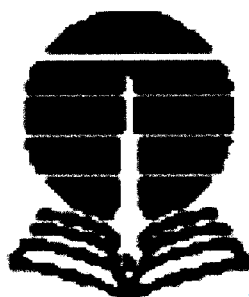


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA
KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH MUTIARA
HARAPPAN KALABAHU KABUPATEN ALOR**



Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen

Disusun oleh
OSIAS GOMANGANI
NIM 014 639 208

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2008**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

Tesis berjudul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor adalah hasil karya saya sendiri, seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Kupang, September 2008
Yang menyatakan,



OSIAS GOMANGANI
NIM 014639208

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Tangerang 15418
Telp. 021 7415050, Fax 021 7415588

DATA PRIBADI

Nama	:	OSIAS GOMANGANI
N I M	:	014639208
Tempat dan Tanggal Lahir	:	Apuri, 31 Oktober 1969
Registrasi Pertama	:	2006.2
Alamat Tetap	:	RT 10 / RW 04, Kelurahan Mutiara, Kecamatan Teluk Mutiara, Kabupaten Alor
Telepon Rumah	:	(0386) 2222483
HP	:	081 331 020 230
E-mail	:	ozy_alor@yahoo.com ozyalor@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

1975 - 1981	:	Sekolah Dasar Negeri Hombol
1981 - 1984	:	Sekolah Menengah Pertama Kalabahi
1984 - 1987	:	Sekolah Menengah Atas Waingapu
1987 - 1991	:	Akademi manajemen Keuangan Kupang
1999 - 2001	:	Universitas Muhammadiyah Kupang

RIWAYAT PEKERJAAN

- 1999 - Desember 2005 : Staf Pelaksana pada Kantor Dinas
Penanaman Modal dan Pariwisata
Kabupaten Alor
- Desember 2005 - Maret 2008 : Kepala Seksi Monitoring, Evaluasi dan
Pelaporan pada Kantor Dinas
Penanaman Modal dan Pariwisata
Kabupaten Alor
- Maret 2008 - sekarang : Kasubag Pertanian, Perkebunan dan
Kehutanan pada Bagian Administrasi
Sumber Daya Alam Setda Alor

Kupang, September 2008



OSIAS GOMANGANI
NIM 014639208

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

LEMBARAN PERSETUJUAN TESIS

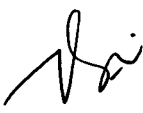
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional
Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Perusahaan
Daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor

Penyusun Tesis : **OSIAS GOMANGANI**
N I M : 014 639 208
Program Study : Program Pascasarjana Magister Manajemen
Hari / Tanggal : Selasa, 09 September 2008

Pembimbing I :

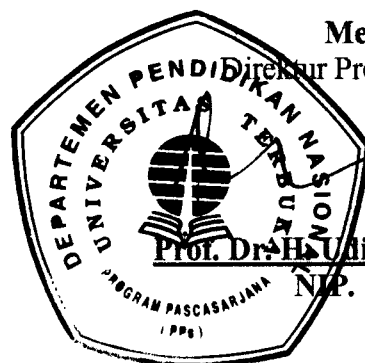

Dr. Frans Gana, M.Si
NIP. 131 660 505

Pembimbing II :


Durri Andriani, Ph.D
NIP. 131 569 965

Menyetujui :

Direktur Program Pascasarjana




Prof. Dr. H. Ulin S. Winataputra, M.A
NIP. 130 367 151

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama lengkap : **OSIAS GOMANGANI**
 N I M : 014 639 208
 Program Study : Program Pascasarjana Magister Manajemen
 Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan
 Transformasional Terhadap Motivasi Kerja
 Karyawan Pada Perusahaan Daerah Mutiara
 Harappan Kalabahi Kabupaten Alor

Telah dipertahankan dihadapan sidang penguji Tesis Program pascasarjana,
 Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :
 Hari / tanggal : Selasa, 09 September 2008
 W a k t u : 13.00 - 15.00 WITA
 Dan telah dinyatakan : **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji
Suciati, Ph.D

Penguji Ahli
Dr.I Nengah Baskara Wisnu Tedja, M.Ec

Pembimbing I
Dr. Frans Gana, M.Si

Pembimbing II
Durri Andriani, Ph.D

.....

ABSTRAK

Osias Gomangani., 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor*. Tesis, Program Pascasarjana, Magister Manajemen Universitas Terbuka. Pembimbing: (I) Dr. Frans Gana, M.Si., (II) Durri Andriani, Ph.D.

Kajian ini dilakukan untuk menjawab dua pokok permasalahan sebagai berikut: (1) seberapa kuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara harappan Kalabahi? (2) Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap memotivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara harappan Kalabahi?

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian adalah: (1) menganalisis besaran pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara harappan Kabupaten Alor. (2) mendeskripsikan gaya kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara harappan Kabupaten Alor.

Penelitian ini melibatkan dua variabel yaitu: gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan motivasi kerja karyawan sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Populasi sebagai universum dalam penelitian ini berjumlah 31 orang. Karena jumlah populasi relatif sedikit, maka seluruhnya dijadikan sebagai anggota sampling diluar direktur utama yaitu sebanyak 30 orang.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner yang dikembangkan menggunakan format skala Likert. Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: diduga ada hubungan yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor. Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan rumus regresi, sedangkan pengujian hipotesis menggunakan uji t. Penerimaan atau penolakan terhadap hipotesis dilakukan menggunakan ketentuan bahwa terima $H_a : b_i \neq 0$ atau sebaliknya menerima $H_0 : b_i = 0$.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa (1) instrumen penelitian yang digunakan memiliki tingkat validitas yang tinggi sebab, setiap dimensi yang terdapat dalam variabel gaya kepemimpinan maupun variabel motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi bertanda positif dimana koefisien korelasi $r \geq 0$ pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. (2) Analisis reliabilitas instrumen gaya kepemimpinan transformasional mencapai 0,826 sedangkan reliabilitas instrumen motivasi kerja mencapai 0,692, sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen kedua variabel yang diteliti memiliki tingkat keajegan yang tinggi. (3) Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor. Hal ini dibuktikan dengan besaran koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,298.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian ini, maka dapat direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut: (1) Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor perlu dikembangkan lebih lanjut melalui pola pengelolaan yang lebih memadai dengan berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan pendapatannya guna mendukung peningkatan Pendapatan Asli Daerah

Kabupaten Alor. (2) Perlu dilakukan penelitian yang sejenis dalam rangka mengkonfirmasi seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada perusahaan-perusahaan swasta diberbagai kabupaten lainnya di Nusa Tenggara Timur. (3) Perlu dilakukan studi perbandingan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada instansi pemerintah maupun swasta. (4) Pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini belum mampu mengungkap keseluruhan esensi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja , sehingga perlu dilaksanakan penelitian lanjutan dengan menggunakan pendekatan kualitatif agar dapat menggali secara lebih mendalam esensi permasalahan yang ada.

ABSTRACT

Osias Gomangani. 2008. The Effect of Transformational Leadership Model on Working Motivation of the Staff of Mutiara Harappan Regional Enterprise in Kalabahi, Alor Regency. Thesis. Post-Graduate Program, Master of Management of Open University. Supervisor : (I) Dr. Frans Gana, M.Si.,(II) Durri Andriani, Ph.D.

This study has been done to answer two main problems. They are; (1) How strong is the effect of transformational leadership model on working motivation of the staff of Mutiara Harappan regional enterprise in Kalabahi, Alor regency? (2) What is the effect of transformational leadership model on working motivation of the staff of Mutiara Harappan regional enterprise in Kalabahi, Alor regency?

The aims of this research are; (1) to analyze how strong the transformational leadership model affects working motivation of the staff of Mutiara Harappan regional enterprise in Kalabahi, Alor regency (2) to describe the transformational leadership model and its effect on working motivation of the staff of Mutiara Harappan regional enterprise in Kalabahi, Alor regency?

This research consists of two variables, namely; the transformational leadership model as an independent variable and working motivation of the staff as a dependent one. The number of the population is 31 and all but the director is taken to be the sample (30 samples) since the population's number is relatively small.

The data collection technique is questionnaire developed by using Likert scale format. The hypothesis to be tested is as follows; it is assumed that there is a significant relationship between the transformational leadership model and working motivation of the staff of Mutiara Harappan regional enterprise in Kalabahi, Alor regency. The data has then be analyzed using regression formula, while t-test is used to test the hypothesis. The acceptance or rejection

of the hypothesis has been done by using the rule that $H_a : b_i \neq 0$ or on the other way round, it is $H_o : b_i = 0$.

The results show that (1) the research instrument that has been used has a high validity standard. It is shown by the indicator that every dimension either in the variable of transformational leadership model or the variable of staff's working motivation of Mutiara Harappan Regional enterprise in Kalabahi, Alor regency has a positive sign where the coefficient correlation is $r > 0$ on the significant level of $\alpha = 0,05$. (2) The analysis of instrument reliability of transformational leadership model reaches 0,826, whereas the one of working motivation reaches 0,692. Based on this result, it can be said that the instrument of both variables has a high constancy level. (3) The model of transformational leadership has a significant effect on working motivation of the staff of Mutiara Harappan Regional enterprise in Kalabahi, Alor regency. It has been proved by the number of determination coefficient (r^2) which is 0,298.

Based on the findings, there are some points can be recommended, as follows; (1) This enterprise needs to be further improved through a better management with the focus on the transformational leadership model and working motivation and so it can increase its income which will support the increasing of authentic regional income of Alor regency. (2) A similar research needs to be done in order to confirm how big the transformational leadership model can affect the staff's working motivation at private enterprises in other regencies of East Nusa Tenggara. (3) A comparative study about the effect of transformational leadership model on working motivation of staff at both public and private institutes need to be conducted. (4) The quantitative approach used in this research has not been able to reveal the whole essence of transformational leadership model and motivation, so that a further study on this needed by using qualitative approach. By doing this, the essence of the problem can be discovered in a wider and deeper scope.

KATA PENGANTAR

Thesis ini di buat dalam rangka penyelesaian tugas akhir Program Pascasarjana Magister Manajemen yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor.”

Meskipun banyak orang telah berjasa selama petualangan intelektual saya di Universitas Terbuka, namun secara khusus saya ingin mencatat dua orang guru saya yang saya pandang sangat berjasa bagi perampungan thesis ini yaitu Bapak Dr. Frans Gana, M.Si dan Ibu Durri Andriani, Ph.D masing-masing sebagai pembimbing I dan Pembimbing II. Bapak Dr.Frans Gana, M.Si dan Ibu Durri Andriani, Ph.D dengan sabar, penuh dedikasi dan ketelitian yang tinggi telah memberikan bimbingan yang sangat berharga, ketika saya tersesat secara intelektual, maupun secara sosial. Bapak Dr. Frans Gana, M.Si dan Ibu Durri Andriani, Ph.D dengan penuh kesabaran menuntun saya kejalan yang seharusnya. Sebagai tokoh dan orang tua yang bijaksana, Bapak Dr.Frans Gana , M.Si dan Ibu Durri Andriani, Ph.D telah membelajarkan saya banyak hal, terutama independensi intelektual, kritisisme berpikir, profesionalisme serta komitmen dan dedikasi terhadap profesi, karena itu pada kesempatan ini saya ingin menghaturkan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada Bapak Dr.Frans gana, M.Si dan Ibu Durri Andriani, Ph,D sekeluarga, seraya mendoakan kiranya selalu mendapatkan berkat yang berlimpah dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

Rasa terima kasih yang tulus juga disampaikan kepada Direktur, para pengelola baik di tingkat pusat, propinsi maupun di tingkat kabupaten serta seluruh dosen di lingkungan Universitas Terbuka yang telah menciptakan kondisi belajar yang kondusif selama petualangan intelektual saya di Universitas Terbuka secara umum dan khususnya pada Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Kupang.

Terima kasih yang tulus diberikan kepada Pemerintah Kabupaten Alor yang telah berjasa memberikan izin serta rekomendasi kepada saya untuk melanjutkan studi di Program Pascasarjana Magister manajemen Universitas Terbuka, dan juga kepada Direktur Utama Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi bersama staf yang telah meluangkan waktu dan tempat untuk saya melakukan penelitian.

Rasa terima kasih yang sama ditujukan kepada beberapa keluarga dalam Tuhan yang telah berjasa bagi saya selama mengikuti pendidikan ini yaitu Bapak Fret Dethan, Bapak Hironimus Jati, Bapak Agus Manijeni dan saudara Moh. Ali Pahlevi, Yustinus Onlet dan teman-teman kuliah Program Pascasarjana Magister Manajemen yang secara khusus memotivasi saya sehingga banyak menolong saat kuliah.

Secara khusus saya ingin mengucapkan terima kasih yang tulus kepada istri dan anak-anak tercinta Maria Raya, Romario, Andika dan Yuli atas segala ketulusannya merelakan saya memperdalam ilmu pengetahuan di Universitas Terbuka. Rasa hormat dan ucapan terima kasih yang mendalam ditujukan kepada kedua mama tercinta Anthonetha dan Clementina serta saudara-saudara saya yang selalu mendoakan keberhasilan saya.

Masih ada banyak lagi teman-teman yang telah berjasa namun untuk menyebutkan semuanya rasanya tak mungkin, sementara untuk menyebut beberapa saja rasanya tak etis, karena itu ungkapan terima kasih ini saya tujukan kepada mereka.

Pada kesempatan ini pula saya mengharap, kiranya thesis ini dapat memberikan manfaat dan suasana baru bagi Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor dan pembaca sekaligus menyadari bahwa thesis ini masih jauh dari apa yang dinamakan sempurna, sehingga kritik dan saran dari pembaca akan kami terima guna memperoleh kesempurnaan.

Akhirnya sekali lagi thesis ini hanya bisa diselesaikan berkat perlindungan dan pemeliharaan oleh Yang Maha Kuasa yang tanpa campur tanganNya, saya tidak berdaya, karena itu segala puji syukur saya persembahkan kepadaNya dari sekarang hingga Maranatha.....A m i n

Kupang, September 2008

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

	halaman
Abstraksi	i
Lembar Persetujuan	vi
Lembar Pengesahan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Gambar	xiv
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
E. Hipotesis Penelitian	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Motivasi Kerja	8
1. Pengertian Motivasi Kerja	8
2. Perspektif Teori Motivasi kerja	9
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja	13
B. Kepemimpinan	15
1. Perspektif historis dan pengertian kepemimpinan	15
2. Perspektif Teoritis Kepemimpinan	18

3. Gaya atau tipologi kepemimpinan	22
C. Kerangka Berpikir	33
D. Definisi Operasional	36

BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi Peneliti	39
B. Populasi dan Sampel	39
1. Populasi	39
2. Sampel	40
C. Instrumen Penelitian	41
D. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	44
1. Uji Validitas	44
2. Uji Reliabilitas	46
E. Teknik Pengumpulan Data	47
F. Teknik Analisis Data	49
1. Analisis Statistik Median	49
2. Analisis Regresi	50
3. Uji Signifikansi Individual (Uji t)	50

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan	52
1. Perusahaan Daerah Mutiara Harapan	52
2. Karakteristik Responden	60
B. Pembahasan	62
1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	62
2. Variabel Motivasi Kerja	65
3. Analisis Statistik Regresi Terhadap Variabel	71

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan 86

B. Saran 88

DAFTAR PUSTAKA 89

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Kerangka Analisis	36

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Jumlah responden berdasarkan Bagian Pekerjaan	41
Tabel 3.2	Kisi-kisi Instrumen	42
Tabel 3.3	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional	45
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja	45
Tabel 3.5	Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional	47
Tabel 3.6	Hasil Uji Reliabilitas Motivasi Kerja	47
Tabel 4.1	Distribusi Responden menurut Usia dan jenis kelamin	61
Tabel 4.2	Distribusi Responden berdasarkan Tingkat pendidikan dan jabatan	61
Tabel 4.3	Distribusi Responden berdasarkan lamanya bekerja dan jabatan	61
Tabel 4.4	Distribusi jawaban responden terhadap empat dimensi dalam gaya kepemimpinan transformasional	62
Tabel 4.5	Distribusi jawaban responden terhadap lima dimensi dalam Motivasi kerja	65
Tabel 4.6	Statistik hasil regresi antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja	71

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Identitas Responden dan Surat Pengantar	A1
Lampiran 2. Contoh Kuesioner	A3
Lampiran 3. Tabulasi Data	A5
Lampiran 4. Skor Jawaban Responden	A7
Lampiran 5. Statistik Hasil Regresi secara lengkap	A9
Lampiran 6. Struktur Organisasi PDMH	A14

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Telah menjadi perhatian dari berbagai sektor, baik sektor pemerintahan maupun sektor swasta, bahwa motivasi kerja merupakan aspek penting bagi kelangsungan dan kemajuan organisasi meskipun tidak mudah didefinisikan dan dianalisis (Gibson, Trancevich, & Donnelly dalam Djarkasih & Dharma, 1997). Hal ini disebabkan oleh penafsiran motivasi kerja yang berbeda dari pakar. Meskipun demikian, pada umumnya pakar sependapat bahwa motivasi berkaitan dengan prestasi, perilaku, tujuan, fisiologis, psikologis, dan lingkungan.

Motivasi kerja dapat dipahami dari berbagai perspektif teori (Luthans, 2005 dalam Yuwono dkk, 2006) antara lain (1) Teori Kepuasan Kerja, (2) Teori Proses, dan (3) teori Kontemporer. Teori Kepuasan Kerja didasarkan pada Insentif Upah sebagaimana dikemukakan oleh F.W. Taylor dan Frank Gilberth yang menjelaskan hubungan manusia melalui pendekatan keamanan dan kondisi kerja; Teori Hirarki Kebutuhan (kebutuhan fisiologis, keamanan, cinta, penghargaan, dan aktualisasi diri) oleh A. Maslow, Teori Motivator dan Faktor Higineis (dikenal sebagai teori motivasi dua faktor) oleh Herzberg; dan Teori Alderfer tentang kebutuhan ERG – *existence, reladness, growth* (eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan). Sementara itu, Teori Proses mengacu pada Teori Lewin dan Tolman yang berkenaan dengan masalah harapan; Teori Valensi yang

menyangkut nilai, sikap dan utilitas yang diharapkan oleh Victor Vroom; serta Teori Porter dan Lawryer yang berpandangan bahwa motivasi (usaha atau kekuatan) tidak sama dengan kepuasan dan kinerja, usaha merupakan perpaduan nilai pengharapan dan usaha yang dirasakan probabilitas penghargaan yang seterusnya akan bermuara pada kinerja (keberhasilan) dan kinerja akan memperoleh penghargaan baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik yang dianggap pantas, selanjutnya berimplikasi terhadap kepuasan. Teori Kontemporer antara lain Teori Ekuitas dan Keadilan oleh Adams yang bersumber pada Teori Ketidaksesuaian/Disonansi Kognitif oleh Festinger dan Homans. Menurut pendekatan Teori Adams, dari sisi Teori Ekuitas dan Keadilan input utama dalam kinerja dan kepuasan adalah tingkat ekuitas atau inekuities yang diterima seseorang dalam pekerjaan mereka atau dengan perkataan lain motivasi tergantung dari tingkat ekuitas atau inekuities yang terlihat pada hasil berbanding input.

Mengingat beragamnya teori tentang motivasi, Penelitian ini lebih difokuskan pada perpaduan pendekatan Teori Kepuasan Herzberg (Motivator dan Faktor Higienis) dan Teori Proses Vroom (Valensi/Harapan) karena tiga alasan, yaitu (1) penelitian ini berupaya menjembatani kelemahan dari masing-masing pendekatan tersebut, (2) bagaimanapun motivasi kerja selain berkenaan dengan kebijakan, gaji, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, prestasi, penghargaan, dan pekerjaan itu sendiri juga menyangkut nilai, sikap, dan ekuitas

yang diharapkan, dan dengan demikian maka (3) pendekatan motivasi kerja lebih bersifat kompleks.

Terdapat banyak faktor, baik internal maupun eksternal, yang berpengaruh terhadap motivasi kerja antara lain: (1) kebutuhan pribadi, tujuan dan persepsi, serta cara realisasi kebutuhan dan tujuan (Winardi, 1984); (2) kepemimpinan, rekan, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan, jenis pekerjaan dan tantangan (Ravianto dalam Martoyo, 1994); (3) ciri pribadi, tingkat dan jenis pekerjaan, dan lingkungan kerja (Lyman & Miles dalam Wahjosumidjo, 1985); serta (4) kepemimpinan (Gilley & Maycunich, 2000; Lussier & Achua, 2001; dalam Pearce & Sims, 2002; Bass, 1998; Politis, 2002).

Penelitian ini akan difokuskan pada gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh terhadap motivasi kerja didasarkan pada empat pemikiran sebagai berikut.

- (1) Keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi swasta, kemasyarakatan, maupun pemerintahan, tidak terlepas dari pada seorang pemimpin yang transformatif. Secanggih apapun organisasi, sebaik dan semodern apapun sistem manajemennya akan tersendat-sendat bahkan mungkin sia-sia bila tidak ada seorang yang mampu memimpin untuk menggerakkannya. Demikian juga halnya fungsi manajemen yang memerlukan fungsi kepemimpinan dan sebaliknya fungsi kepemimpinan memerlukan fungsi manajemen.

- (2) Gaya kepemimpinan transformasional termasuk dalam pendekatan teori kepemimpinan modern (Luthans, 2005 dalam Yuwono dkk, 2006).
- (3) Kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi bagi organisasi yang menghadapi pembaruan dan perubahan, serta mengembangkan pengikutnya, membangun harapan, memiliki visi dan misi. Hal yang tidak kalah pentingnya dalam penentu keberhasilan seorang pemimpin adalah gaya kepemimpinannya.
- (4) Sebagaimana dinyatakan oleh Thoha (1996), gaya, cara, atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkan disebut gaya kepemimpinan. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu penentu motivasi kerja.

Memperhatikan pentingnya pengaruh gaya kepemimpinan dalam satu organisasi maka dipandang perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja di lingkungan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor. Dari perspektif sumber daya manusia, kajian tentang motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor belum pernah dilakukan dan oleh sebab itu dipandang penting karena aspek tersebut selain berkaitan dengan pengembangan perusahaan, juga dibutuhkan dalam

kerangka harmonisasi hubungan antara pimpinan dan bawahan untuk bersama-sama meningkatkan kinerja perusahaan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pengamatan pendahuluan, ditemukan bahwa motivasi kerja karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor belum optimal seperti yang tercermin dari antara lain terjadinya beberapa kali pergantian individu yang menduduki jabatan struktural dalam perusahaan, ketidaktepatan kehadiran pegawai, belum tercapainya target yang diharapkan berdasarkan rencana kerja tahunan yang ditetapkan, serta pergantian kepemimpinan. Sesuai dengan uraian latar belakang masalah di atas dan indikasi permasalahan empirik maka dirumuskan masalah pokok penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dalam memotivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan (PDMH) Kalabahi Kabupaten Alor?
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan (PDMH) Kalabahi Kabupaten Alor?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk:

1. Mendeskripsikan gaya kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan (PDMH) Kalabahi Kabupaten Alor.
2. Menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan (PDMH) Kalabahi Kabupaten Alor.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor, sebagai bahan informasi bagi manajemen untuk mengambil kebijakan menyangkut motivasi kerja karyawan.
2. Bagi penulis sebagai wahana untuk menerapkan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah.
3. Bagi pihak lain sebagai bahan referensi dan rujukan untuk penelitian-penelitian lanjutan.
4. Bagi Ilmu Manajemen Publik sebagai bahan pembanding dalam rangka penerapannya.

E. Hipotesis Penelitian

Bertolak dari keseluruhan uraian maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: Diduga ada hubungan yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan yang timbul pada atau dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Menurut Koontz, O. Donnell, & Weihrich (1986), motivasi merupakan gabungan dari dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan, dan kekuatan sejenis yang dimiliki oleh setiap individu. Bila seorang pemimpin memberi motivasi kepada bawahannya, itu berarti pemimpin tersebut melakukan segala upaya yang diharapkan dapat memberikan dorongan dan keinginan serta menyebabkan bawahan tersebut melakukan pekerjaan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Menurut Martoyo (1994), motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja.

Motivasi kerja merupakan faktor penting bagi pelaksanaan kerja dalam organisasi dan merupakan determinan prestasi individu. Meskipun motivasi kerja demikian penting, namun sulit didefinisikan dan dianalisis (Gibson, Ivancevich & Donnely dalam Djarkasih & Dharma, 1997). Hal ini disebabkan oleh penafsiran yang berbeda-beda dari pakar tentang motivasi kerja, konteks, dan perspektif teori yang dibangun (Luthans, 2005 dalam Yuwono dkk., 2006). Penafsiran yang berbeda-beda itu terlihat pada pemaknaan motivasi kerja yang berkenaan dengan prestasi dan perilaku,

serta terkait tujuan yang diarah, perbedaan fisiologis, psikologis dan lingkungan.

2. Perspektif Teori Motivasi Kerja

Sementara dari perspektif teori yang digunakan, motivasi kerja dapat dikembangkan ke dalam tiga teori, yaitu (1) Teori Kepuasan Kerja, (2) Teori Proses, dan (3) Teori Kontemporer (Luthans, 2005 dalam Yuwono dkk., 2006). Teori Kepuasan Kerja dibangun berdasarkan insentif upah sebagaimana dikemukakan oleh F.W. Taylor dan Frank Gilberth; Teori Hirarki Kebutuhan (kebutuhan fisiologis, keamanan, cinta, penghargaan, dan aktualisasi diri) oleh A. Maslow; Teori Alderfer kebutuhan ERG – *existence, relatdness, growth* (eksistensi, hubungan dan pertumbuhan); Teori Motivator dan Faktor Higienis (dikenal sebagai Teori Motivasi Dua Faktor) oleh Herzberg. Teori Herzberg mencakup faktor motivator (prestasi, penghargaan, pekerjaan, tanggungjawab dan kemajuan) dan faktor higienis (kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, teknis, gaji, hubungan antara pribadi, penyelia, kondisi kerja). Sementara itu Teori proses mengacu pada Teori Lewin dan Tolman yang berkaitan dengan masalah Harapan; Teori Valensi yang menyangkut nilai, sikap dan utilitas yang diharapkan dan Harapan oleh Victor Vroom; serta Teori Porter dan Lawyer yang berpandangan bahwa motivasi (usaha atau kekuatan) tidak sama dengan kepuasan dan kinerja, usaha merupakan perpaduan nilai pengaharapan dan usaha yang dirasakan probabilitas penghargaan yang seterusnya akan bermuara pada kinerja (keberhasilan).

dan kinerja akan memperoleh penghargaan baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik yang dianggap pantas, selanjutnya berimplikasi terhadap kepuasan. Teori Kontemporer, antara lain teori ekuitas dan keadilan oleh Adams yang bersumber pada teori ketidaksesuaian/disonansi kognitif oleh Festinger dan Homans. Menurut Teori Adams dari sisi teori ekuitas dan keadilan bahwa input utama dalam kinerja dan kepuasan adalah tingkat ekuitas atau inequitas yang diterima seseorang dalam pekerjaan mereka atau dengan perkataan lain motivasi terjadi manakala adanya tingkat ekuitas atau inequitas yang terlihat pada hasil berbanding input.

Penelitian ini menggunakan perpaduan Teori Kepuasan Herzberg dan Teori Proses Vroom untuk mengkaji motivasi kerja berdasarkan tiga alasan yaitu (1) berupaya menjembatani kelemahan dari masing-masing pendekatan tersebut, (2) motivasi kerja selain berkenaan dengan kebijakan, gaji, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, prestasi, penghargaan, dan pekerjaan itu sendiri juga menyangkut nilai, sikap, dan ekuitas yang diharapkan, serta (3) pendekatan motivasi kerja lebih bersifat kompleks.

Menurut Herzberg, motivasi kerja berkaitan dengan kepuasan terhadap faktor higienis yang merupakan faktor yang bersifat mencegah seseorang terhalang kepuasannya seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, teknis, gaji/upah, hubungan antar pribadi, mutu pengawasan (Luthans, 2005 dalam Yuwono dkk, 2006). Faktor higienes atau disebut pula faktor ekstrinsik merupakan faktor yang membuat orang

merasa tidak puas karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat paling rendah yaitu tidak adanya ketidakpuasan.

Faktor motivator mencakup prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan kemajuan, serta kemungkinan berkembang (Luthans, 2005 dalam Yuwono dkk, 2006). Faktor motivator dianggap searah dengan kebutuhan yang lebih tinggi dari A. Maslow dimana individu harus memiliki pekerjaan dengan kepuasan yang menantang agar benar-benar termotivasi. Faktor motivator ini dianggap sebagai serangkaian kondisi intrinsik yang terkait dengan isi pekerjaan yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan daya motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang baik. Namun manakala kondisi tersebut tidak ada maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan (Gibson, Ivancevich, & Donnely dalam Djarkasih dan Dharma, 1997).

Selain pendekatan Teori Kepuasan terhadap motivasi kerja sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg, motivasi kerja juga ditelaah dari perspektif Teori Proses terutama yang dikemukakan oleh Vroom. Pendekatan motivasi menurut Teori Kepuasan diorientasikan pada apa yang memotivasi orang dalam pekerjaannya (misalnya aktualisasi diri, tanggungjawab dan perkembangan) terkait dengan hubungan perilaku yang termotivasi. Sedangkan Teori Proses difokuskan pada anteseden kognitif yang membahas motivasi atau usaha (Luthans, 2005 dalam Yuwono dkk., 2006). Vroom lebih lanjut mengemukakan aspek penting motivasi kerja

yaitu instrumentalitas, valensi, dan harapan (Luthans, 2005 dalam Yuwono dkk., 2006;)

Instrumentalitas ialah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil tingkat kedua. Ini merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan tingkat kedua (Gibson, Ivancevich & Donnely dalam Djarkasih & Dharma, 1997). Valensi ialah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu. Istilah ini berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila lebih disenangi dan mempunyai nilai negatif apabila tidak disenangi atau dihindari. Istilah lain yang digunakan adalah nilai, sikap, dan utilitas yang diharapkan. Input utama dalam valensi adalah instrumen dari level pertama untuk mencapai hasil level kedua yang diinginkan. Menurut Luthans (2005 dalam Yuwono dkk., 2006), orang akan termotivasi terhadap kinerja superior karena keinginan untuk dipromosikan. Mengenai harapan, seseorang dikatakan mempunyai harapan atau keyakinan bahwa ada kesempatan dimana usaha tertentu mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu. Inilah harapan prestasi upaya. Ia juga mempunyai harapan (keyakinan) bahwa prestasi akan mengarah pada hasil tertentu. Ini adalah harapan dari prestasi (Gibson, Ivancevich & Donnel, dalam Djarkasih & Dharma, 1997).

3. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Winardi (1984), faktor yang mempengaruhi motivasi adalah (1) kebutuhan pribadi, (2) tujuan dan persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan, (3) cara dengan apa kebutuhan serta tujuan tersebut akan direalisasikan. Sementara Ravianto (1985) mengemukakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, serta jenis pekerjaan dan tantangan.

Sejatinya terdapat banyak faktor, baik internal maupun eksternal, yang berpengaruh terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain (1) kebutuhan pribadi, tujuan dan persepsi, serta cara realisasi kebutuhan dan tujuan (Winardi, 1984); (2) kepemimpinan, rekan, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan, jenis pekerjaan dan tantangan (Ravianto, 1985 dalam Martoyo, 1994); (3) ciri pribadi, tingkat dan jenis pekerjaan, dan lingkungan kerja (Lyman & Miles dalam Wahjosumidjo, 1985), (4) kepemimpinan (Gilley & Maycunich, 2000; Lussier & Achua, 2001; dalam Pearce dan Sims, 2002; Bass, 1998, Politis, 2002).

Penelitian ini difokuskan pada gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh terhadap motivasi kerja. Orientasi penelitian ini didasarkan pada empat pokok pemikiran. Pertama, keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi swasta, kemasyarakatan maupun pemerintahan, tidak terlepas dari pada seorang pemimpin yang transformatif. Secanggih apapun organisasi, sebaik dan semodern apapun sistim manajemennya,

akan tersendat-sendat bahkan mungkin sia-sia bila tidak ada seorang yang mampu memimpin untuk menggerakkannya. Demikian halnya bahwa fungsi manajemen memerlukan fungsi kepemimpinan dan sebaliknya fungsi kepemimpinan memerlukan fungsi manajemen. Kedua, gaya kepemimpinan transformasional termasuk dalam pendekatan teori kepemimpinan modern (Luthans, 2005 dalam Yuwono dkk., 2006). Ketiga, kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi bagi organisasi yang menghadapi pembaruan dan perubahan serta mengembangkan pengikutnya, membangun harapan, memiliki visi, dan misi. Hal yang tidak kalah pentingnya dalam penentu keberhasilan seorang pemimpin adalah gaya kepemimpinannya. Keempat, sebagaimana dinyatakan oleh Thoha (1996), gaya, cara, atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan disebut gaya kepemimpinan. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu penentu motivasi kerja.

Motivasi bagi setiap pemimpin mempunyai arti tersendiri karena peran pemimpin itu sendiri sangat erat hubungannya dengan bawahan. Setiap pemimpin harus selalu bekerja sama dengan bawahan karena itu dibutuhkan kemampuan dalam memberikan motivasi kepada bawahannya. Seorang pemimpin yang dapat melihat motivasi sebagai suatu sistem yang mencakup sifat individu, pekerjaan dan situasi serta memahami hubungan antara intensif, motivasi, dan produktivitas akan mampu memperkirakan

perilaku bawahan. Hanya manajer yang mengetahui hal ini dan mengetahui bagaimana menerapkannya dapat mengharapkan realisasi peningkatan produktivitas dari para karyawan (Handoko, 1995).

Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang tepat harus ditetapkan. Dengan suatu orientasi karyawan-pemimpin, seorang manajer dapat memperlakukan karyawan secara manusiawi, lebih dari sekedar sumber daya yang hanya dapat dieksploitasi. Kepemimpinan dan motivasi sangat besar pengaruhnya, karena motivasi para bawahan dapat mengakibatkan kepemimpinan seorang manajer terlihat baik atau buruk (Pitman, 1994).

B. Kepemimpinan

1. Perspektif Historis dan Pengertian Kepemimpinan

Studi tentang kepemimpinan memiliki sejarah panjang dan selalu menarik untuk dikaji. Tak kurang dari 30.000 jurnal, artikel, dan buku menulis tentang kepemimpinan (Lussier & Achua, 2001). Bahkan Gilley & Maycunich (2000) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan inti dari organisasi karena kepemimpinan merupakan pusat dari setiap aktifitas, interaksi, keputusan, tujuan, komunikasi, dan perilaku dalam organisasi.

Definisi kepemimpinan juga beragam, tergantung dari perspektif dan sudut pandang yang digunakan para pakar. Robbins (1994) dan Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1997) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu upaya yang dilakukan seorang pemimpin dalam

mempengaruhi dan atau memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat yang hampir sama dikemukakan Lussier & Achua (2001) yang memaknai kepemimpinan sebagai suatu proses saling mempengaruhi antara pemimpin dan yang dipimpin untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan perubahan. Demikian juga Yuki (1981) yang menyoroti kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi para pengikut agar bertindak sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi.

Yulk dalam Sadler (2003) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi dalam hal strategi dan tujuan, komitmen, mengidentifikasi, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi dan tunduk pada atasan dalam kerangka untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat yang berbeda dikemukakan oleh Gilley & Maycunich (2000) yang melihat kepemimpinan sebagai suatu proses pengambilan keputusan, bagaimana berinteraksi dengan pegawai sehingga mereka memiliki motivasi kerja, serta implementasi keputusan tersebut dalam pelaksanaan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan, upaya mempengaruhi dan memotivasi pegawai melalui interaksi timbal balik dalam kerangka mencapai tujuan organisasi.

Meskipun terdapat sejumlah perbedaan dalam mengartikan kepemimpinan, namun pada hakekatnya terdapat kesamaan dalam menempatkan prinsip dasar kepemimpinan yaitu adanya, proses saling mempengaruhi dan memotivasi, pemimpin dan yang dipimpin, proses pengambilan keputusan, interaksi timbal balik, dan tujuan organisasi yang

hendak dicapai. Hal ini diperkuat oleh analisis Stonner & Freeman yang mengidentifikasi lima unsur utama kepemimpinan sebagai adanya (1) pengikut, (2) pembagian kekuasaan yang jelas antara pemimpin dan yang dipimpin, (3) pengakuan dari anggota, (4) proses mempengaruhi pengikut, dan (5) tujuan yang hendak dicapai. Sementara itu, Lussier & Achua (2001) berpendapat bahwa elemen kepemimpinan meliputi lima aspek. Pertama, interaksi timbal balik antara pemimpin-pengikut. Di satu sisi, pemimpin mempengaruhi pengikut dan di sisi yang lain pemimpin juga dipengaruhi oleh pengikut melalui berbagai pendapat atau gagasan yang disampaikan. Seorang pemimpin mungkin tidak memiliki jabatan formal dalam organisasi sebagaimana halnya manajer namun pemimpin memiliki kapasitas mempengaruhi anggota organisasi. Anggota inilah yang dikategorikan sebagai pengikut. Kedua, pengaruh. Dalam mengkomunikasikan dan mensosialisasikan gagasan/program kerja, pemimpin mempengaruhi anggotanya untuk menerima gagasan/program kerja agar dilaksanakan guna mencapai tujuan organisasi. Karenanya, komitmen, partisipasi, dan kerja sama antara pemimpin dan yang dipimpin sangat dibutuhkan. Ketiga, tujuan organisasi. Sebagai output organisasi, tujuan ini diupayakan secara bersama-sama dalam perilaku yang sinergis antara pemimpin, manajer, dan anggota. Keempat, perubahan. Untuk mempertahankan dan mengembangkan organisasi, pemahaman terhadap berbagai faktor, terutama faktor eksternal sangat penting agar organisasi dapat beradaptasi dengan kecenderungan perubahan eksternal. Dalam hal

ini, faktor resistensi terhadap perubahan yang datang dari lingkungan internal, seperti sistem nilai yang melekat pada anggota organisasi sepatutnya diwaspadai. Kelima, sumber daya manusia. Kolaborasi dan pemberdayaan anggota organisasi sangat penting terutama karena orang-orang tersebut disamping memiliki dimensi psikologis, juga kaya akan berbagai pengetahuan yang berbeda-beda yang dibutuhkan organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (Stonner & Freeman, 1989; Lussier & Achua, 2001).

2. Perspektif Teoritis Kepemimpinan

Secara konseptual yang dimaksud dengan teori kepemimpinan adalah suatu penjelasan tentang berbagai aspek kepemimpinan dan nilai praktis yang terkandung di dalamnya sebagai upaya untuk memahami, meramalkan, dan mengontrol keberhasilan kepemimpinan. Secara teoritik, studi tentang kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam Teori Sifat, Teori Perilaku, Teori Kontigensi, dan Teori Integratif (Lussier & Achua, 2001).

a. Teori Kepemimpinan Sifat

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan. Inti teori ini menjelaskan secara khusus karakteristik atau sifat yang harus diperhitungkan dalam efektifitas kepemimpinan. Pemimpin seperti ini ditandai dengan karakteristik fisik dan psikologis

yang menonjol seperti memiliki vitalitas yang tinggi, agresif dalam penampilan, percaya diri yang tinggi, persuasif dan dominan. Sejumlah sifat ini digunakan sebagai prasyarat untuk mendapatkan kandidat pemimpin. Teori ini muncul dan populer dimulai pada tahun 1940-an dengan tokoh-tokohnya antara lain Ordway Tead (1963), George R. Terry (1964).

b. Teori Kepemimpinan Perilaku

Sebagai bentuk ketidakpuasan pada teori sifat, muncul Teori Kepemimpinan Perilaku. Teori ini menjelaskan secara khusus tentang gaya kepemimpinan yang diyakini sebagai pemimpin yang efektif, mereka sering juga menamainya sebagai *the nature of work*. Fokus Teori ini adalah menemukan cara untuk mengklasifikasikan perilaku yang dapat memfasilitasi pemahaman kepemimpinan. Contohnya adalah studi yang dilakukan oleh Mintzberg yang populer dengan sebutan sepuluh peran manager. Kepemimpinan perilaku ditampilkan dalam bentuk simbol, penghubung, pengawas, diseminator, pembicara, wirausaha, pemecah masalah, pengalokasi sumber daya, dan negosiator (Mintzberg dalam Stoner & Freeman, 1989).

c. Teori Kepemimpinan Kontigensi

Kegagalan yang dihadapi pada penelitian terdahulu dan pentingnya faktor situasional mendorong lahirnya pendekatan kontingensi (Harvey & Blanchard, 1969; House & Dressier, 1974). Teori Kontingensi menjelaskan secara khusus tentang gaya

kepemimpinan yang tepat yang didasarkan pada pemimpin, pengikut dan situasi. Jadi, gaya kepemimpinan yang paling sesuai tergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja. Teori ini memfokuskan pada faktor-faktor situasional, sifat pekerjaan, lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Teori Kepemimpinan Kontingensi diperkenalkan oleh Fred E. Fielder pada tahun 1951 yang menyatakan bahwa variabel-variabel situasional mempengaruhi perilaku pemimpin. Oleh Fielder teori ini disebut sebagai Teori Kontingensi. Efektivitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara orientasi pegawai dengan tiga variabel yaitu pengikut, tugas, dan kuasa posisi pemimpin.

Gaya kepemimpinan sesungguhnya merupakan manifestasi dari personalitas dan perilaku, dipahami dalam keadaan konstan. Pemimpin tidak mengubah gaya, pemimpin mengubah situasi. Teori Kepemimpinan Kontingensi lebih berorientasi pada tugas dan hubungan. Kinerja dapat ditingkatkan bila hubungan pemimpin dan pengikut, struktur tugas, dan posisi kewenangan cocok dengan gaya kepemimpinan (Davis dan Newstorm, 1996; Lussier & Achua, 2001).

Dalam pandangan Teori ini, pengaruh pemimpin terhadap anggotanya sangat tergantung pada tiga. Pertama, terjalinnya hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut, adanya kerja sama, persahabatan, kepercayaan, respek, penerimaan, dan memiliki keyakinan pada pemimpin, serta tiadanya tekanan dalam hubungan tersebut.

Hubungan yang baik membuka peluang munculnya pengaruh yang lebih besar dari pemimpin kepada pengikutnya. Kedua, kejelasan struktur tugas, tidak terjadi kemenduaan, dan standar tugas mudah dipahami. Ketiga, posisi kewenangan yakni kuat lemahnya kewenangan, otonomi kewenangan pemimpin dalam menentukan kerja, penghargaan dan hukuman, penarikan dan pemecatan, peningkatan dan promosi pegawai. Dengan posisi kewenangan ini, pemimpin mempunyai banyak pengaruh. Jadi lebih berkuasa akan lebih banyak faktor yang menguntungkan (Lussier & Achua, 2001).

d. Teori Kepemimpinan Integratif

Teori Kepemimpinan Integratif merupakan perpaduan antara Teori-teori Kepemimpinan Sifat, Perilaku, dan Kontingensi dengan menjelaskan pengaruh hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dalam kepemimpinan yang berhasil. Pengikut berkeinginan untuk bekerja keras dan rela berkorban untuk mencapai tujuan organisasi. Ini menunjukkan efektivitas pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikutnya. Teori ini mengidentifikasi perilaku dan sifat yang dapat memfasilitasi efektivitas pemimpin, dan mengkaji lebih jauh bagaimana perilaku yang sama dari pemimpin dapat memberikan dampak yang berbeda kepada pengikutnya yang disebabkan oleh faktor situasi. Teori ini mencoba mengeliminasi kekurangan teori-teori kepemimpinan sebelumnya, sehingga dikembangkan teori kepemimpinan baru seperti teori kepemimpinan transaksional, dan

transformatif (Bass, 1985; Westley & Mintzberg, 1989; Bennis & Nanus, 1985). Generasi terbaru dari teori kepemimpinan adalah teori superleadership. Yang dikembangkan berdasarkan teori kepemimpinan transformatif (Manz & Sim, 2001).

3. Gaya atau Tipologi Kepemimpinan

Menurut Gilley & Maycunich (2001), inti dari sebuah organisasi adalah kepemimpinan karena kepemimpinan merupakan kendali dari aktifitas organisasi untuk mencapai tujuan. Ibaratnya jantung dalam sistem tubuh manusia, yang memompa dan mengedarkan darah ke seluruh tubuh, manusia, maka kepemimpinan berfungsi mendorong dan membawa seluruh potensi yang ada agar visi, misi, dan tujuan organisasi menjadi suatu realitas. Dalam prakteknya, tipe atau gaya kepemimpinan seseorang berpengaruh terhadap struktur, budaya, misi, strategis, dan praktek manajemen. Persoalannya adalah gaya kepemimpinan seperti apa yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Berdasarkan pemikiran tersebut berikut ini dikemukakan gaya/tipologi kepemimpinan berdasarkan pandangan para ahli.

Menurut Sim & Manz (2001) tipologi kepemimpinan dapat dipetakan ke dalam empat katagori kepemimpinan, yaitu: (1) pemberi petunjuk/perintah, (2) transaksional, (3) transformational, dan (4) pemberdaya. Dalam perkembangan selanjutnya, keempat model tersebut dipadukan dengan hasil penelitian Pearce & Sims (2002) dimana akhirnya

tipologi kepemimpinan diklasifikasikan ke dalam lima tipologi yaitu (1) penentang, (2) pemberi petunjuk, (3) transaksional, (4) transformasional, dan (5) pemberdaya yang dapat dielaborasi sebagai berikut.

a. Kepemimpinan Penentang

Kepemimpinan penentang menggambarkan kepemimpinan yang bersifat memaksa yang aktifitas organisasinya berdasarkan otoritas tunggal, pegawai/pengikut dipaksa untuk mematuhi segala ketentuan organisasi tanpa diberikan kebebasan untuk berpartisipasi merumuskan visi, misi, dan tujuan organisasi serta perencanaan aktifitas organisasi. French & Raven (1959) menggambarkan tipe kepemimpinan penentang sebagai terkait dengan kepemimpinan yang bersifat memaksa, otoriter, dan koersif dan didasari juga oleh hasil penelitian tentang punishment/hukuman (Arvey & Ivan Cevic, 1980). Tentang hukuman ini dikemukakan Sims (1975) sebagai manifestasi dari pemecatan dan penentangan. Menurut Cox (1994) teguran cenderung memberikan dampak terhadap kepuasan pegawai dan memiliki pengaruh meskipun kecil terhadap kinerja. Representasi dari perilaku kepemimpinan ini adalah pemberian hukuman, intimidasi, dan cercaan untuk memperoleh dukungan anggotanya. Dengan tujuan mencapai prestasi kerja, pemimpin mengancam dengan hukuman dan pemecatan, menegur di hadapan umum, bahkan perumahan beberapa hari tanpa bayaran. Pendekatan semacam ini dapat memacu prestasi namun secara manusiawi pegawai tertekan dan sangat dirugikan.

b. Kepemimpinan Perintah/Pengarah

Tipologi kepemimpinan ini terkait dengan legitimasi posisi dan kewenangan (French & Raven, 1959). Perilaku kepemimpinan perintah/pengarah berakar pada Teori X dari gaya kepemimpinan yang disampaikan McGregor (1960), struktur perilaku pemimpin yang dikembangkan melalui studi Ohio State (Halpin & Winer, 1957) dan tipe perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yang dikembangkan melalui studi Michigan (Katz, Maccoby, & Morse, 1950). Teori X berasumsi, bahwa pada umumnya orang-orang tidak suka bekerja dan berusaha menghindarinya sedapat mungkin. Mereka kurang berambisi dan menghindari tanggung jawab kerja. Ketiga tradisi teoritis tersebut menjadi basis bagi teori kepemimpinan pengarah. Representasi perilaku kepemimpinan ini menyangkut perintah dan instruksi, serta penetapan tujuan (Pearce & Sims, 2002).

c. Kepemimpinan Transaksional

Praktis kepemimpinan transaksional merujuk pada pemberian imbalan yang adil sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Pemimpin memotivasi karyawan dengan imbalan yang menarik, memberikan penghargaan yang layak sesuai dengan prestasi, menjelaskan peran, tugas, dan tanggung jawab pegawai, namun juga menjatuhkan hukuman yang tepat bagi pegawai yang melakukan kesalahan. Tipe kepemimpinan ini merujuk kepada teori pengharapan

(Vroom,1964), teori keadilan/pertukaran (Adam,1963, Homans, 1958), teori penguatan (Hutthang & Kreitner, 1985;).

Menurut teori pengharapan dengan model kognitif rasional perilaku manusia; individu menilai situasi menurut tiga variabel yaitu: (1) valensi, yakni outcomes potensial sebagai bagian dari keterlibatannya dalam perilaku tertentu (2) instrumental, penilaian berdasarkan keterkaitan antara perilaku dan outcome, serta (3) ekspektansi, penilaian terhadap hasil yang tampak, dan pentingnya perilaku guna mencapai outcome, seperti hubungan antara upah dan ganjaran, sistem ganjaran dalam mencapai motivasi yang maksimal. Ahli teori pertukaran seperti Homas (1961) dan Adams (1963) menyakini pengembangan teori pertukaran atau keadilan kelompok. Demikian juga (Landy, 1985; Spnider, 1984) percaya bahwa individu berupaya untuk memelihara keadilan melalui apa yang mereka berikan secara langsung dengan apa yang dicapai. Apabila dihubungkan dengan teori motivasi, kinerja bawahan akan meningkat apabila disertai dengan pemberian imbalan. Teori motivasi ini menjadi salah satu basis bagi kepemimpinan transaksional (Pearce & Sims, 2002). Teori lainnya adalah teori penguatan melalui hukuman yang dimotori oleh Thorndike (1911). Intinya, perilaku akan diulangi atau tidak diulangi akan sangat tergantung dari penguatan yang diberikan. Menurut Luthans and Kreitner, (1985) serta Sims (1977), kepemimpinan transaksional mempengaruhi perilaku bawahan melalui pemanfaatan perilaku yang diharapkan. Dengan demikian yang menjadi basis teoritik

kepemimpinan transaksional adalah teori pengharapan, keadilan, dan penguatan yang digambarkan dalam: (1) penyediaan ganjaran personal, (2) penyediaan ganjaran material, dan (3) pengelolaan melalui pengecualian aktif maupun pasif.

d. Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional menjadi fokus kajian. Tipologi kepemimpinan ini dibangun di atas fondasi kepemimpinan transaksional, namun ditingkatkan dengan lebih memberi kesempatan anggotanya antara lain dengan mendorong keberanian untuk berpikir kritis dan mempertanyakan apa-apa yang ditetapkan oleh pemimpinnya. Bedanya dengan kepemimpinan transaksional terletak kepada penekanan kepada pertukaran imbalan untuk memperoleh kesetiaan dari pengikutnya. Pimpinan menawarkan sejumlah penghargaan seperti promosi, gaji dan pelatihan untuk memotivasi pegawai.

Bass, 1983; 1990; 1998; Hatter & Bass; 1988; Bass, & Einsten, 1987;) melakukan pengujian secara empiris terhadap konsep kepemimpinan transaksional yang dikemukakan oleh Burns (1978), termasuk kepemimpinan terhadap nilai perilaku moral yang tinggi sebagaimana dikembangkan oleh Bass (1998).

Disimpulkan bahwa tipologi kepemimpinan transformasional dapat digambarkan sebagai (1) menyediakan visi, (2) mengekspresikan idealisme, (3) menggunakan komunikasi inspirasional, (4) memiliki

ekspektasi yang tinggi terhadap kinerja (5) menentang status quo, dan (6) menyediakan stimulasi intelektual (Pearce & Sims, 2002).

Berdasarkan kajian teoritik para ahli, kepemimpinan transformasional merupakan tipologi kepemimpinan yang dapat mendorong motivasi dan membawa arah perubahan organisasi menjadi lebih baik sesuai dengan tuntutan lingkungan yang berubah amat cepat. Mengapa demikian?

Hal ini karena kepemimpinan transformasional dicirikan oleh karakteristik pemimpinnya yang: (1) pandangan pemimpin terhadap dirinya sebagai agen perubahan dari organisasi yang dipimpinnya, (2) pemimpin memiliki pandangan ke depan (*visionary leadership*) yang memiliki kredibilitas dan kepercayaan yang tinggi bagi organisasinya, (3) membawa visi, misi, dan tujuan organisasi ke dalam realitas, (4) pemimpin berani mengambil resiko dengan perhitungan yang cermat, (5) memiliki kapasitas individu baik kompetensi maupun moral sebagai pemimpin, (6) memiliki nilai-nilai yang diartikulasikan dalam perilakunya, (7) memiliki keterampilan kognitif dan afektif yang tinggi sebagai pegangan dalam tindakan, (8) memiliki kepercayaan kepada orang lain dan memiliki sensitifitas terhadap kebutuhan dan (9) pemimpin terbuka dan akomodatif untuk belajar dari pengalaman (Lussier & Achua, 2001). Sementara menurut Godard dan Lenhard, kepemimpinan transformasional ditandai oleh kepemimpinan dengan karakteristik, (1) memberikan prioritas kepada pelanggan, (2) memfasilitasi pengembangan individu, (3) menanamkan kemampuan

spesifik (profesional) pegawai, (4) mengamankan kepentingan kelompok/organisasi, (5) mendorong jiwa kewirausahaan, (6) menggunakan prinsip pemberdayaan, serta (7) memiliki komitmen personal (Lussier & Achua, 2001).

Kepemimpinan transformasional dipandang tepat sebagai motivator yang kuat dalam mendorong terjadinya perubahan melalui kritik dan perubahan regulasi, dan teknik-teknik tradisional yang mendorong status quo (Bass, 1985; House, 1977). Penelitian tentang kepemimpinan transformasional juga dilakukan oleh Politis (2002), kepemimpinan transformasional mampu mendorong semangat kerja yang tinggi (Pillai, 1995) dan dapat memperbaiki kinerja melebihi apa yang diharapkan (Bass, 1985). Penelitian Politis menyajikan model penelitian dan menjelaskan dampak kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja berdasarkan persepsi pekerja. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor (model pengukuran) dan analisis regresi (model jalur).

Confirmatory Factor Analysis digunakan lebih awal untuk melihat validitas model pengukuran variabel. Variabel bebas kepemimpinan transformasional yang diukur berdasarkan elemen (1) atribut karisma, (2) pertimbangan individual, (3) stimulasi intelektual, (4) ganjaran kongensi, dan (5) manajemen berdasarkan pengecualian sebagaimana yang telah ditetapkan anggota tim. Adapun yang menjadi variabel terikat adalah (1) komunikasi/pemahaman masalah, (2) bakat personal,

(3) kontrol, (4) organisasi, dan (5) negosiasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keseluruhan pola hubungan variabel bebas dan variabel terikat dalam model persamaan struktural tidak konsisten dengan hipotesis yang diajukan. Dari 35 jalur variabel bebas dan terikat yang diuji 12 variabel signifikan. Di antara 12 variabel tersebut, lima di antaranya positif dan selebihnya negatif.

Temuan penting dari penelitian ini adalah jika pekerja dapat mempersepsikan bahwa pemimpin membatasi kebebasannya bergerak, maka motivasi yang memerlukan pengetahuan kemungkinan akan menurun atau tidak mampu. Dari hasil penelitian kepemimpinan transformasional tersebut, ada tiga dari lima jalur yang berhubungan secara positif dan signifikan. Hal ini merupakan indikasi bahwa pemimpin yang karismatik dengan menanamkan harga diri, kejujuran dan respek, membumikan visi-misi menjadi realitas memberikan kesempatan bagi pegawai untuk melakukan akuisisi pengetahuan.

Pada tataran empiris, oleh Bass, dkk (2003), misalnya, dilakukan penelitian mengenai konsep kepemimpinan transformasional.

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional yang dikembangkan dalam penelitian tersebut yang selanjutnya dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah (1) pengaruh, (2) motivasi inspirasional, (3) stimulasi intelektual, dan (4) konsiderasi individu.

Pertama, pengaruh. Dalam hal ini pemimpin memperlihatkan pendirian, menekankan kepercayaan, memiliki daya tahan terhadap berbagai isu,

menampilkan nilai-nilai utama, menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis keputusan. Pemimpin demikian dikagumi sebagai model peran, menciptakan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan menyelaraskan tujuan.

Melalui cara demikian, pemimpin berupaya mempengaruhi pengikut demi perubahan yang diinginkan dalam rangka pencapaian misi dan visi organisasi. Pengaruh demikian dianggap berkenaan dengan karisma (Luthans 2005 dalam Yuwono dkk., 2006) karena memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan.

Kedua, motivasi inspirasional. Pemimpin mengemukakan berbagai tantangan yang dihadapi pengikut, optimis dan antusias, bertanggungjawab, dan bermakna terhadap apa yang mesti dilakukan. Pemimpin berupaya mempengaruhi dan menggerakkan pengikut melalui pengartikulasian visi yang menarik mengenai masa depan. Visi dapat dipelajari, dibentuk, dan dikembangkan. Visi sangat penting untuk dipedomani perusahaan di masa yang akan datang. Melalui visi akan tercipta ide-ide baru bisnis, memberi ruang gerak dalam meraih pangsa peluang di masa depan. Visi perlu diwadahi, dikomunikasikan, dan disosialisasikan menjadi satu visi organisasi. Hanya organisasi yang memberi peluang pada kepelbagaian pemikiran, kolaborasi tim kerja akan dapat membentuk visi bersama sehingga berkemampuan mengkreasi berbagai perubahan.

Ketiga, stimulasi intelektual. Pemimpin mengkritisi asumsi-asumsi, tradisi-tradisi dan keyakinan-keyakinan lama. Pemimpin mendorong pengikut mengenai perspektif dan cara yang baru untuk melakukan sesuatu. Pemimpin merangsang pemikiran dan gagasan-gagasan baru. Dengan demikian, cara dan pemikiran lama ditinggalkan dan gagasan baru diaplikasikan. Metode stimulasi intelektual yang dapat ditempuh adalah rasionalitas, eksistensialisme, empirisme, dan idealisme. Rasionalitas ditekankan pada prestasi, kompetensi, dan kemandirian. Eksistensialisme diutamakan pada keamanan, kepercayaan, dan kolaborasi. Empirisme difokuskan pada proteksi dan kesinambungan. Idealisme ditujukan kepada pembelajaran, dan kreativitas.

Keempat, konsiderasi individu. Pemimpin menghadapi pengikut sebagai individu. Pemimpin mempertimbangkan berbagai kebutuhan, aspirasi, dan kemampuan individu. Pemimpin mendengarkan, mengembangkan, menasihati, dan melatih pengikut (Garden, 2004).

Mengacu pada dimensi gaya kepemimpinan transformasional tersebut selanjutnya kemudian dikembangkan instrumen pengukuran gaya kepemimpinan transformasional yang disebut *the multifactor leadership questionnaire* (MLQ) oleh Bass dan Avolio (1989). MLQ ini mengukur dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri atas karisma 12 butir, inspirasi 4 butir, stimulasi intelektual 4 butir, dan konsiderasi individu 4 butir. Namun, MLQ ini dianggap memiliki bias potensial. Bias potensial utama dari MLQ adalah

kecenderungan adanya *halo effect* (Lievens, 1997) karena dimensi gaya kepemimpinan transformasional berada pada tataran teoretis dan belum tentu sesuai pada tataran praktis. Selain itu, responden sulit membedakan makna dari berbagai perilaku gaya kepemimpinan transformasional.

Oleh sebab itu dalam penelitian ini instrumen MLQ tidak digunakan, namun instrumen penelitian akan dikembangkan sendiri disesuaikan oleh konteks penelitian pada perusahaan daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor.

e. **Kepemimpinan Pemberdaya**

Kepemimpinan Pemberdaya oleh Manz & Sims (1989, 1991, 2001 dalam Pearce & Sims, 2002) disebut sebagai kepemimpinan super atau kepemimpinan yang memimpin orang lain untuk menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri (*super leadership*). Basis teoritis kepemimpinan pemberdaya ditemukan dalam perilaku manajemen mandiri antara lain oleh Thorensen dan Mahoney (1974), teori kognitif sosial (Bandura, 1986), riset modifikasi perilaku kognitif (Meichenbaum, 1977), dan riset penentuan tujuan partisipatif (Erez & Arat, 1986). Perilaku manajemen mandiri memiliki akar psikologi klinis sebagaimana dikemukakan oleh Mahoney dan Ankoff (1978). Kemudian Bandura (1986) mengembangkan proposisi teori sosial kognitif melalui tritunggal resiprokalitas. Menurut teori ini, individu mempengaruhi lingkungan melalui perilaku mereka, sebaliknya lingkungan dan

perilaku juga mempengaruhi individu. Salah satu kontribusi utama teori sosial kognitif adalah sebagai kerangka dalam memahami bagaimana pemodelan mempengaruhi perilaku individu. Model perilaku pemimpin yang tepat adalah perilaku kepemimpinan yang mandiri sehingga dapat diteladani oleh bawahan.

Riset yang dilakukan Meichenbaum (1977) merumuskan modifikasi perilaku kognitif pada konseptualisasi kejadian-kejadian. Modifikasi perilaku kognitif ini sama seperti pada strategi kognitif kepemimpinan mandiri yaitu strategi rekonseptualisasi terhadap hambatan kinerja sebagai peluang untuk belajar, bukan sebagai suatu problem (Manz & Sims, 1989,2001). Berdasarkan analisis para ahli dapat dikatakan bahwa kepemimpinan pemberdaya menekankan pada pengembangan keahlian kepemimpinan mandiri, serta pemimpin dan pengikut berpartisipasi dalam penetapan tujuan organisasi.

Representatif perilaku tipe ini adalah terbukanya peluang untuk (1) bertindak bebas, (2) berpikir kreatif, (3) bekerja sama secara tim, (4) pengembangan individu secara mandiri, (5) berpartisipasi dalam penetapan tujuan, serta (6) mengusulkan imbalan.

C. Kerangka Berpikir

Motivasi kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan termasuk gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai kemampuan mendorong, motivasi, dan membawa arah perubahan

organisasi menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Karena kepemimpinan transformasional menampilkan ciri diri sebagai pembawa perubahan terhadap organisasi yang dipimpinnya, memiliki pandangan ke depan dan kredibilitas, serta komitmen yang tinggi bagi kemajuan organisasi, mampu menterjemahkan visi, misi, dan tujuan organisasi menjadi kenyataan walau seringkali ditentang dan karenanya berani mengambil resiko dengan berbagai rasionalitas, memiliki kompetensi dan moral yang baik, sebagai sumber teladan bagi bawahan atau pengikutnya, memiliki empati yang tinggi, dan terbuka terhadap sesuatu yang baru atau masukan yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.

Berbagai nilai tersebut sejalan dengan pandangan Godard & Lenhard (dalam Lussier & Achua, 2001) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai oleh kepemimpinan dengan karakteristik (1) memberikan prioritas kepada pelanggan, (2) memfasilitasi pengembangan individu, (3) menanamkan kemampuan spesifik (profesional) pegawai, (4) mengamankan kepentingan kelompok/organisasi, (5) mendorong jiwa kewirausahaan, (6) menggunakan prinsip pemberdayaan, dan (7) memiliki komitmen personal.

Mengacu pada berbagai ciri dan nilai tersebut maka dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor determinan motivasi kerja karyawan. Sebagaimana dinyatakan oleh Bass (1985), kepemimpinan transformasional dipandang tepat sebagai motivator yang mampu mendorong perubahan dan semangat kerja yang tinggi. Jadi kepemimpinan transformasional dapat membawa keadaan menuju kinerja

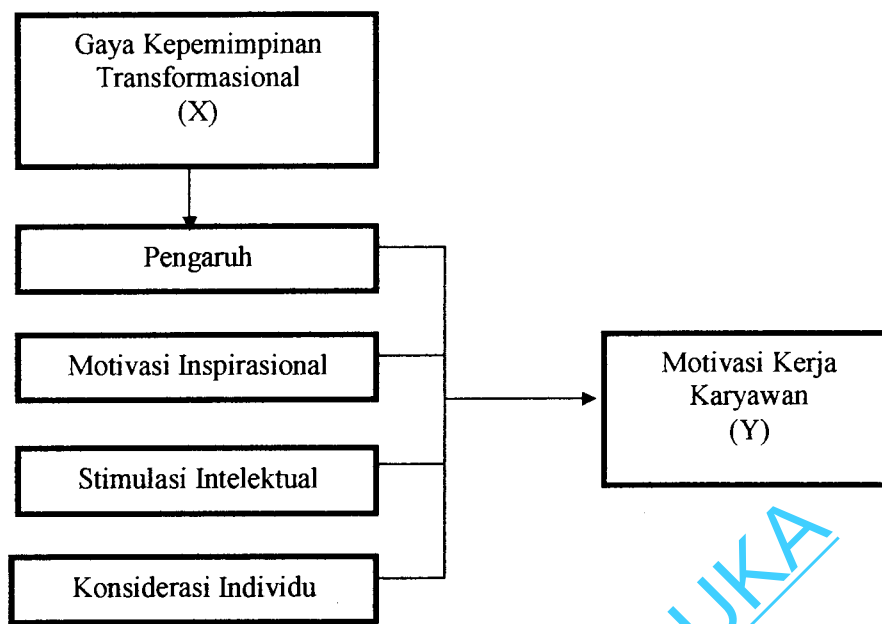
tinggi bagi organisasi yang menghadapi pembaruan dan perubahan serta mengembangkan pengikutnya, membangun harapan, serta memiliki visi, dan misi.

Hal ini berarti bahwa motivasi bagi setiap pemimpin mempunyai arti tersendiri, karena peran pemimpin itu sendiri sangat erat hubungannya dengan bawahan. Setiap pemimpin harus selalu bekerja sama dengan bawahan, karena itu dibutuhkan kemampuan dalam memberikan motivasi kepada bawahannya. Seorang pemimpin yang dapat melihat motivasi sebagai suatu sistem yang mencakup sifat-sifat individu, pekerjaan, dan situasi serta memahami hubungan antara intensif, motivasi, dan produktivitas, akan mampu memperkirakan perilaku bawahan. Hanya manajer yang mengetahui hal ini dengan mengetahui bagaimana menerapkannya dapat mengharapkan realisasi peningkatan produktifitas dari para karyawan (Handoko, 1995).

Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan yang tepat harus ditetapkan. Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sangat besar pengaruhnya, karena motivasi para bawahan dapat mengakibatkan kepemimpinan seorang manajer terlihat baik atau buruk (Pitman, 1994). Adapun ciri-ciri kepemimpinan transformasional yang dimaksud dalam penelitian ini memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut: pengaruh, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individu.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, tinjauan pustaka, dan telaah terhadap beberapa hasil penelitian sebelumnya maka kerangka analisis Penelitian diutarakan dalam Gambar 1.1

Gambar 1.1 Kerangka Analisis



D. Definisi Operasional

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional: kemampuan direktur utama Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor dalam mempengaruhi dan mendorong motivasi kerja karyawan melalui penyediaan visi, pengekspresian idealisme, penggunaan komunikasi inspirasional, merangsang dan mendorong kemampuan intelektual, konsiderasi personal, dan perubahan status quo.
2. Pengaruh pemimpin: tingkat kemampuan menggerakkan dan memotivasi anggota organisasi/karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan

Kalabahi Kabupaten Alor untuk menjalankan apa yang telah digariskan dalam mewujudkan misi perusahaan.

3. Stimulasi intelektual: kemampuan mendorong rangsangan rasio karyawan perusahaan oleh pemimpin guna menemukan cara baru dalam pelaksanaan kerja, ditekankan pada kolaborasi tim, prestasi dan motivasi kerja, serta kompetensi.
4. Motivasi inspirasional: upaya dan kemampuan mendorong karyawan perusahaan agar memiliki motivasi kerja yang tinggi dan optimistik dalam pelaksanaan kerja, dan dalam menghadapi tantangan masa depan secara bersama.
5. Konsiderasi personal: kemampuan mempertimbangkan aspirasi dan kebutuhan karyawan perusahaan dalam pelaksanaan tugas untuk pencapaian tujuan perusahaan.
6. Motivasi Kerja: kombinasi dari dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan dan kekuatan-kekuatan sejenis yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan terkait dengan faktor higienis, faktor motivator, instrumentalitas, valensi, dan harapan.
7. Faktor hygiene: tingkat kepuasan karyawan terhadap kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, teknis, gaji/upah, dan hubungan antar pribadi.
8. Faktor motivator: tingkat pengakuan terhadap prestasi, penghargaan, pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan, tanggung jawab, dan kemajuan serta kemungkinan berkembang.

9. Faktor Instrumentalis: tingkat keyakinan karyawan bahwa suatu tindakan/pekerjaan yang dilaksanakan akan membawa hasil pada tahapan berikutnya.
10. Faktor valensi: tingkat kekuatan dan keinginan karyawan untuk mencapai hasil optimal.
11. Faktor harapan: suatu tingkat keyakinan bahwa ada kesempatan bagi karyawan dimana suatu usaha tertentu akan mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor, yang beralamat di Jalan R.E. Martadinata Nomor 2 Kalabahi – Kabupaten Alor Propinsi Nusa Tenggara Timur. Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor dijadikan sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan, (1) adanya fenomena pelaksanaan gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan pada perusahaan tersebut, (2) adanya keterbukaan dari pihak pengelola kepada peneliti sehingga memudahkan peneliti dalam mengakses data yang dibutuhkan, (3) Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor mudah dijangkau, sehingga dapat menghemat waktu, tenaga, dan biaya, serta (4) sebagai salah satu Perusahaan Daerah di Kabupaten Alor yang masih bertahan hingga saat ini.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sekaran (2006) populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi. Sementara menurut Sugyono (2005) 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. Berdasarkan pengertian tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor yang berjumlah 31 orang. Yang dikategorikan sebagai karyawan adalah (1) mereka yang bekerja di Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor, (2) digaji baik bulanan maupun harian, dan (3) terikat dalam suatu kontrak kerja, serta (4) telah bekerja minimal 6 bulan di bidangnya, telah mengetahui dan memahami bidang pekerjaannya, sehingga dapat memberikan respon yang baik terhadap pertanyaan-pertanyaan yang berkenaan dengan variabel penelitian.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi (Sekaran, 2006). Lebih lanjut Sekaran (2006) menyatakan sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, sejumlah, tapi tidak semua, elemen populasi akan membentuk sampel. Berdasarkan pengertian tentang sampel, ukuran sampel untuk ukuran populasi tertentu, jika N (populasi 30) maka S (sampel) adalah 28. Namun oleh karena jumlah karyawan yang bekerja di Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor relatif sedikit, maka penentuan sampel dilakukan secara cacah jenuh. Cacah jenuh artinya jumlah karyawan yang diambil sebagai responden sama dengan jumlah karyawan pada populasi di luar Direktur Utama Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor yaitu sebanyak 30 orang.

Jumlah responden menurut bagian pekerjaannya dapat disajikan dalam

Tabel 3.1

Tabel 3.1 Jumlah Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan
(Kondisi Juni 2008)

No	Bagian Pekerjaan	Responden	
		Jumlah	Persentase
1.	Keuangan	4	13,33
2.	Usaha	20	66,67
3.	Kelembagaan	6	20,00
	Total	30	100

Sumber : Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor

C. Instrumen Penelitian

Instrumen adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2002).

Pentingnya instrumen adalah dalam kerangka pengukuran untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Oleh sebab itu maka instrumen penelitian di desain dengan mengacu pada indikator-indikator variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini. Sedangkan yang dimaksud dengan desain instrumen adalah penyusunan instrumen pengumpulan data (biasanya berupa suatu kuesioner) untuk mendapatkan data yang dibutuhkan guna memecahkan masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Kuesioner disebarkan kepada karyawan, selain direktur utama Perusahaan

Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor untuk diisi sesuai petunjuk pengisian yang ada.

Kuesioner Penelitian diturunkan dari kisi-kisi instrumen yang didasarkan pada variabel penelitian gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas atau variabel yang mempengaruhi (X), dan motivasi kerja sebagai variabel terikat (Y). Agar desain instrumen dalam dibuat secara baik, terlebih dahulu dikemukakan kisi-kisi (lihat Tabel 3.2)

Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen

Variabel	Indikator	Komponen yang diukur	Butir Pernyataan
1	2	3	4
Kepemimpinan Transformasional	1. Pengaruh	Tingkat kemampuan mempengaruhi bawahan melalui visi, tingkat kemampuan dalam mengekspresikan idealisme, kemampuan menggerakkan anggota organisasi untuk mewujudkan misi perusahaan.	1 – 5
	2. Stimulasi intelektual	Dorongan untuk menemukan cara baru dalam pelaksanaan kerja, ditekankan pentingnya kolaborasi dalam mewujudkan misi perusahaan, ditekankan pentingnya kompetensi, pengalaman, dan prestasi dalam bekerja	6 – 8
	3. Motivasi inspirasional	Tingkat kemampuan dalam memotivasi pengikut dalam mewujudkan misi perusahaan, mengembangkan optimisme anggota organisasi dalam menghadapi masa depan, memotivasi anggota untuk berubah.	9 – 13
	4. Konsiderasi personal	Pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang bagus, kemampuan mengembangkan nilai-nilai yang berorientasi misi dan visi perusahaan, perhatian terhadap kepentingan anggota organisasi, kemampuan mendengarkan keluhan anggota organisasi.	14 – 18
Motivasi Kerja	1. Faktor Higiene	Tingkat kepuasan karyawan terhadap kebijakan dan administrasi perusahaan,	19 – 22

Variabel	Indikator	Komponen yang diukur	Butir Pernyataan
1	2	3	4
		pengawasan, teknis, gaji/ upah, dan hubungan antar pribadi	
	2. Faktor motivator	Tingkat pengakuan terhadap prestasi, penghargaan, pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan, tanggungjawab, dan kemajuan serta kemungkinan berkembang.	23 – 26
	3. Instrumentalis	Tingkat keyakinan karyawan bahwa suatu tindakan/pekerjaan yang dilaksanakan akan membawa hasil berikutnya.	27 – 28
	4. Valensi	Tingkat kekuatan dan keinginan karyawan untuk mencapai hasil optimal	29 – 30
	5. Harapan	Suatu tingkat keyakinan bahwa ada kesempatan bagi karyawan di mana suatu usaha tertentu akan mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu	31 – 33

Data primer dijangkau dengan mengacu kepada instrumen penelitian yang disusun dalam bentuk pernyataan/pertanyaan tertutup yang akan dipilih oleh responden. Dalam Penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen penelitian yang berbentuk kuesioner, di mana format jawaban-jawaban dari kuesioner disusun dengan menggunakan *Skala Likert* dengan lima alternatif jawaban, yaitu : Sangat Setuju (SS) , Setuju (S), Netral/ragu-ragu (RG), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Skor masing-masing jawaban 5, 4, 3, 2, dan 1 dengan skor tertinggi tergantung pada butir pertanyaan, Sugiyono, (2007).

D. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum digunakan, instrumen yang dikembangkan di uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana butir-butir pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner dapat mewakili karakteristik yang akan diteliti. Atau dengan kata lain uji validitas dilakukan untuk mengetahui instrumen ukur yang digunakan tepat mengukur apa yang ingin diukur atau tidak (Baley, Black & Champion dalam Suhartono, 2004).

Dalam pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$. Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3, maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid (Masrun dalam Sugiyono 2007).

Uji validitas ini menggunakan prosedur *Bivariate Correlation* atau koefisien korelasi bivariate (*Product Moment Pearson*) untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan sampel 30 responden, sedangkan taraf

signifikan yang diambil adalah 1% dan 5%. Koefisien korelasi dihitung dengan menggunakan rumus korelasi Pearson.

Koefisien validitas diperoleh dari koefisien korelasi skor dengan skor total dari jawaban responden. Berdasarkan data yang terkumpul dari jumlah responden yang mendapatkan kuesioner adalah sebanyak 30 orang, Berikut ini disajikan hasil uji validitas untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas GayaKepemimpinan Transformasional

Keterangan/butir	Koefisien Korelasi	t _{hitung}	t _{tabel}	Hasil
Pengaruh	0,911	11,75	2,76	valid
Stimulasi intelektual	0,625	4,24	2,76	valid
Motivasi inspirasional	0,848	8,46	2,76	valid
Konsiderasi personal	0,942	14,66	2,76	valid

Sumber: diolah dari data primer

Sedangkan hasil uji validitas untuk item-item pengukur variabel motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja Karyawan

Keterangan/item	Koefisien korelasi	t _{hitung}	t _{tabel}	Hasil
Faktor higienes	0,472**	2,84	2,76	valid
Faktor motivator	0,650**	4,52	2,76	valid
Instrumentalis	0,698**	5,13	2,76	valid
Valensi	0,436*	2,56	2,76	valid
Harapan	0,490**	2,98	2,76	valid

Sumber: diolah dari data primer. Keterangan ** signifikan pada $\alpha = 0,01$, * signifikan pada $\alpha = 0,05$

Hasil pengujian tersebut menunjukkan, bahwa untuk setiap dimensi dari variabel, baik itu variabel gaya kepemimpinan maupun variabel motivasi kerja pada Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor bertanda positif, di mana $r > 0$, sehingga dengan demikian dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian tersebut *valid* (absah).

2. Uji Realibilitas

Selain ketepatan (*validitas*) instrumen penelitian harus bersifat tetap (*reliabel*) sehingga dapat digunakan berulang-ulang. Realibilitas adalah kemampuan instrumen untuk memberikan hasil yang sama (tetap) terhadap obyek yang diukur berulang-ulang pada situasi yang serupa. Pengujian terhadap realibilitas instrumen dilakukan dengan cara mencoba instrumen, cukup satu kali data yang diperoleh dengan teknik/metode alpha.

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa realibilitas variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,826, hal ini berarti data yang diuji tersebut reliabel. Begitu pula, realibilitas motivasi dengan menggunakan *cronbach's alpha* sebesar 0,692, berarti data yang diuji tersebut reliabel. Reliabilitas dari masing-masing item pengukur gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut.

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional

Keterangan/item	Nilai r_{hitung}	Nilai r_{tabel}	Hasil
Pengaruh	0,872	0,463	reliabel
Stimulasi intelektual	0,560	0,463	reliabel
Motivasi inspirasional	0,796	0,463	reliabel
Konsiderasi personal	0,918	0,463	reliabel

Sumber: diolah dari data primer

Sedangkan hasil uji realibilitas untuk butir-butir pengukuran variabel motivasi kerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas Motivasi Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi

Keterangan/item	Nilai r_{hitung}	Nilai r_{tabel}	Hasil
Faktor higienes	0,273	0,361	Tidak reliabel
Faktor motivator	0,476	0,463	reliabel
Instrumentalis	0,614	0,463	reliabel
Valensi	0,299	0,361	Tidak reliabel
Harapan	0,360	0,361	Tidak reliabel

Sumber: diolah dari data primer

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan bagi kepentingan analisis, dalam penelitian ini penulis memilih beberapa teknik yang sesuai dengan desain penelitian yang digunakan, sebagai berikut.

1. Penelitian kepustakaan ditujukan untuk mendalami berbagai teori dan hasil penelitian yang berkenaan dengan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang bersumber dari referensi-referensi, dan jurnal-jurnal yang memuat hasil penelitian yang relevan.

Data penunjang seperti data perusahaan antara lain keuangan, pemasaran, sumber daya manusia dan dokumen lainnya merupakan data sekunder yang diperoleh dari perusahaan pamarani.

2. Penelitian lapangan yakni upaya peneliti untuk memperoleh data dengan cara, (a) melakukan pengamatan langsung atau observasi terhadap lokasi penelitian untuk mendapatkan gambaran tentang keadaan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor, (b) kuesioner yakni menjaring data tentang gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan cara kuesioner tersebut disebarakan sendiri oleh peneliti kepada responden dalam hal ini karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor, (c) wawancara, yaitu cara memperoleh data dengan cara bertatap muka antara penulis dalam rangka wawancara. Melalui cara ini diharapkan penulis akan memperoleh data tambahan guna melengkapi data yang didapat dari hasil kuesioner, (d) Studi dokumentasi yakni pengumpulan data melalui berbagai dokumen yang terkait dengan penelitian yang ada pada Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor yaitu: sejarah perusahaan, struktur organisasi, aspek keuangan, aspek sumberdaya manusia, dan perkembangan pendapatan perusahaan, (e) *check list* dimaksudkan untuk mengecek kepastian kelengkapan informasi yang diperoleh sebelum kegiatan analisis dan pelaporan hasil penelitian.

F. Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Median.

Analisis variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel Motivasi kerja dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan interpretasi dan pemaknaan sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor. Interpretasi terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu, dimensi pengaruh, dimensi stimulasi intelektual, dimensi inspirasional, dan dimensi konsiderasi personal, sedangkan untuk Interpretasi terhadap variabel motivasi kerja yaitu, faktor hieginis, faktor motivator, faktor instrumentalis, faktor valensi, dan faktor Harapan. Analisis Statistik Median dibawah ini sudah merupakan analisis terhadap kedua variabel yaitu variabel independen (Gaya Kepemimpinan Transformasional) dan variabel dependen (Motivasi Kerja).

Setiap dimensi tersebut selanjutnya dianalisis dengan analisis median berdasarkan pembagian kuartil sesuai metode *Weighted Mean Score* yang ditetapkan sebagai berikut.

Minimum	Kuartil I	Kuartil II Median	Kuartil III	Maksimum
Sangat rendah	Rendah	Tinggi	Sangat tinggi	
20 %	40 %	60%	80 %	100%

Skor maksimum tiap item kuesioner adalah maksimum 5 (100%), dan skor minimum adalah 1 atau 20 % dari skor maksimum. Jarak antara kuartil yang berdekatan adalah seperempat dari selisih nilai maksimum dengan nilai minimum atau sama dengan 20 % dari nilai maksimum, kuartil 1 adalah 40 % dari nilai maksimum, kuartil 2 (median) adalah 60 % dari nilai maksimum, dan kuartil 3 adalah 80 % dari nilai maksimum.

2. Analisis Regresi

Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harapan. Formula regresi yang digunakan adalah:

$$Y = a + bX$$

(Hair Jr, Anderson, Tatham dan Black, 1998)

di mana:

Y = variabel motivasi kerja (variabel dependent)

X = variabel gaya kepemimpinan transformasional (variabel independent)

a = konstanta

b = koefisien regresi

3. Uji Signifikansi Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2003). Uji *t* dalam penelitian ini

digunakan untuk menganalisis seberapa dominan pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor.

Hipotesis yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (bi) sama dengan nol, atau:

$$H_0 : b_i = 0$$

Artinya variabel gaya kepemimpinan transformasional bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

$$H_a : b_i \neq 0$$

Artinya variabel gaya kepemimpinan transformasional merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

Untuk menguji kedua hipotesis sebagaimana dinyatakan di atas digunakan statistik t. Data diolah dengan menggunakan Program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS for Windows versi 14,0).

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan

1. Perusahaan Daerah Mutiara Harappan

Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor atau biasanya disingkat dengan nama (PDMH) yang dibentuk dengan Peraturan Daerah Swatantra Tingkat II Alor tentang Pendirian Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor Nomor 22 / DPRD-GR/ 1962 pada tanggal 19 Juli 1962 untuk turut serta melaksanakan pembangunan Daerah Swatantra Tingkat II Alor khususnya dan pembangunan ekonomi Nasional umumnya dalam rangka ekonomi terpimpin guna memenuhi kebutuhan rakyat. Dalam Daerah Swatantra Tingkat II Alor, perlu didirikan suatu perusahaan daerah yang berusaha dalam lapangan perindustrian dan sebagainya. Pembentukan perusahaan daerah ini selanjutnya dengan Peraturan Daerah Kabupaten Alor Nomor 10 Tahun 1987 tentang Pendirian dan Pengurusan Perusahaan Daerah Mutiara Harapan. Yang dilaksanakan dengan Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Alor Nomor 6 tahun 1989 tentang Pelaksanaan Peraturan Daerah yang telah disebutkan di atas. Dalam Keputusan Bupati Alor tersebut selain melaksanakan Peraturan Daerah dimaksud juga mewajibkan Sekertaris Wilayah/Daerah kabupaten untuk mengundang peraturan tersebut dalam Lembaran Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Alor, juga Direktur Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor sebagai pelaksana dan

penanggung jawab kegiatan, melaksanakan ketentuan-ketentuan Peraturan Daerah dengan penuh rasa tanggung jawab.

Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor ini mempunyai visi: menjadikan Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor sebagai lembaga bisnis yang profesional. Sedangkan Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor dalam meraih misinya meliputi empat bidang yang terdiri atas (1) pelayanan yang berkualitas, (2) pemberdayaan ekonomi rakyat, (3) peningkatan Pendapatan Asli Daerah, serta (4) kesinambungan usaha.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif, maka setiap organisasi perlu untuk melakukan pembagian tugas dan wewenang di setiap bagian atau unit dalam organisasi. Dan agar proses pelaksanaan pengorganisasian dapat berjalan dengan baik, maka pembagian tugas dan wewenang dalam suatu organisasi harus diwujudkan dalam bentuk suatu struktur sehingga setiap anggota dapat mengerti akan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing.

Menurut Hani Handoko (1997), struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme organisasi formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka hubungan dan susunan perwujudan pola antar hubungan fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun ruang-ruang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Oleh karena itu struktur organisasi mengandung unsur-unsur spesialisasi

kerja, sentralisasi, koordinasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) tanggung jawab.

Bentuk dan susunan struktur organisasi dari Perusahaan Daerah Mutiara Harappan (PDMH) Kalabahi diatur dalam Peraturan Bupati Alor Nomor 11 tahun 2006, tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi. Dalam Peraturan Bupati itu ditetapkan bahwa kedudukan Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi berada di bawah tanggung jawab kepada Bupati Alor melalui Badan Pengawas Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi, dengan tugas pokok Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi adalah membantu Bupati di dalam penerimaan daerah dan menyediakan jasa pelayanan bagi kepentingan umum serta penyelenggaraan pengembangan sektor swasta dan koperasi.

Sejalan dengan itu juga dikeluarkan Keputusan Bupati Alor Nomor 134 / HK/KEP / 2006 tentang Pengangkatan Dewan Direksi Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor. Dewan Direksi Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Alor melalui Badan Pengawas Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi. Sejalan dengan itu maka Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi mempunyai fungsi sebagai berikut.

- a. Mendukung Pemerintah Daerah dalam peningkatan Penerimaan Daerah.

- b. Peningkatan produksi dan perdagangan hasil komoditi rakyat serta pelayanan jasa bagi kepentingan umum.
- c. Pengembangan kemitraan dengan sektor swasta dan koperasi
- d. Penyelenggaraan tata usaha Perusahaan Daerah.

Susunan organisasi dan tata kerja Perusahaan Daerah mutiara Harapan

Kalabahi terdiri dari:

- a. Badan Pengawas , terdiri dari
 - 1) Ketua : Skretaris Daerah
 - 2) Wakil Ketua : Asisten Ekonomi Pembangunan Setda Alor
- b. Dewan Direksi, yang terdiri dari :
 - 1) Direktur Utama
 - 2) Direktur Keuangan , terdiri dari
 - a) Bagian Anggaran dan Pembukuan
 - b) Bagian Perbendaharaan
 - 3) Direktur Usaha, terdiri dari
 - a) Bagian Usaha Jasa
 - b) Bagian Produksi
 - 4) Direktur Kelembagaan, terdiri dari
 - a) Bagian Umum dan Perlengkapan
 - b) Bagian Personalia

Direktur Utama mempunyai tugas:

- 1) Memimpin, mengkoordinir, mengevaluasi dan mengendalikan seluruh aktivitas Perusahaan Daerah, baik langsung maupun tidak langsung.
- 2) Menentukan dan menetapkan seluruh kebijakan operasional Perusahaan Daerah sesuai dengan tanggungjawabnya dan aturan-aturan yang berlaku.
- 3) Selalu menjaga dan menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dan kearifan serta selalu berinisiatif dalam pekerjaan dalam rangka mengembangkan, memajukan Perusahaan Daerah.
- 4) Menyusun Rencana Strategis Operasional Perusahaan, baik satu tahun maupun empat tahun sesuai dengan masa tugasnya.
- 5) Menyusun Rencana Kerja Tahunan sebagai pedoman pelaksanaan aktivitas selama satu tahun anggaran.
- 6) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan.
- 7) Mengawasi, mengendalikan dan memberikan pembinaan serta arahan sekaligus penugasan kepada direktur dan seluruh karyawan Perusahaan Daerah sesuai dengan bidang kerja masing-masing.
- 8) Memberikan laporan bulanan, triwulan, dan tahunan secara tertulis tentang perkembangan dan permasalahan Perusahaan Daerah kepada Bupati Alor.
- 9) Mewakili Perusahaan Daerah baik interen maupun eksteren dalam segala urusan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan.

- 10) Bertanggungjawab atas seluruh kerugian Perusahaan Daerah serta siap dan bersedia untuk dituntut/diadili sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 11) Mengangkat dan memberhentikan karyawan (tidak termasuk direktur) Perusahaan Daerah sesuai analisa kebutuhan setelah mendapat persetujuan Bupati sesuai prosedur yang berlaku.
- 12) Dapat mengusulkan kepada Bupati Alor untuk memutasikan, menonaktifkan, memberhentikan/memutuskan hubungan kerja atau menggantikan Dewan Direksi dengan alasan-alasan dan bukti-bukti yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan setelah mendapat persetujuan Bupati.
- 13) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati.
- 14) Bertanggungjawab kepada Bupati atas semua aktivitas yang dilakukan.

Direktur Keuangan mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana anggaran pendapatan dan biaya untuk satu tahun setelah menerima usulan dari masing-masing bidang (Direktur yang lain)
- 2) Melakukan evaluasi dan analisa terhadap realisasi keuangan yang meliputi Neraca, Tugi Laba dan Biaya serta kegiatan yang telah direncanakan.
- 3) Menyiapkan data baik bersifat rutin maupun insidentil

- 4) Melakukan pengendalian terhadap biaya dan mentransfer atau melakukan pembayaran dana pembelian, hutang, uang muka, gaji/upah pengawas, karyawan dan buruh sesuai persetujuan direktur utama,
- 5) Memonitor realisasi pengadaan barang dagangan/usaha
- 6) Melakukan pengawasan secara aktif terhadap pelaksanaan penarikan piutang
- 7) Menyiapkan dan menyusun laporan keuangan sebagai laporan bulanan, triwulan dan tahunan
- 8) Melakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan mingguan baik terhadap laba maupun biaya
- 9) Melakukan opname kas dan persediaan secara rutin
- 10) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur utama
- 11) Bertanggungjawab kepada direktur utama atas semua aktivitas yang dilakukan

Direktur Usaha mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana anggaran pendapatan dan biaya usaha untuk satu tahun anggaran setelah menerima usulan dari masing-masing bagian usaha
- 2) Menyiapkan data baik bersifat rutin maupun insidental
- 3) Melakukan pengendalian dan pengawasan terhadap seluruh unit usaha

- 4) Melakukan pengawasan secara aktif terhadap penarikan piutang usaha
- 5) Memonitor realisasi pengadaan barang dagangan/usaha
- 6) Menyiapkan dan menyelesaikan laporan seluruh unit usaha sebagai laporan bulanan, triwulan dan tahunan
- 7) Melakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan mingguan baik terhadap penjualan maupun biaya yang dibebankan
- 8) Menyusun laporan realisasi usaha
- 9) Melakukan opname persediaan usaha, atau memonitor laporan posisi stock barang usaha setiap unit usaha secara rutin
- 10) Memonitor dan menetapkan harga penjualan barang sesuai dengan harga yang berlaku dalam arti menguntungkan perusahaan
- 11) Melakukan tugas –tugas lain yang diberikan direktur utama
- 12) Bertanggung jawab kepada direktur utama atas semua aktivitas yang dilakukan.

Direktur Kelembagaan mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana kerja dan rencana anggaran bidang kelembagaan
- 2) Mengusulkan penerbitan Surat keputusan bagi karyawan
- 3) Melakukan kontrak atau perpanjangan kontrak tentang sewa kantor dan gudang peralatan perusahaan lainnya termasuk kontrak buruh
- 4) Mengkoordinir pembayaran PBB dan pajak kendaraan

- 5) Mengkoordinir penagihan piutang
- 6) Mengkoordinir penataan kearsipan sesuai dengan bidangnya
- 7) Memeriksa dan memberikan paraf pada setiap surat atau dokumen yang dikeluarkan setelah membandingkan konsep dari masing-masing bidang
- 8) Mengatur tatalaksana buku – buku, dokumen organisasi dan kelembagaan
- 9) Mengkoordinir pelaksanaan rapat harian, bulanan maupun tahunan direksi dan seluruh karyawan perusahaan
- 10) Mengawasi penggunaan seluruh fasilitas perusahaan
- 11) Menyusun peraturan kepegawaian dan peraturan khusus lainnya
- 12) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur utama
- 13) Bertanggung jawab kepada direktur utama atas semua aktifitas yang dilakukan.

2. Karakteristik Responden

Kuesioner disebar ke 30 responden dan seluruh responden mengisi dan mengembalikan kuesioner. Berikut ini akan disampaikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, serta jenis jabatan, sebagai berikut.

Mayoritas responden adalah laki-laki yang berjumlah 24 (80%) orang dengan mereka yang berusia antara 31–40 tahun (13 orang atau

43,33%), berlatar belakang pendidikan SMP/Sederajat (11 orang atau 36,67%), dan sudah bekerja antara 1–5 tahun dan di bawah 10 tahun (masing-masing 14 orang atau 46,67%), serta bekerja sebagai pelaksana (20 orang atau 66,67%).

Untuk data lebih rinci, dapat dilihat pada Tabel 4.1 – Tabel 4.3

Tabel 4.1 Distribusi responden menurut Usia dan Jenis Kelamin

Usia (thn)	Jenis Kelamin				Total	
	Laki-laki		Perempuan			
	n	%	n	%	n	%
20 – 30	8	26,67	4	13,33	12	40
31 – 40	11	36,67	2	6,67	13	43,33
41 – 50	3	10	0	0	3	10
Di atas 50	2	6,67	0	0	2	6,67
JUMLAH	24	80	6	20	30	100

Sumber : diolah dari data primer

Tabel 4.2 Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan dan jabatan

Tingkat Pendidikan	Jabatan				Total	
	Struktural		Pelaksana			
	n	%	n	%	n	%
SMP sederajat	0	0	11	36,67	11	36,67
SMA sederajat	2	6,67	8	26,67	10	33,33
Diploma	3	10	1	3,33	4	13,33
Sarjana (S1)	5	16,67	0	0	5	16,67
Jumlah	10	33,33	20	66,67	30	100

Sumber : diolah dari data primer

Tabel 4.3 Distribusi responden berdasarkan lamanya bekerja dan jabatan

Lama Bekerja (thn)	Jabatan				Total	
	Struktural		Pelaksana			
	n	%	n	%	n	%
1 – 5	4	13,33	10	33,33	14	46.66
6 – 10	6	20	8	26.67	14	46.67
11 – 15	0	0	0	0	0	0
16 – 20	0	0	2	6,67	2	6,67
JUMLAH	10	33,33	20	66,67	30	100

Sumber : diolah dari data primer

B. PEMBAHASAN

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

Gaya Kepemimpinan Transformatif terdiri atas empat dimensi yaitu (1) pengaruh, (2) stimulasi intelektual, (3) inspirasional. Dan (4) konsiderasi personal. Jawaban Responden terhadap variabel gaya Kepemimpinan Transformatif dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4 Distribusi jawaban responden terhadap empat Dimensi dalam gaya Kepemimpinan Transformatif (maksimum Skor 750)

Dimensi	Total Score		Keterangan
	n	%	
Pengaruh	533	71,06	Pengaruh
Stimulasi Intelektual	296	65,78	Pengaruh
Motivasi Inspirasional	525	70,00	Pengaruh
Konsiderasi Personal	642	85,60	Pengaruh

Sumber : diolah dari data primer

a. Dimensi Pengaruh

Dimensi pengaruh terdiri atas indikator kemampuan mempengaruhi karyawan, memiliki idealisme, membangun visi, membangkitkan semangat kerja, dan mendorong karyawan untuk menerapkan cara baru di dalam melaksanakan pekerjaan.

Data pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa total skor yang dicapai untuk dimensi pengaruh adalah 71,06% dari skor maksimum 750, berada pada kuartil median. Hal ini memberikan gambaran bahwa pengaruh dari gaya kepemimpinan transformatif pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi cukup tinggi. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformatif pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi

kabupaten Alor cukup mampu berpengaruh untuk memberikan dorongan bagi para karyawan perusahaan untuk dapat bekerja dengan giat. Tentu pada gilirannya akan berpengaruh pada hasil kerja yang dicapai pun akan tinggi atau optimal, karena para karyawan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi pula.

b. Dimensi Stimulasi Intelektual.

Dimensi stimulasi intelektual terdiri atas indikator pentingnya kolaborasi, perhatian terhadap kompetensi, pengalaman dalam penempatan dan pelaksanaan pekerjaan. Seperti terlihat pada Tabel 4.4, total skor yang dicapai untuk dimensi stimulasi intelektual adalah 65,78% dari skor maksimum 450, berada pada kuartil median. Hal ini memberikan gambaran bahwa dimensi intelektual dari gaya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi rendah. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor masih rendah untuk memberikan dorongan bagi para karyawan perusahaan untuk dapat bekerja dengan giat. Kepemimpinan transformasional yang memiliki pengetahuan atau stimulasi intelektual yang luas dan mendalam akan memberikan kemampuan untuk menentukan cara yang lebih tepat dan efisien dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Dengan demikian, stimulasi intelektual yang luas tentunya akan berpengaruh pula terhadap

kemampuan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang merupakan tanggungjawabnya.

c. Dimensi Motivasi Inspirasional.

Dimensi inspirasional terdiri atas indikator upaya memotivasi karyawan mewujudkan misi perusahaan, mendorong optimisme karyawan, mendorong karyawan untuk bekerja dengan giat, mampu mempengaruhi karyawan untuk berubah.

Data pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa total skor yang dicapai untuk dimensi inspirasional adalah 70,00% dari skor maksimum 750, berada pada kuartil median. Hal ini memberikan gambaran bahwa upaya untuk memotivasi karyawan, mendorong optimisme karyawan, dan mendorong karyawan agar bekerja dengan giat cukup tinggi. Kategori ini memberikan suatu kejelasan bahwa gaya kepemimpinan transformasional untuk memotivasi karyawan, mendorong optimisme karyawan untuk bekerja dengan giat pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor masih relatif cukup tinggi.

d. Dimensi Konsiderasi Personal.

Dimensi konsiderasi personal terdiri atas indikator penghargaan kepada karyawan, mengembangkan nilai-nilai yang berorientasi pada visi dan misi perusahaan, perhatian kepada kebutuhan karyawan, dan mendengar keluhan karyawan.

Data pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa total skor yang dicapai untuk dimensi konsiderasi personal adalah 85, 60% dari skor maksimum 750, berada pada kuartil median. Hal ini memberikan gambaran bahwa pengaruh dari gaya pimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor cukup tinggi. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor cukup mampu untuk memberikan penghargaan kepada karyawan perusahaan, mengembangkan nilai-nilai yang berorientasi pada visi dan misi perusahaan, memperhatikan kepentingan dan kebutuhan karyawan perusahaan.

2. Variabel Motivasi Kerja

Variabel Motivasi Kerja terdiri atas lima faktor yaitu (1) higienis, (2) motivator, (3) instrumentalitas, (4) valensi, dan (5) harapan. Jawaban Responden terhadap variabel Motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Distribusi jawaban responden terhadap Lima Dimensi Motivasi Kerja (maksimum Skor 600)

Dimensi	Total Score		Keterangan
	N	%	
Higienes	402	67,00	Pengaruh
Motivator	430	71,66	Pengaruh
Instrumentalitas	200	66,67	Pengaruh
Valensi	218	72,67	Pengaruh
Harapan	352	78,22	Pengaruh

Sumber : diolah dari data primer

1). Dimensi Faktor Hieginis

Dimensi faktor hieginis terdiri atas indikator kebijakan dan administrasi, pola pengawasan, upah/gaji, dan hubungan antar pribadi dalam perusahaan. Adapun frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan dalam dimensi faktor hieginis, adalah sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

Data pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa total skor yang dicapai untuk faktor hieginis adalah 67,00% dari skor maksimum 600, berada pada kuartil median. Hal ini memberikan gambaran bahwa pengaruh dari faktor hieginis pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor masuk dalam kategori rendah. Kategori ini memberikan suatu kejelasan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap kebijakan dan administrasi dari perusahaan, pola pengawasan, sistem gaji/upah, maupun hubungan antar karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor masih rendah atau belumlah optimal. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kualitas kebijakan dan administrasi yang dihasilkan masih rendah, dalam artian bahwa kebijakan-kebijakan yang dihasilkan belumlah secara optimal bersifat aspiratif dan berdasarkan pada fakta dan data yang sebenarnya. Begitu pula dengan pola pengawasan, gaji/upah, maupun hubungan antar pribadi dalam perusahaan belum memberikan rasa puas bagi para karyawan perusahaan. Agar para karyawan perusahaan dapat bekerja dengan giat dan bersemangat,

maka pihak perusahaan perlu memperhatikan hal-hal yang menyangkut kebijakan umum perusahaan, pola pengwasan kerja, gaji/upah karyawan, dan hubungan antar karyawan dalam perusahaan. Kesemuanya ini sangat berpengaruh terhadap kondisi atau suasana kerja dalam perusahaan yang bersangkutan. Dalam hal pendapatan (gaji/upah) yang tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawan yang bekerja dalam perusahaan, akan turut berdampak pada kurang optimalnya perhatian karyawan terhadap pekerjaan yang merupakan tanggungjawabnya, karena perhatiannya akan terbagi pada upaya lain yang harus dilakukan guna memenuhi kebutuhannya yang tinggi pula.

2). Dimensi Motivator

Dimensi motivator terdiri atas indikator pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan, menjunjung tinggi pekerjaan, pelaksanaan tanggungjawab yang diterima, dan yakin untuk pengembangan diri. Adapun frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan dalam dimensi motivator, adalah sebagaimana tercantum dalam tabel diatas. Data pada tabel 4.5 diatas, menunjukkan bahwa total skor yang dicapai untuk dimensi motivator 71, 66 % dari skor maksimum 600, berada pada kuartil median. Hal ini memberikan gambaran bahwa pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor cukup tinggi. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi sudah cukup tinggi atau mampu

untuk memberikan dorongan bagi para karyawan perusahaan untuk dapat bekerja dengan giat. Tentu pada gilirannya akan berpengaruh pada hasil kerja yang dicapainya akan tinggi atau optimal, karena para karyawan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi pula.

3). Dimensi Instrumentalis.

Dimensi instrumentalis terdiri atas indikator pelaksanaan pekerjaan akan memberikan hasil yang memadai, adanya pengakuan bahwa apa yang dicapai oleh perusahaan saat ini merupakan hasil kerja karyawan dan pengelola pada masa yang lalu. Adapun frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan dalam dimensi instrumentalis sebagaimana tercantum dalam Tabel 4.5. Tabel 4.5 menunjukkan bahwa total skor yang dicapai untuk dimensi instrumentalis 66,67 % dari skor maksimum 300, berada pada kuartil median. Hal ini memberikan gambaran bahwa dimensi instrumentalis dari gaya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappa Kalabahi Kabupaten Alor cukup tinggi.

4). Dimensi Valensi.

Dimensi valensi terdiri atas indikator upaya untuk mencapai hasil perusahaan secara maksimal, dan upaya untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adapun frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan dalam dimensi valensi, adalah sebagaimana tercantum dalam tabel tersebut diatas. Dari tabel 4.5 di atas, menunjukkan bahwa total skor yang dicapai untuk dimensi valensi

adalah 72,67% dari skor maksimum 300, berada pada kuartil median. Hal ini memberikan gambaran bahwa dimensi valensi dari gaya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi cukup tinggi. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor sudah cukup tinggi atau mampu untuk memberikan dorongan bagi para karyawan perusahaan untuk dapat bekerja dengan giat. Tentu pada gilirannya akan berpengaruh pada hasil kerja yang dicapainya akan tinggi atau optimal, karena para karyawan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi pula.

5). Dimensi Harapan

Dimensi harapan terdiri atas indikator harapan agar berprestasi dengan baik, upaya mewujudkan kinerja terbaik bagi perusahaan, usaha untuk meyakinkan karyawan perusahaan dalam meningkatkan prestasi kerja. Adapun frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan dalam dimensi harapan, adalah sebagaimana tercantum pada Tabel 4.5.

Data pada Table 4.5 menunjukkan bahwa total skor yang dicapai oleh dimensi harapan adalah 352 atau 78,22% dari skor maksimum 450 berada pada kuartil median. Hal ini memberikan gambaran bahwa manakala harapan karyawan, terutama dalam rangka memenuhi tuntutan kebutuhannya melalui hasil kerja yang dicapai terhadap motivasi kerja tergolong tinggi. Selain tuntutan kebutuhan,

para karyawan juga berharap untuk dapat berprestasi dan berusaha untuk mewujudkan kinerja yang terbaiknya bagi perusahaan. Di samping itu para karyawan tentunya sangat berharap dapat memperoleh imbalan yang sesuai dengan hasil kerja yang dicapai. Walaupun harapan-harapan tersebut sebenar timbul sebagai akibat dari pekerjaan atau tugas yang merupakan tanggungjawabnya masing-masing. Setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan tentunya mempunyai harapan-harapan tertentu dari pekerjaannya. Harapan-harapan ini terkait dengan keyakinan bahwa suatu tindakan atau perilaku tertentu yang akan dilakukan oleh karyawan dalam bekerja akan mampu memberikan suatu penghasilan yang dapat memenuhi harapannya.

Salah satu aspek yang menentukan karyawan dalam bekerja adalah terpenuhinya kebutuhan mereka. Oleh karena itu, tatkala mencermati dari sisi hierarki kebutuhan, maka tentunya akan menjadi prioritas utama adalah pemenuhan kebutuhan primer mereka. Untuk memenuhinya, maka sudah tentu dalam bekerja para karyawan mengharapkan agar jumlah gaji atau penghasilan yang diperolehnya dapat mampu memenuhi kebutuhan mereka. Selain itu, karyawan yang bekerja juga mempunyai harapan agar dengan berkerja secara giat mereka akan memperoleh prestasi yang baik, diakui oleh atasan dan sesama karyawan, lalu kemudian dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi. Adanya harapan-harapan ini, maka dengan

sendirinya akan membuat para karyawan bekerja dengan giat dan bersemangat.

3. Analisis statistik Regresi terhadap variabel

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan, dengan hipotesis penelitian bahwa diduga terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor. Untuk membuktikan dan menguji hipotesis penelitian dimaksud maka data penelitian lapangan diolah dengan program SPSS for Windows versi 14,0 sehingga diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4.6 Statistik Hasil Regresi antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Variabel	Koef. Regresi	r	r ²	t _{hitung}	Sig
Gaya kepemimpinan	0,181	0,546	0,298	3,450	0,002
Constanta	58,016			13,812	0.000

Sumber: diolah dari data primer

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor. Hal ini diindikasikan oleh besaran nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,298, artinya perubahan gaya kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi variasi perubahan motivasi kerja karyawan sebesar 0,298 point. Artinya, motivasi kerja karyawan Perusahaan Daerah Mutiara

Harappan Kalabahi Kabupaten Alor akan mengalami kenaikan atau penurunan hanya mampu dijelaskan oleh gaya kepemimpinan sebesar 29,80 % sedangkan sisanya (70,20%) dijelaskan oleh faktor lain yang belum teridentifikasi dan belum dimasukkan dalam penelitian ini.

Koefisien determinasi yang relatif kecil dipengaruhi oleh besaran nilai koefisien regresi yang dihasilkan dari olahan data primer. Walaupun demikian, secara statistik sudah teruji tingkat kemaknaan dari hubungan dan pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t, dimana nilai $t_{hitung} (3,450) > t_{tabel} (2,76)$. Karena itu, harga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka dapat dikatakan variable gaya kepemimpinan transformasional (*independent variable*) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja (*dependent variable*) pada taraf singfikansi $\alpha = 0,01$.

Berdasarkan temuan penelitian sebagaimana tertera pada tabel di atas maka model regresi untuk memproyeksi perubahan motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutirara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor dengan gaya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Mutirara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor sebagai prediktornya dapat diformulasikan sebagai berikut.

$$Y = b_0 + b_1X_1 + e$$

$$Y = 58,016 + 0,181 X_1 + e$$

Model ini dapat digunakan untuk memproyeksikan atau menduga perubahan motivasi kerja karyawan jika *variable predictor* (gaya kepemimpinan transformasional) berubah. Model regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- Jika variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak diterapkan pada perusahaan ini maka motivasi kerja karyawan tetap pada 58,016 point, dengan asumsi tidak ada faktor lain yang mempengaruhi motivasi.
- Koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,181 menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan transformasional berubah karena daya pengaruh, stimulus intelektual, motivasi inspirasional, dan konsiderasi personal maka motivasi kerja karyawan perusahaan akan mengalami kenaikan sebesar 0,181 point jika *variable* lain tidak berubah.
- Arah perubahan gaya kepemimpinan terhadap motivasi adalah positif, artinya keduanya berubah searah. Ketika gaya kepemimpinan transformasional berubah, maka motivasi kerja karyawan juga berubah naik, sebaliknya jika terjadi penurunan daya pengaruh pemimpin perusahaan maka motivasi kerja karyawan akan menurun.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan dan hipotesis penelitian serta temuan penelitian di atas maka penulis akan kedepankan pembuktian hipotesis penelitian dan statistik sebagai berikut

- Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Sebagaimana dikemukakan dalam kerangka pemikiran, variabel gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor determinan utama dalam mempengaruhi variabel motivasi kerja. Dalam rangka melakukan pengujian secara empirik tentang kausalitas teoritik pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional (*independent variable*) terhadap variabel motivasi kerja (*dependent variable*) maka untuk membuktikannya perlu dianalisis dengan menggunakan statistik.

Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan dirumuskan hipotesis statistik: $H_0: y_1 = 0$; lawan $H_a: y_1 \neq 0$. H_0 berarti tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kabupaten Kalabahi.

Hasil olahan data primer dan uji t sebagaimana dikemukakan terdahulu diketahui bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima; hal ini berarti terdapat pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor. Hasil ini sejalan dengan pandangan dan hasil penelitian yang dilakukan Piliat (1995), dan Politis (2002) bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong semangat kerja yang tinggi. Temuan ini juga sejalan dengan kajian empiris yang dilakukan Bass, dkk (2003) dimana gaya kepemimpinan transformasional dicirikan adalah pengaruh,

motivasi inspirasional, stimulus intelektual, dan konsiderasi individu yang juga digunakan peneliti sebagai dasar dalam penelitian ini.

- a. Motivasi kerja karyawan meningkat jika pemimpin memahami bagaimana memotivasi karyawannya, baik secara intrisik maupun ekstrisik, dan gaya kepemimpinan itu sendiri sebagaimana yang digagaskan Handoko (1995) bahwa hanya manajer yang mengetahui hal ini dengan mengetahui bagaimana menerapkannya dapat mengharapkan realisasi peningkatan produktivitas dari para karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat harus diterapkan dengan mempertimbangkan dua ekstrem orientasi, yaitu orientasi tugas yang mengarah pada gaya otoriter, dan orientasi karyawan yang mengarah pada gaya kepemimpinan transformasional yang demokratis.
- b. Gaya kepemimpinan dan faktor motivator yang manapun digunakan untuk memotivasi kerja karyawan semuanya mengarah pada peningkatan produktivitas yang pada akhirnya berimbas pada kinerja perusahaan dan kepuasan kerja. Pemimpin yang bervisi dan terampil memotivasi karyawan akan berhasil dalam mengelola perusahaan dan karyawan.

Kepemimpinan transformasional semakin menarik diperbincangkan dan bahkan acapkali diperebutkan, karena esensi manusia antara lain adalah keinginan untuk berkuasa/mempengaruhi dan dipengaruhi (lihat *Charles C. Manz and Henry P. Sims, Jr, 2001*,

The New Superleadership). Telaah konseptual teoritis kepemimpinan semula difokuskan pada sifat-sifat atau ciri-ciri yang melekat pada diri seorang pemimpin seperti ciri-ciri fisik, psikis dan intelektual. Tetapi ciri-ciri yang diharapkan tersebut tidak sepenuhnya dimiliki pemimpin. Kegagalan intelektual tentang konsep kepemimpinan demikian ini kemudian kajian tentang kepemimpinan diorientasikan kepada faktor situasional sehingga melahirkan konsep kepemimpinan situasional/kondisional. Pertanyaan utama fase ini adalah pada kondisi/situasi dan momentum seperti apa sehingga dapat menghasilkan kepemimpinan yang *mumpuni*? Jawaban konseptual teoritis dibarengi penelitian empirik tentang model kepemimpinan tersebut belumlah tuntas dan terjadi deviasi-deviasi tertentu. Seterusnya, akhir-akhir ini fokus perhatian tentang kepemimpinan bergeser kepada sifat dan perilaku pemimpin yang selanjutnya dikenal dengan sebutan gaya kepemimpinan seperti gaya kepemimpinan otoritarian, transaksional, transformasional, pemberdaya-prima, kepemimpinan *super* dan sebagainya (Sadler, 2003, *Leadership*, Kogan Page Limited; Lussier and Achua, 2001, *Leadership Theory Application Skill Development*, South-Western College Publishing).

Kepemimpinan transformasional dipandang memiliki motivasi yang kuat untuk mendorong perubahan melalui kritik konstruktif, perubahan regulasi, perombakan *status quo*, serta berkemampuan membangkitkan motivasi kerja karyawan untuk mencapai unjuk kerja

terbaik. Kepemimpinan transformasional juga menampilkan ciri-ciri kualitas: (1) diri pemimpin dipandang sebagai agen perubahan, (2) memiliki komitmen dalam menghadapi penolakan terhadap perubahan, resiko, dan realitas, (3) mendorong motivasi anggota, memberdayakan atas nilai-nilai yang diyakini dapat perubahan yang lebih baik, (4) pembelajaran berkelanjutan, (5) memiliki kemampuan dalam menghadapi kompleksitas, ketidakpastian dan kemenduan, (6) memiliki visi ke depan. Pemimpin yang memiliki visi dan merealiasikannya adalah pemimpin yang berkemampuan membawa organisasi ke arah yang dikehendaki.

Kepemimpinan transformasional signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan karena ia memandang organisasi dan karyawan merupakan subjek yang berpeluang dapat diubah dan atau berubah secara berkelanjutan. Dalam perspektif demikian kepemimpinan transformasional merupakan faktor utama yang mendinamisasikan, menggerakkan dan mengkoordinasikan berbagai faktor dalam organisasi. Implikasinya, pemimpin terutama diperlukan bukan saja pada saat organisasi beroperasi dalam situasi rutin dan stabil belaka, tetapi pemimpin demikian dibutuhkan ketika organisasi berada dalam keadaan bergejolak, menghadapi dinamika persaingan bisnis. Pendek kata pemimpin dipandang pula sebagai sumber inspirasi, teladan, kemudi dan kendali organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan mempengaruhi pengikut antara lain diwujudkan dalam bentuk memotivasi kerja karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor sebagaimana temuan penelitian ini. Kepemimpinan transformasional adalah agen perubahan, yang seterusnya upaya perubahan tersebut diteruskan kepada anggota organisasi, kemudian disosialisasikan kepada seluruh bagian organisasi melalui teladan, pengaruh dan berbagai kualitas kepemimpinan yang dimiliki.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja didasarkan pada pemahaman bahwa keberhasilan suatu organisasi baik organisasi swasta, kemasyarakatan maupun pemerintahan tidak terlepas dari pada seorang pemimpin yang transformatif. Secanggih apapun organisasi, sebaik dan semodern apapun sistem manajemennya, akan tersendat-sendat bahkan mungkin sia-sia bila tidak ada seorang yang mampu memimpin untuk menggerakkannya. Demikian halnya bahwa fungsi manajemen memerlukan fungsi kepemimpinan dan sebaliknya fungsi kepemimpinan memerlukan fungsi manajemen. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional termasuk dalam pendekatan teori kepemimpinan modern (Luthans, 2005 *dalam* Yuwono dkk, 2006: 653). Selanjutnya, kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi bagi organisasi yang menghadapi pembaruan dan

perubahan, serta mengembangkan pengikutnya, membangun harapan, memiliki visi dan misi. Hal ini yang tidak kalah pentingnya dalam penentu keberhasilan seorang pemimpin adalah gaya kepemimpinannya. Hal ini sejalan dengan pandangan oleh Thoha (1996), gaya, cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan disebut "gaya kepemimpinan", dan gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu penentu motivasi kerja.

Motivasi kerja sebagaimana dikemukakan pada bagian terdahulu dicermati melalui perpaduan faktor motivator dan faktor kesehatan, valensi/harapan. Perpaduan pendekatan kepuasan dan proses dalam mengkaji motivasi kerja didasarkan kepada beberapa alasan berikut: (1) berupaya menjembatani kelemahan dari masing-masing pendekatan tersebut sebagaimana telah diuraikan pada bagian tinjauan tinjauan pustaka, (2) bagaimana pun motivasi kerja selain berkenaan dengan kebijakan, gaji, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, prestasi, penghargaan, dan pekerjaan itu sendiri juga menyangkut nilai, sikap, dan etika yang diharapkan, (3) dengan demikian pendekatan motivasi kerja lebih bersifat kompleks.

Pembahasan motivasi kerja berkenaan dengan kepuasan terhadap pertama, faktor higienis seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, teknis, gaji/upah, hubungan antar pribadi, mutu pengawasan.

Yang dimaksud dengan faktor higienes mengacu kepada faktor-faktor yang bersifat mencegah, adalah orang yang terhalang kepuasaannya (Luthans, 2005 *dalam* Yuwono dkk., 2006). Faktor higienes atau disebut pula faktor ekstrinsik merupakan faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas atau iklim baik karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat paling rendah yaitu tidak adanya ketidakpuasan. Kedua, terhadap faktor motivator seperti prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan kemajuan serta kemungkinan berkembang. Faktor motivator dianggap searah dengan kebutuhan yang lebih tinggi dari pandangan A. Maslow, dimana individu harus memiliki pekerjaan dengan kepuasan yang menantang agar benar-benar termotivasi.

Sementara faktor motivator ini dianggap sebagai serangkaian kondisi intrinsik yang berkenaan dengan isi pekerjaan. Manakala ada dalam pekerjaan tersebut, motivasi kerja karyawan akan digerakkan dan dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Namun ketika keadaan tersebut tidak ada maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan (Gibson, Ivancevich dan Donnely, *dalam* Djarkasih dan Dharma, 1997: 108). Motivasi kerja juga ditelaah dari perspektif proses. Jika pendekatan motivasi dari pendekatan kepuasan diorientasikan pada apa yang memotivasi orang dalam pekerjaannya (misalnya aktualisasi diri, tanggungjawab dan perkembangan), terkait dengan hubungan perilaku yang termotivasi.

Sedangkan perspektif proses difokuskan pada anteseden-anteseden kognitif yang membahas motivasi atau usaha (Luthans, 2005

dalam Yuwono dkk., 2006). Aspek-aspek penting motivasi kerja yaitu instrumentalitas, valensi, dan harapan (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1985 *dalam* Djarkasih dan Dharma, 1997). Instrumentalitas ialah tingkatan keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil kedua. Ini merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan tingkat kedua.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa dimensi instrumetalitas adalah valid dan reliabel sebagai aspek dari variabel motivasi. Selanjutnya, valensi ialah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu. Istilah ini berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila lebih disenangi, dan mempunyai nilai negatif apabila tidak disenangi atau dihindari. Sejalan dengan pemahaman tersebut, istilah lain yang digunakan adalah nilai, sikap, dan utilitas yang diharapkan. Input utama dalam valensi adalah instrumen dari level pertama untuk mencapai hasil level kedua yang diinginkan. Karyawan akan termotivasi terhadap kinerja superior karena keinginan untuk dipromosikan. Mengenai harapan bahwa karyawan mempunyai harapan atau suatu keyakinan bahwa ada kesempatan dimana usaha tertentu mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu. Inilah harapan prestasi upaya. Ia juga mempunyai harapan (keyakinan) bahwa prestasi akan mengarah pada hasil tertentu. Ini adalah harapan dari prestasi (Djarkasih dan Dharma, 1997). Baik valensi maupun harapan adalah

valid dan reliabel sebagai aspek dari motivasi kerja karyawan sebagaimana hasil analisis terdahulu.

Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor karena tugas utama juga adalah sebagai motivator bagi orang lain untuk melakukan tindakan yang mengarah pada tujuan yang telah ditentukan (lihat Gilley & Maycunich, 2000).

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi dengan menggunakan *coefisien corelation product moment* diperoleh bahwa korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja termasuk dalam kategori cukup erat (moderat). Hal ini berarti bahwa, antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel motivasi kerja memang terdapat hubungan yang signifikan dan dalam kategori cukup erat, sehingga memberikan suatu indikasi yang cukup meyakinkan untuk dapat menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi.

Secara empirik variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja, dengan demikian dapat dikatakan bahwa kenyataan yang berkaitan dengan motivasi kerja dapat dijelaskan dengan menganalisis kenyataan-kenyataan yang menyertai gaya kepemimpinan transformasional itu sendiri. Hal ini selain

dibuktikan oleh hasil perhitungan statistika, juga diindikasikan secara kuat dari data empirik skor numerik jawaban responden terhadap pernyataan kedua variabel tersebut.

Berdasarkan hasil tabulasi distribusi jawaban responden (lihat Lampiran) yang kemudian dideskripsikan, diperoleh kenyataan bahwa ada kecenderungan rendahnya jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja. Artinya secara umum dapat dinyatakan bahwa kenyataan belum optimalnya motivasi kerja berbanding lurus dengan kenyataan masih belum memadainya gaya kepemimpinan transformasional. Kondisi ini menjadi indikasi kuat untuk menyatakan bahwa ada korelasi diantara kedua variabel tersebut. Kenyataan demikian menunjukkan bahwa adanya hubungan kausalitas antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pada Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor. Dengan demikian, berarti bahwa kenyataan belum optimalnya motivasi kerja perlu ditelaah dari aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, apabila ingin meningkatkan motivasi kerja, maka gaya kepemimpinan transformasional juga harus ditingkatkan.

Dari hasil analisis uji hipotesis yang menunjukkan bahwa antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel motivasi kerja terdapat hubungan yang sangat signifikan yaitu sebesar 0,65 dengan tingkat keeratan hubungan termasuk dalam kategori moderat

(menurut kategori Guilford). Besaran nilai ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan dan cukup besar terhadap motivasi kerja pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor. Besarnya nilai kontribusi tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memang merupakan determinan dalam rangka memberikan penjelasan tentang motivasi kerja. Dalam konteks ini, dapat dikatakan bahwa belum optimalnya motivasi kerja pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor lebih disebabkan oleh karena masih rendah atau belum optimalnya gaya kepemimpinan transformasional.

Kenyataan yang menunjukkan bahwa masih rendahnya gaya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor tercermin dari masih rendahnya dimensi pengaruh, dimensi stimulasi intelektual, dimensi motivasi inspirasional, dan dimensi konsiderasi personal sehingga belum dapat memberikan kontribusi secara optimal bagi peningkatan motivasi kerja.

Keseluruhan pembahasan, baik yang didasarkan pada analisis data empiris dengan menggunakan teknik analisis statistik maupun dengan menggunakan analisis teoritis, pada hakekatnya menunjukkan bahwa betapa pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam rangka mengoptimalkan motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor.

Setidaknya terdapat lima dimensi yang perlu mendapat perhatian guna mencapai motivasi kerja yang baik atau optimal yaitu; faktor higienis, motivator, instrumentalis, valensi, dan harapan. Sedangkan untuk pencapaian gaya kepemimpinan yang optimal maka perlu ditempuh melalui dimensi-dimensi pengaruh, stimulasi intelektual, motivasi inspirasi, dan konsiderasi personal. Dalam konteks ini, kesemua dimensi atau faktor-faktor yang menyertai gaya kepemimpinan transformasional kiranya perlu mendapat perhatian utama sehingga dapat mewujudkan suatu motivasi kerja yang baik atau optimal bagi para karyawan yang bekerja pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Bertolak dari temuan dan analisis pada bagian terdahulu, dikemukakan simpulan sebagai berikut.

1. Mengacu pada hasil analisis diketahui bahwa setiap item secara signifikan berkorelasi positif dengan skor total pada taraf signifikansi 95% dimana koefisien korelasi yang berkaitan dengan item pertanyaan pada dimensi pengaruh adalah sebesar 0,911; koefisien korelasi yang berkaitan dengan item pertanyaan pada dimensi stimulasi intelektual adalah sebesar 0,625; koefisien korelasi yang berkaitan dengan item pertanyaan pada dimensi motivasi inspirasional adalah sebesar 0,848; dan koefisien korelasi yang berkaitan dengan item pertanyaan pada dimensi pertimbangan personal adalah sebesar 0,942.
2. Demikian pula halnya koefisien korelasi (pada tingkat signifikansi 95%) yang berkaitan dengan item pertanyaan pada dimensi faktor higienis adalah sebesar 0,472; koefisien korelasi item pertanyaan dimensi faktor motivator adalah sebesar 0,650; koefisien korelasi yang berkaitan dengan item pertanyaan dimensi instrumental adalah sebesar 0,698; koefisien korelasi item pertanyaan dimensi valensi adalah sebesar 0,436; dan koefisien korelasi pertanyaan pada dimensi harapan adalah sebesar 0,490.

3. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor. Hal ini dibuktikan oleh besaran nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,298 yang artinya perubahan gaya kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi variasi perubahan motivasi kerja karyawan sebesar 0,298. Dengan perkataan lain, motivasi kerja karyawan Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi kabupaten Alor akan mengalami kenaikan atau penurunan hanya mampu dijelaskan oleh gaya kepemimpinan sebesar 29,80% sedangkan 70,20% selebihnya dijelaskan oleh faktor lain yang belum teridentifikasi dan belum dimasukkan dalam penelitian ini.
4. Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,181, menunjukkan bahwa jika Gaya Kepemimpinan Transformasional berubah karena daya pengaruh, Stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan konsiderasi personal Maka motivasi kerjapun akan mengalami kenaikan sebesar 0,181 point, jika variabel lain tidak berubah.
5. Gaya kepemimpinan transformasional bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan namun terdapat juga faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang belum dimasukkan dalam penelitian ini.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan dikemukakan saran berikut ini.

1. Perusahaan Daerah Mutiara Harrapan Kalabahi Kabupaten Alor perlu dikembangkan lebih lanjut melalui pola pengelolaan yang lebih memadai dengan berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan pendapatannya untuk peningkatan PAD Kabupaten Alor.
2. Perlu dilakukan penelitian yang sejenis dalam rangka konfirmasi lebih lanjut seberapa besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada perusahaan swasta pada Kabupaten lainnya di Provinsi Nusa Tenggara Timur.
3. Perlu dilakukan studi perbandingan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada instansi pemerintah dan perusahaan swasta.
4. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini tidak dengan sendirinya dapat mengungkap keseluruhan esensi dari gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi, sehingga diperlukan penelitian lanjutan yang dapat menggali esensi permasalahan ini secara lebih mendalam lagi.

Penelitian lanjutan yang dapat menggali esensi permasalahan yang dimaksudkan disini yaitu selain faktor kepemimpinan transformasional juga terdapat faktor-faktor lain diantaranya faktor kebutuhan pribadi, ciri pribadi dimana tingkat dan jenis pekerjaan serta lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacharudin, A. & Tobing, H.L, 2003. *Analisis data untuk penelitian survai dengan menggunakan LISREL 8*, Jurusan Statistika FMIPA – UNPAD, Bandung.
- Bukowitz, W.R & Williams, R. L. 1999. *The knowledge management field book*. England: Pearson Education Limited Britain.
- Creswell, J.W. 1994, *Research design qualitative and quantitative approaches*, London: Sage Publications.
- Crilley, Gary.,2002, *The relationship between perceived managerial qualities and the perceived operational perfomance of sport and leisure centre owned by australian local governmnet*, MQUSA Seminar 9/08/02.Doc (laporan kemajuan hasil penelitian Disertasi).
- Cooper, D.R, & Emory, C.W 1995. *Busines research methods*, Fifth Edition, USA: Richard d. Irwin, Inc.
- Daft, R.L. 1992, *Organization theory and design* Fourth Edition. West Publishing Company.
- David, F.R. 1995, *Strategic management*. Fourth Edition, New Jersey: Printice Hall International Editions, A Simon & Schuster Company.
- Dearbon and Simon dalam Robins, S.P., 1994., *Organizations Theory; Structure, Design and Applications*, Printice-Hall Inc, Englewood, New York.
- Denzin, N. & Yvonna, C. (eds)., 1994, *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, California, Sage Publication, Inc.
- Handoko, H.T., 1995. *Manajemen*. Edisi Kedua, Jogjakarta:BPFE.
- Heidjrahman & Husnan,S. 1990. *Manajemen Personalia*. Jogjakarta: BPFE, Yogyakarta.
- Hitt, W. D, 1993. The model leader: A fully functioning persen, *Leadership & Development journal*, 14(7)
- Harvey, D.F. & Brown, D.R. 1992. *An experimental approach to organizational development*, Englewood Cliffs :Prentice-Hall.

- Kasim, A. 1993. *Pengukuran efektivitas dalam organisasi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi bekerja sama dengan PAU Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indoensia.
- Katz, D. et al., 1980. *The study of Organizations, finding from field and laboratory*, California: Jossey-Bass Publishers.
- Kontz, O & Weihrich. 1986. *Esentials of management*. Fourth Editon. USA: McGraw-Hill Book Company.
- Lincoln, Y.S. & Guba,E.G. 1985. *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications,
- Luthans, F. 1995. *Organisational behavior*, USA: McGraw-Hill, Inc.
- Mansoer F.W. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta: Pusat Penerbit Universitas Terbuka
- Neuman, W. L. 2000. *Social research methods qualitative and quantitative approaches*, Boston, USA: Allyn and Bacon.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. . 2000. Leadership style, organizational culture and perfomance: empirical evidence from UK, *Journal of human resource management*, 11:4 August 2000, hal. 766-788
- O,Dea, A. & Flin, R., 2003. The role of managerial leadership in determining workplace safety outcome. <http://www.psyc.abdn.ac.uk/pdf>
- Paul, J. et al., 2002. The mutability of charisma in leadership research, *Journal of Management History, Management Decision*, 40/1 (2002), hal. 192-200, MCB UP Limited.
- Politis, J. D.,2001. *The relationship of various leadership styles to knowledge management*, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/8/(2001).
- Politis, J. D. 2002. Transformational and transactional leadership enabling and disabling knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance, *Leadership and Organization Development Journal*, 23/4/2002
- Sugyono. 2005. *Metode Penelitian administras*. penerbit CV. Alfabeta
- Reksohadiprojo S. & Handoko, H. 1990. *Organisasi perusahaan*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

- Singarimbun, M & Efendi, S. 1989. *Metode Survei*. Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES.
- Lubis, S.B. H. & Huseini, M. 1987. *Teori organisasi (Suatu pendekatan makro)*, Depok: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Thoha, M. 1990. *Kepemimpinan dalam manajemen: Suatu pendekatan perilaku*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Sekaran, U. 2006. *Research methods for business, Metodologi penelitian untuk bisnis*. Edisi Empat. Jakarta: Salemba Empat.
- Wahjosumidjo. 1985. *Kepemimpinan dan motivasi*. Indonesia: Ghalia.
- Winardi, 1984. *Psikologi industri & sosial*, Cetakan Pertama. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Wibowo, A. 2004. *Pengantar analisis faktor eksploratori dan analisis faktor konfirmatori*. Surabaya: Lembaga Penelitian Universitas Airlangga.

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 1

Identitas Responden dan Surat Pengantar

UNIVERSITAS TERBUKA

**KUESIONER PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH
MUTIARA HARAPPAN KALABAHİ KABUPATEN ALOR**

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Kode Responden :
2. Nama Responden :
3. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
4. Agama : ☐ Kristen Prot ☐ Islam ☐ Katolik
5. Pendidikan Terakhir : ☐ SMP ☐ SLTA ☐ Diploma ☐ S1 ☐ S2
6. Jabatan Sekarang di Kantor : ☐ Direktur ☐ Karyawan
7. Masa kerja sebagai Karyawan : ☐ 1-5 Tahun ☐ 6-10 Tahun
☐ 11-15 Tahun ☐ 16 – 20 Tahun
8. Tingkat umur : ☐ 23-30 Tahun ☐ 31-40 Tahun
☐ 41-50 Tahun ☐ > 50 Tahun

II. PENJELASAN

1. Penelitian ini dilakukan dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada Program Magister Manajemen Universitas Terbuka.
2. Untuk kelancaran penelitian ini, diharapkan kesediaan Bapak/Ibu Saudara/Saudari untuk memberi jawaban dari daftar pertanyaan angket yang disediakan dengan memberi tanda ceklist (✓) pada jawaban setiap nomor yang dianggap paling tepat pada kolom alternatif pilihan.
3. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berikan, akan dijamin kerahasiaannya berdasarkan kode etik penelitian.
4. Atas kesediaan, dukungan, kerjasama dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari diucapkan terima kasih.

Kalabahi, 12 Mei 2008

Peneliti


OSIYAS GOMANGANI
 NIM. 014639208

SURAT PENGANTAR

Nomor : 02/SP.Ksr/2008

Kepada Yth,
Direktur Kelembagaan, Keuangan dan Usaha
PDMH Kab. Alor, masing-masing
Di
Tempat

Dengan hormat

Dalam mengakhiri study saya pada Program Pasca Sarjana Jurusan magister Manajemen Universitas Terbuka, maka saya akan melakukan penelitian untuk penulisan tugas akhir Program Magister (TAPM). Untuk itu maka bersama ini saya kirimkan kepada Bapak/Ibu daftar pertanyaan (kuesioner) penelitian saya agar diisi oleh Bapak/Ibu guna kelanjutan pengolahan data.

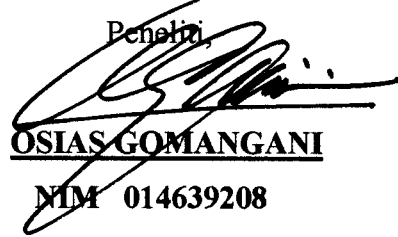
Adapun kuesioner yang saya kirimkan kepada Bapak / Ibu adalah :

1. Untuk masing-masing Direktur (Kode Responden A)
2. Untuk Karyawan (Kode Responden B)

Demikian menjadi maklum dan atas bantuan serta kesediaannya disampaikan terima kasih.

Kalabahi, 12 Mei 2008

Peneliti,


OSIAS GOMANGANI

NIM 014639208

LAMPIRAN 2
Contoh Kuesioner

UNIVERSITAS TERBUKA

KUESIONER MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Petunjuk Pengisian:

Bapak/Ibu diharapkan mengisi salah satu pilihan jawaban di bawah ini dengan memberi tanda cek (✓) 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = Netral/ragu-ragu, 4 = setuju, 5 = sangat setuju, pada kotak jawaban paling tepat dan benar menurut pandangan Anda.

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
A.	Gaya Kepemimpinan Transformasional					
a	Pengaruh					
1	Pimpinan mampu mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan					
2	Pimpinan memiliki idealisme dalam mengelola perusahaan					
3	Pimpinan telah berupaya membangun visi bersama karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan					
4	Pimpinan memiliki visi ke depan dalam mendorong semangat kerja karyawan					
5	Pimpinan mendorong karyawan untuk menerapkan cara baru dalam melaksanakan pekerjaan perubahan/perbaikan kinerja perusahaan					
b	Stimulasi Intelektual					
6	Pimpinan menekankan pentingnya kolaborasi dalam perwujudan misi					
7	Pimpinan memperhatikan kompetensi dalam penentuan fungsi dan pelaksanaan pekerjaan					
8	Pimpinan memperhatikan pengalaman dalam penempatan dan pelaksanaan kerja					
c	Motivasi Inspirasional					
9	Pimpinan terus berupaya memotivasi karyawan dalam mewujudkan misi perusahaan					
10	Pimpinan mendorong optimisme karyawan dalam menghadapi masa depan					
11	Pimpinan mendorong karyawan untuk bekerja dengan giat					
12	Pimpinan mampu mempengaruhi karyawan sesuai posisi kewenangannya					
13	Pimpinan memotivasi karyawan untuk berubah					
d	Konsiderasi Personal					
14	Pimpinan memberi penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik					
15	Pimpinan memiliki pertimbangan yang baik terhadap karier individu dalam perusahaan					
16	Pemimpin dapat mengembangkan nilai-nilai yang berorientasi misi dan visi perusahaan					
17	Pemimpin terus berupaya memperhatikan kepentingan karyawan					
18	Pemimpin selalu berupaya mendengarkan keluhan karyawan					

B	Motivasi Kerja					
a.	Faktor Higienes					
19	Kami karyawan puas terhadap kebijakan perusahaan saat ini					
20	Kami karyawan merasa puas terhadap pola pengawasan yang diambil perusahaan					
21	Kami karyawan merasa puas dengan upah/gaji yang diberikan perusahaan saat ini					
22	Hubungan antar pribadi dalam perusahaan sudah berjalan dengan baik					
b.	Faktor Motivator					
23	Perusahaan mengakui prestasi karyawan dengan memberikan imbalan yang memadai					
24	Kami menjunjung tinggi pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan					
25	Pekerjaan yang dilaksanakan merupakan tanggungjawab penuh karyawan					
26	Kami yakin bahwa melalui perusahaan ini kami akan berkembang dengan baik					
c.	Instrumentalis					
27	Pekerjaan yang dilaksanakan akan memberikan hasil kemudian yang lebih memadai					
28	Apa yang dicapai perusahaan saat ini merupakan hasil kerja karyawan dan pengelola di masa lalu					
d.	Valensi					
29	Kami selalu berupaya untuk mencapai hasil perusahaan secara maksimal					
30	Kami berupaya untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan					
e.	Harapan					
31	Kami selalu berharap agar prestasi kami di perusahaan semakin baik di masa yang akan datang					
32	Kami berupaya mewujudkan kinerja terbaik bagi perusahaan kami					
33	Kami berusaha untuk meyakinkan sesama karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja					

LAMPIRAN 3

Tabulasi Data

UNIVERSITAS TERBUKA

TABULASI DATA
VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Resp	Pertanyaan																	
	Pengaruh					Stimulasi Intelektual			Motivasi Inspirasional					Konsiderasi Personal				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5
2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	5	5	4
3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3
4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	2	5	3	5	4	4	5
5	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4
6	4	4	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4	3
7	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	5
8	4	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	5
9	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	5	4	4	4	4
10	5	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5
11	4	3	4	5	3	3	3	4	3	4	4	3	3	5	5	3	4	4
12	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4
13	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	5	4	3	3	5
14	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5
15	4	3	3	3	3	4	3	2	2	4	4	3	3	5	3	4	4	5
16	3	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4
17	4	3	3	5	3	3	3	2	4	3	4	2	3	4	4	3	5	4
18	4	3	4	5	4	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3
19	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4
20	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	5	5	5	4	5
21	4	3	3	5	3	4	2	3	4	4	3	2	3	5	5	4	4	3
22	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	5	4	5	3	5	5	4
23	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	2	3	3	5	4	3	4	3
24	4	4	1	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5
25	3	3	4	3	4	3	2	4	2	4	4	5	3	5	5	2	3	4
26	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	2	5	4	5	4	3	4	5
27	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	5	5	4	4	5
28	4	3	3	4	2	4	3	2	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3
29	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5
30	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4

**TABULASI DATA
VARIABEL MOTIVASI KERJA**

Resp	Pertanyaan														
	Higienes				Motivator				Instrumentalitas		Valensi		Harapan		
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
1	3	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	5	3
2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
3	3	4	5	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3
4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
5	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
6	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
7	4	2	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4
8	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
9	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4
10	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4
11	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3
12	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5
13	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4
14	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4
15	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5
16	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4
17	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5
18	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4
19	3	4	3	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	4
20	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4
21	4	3	4	2	4	4	3	3	2	4	3	4	5	4	5
22	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4
23	4	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4
24	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4
25	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4
26	4	3	3	4	3	5	4	2	4	2	3	4	4	4	3
27	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	3	5	4	4
28	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
29	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
30	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4

LAMPIRAN 4

Skor Jawaban Responden

UNIVERSITAS TERBUKA

Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan
Transformasional

No.	Pengaruh					Jlh	Stimulasi			Jlh	Motivasi Inspirasional					Jlh	Konsiderasi Personal					Jlh	Skor Total
	1	2	3	4	5		6	7	8		9	10	11	12	13		14	15	16	17	18		
1	5	3	3	4	4	19	4	4	3	11	5	4	4	3	4	20	5	5	4	4	5	23	73
2	4	4	3	3	3	17	3	3	4	10	3	3	3	4	4	17	5	4	5	5	4	23	67
3	4	3	3	3	4	17	4	2	3	9	3	4	3	3	3	16	5	5	4	3	3	20	62
4	3	3	4	4	5	19	4	4	3	11	3	4	3	2	5	17	3	5	4	4	5	21	68
5	4	4	3	3	3	17	3	2	4	9	3	4	4	3	3	17	3	5	4	4	4	20	63
6	4	4	3	2	3	16	2	4	3	9	4	3	3	3	4	17	5	5	4	4	3	21	63
7	3	3	4	4	3	17	4	3	3	10	4	4	2	3	3	16	4	4	4	3	5	20	63
8	4	4	3	5	3	19	3	4	3	10	4	3	4	4	5	20	4	5	5	3	5	22	71
9	3	4	3	4	4	18	3	3	4	10	3	4	4	2	3	16	5	4	4	4	4	21	65
10	5	4	4	4	3	20	5	4	3	12	3	3	4	4	4	18	4	4	4	5	5	22	72
11	4	3	4	5	3	19	3	3	4	10	3	4	4	3	3	17	5	5	3	4	4	21	67
12	4	4	3	4	3	18	4	4	3	11	4	3	4	4	5	20	4	4	5	5	4	22	71
13	4	3	2	3	4	16	3	2	3	8	3	3	3	4	3	16	5	4	3	3	5	20	60
14	4	3	4	4	3	18	3	4	4	11	4	5	3	3	4	17	5	4	4	4	5	22	68
15	4	3	3	3	3	16	4	3	2	9	2	4	4	3	3	16	5	3	4	4	5	21	62
16	3	5	4	4	4	20	3	3	4	10	4	5	4	4	3	20	4	4	5	5	4	22	72
17	4	3	3	5	3	18	3	3	2	8	4	3	4	2	3	16	4	4	3	5	4	20	62
18	4	3	4	5	4	20	4	2	3	9	4	3	4	3	4	18	4	4	5	3	3	19	66
19	4	3	4	4	3	18	4	3	3	10	3	3	4	4	4	18	4	5	5	5	4	23	69
20	4	3	3	4	4	18	3	4	3	10	4	4	3	2	4	17	5	5	5	4	5	24	69
21	4	3	3	5	3	18	4	2	3	9	4	4	3	2	3	16	5	5	4	4	3	21	64
22	4	4	4	4	3	19	3	3	4	10	3	3	4	5	4	19	5	3	5	5	4	22	70
23	4	4	3	3	3	17	3	4	2	9	4	4	2	3	3	16	5	4	3	4	3	19	61
24	4	4	1	4	5	18	3	3	4	10	4	3	3	4	4	18	4	4	5	5	5	23	69
25	3	3	4	3	4	17	3	2	4	9	2	4	4	5	3	18	5	5	2	3	4	19	63
26	4	4	3	2	3	16	4	3	3	10	3	4	2	5	4	18	5	4	3	4	5	21	65
27	4	3	2	4	4	17	3	4	4	11	3	4	2	4	3	16	5	5	4	4	5	23	67
28	4	3	3	4	2	16	4	3	2	9	4	4	3	5	4	20	4	4	5	4	3	20	65
29	4	4	4	3	3	18	4	4	3	11	4	3	3	4	3	17	4	5	5	5	5	24	70
30	4	3	4	3	3	17	4	3	4	11	3	3	4	4	4	18	4	5	5	5	4	23	69
	117	104	98	112	102	533	104	95	97	296	104	107	101	104	109	525	134	132	125	124	127	642	1996

Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

No	Faktor Higiene				Jlh	Faktor Motivator				Jlh	Instrumenta		Jlh	Valensi		Jlh	Harapan			Jlh	Skor Total
	19	20	21	22		23	24	25	26		27	28		29	30		31	32	33		
1	3	3	4	3	13	3	4	4	3	14	2	4	6	4	4	8	4	5	3	12	53
2	4	3	3	4	14	3	3	4	4	14	3	4	7	4	3	7	3	4	4	11	53
3	3	4	5	3	15	4	3	4	3	14	4	2	6	4	3	7	4	4	3	11	53
4	4	2	4	4	14	4	4	3	3	14	4	3	7	3	4	7	3	4	4	11	53
5	4	2	4	3	13	3	3	4	4	14	3	4	7	4	3	7	3	4	4	11	52
6	4	3	4	3	14	4	3	4	4	15	4	3	7	3	4	7	4	3	4	11	54
7	4	2	4	3	13	4	4	3	4	15	2	4	6	4	3	7	4	3	4	11	52
8	4	3	3	4	14	3	4	3	4	14	4	3	7	4	3	7	4	4	4	12	54
9	2	4	3	4	13	3	3	4	4	14	4	3	7	3	4	7	5	4	4	13	54
10	3	4	3	4	14	4	3	4	4	15	3	4	7	4	5	9	3	4	4	11	56
11	3	3	4	4	14	4	4	3	3	14	2	3	5	4	3	7	4	4	3	11	51
12	4	2	3	4	13	4	4	3	4	15	4	3	7	3	4	7	4	3	5	12	54
13	3	3	4	4	14	4	3	3	4	14	3	4	7	4	5	9	3	4	4	11	55
14	4	3	3	3	13	4	4	3	4	15	4	3	7	3	4	7	5	3	4	12	54
15	4	3	2	4	13	3	4	4	3	14	3	4	7	3	4	7	4	4	5	13	54
16	4	3	3	4	14	3	4	4	3	14	4	3	7	4	3	7	5	4	4	13	55
17	3	3	3	4	13	3	3	4	4	14	3	4	7	3	4	7	4	4	5	13	54
18	3	4	3	3	13	3	4	4	4	15	4	3	7	3	4	7	5	4	4	13	55
19	3	4	3	4	14	4	3	5	3	15	3	4	7	4	4	8	5	4	4	13	57
20	3	4	3	3	13	4	3	4	4	15	4	3	7	4	3	7	4	3	4	11	53
21	4	3	4	2	13	4	4	3	3	14	2	4	6	3	4	7	5	4	5	14	54
22	4	4	3	3	14	4	2	4	4	14	4	3	7	4	4	8	3	4	4	11	54
23	4	2	3	3	12	4	3	4	3	14	3	4	7	3	4	7	4	3	4	11	51
24	3	4	3	4	14	3	4	3	4	14	4	2	6	4	3	7	3	4	4	11	52
25	3	4	3	3	13	4	3	3	4	14	3	4	7	4	3	7	4	3	4	11	52
26	4	3	3	4	14	3	5	4	2	14	4	2	6	3	4	7	4	4	3	11	52
27	3	3	3	4	13	4	3	4	3	14	2	4	6	4	3	7	5	4	4	13	53
28	3	2	3	4	12	3	4	4	4	15	4	3	7	3	4	7	4	3	4	11	52
29	4	3	3	2	12	3	4	3	4	14	3	4	7	4	3	7	3	4	4	11	51
30	3	3	4	4	14	4	3	4	4	15	4	2	6	4	4	8	4	4	4	12	55
	104	93	100	105	402	107	105	110	108	430	100	100	200	134	143	218	134	134	134	352	1602

LAMPIRAN 5

Statistik Hasil Regresi secara lengkap

UNIVERSITAS TERBUKA

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ytot	72,4667	2,02967	30
Xtot	79,8000	6,12175	30

Correlations

		Ytot	Xtot
Pearson Correlation	Ytot	1,000	,546
	Xtot	,546	1,000
Sig. (1-tailed)	Ytot	.	,001
	Xtot	,001	.
N	Ytot	30	30
	Xtot	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Xtot ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Ytot

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,546 ^a	,298	,273	1,73029

- a. Predictors: (Constant), Xtot

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,637	1	35,637	11,903	,002 ^a
	Residual	83,830	28	2,994		
	Total	119,467	29			

- a. Predictors: (Constant), Xtot
b. Dependent Variable: Ytot

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	58,016	4,200		13,812	,000
	Xtot	,181	,052	,546	3,450	,002

- a. Dependent Variable: Ytot

Correlations

Correlations

		Peng	Sti	Motiv	Kper	TtotX
Peng	Pearson Correlation	1	,450*	,711**	,802**	,911**
	Sig. (2-tailed)	.	,013	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Sti	Pearson Correlation	,450*	1	,285	,584**	,625**
	Sig. (2-tailed)	,013	.	,127	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
Motiv	Pearson Correlation	,711**	,285	1	,747**	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000	,127	.	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Kper	Pearson Correlation	,802**	,584**	,747**	1	,942**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	.	,000
	N	30	30	30	30	30
TtotX	Pearson Correlation	,911**	,625**	,848**	,942**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30

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

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

Reliability

Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.
The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of items
,826	,918	5

Correlations

Correlations

		hig	Motr	Inst	Vlnsi	Hrpn	TotY
hig	Pearson Correlation	1	-,060	,067	-,153	,275	,472**
	Sig. (2-tailed)	.	,754	,725	,420	,141	,008
	N	30	30	30	30	30	30
Motr	Pearson Correlation	-,060	1	,430*	,272	-,013	,650**
	Sig. (2-tailed)	,754	.	,018	,146	,944	,000
	N	30	30	30	30	30	30
Inst	Pearson Correlation	,067	,430*	1	,296	,296	,698**
	Sig. (2-tailed)	,725	,018	.	,113	,113	,000
	N	30	30	30	30	30	30
Vlnsi	Pearson Correlation	-,153	,272	,296	1	-,056	,436*
	Sig. (2-tailed)	,420	,146	,113	.	,770	,016
	N	30	30	30	30	30	30
Hrpn	Pearson Correlation	,275	-,013	,296	-,056	1	,490**
	Sig. (2-tailed)	,141	,944	,113	,770	.	,006
	N	30	30	30	30	30	30
TotY	Pearson Correlation	,472**	,650**	,698**	,436*	,490**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,016	,006	.
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

Reliability

Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.
The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of items
,692	,693	6

Inter-Item Correlation Matrix

	Peng	Sti	Motiv	Kper	TtotX
Peng	1,000	,450	,711	,802	,911
Sti	,450	1,000	,285	,584	,625
Motiv	,711	,285	1,000	,747	,848
Kper	,802	,584	,747	1,000	,942
TtotX	,911	,625	,848	,942	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Peng	137,2333	106,737	,872	.	,756
Sti	145,7000	133,183	,560	.	,839
Motiv	137,8333	114,557	,796	.	,783
Kper	137,8333	108,557	,918	.	,757
TtotX	79,8000	37,476	1,000	.	,859

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
159,6000	149,903	12,24351	5

Inter-Item Correlation Matrix

	hig	Motr	Inst	Vlnsi	Hrpn	TotY
hig	1,000	-,060	,067	-,153	,275	,472
Motr	-,060	1,000	,430	,272	-,013	,650
Inst	,067	,430	1,000	,296	,296	,698
Vlnsi	-,153	,272	,296	1,000	-,056	,436
Hrpn	,275	-,013	,296	-,056	1,000	,490
TotY	,472	,650	,698	,436	,496	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
hig	125,4333	13,840	,273	.	,694
Motr	125,5667	12,323	,476	.	,637
Inst	135,4667	13,568	,614	.	,638
Vlnsi	135,3667	14,654	,289	.	,689
Hrpn	130,3667	14,378	,360	.	,678
TotY	72,4667	4,120	1,000	.	,385

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
144,9333	16,478	4,05933	6

LAMPIRAN 6

**Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Mutiara
Harappan Kalabahi Kabupaten Alor**

UNIVERSITAS TERBUKA

Struktur Organisasi

Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor

