

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan dimanapun itu, pasti sangat dibutuhkan. Membicarakan tentang kepemimpinan, pasti tidak akan terlepas dari seorang pemimpin itu sendiri. Seperti pendapat Stoner, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Handoko, 1995 : 294). Seorang pemimpin dalam memimpin (proses pengarahan, proses pemberian pengaruh, dan lain-lain) pasti menerapkan gaya kepemimpinan.

Ada banyak gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh pemimpin, salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang dipakai oleh Kibaara Muchiri. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kibaara Muchiri, terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu (Damarsari, 2004 : 2):

1. Kepemimpinan transformasional, dengan empat unsur yang mendasari yakni *charisma, inspirational, intellectual stimulation, dan individualized consideration.*
2. Kepemimpinan transaksional, terdiri dari dua faktor utama. Kedua hal tersebut yakni *contingent reward* dan *management by – exception.*

Adapun pengertiannya dari kepemimpinan transformasional adalah dalam kepemimpinan ini yang terjadi tidak hanya sekedar pertukaran seperti pada

kepemimpinan transaksional namun juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikut (Damarsari, 2004 : 5). Terdapat empat unsur yang mendasari yakni (Damarsari, 2004 : 14):

a. Karisma (*Charisma*)

Seorang pemimpin transformasional mendapatkan karismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkarisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya.

b. Motivasi inspirasional (*Inspirational*)

Seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasi tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasa benar.

c. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.

d. Perhatian individual (*Individualized Consideration*)

Seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Sedangkan kepemimpinan transaksional, yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pemimpin dan bawahannya (Damarsari, 2004 : 5). Terdiri dari dua faktor utama yakni (Damarsari, 2004 : 15):

a. **Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*)**

Pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran yang aktif. Artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atas tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.

b. **Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*)**

Merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif yaitu pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai selanjutnya menentukan ada atau tidaknya kesalahan.

Pengaruh dari dua gaya kepemimpinan tersebut dapat berimbas terhadap motivasi karyawan. Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan (Handoko, 1995 : 252). Peneliti akan memfokuskan motivasi karyawan berdasar pada teori keberadaan ERG dan teori kebutuhan McClelland, yaitu:

1. Teori keberadaan ERG ada dua kebutuhan (Nugroho, 2005 : 7 – 8):
 - a. Kebutuhan fisik.
 - b. Kebutuhan keamanan.
2. Teori kebutuhan yang dikembangkan McClelland dan temannya. Teorinya memfokuskan pada tiga kebutuhan (Robbins, 2003 : 162):

- a. **Kebutuhan akan prestasi : dorongan untuk yang terbaik, untuk mencapai prestasi dan berusaha untuk berhasil.**
- b. **Kebutuhan akan kekuasaan : kebutuhan untuk membuat orang lain berlaku dalam aturan bukan sebaliknya.**
- c. **Kebutuhan akan hubungan berorganisasi atau berafiliasi : keinginan untuk bersahabat, dan berhubungan dengan dekat.**

Para manajer atau pemimpin dapat mendasarkan pada kedua teori diatas untuk meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Secara logika sederhana, karyawan yang mempunyai motivasi tinggi maka ia akan lebih produktif. Sedangkan karyawan yang motivasinya rendah, produktivitasnya akan rendah pula. Hal tersebut sangat mempengaruhi perusahaan. Untuk menjaga agar motivasi karyawan tetap tinggi, dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Seperti yang dikatakan oleh Yukl, kepemimpinan adalah sebuah arus antar hubungan yang berkembang yang padanya para pemimpin secara terus menerus membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasional dari para pengikutnya dan memodifikasi perilaku mereka (Manulang, 2004 : 1). Kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan perusahaan maupun organisasi untuk *survive* ditengah-tengah situasi yang berubah.

Sehingga muncul pertanyaan apakah kepemimpinan dapat menjadi faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan? Peneliti menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan. Karena kedua gaya tersebut relevan digunakan dalam suatu perusahaan maupun organisasi. Sedangkan untuk motivasi lebih

terfokus pada teori ERG khususnya *existence* (keberadaan) dari Clayton Alderfer. Karena adalah wajar bila karyawan membutuhkan teori keberadaan, yang notabene merupakan pemenuhan kebutuhan fisiologis dan rasa aman. Juga menjadi wajar bila karyawan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang paling mudah dahulu, sebelum berlanjut ke kebutuhan yang lebih tinggi. Untuk teori kebutuhan McClelland merupakan tahap kebutuhan lanjutan bagi karyawan. Karena setelah kebutuhan dasar terpenuhi maka setiap karyawan ingin mendapatkan kebutuhan yang kompleks (akan prestasi, kekuasaan, berafiliasi), sebagai bagian dari pencapaian kebutuhan yang lebih tinggi.

Keadaan diatas dapat terjadi di Kanisius. Kanisius merupakan nama percetakan dan penerbitan buku yang terletak di jalan Cempaka 9, Deresan Yogyakarta. Dalam menghadapi perubahan, seperti masyarakat yang makin kritis, majemuk, persaingan dengan penerbit lain, agar mampu beroperasi dengan baik dan sesuai rencana, maka salah satu jurus yang dibutuhkan adalah SDM yang profesional. Karena SDM (dalam hal ini karyawan) merupakan ujung tombak bagi keberhasilan perusahaan (Kanisius) dalam mencapai tujuan. Tanpa adanya motivasi yang tinggi dari karyawan maka akan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar mencapai semua itu adalah pemimpin setidaknya mengerti barang sedikit motif-motif apa yang diinginkan para karyawannya. Sehingga dengan mengetahui motif para karyawannya maka pemimpin dapat memotivasi mereka. Caranya dapat melalui penggunaan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

B. Perumusan Masalah

Dengan latar belakang masalah diatas maka pokok permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional (*Charisma, Inspirational motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration*) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (teori Keberadaan dan McClelland) karyawan Penerbit-Percetakan Kanisius?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional (*Contingent Reward, Management by Exception*) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (teori Keberadaan dan McClelland) karyawan Penerbit-Percetakan Kanisius?

C. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan pemimpin adalah Direktur Utama di Penerbit-Percetakan Kanisius. Direktur Utama tersebut akan dinilai oleh para bawahan atau karyawan yang berperan sebagai responden penelitian yang memenuhi syarat sebagai karyawan tetap.

2. Kepemimpinan Transformasional

Dalam kepemimpinan ini yang terjadi tidak hanya sekedar pertukaran seperti pada kepemimpinan transaksional namun juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikut (Damarsari, 2004 :

5). Kepemimpinan transformasional merupakan aktivitas dimana bawahan atau karyawan didorong untuk melakukan sesuatu yang lebih daripada apa

yang diharapkan oleh mereka dan memotivasi bawahan atau karyawan untuk lebih giat dalam bekerja (Muchiri, 2002 : 271). Menurut Bass (1985) seperti yang dikutip oleh Muchiri terdapat empat unsur yakni (Muchiri, 2002 : 270):

- a. Karisma (*Charisma*) yang indikatornya meliputi kenyamanan, kebanggaan, dipercaya, karunia, simbol, dihormati, antusiasme, misi, optimistik, tidak ada masalah, kemampuan.
- b. Motivasi inspirasional (*Inspirational*) yang indikatornya meliputi standar, visi, tujuan, cara, simbol dan imej, dorongan semangat, pengaruh, harapan, mendorong melakukan lebih, memotivasi, meningkatkan motivasi.
- c. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*) yang indikatornya meliputi gagasan, menghindari, mendorong, punya cara-cara baru, mengembangkan alasan-alasan, akal, opini, identifikasi, pemecahan masalah, berpikir mendalam, menggunakan bukti.
- d. Perhatian individual (*Individualized Consideration*) yang indikatornya meliputi perhatian personal, kesempatan pembelajaran, memahami keadaan, memperlakukan sebagai individu, membantu, berhubungan, apresiasi, pelatihan, absen, nasehat, sulit ditemui, instruksi, banyak membantu, tidak memberi tahu.

3. Kepemimpinan Transaksional

Yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pemimpin dan bawahannya (Damarsari, 2004 : 5). Menurut Bass (1985) seperti yang dikutip oleh Muchiri terdapat dua unsur yakni (Muchiri, 2002 : 270):

- a. Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*) yang indikatornya meliputi bernegosiasi, mengetahui hasil, memperhatikan, kesesuaian, balasan, mengomentari, perhatian, kesepakatan, pemahaman, menunjukkan, pujian.
- b. Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*) yang indikatornya meliputi mengizinkan, tidak merubah, merasa puas, pembuatan keputusan, meyakini, campur tangan, menghindari turut campur kecuali karyawan gagal memenuhi ketentuan, memperhatikan, perbaikan, mengambil tindakan, konsentrasi, mengetahui ada yang salah.

4. Motivasi

Dalam hal ini, motivasi diambil dari teori existence (keberadaan) Clayton Alderfer yaitu kebutuhan keberadaan serupa dengan kebutuhan fisik dan keamanan (Sutarto, 2001 : 252). Terdiri dari dua unsur, yaitu (Nugroho, 2005 : 7 – 8):

- a. Kebutuhan fisik yang indikatornya meliputi gaji pokok, gratifikasi, tunjangan, fasilitas.
- b. Kebutuhan keamanan yang indikatornya meliputi jaminan kesehatan fisik, asuransi, keselamatan fisik, jaminan masa depan, keselamatan diri.

Sedangkan teori David McClelland sebagai berikut:

- a. Motif Afiliasi, kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan yang merugikan orang lain, berikut ada tiga unsur yaitu (Nugroho, 2005 : 8):

- 1) Dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain yang indikatornya meliputi mengadakan hubungan yang baik, membina suasana harmonis, bekerjasama, berbincang dengan rekan sekerja, kerjasama untuk membina hubungan dengan rekan sekerja, kerjasama.
 - 2) Berada bersama orang lain yang indikatornya meliputi terlibat dalam lingkungan kerja, mencapai kesuksesan perlu keterlibatan orang lain.
 - 3) Tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang yang indikatornya adalah suka menolong.
- b. Motif kekuasaan merupakan hasrat untuk mempengaruhi atau mengendalikan orang lain, bertanggung jawab untuk orang lain, dan memiliki otoritas atas orang lain (Nugroho, 2005 : 8 – 9), terdiri dari tiga unsur:
- 1) Untuk mempengaruhi atau mengendalikan orang lain yang indikatornya meliputi memberi pengarahan, mempengaruhi orang lain, mencoba memberikan ide, membimbing, memberikan pendapat, mengungkapkan ide.
 - 2) Bertanggung jawab untuk orang lain yang indikatornya adalah menghindari perdebatan.
 - 3) Memiliki otoritas atas orang lain yang indikatornya meliputi membantu orang lain, menjadi pemimpin kelompok, menjadi pemimpin organisasi.
- c. Motif berprestasi yaitu tercermin pada keinginan dia mengambil tugas yang dia dapat bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-

perbuatannya, dia menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatan-perbuatannya, dan dia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif (Nugroho, 2005 : 9 – 10), terdiri dari 4 unsur:

- 1) Bertanggung jawab secara pribadi yang indikatornya meliputi menyelesaikan pekerjaan tanpa beban, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 2) Menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan risikonya yang indikatornya meliputi pekerjaan yang penuh tantangan, pekerjaan yang memberi tantangan untuk pengembangan prestasi, pekerjaan bertumpu pada kemajuan.
- 3) Mendapatkan umpan balik yang indikatornya meliputi peningkatan potensi, peluang untuk kemajuan diri, memperhatikan penghargaan, kenaikan pangkat.
- 4) Berusaha kreatif dan inovatif yang indikatornya adalah perencanaan kerja.

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (*Charisma, Inspirational motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration*) terhadap motivasi (teori Keberadaan dan McClelland) karyawan Penerbit-Percetakan Kanisius.

2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional (*Contingent Reward, Management by Exception*) terhadap motivasi (teori Keberadaan dan McClelland) karyawan Penerbit-Percepatan Kanisius.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai manfaat bagi perusahaan, peneliti dan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi karyawan. Sehingga perusahaan melalui pemimpin atau manajer dapat menentukan gaya kepemimpinan yang tepat.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan momentum yang baik untuk menerapkan ilmu yang telah diperoleh dalam perkuliahan.

3. Bagi pihak-pihak yang berkepentingan

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai masukan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan.

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran sebagai berikut:

1. Pengertian dan pengukuran gaya kepemimpinan (variabel independen)

a. Gaya kepemimpinan transformasional (X1)

Dalam kepemimpinan ini yang terjadi tidak hanya sekedar pertukaran seperti pada kepemimpinan transaksional namun juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikut. Terdapat empat unsur yang mendasari yakni :

- 1) *Charisma* (X1,1)
- 2) *Inspirational* (X1,2)
- 3) *Intellectual stimulation* (X1,3)
- 4) *Individualized consideration* (X1,4)

b. Kepemimpinan transaksional (X2)

Hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pemimpin dan bawahannya. Terdiri dari dua faktor utama yakni :

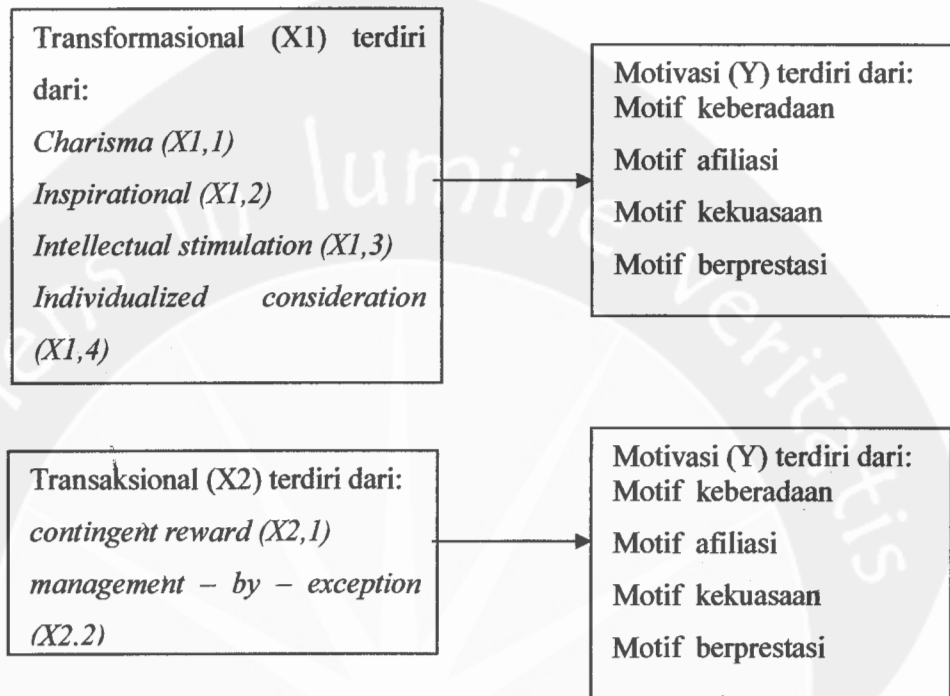
- 1) *contingent reward* (X2,1)
- 2) *management – by – exception* (X2,2)

2. Pengertian dan pengukuran variabel dependen Motivasi (Y)

Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Berdasar teori ERG dan David Mc Clelland, maka dapat dibagi:

- a. Motif keberadaan
- b. Motif afiliasi
- c. Motif kekuasaan
- d. Motif berprestasi

Gambar 1.1 Kerangka pemikiran pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi



Sumber : Bass dan Avolio

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu kesimpulan sementara dan belum mengandung kebenaran. Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan transformasional (*Charisma, Inspirational motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration*) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (teori Keberadaan dan McClelland) karyawan Penerbit-Percetakan Kanisius.

2. Gaya kepemimpinan transaksional (*Contingent Reward, Management by Exception*) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (teori Keberadaan dan McClelland) karyawan Penerbit-Percetakan Kanisius.

H. Metodologi Penelitian

Untuk metodologi penelitiannya sebagai berikut:

1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Penerbit-Percetakan Kanisius Yogyakarta. Waktunya dimulai dari bulan Mei 2006 sampai dengan November 2006.

2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian (Kuncoro, 2003 : 103). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Penerbit-Percetakan Kanisius yang berjumlah 319 karyawan.

Sedangkan sampel adalah himpunan bagian (subset) dari unit populasi (Kuncoro, 2003 : 103). Sampel diambil untuk memudahkan dalam melakukan penelitian dan mengeneralisasikan hasil. Dari 319 karyawan, penulis mengambil 50 sampel dari populasi yang ada. Karena dalam penelitian cukup diambil 10 % (persen) dari populasi yang ada (Nasution, 2004 : 102). Juga sebuah sampel minimal jumlahnya 30 dikarenakan mendekati distribusi normal (Yonathan, 2006 : 9). Alasan lain dalam pengambilan sampel adalah biaya, waktu, respon dari responden.

3. Metode Pengambilan Sampel

Metodenya menggunakan *purposive sampling* yang mengambil anggota sampel berdasar pertimbangan tertentu yang berhubungan erat dengan ciri-ciri atau sifat-sifat populasi. Jadi sasarannya adalah responden yang berstatus karyawan tetap. Sehingga jumlah karyawan tetap ada 271 orang. Dengan menggunakan metodenya Nasution maka peneliti dapat mengambil kurang lebih 27 responden, tapi peneliti menaikkan jumlah responden menjadi 50 orang. Alasannya selain 10 % pengambilan sampel juga ada batas minimal sampel mendekati distribusi normal.

4. Metode Pengumpulan Data

Menggunakan metode primer, dengan menyusun kuesioner yang mana dibagikan kepada para responden. Kuesioner terdiri dari 2 (dua) bagian:

- a. Bagian I: Merupakan pertanyaan mengenai data responden karyawan yang bertujuan untuk mengetahui identitas responden dan sebagai data pelengkap. Adapun data yang dibutuhkan yaitu jenis kelamin, pendidikan, usia, masa kerja, dan departemen.
- b. Bagian II: Merupakan pertanyaan untuk mengetahui tingkat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi karyawan.
 - 1) MLQ : merupakan 70 pertanyaan mengenai deskripsi kepemimpinan atasan atau *Multifactor Leadership Questioner* (MLQ) yang hanya akan diisi oleh karyawan (Bass & Avolio, 1990) (Muchiri, 2002 : 290 - 292):

a) Butir 1-47, tentang kepemimpinan transformasional, dengan perincian sebagai berikut:

- (1) Butir 1-11, tentang *idealized influence*.
- (2) Butir 12-22, tentang *inspirational motivation*.
- (3) Butir 23-33, tentang *intellectual stimulation*.
- (4) Butir 34-47, tentang *individualized consideration*.

b) Butir 48-70, tentang kepemimpinan transaksional dengan perincian sebagai berikut:

- (1) Butir 48-58, tentang *contingent reward*.
- (2) Butir 59-70, tentang *management-by-exception*.

2) Motivasi teori ERG dan Mc Clelland: merupakan pertanyaan yang akan diisi oleh karyawan. (Wijono, 2001 : 272 - 274):

- a) Butir 1-9, tentang motif keberadaan.
- b) Butir 10-18, tentang motif afiliasi.
- c) Butir 19-28, tentang motif kekuasaan.
- d) Butir 29-38, tentang motif berprestasi.

Sedangkan data sekunder dilakukan dengan meminta data dari perusahaan, membaca dan mencatat bahan dari literatur (penelitian kepustakaan).

5. Metode Pengukuran Data

a. Untuk pertanyaan kepemimpinan transformasional dan transaksional yang bersifat positif diukur dengan 5 skala poin sebagai berikut:

SL : skor 5 tentang kriteria selalu

SR : skor 4 tentang kriteria sering

KK : skor 3 tentang kriteria kadang-kadang

SW : skor 2 tentang kriteria sekali waktu

TP : skor 1 tentang kriteria tidak pernah

- b. Untuk pertanyaan motivasi yang bersifat positif diukur dengan 5 skala poin sebagai berikut:

SS : skor 5 tentang kriteria sangat setuju

S : skor 4 tentang kriteria setuju

TP : skor 3 tentang kriteria tidak pasti

TS : skor 2 tentang kriteria tidak setuju

STS : skor 1 tentang kriteria sangat tidak setuju

- c. Sedangkan pertanyaan yang bersifat negatif, sehingga dalam pemberian skornya dibalik. Yaitu pada pertanyaan:

1) Kepemimpinan Transformasional (X1): pertanyaan nomor 12, 18, 24, 39, 42, 44, 47

2) Kepemimpinan Transaksional (X2): pertanyaan nomor 50, 62, 64, 66, 69

3) Motivasi (Y): pertanyaan nomor 3, 4, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 23, 24, 26, 28, 29, 31, 34, 35, 36

- d. Dimana skornya untuk masing-masing bagian menjadi:

1) Kepemimpinan:

TP : skor 5 tentang kriteria tidak pernah

SW : skor 4 tentang kriteria sekali waktu

KK : skor 3 tentang kriteria kadang-kadang

SR : skor 2 tentang kriteria sering

SL : skor 1 tentang kriteria selalu

2) Motivasi

STS : skor 5 tentang kriteria sangat tidak setuju

TS : skor 4 tentang kriteria tidak setuju

TP : skor 3 tentang kriteria tidak pasti

S : skor 2 tentang kriteria setuju

SS : skor 1 tentang kriteria sangat setuju

6. Teknik Pengujian Instrumen

Untuk menguji apakah pertanyaan-pertanyaan yang diberikan cukup valid dan reliabel, digunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

a. Uji validitas

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa cermat suatu tes dapat melakukan fungsi ukurnya. Alat analisis yang digunakan adalah teknik Korelasi Moment Tangkar (Antoni, 2004 : 14 - 15). Rumus dan perhitungan korelasi moment tangkar:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2 (N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

keterangan:

r_{xy} = korelasi moment tangkar

N = cacah subjek uji-coba

$\sum x$ = sigma atau jumlah x (skor butir)

$\sum x^2$ = sigma x kuadrat

$\sum y$ = sigma y (skor faktor)

$\sum y^2$ = sigma y kuadrat

$\sum xy$ = sigma tangkar (perkalian) x dengan y

Jika korelasi produk moment $> r$ tabel, maka valid. Jika hasil pemrosesan pada taraf signifikan 5% menunjukkan hasil lebih kecil atau sama dengan taraf sig. 5%, maka item tersebut dinyatakan gugur.

b. Analisis reliabilitas

Pengujian tingkat kestabilan dari suatu alat pengukur untuk mengukur suatu gejala atau kejadian. Rumus Alpha Cronbach sebagai berikut (Antoni, 2004 : 15 – 16):

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left(\frac{V_t - V_x}{V_t} \right) = \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{V_x}{V_t} \right)$$

Dimana:

V_x = variansi butir-butir

V_t = variansi total (faktor)

M = jumlah butir

Jika $r_{tt} > r$ tabel, maka kuesioner memenuhi syarat. Jika hasil pemrosesan pada taraf signifikan 5% menunjukkan hasil lebih kecil atau sama dengan taraf sig. 5%, maka item tersebut dinyatakan gugur.

7. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

a. Analisis Persentase

Untuk menguji karakteristik responden (jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, masa jabatan, departemen). Persentase jawaban terbesar menandakan jawaban yang paling banyak diberikan oleh responden dan dapat dijadikan sebagai kesimpulan.

Rumus perhitungan persentase adalah sebagai berikut:

$$P = \frac{nx}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = hasil persentase

nx = jumlah data berdasar karakteristik responden

N = jumlah data keseluruhan

b. Analisis Regresi

Untuk memprediksi besar variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen yang sudah diketahui besarnya.

Persamaan regresi berganda:

$$Y = a + b_{11}X_{11} + b_{12}X_{12} + b_{13}X_{13} + b_{14}X_{14} \dots(1)$$

Keterangan :

Y = motivasi keberadaan dan McClelland

a = variabel konstanta

b₁₁, b₁₂, b₁₃, b₁₄= koefisien regresi

X₁₁ = *Charisma*

X₁₂ = *Inspirational*

X₁₃ = *Intellectual stimulation*

$X_{14} = \textit{Individualized consideration}$

$$Y = a + b_{21}X_{21} + b_{22}X_{22} \dots(2)$$

Keterangan :

Y = motivasi keberadaan dan Mc Clelland

a = variabel konstanta

b_{21}, b_{22} = koefisien regresi

$X_{21} = \textit{contingent reward}$

$X_{22} = \textit{management - by - exception}$

c. Uji pendukung dengan menggunakan program *SPSS for Windows*:

1) Uji secara serentak (F-Test)

Pengujian secara serentak untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama, dengan menentukan hipotesisnya sebagai berikut (Sumarno, 2003 : 15).

Kriteria pengujian:

a) H_0 diterima dan H_a ditolak apabila $F_{hit} < F_{tabel}$

b) H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $F_{hit} > F_{tabel}$

H_0 diterima dan H_a ditolak berarti variabel independen tidak mempengaruhi besarnya nilai variabel dependen. Jika H_0 ditolak dan H_a diterima maka variabel independen mempengaruhi nilai variabel dependen.

2) Uji t (T-test)

Dengan pengujian ini dapat diketahui signifikan tidaknya masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan menentukan tingkat keyakinan tertentu maka diperoleh t tabel (Sumarno, 2003 : 16).

Kriteria pengujian :

- a) H_0 diterima jika $t_{hit} < t_{tabel}$
- b) H_0 ditolak jika $t_{hit} > t_{tabel}$

Kesimpulannya, H_0 ditolak berarti ada hubungan signifikan antara variabel dependen dengan variabel independen.

I. Sistematika Penulisan

Penulisan laporan akan mengikuti format sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini akan menguraikan mengenai pendahuluan, yang memuat latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, metodologi penelitian, sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Bab ini pada intinya merupakan survei literatur untuk mengkaitkan teori agar relevan dengan topik penelitian.

Bab III Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini merupakan sejarah berdirinya, visi dan misi, struktur organisasi, personalia, pemasaran dari Penerbit-Percetakan Kanisius.

Bab IV Analisis Data

Bab ini secara khusus akan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi karyawan, dengan bantuan instrumen pendukung.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini merangkum dan menarik kesimpulan, serta memberikan saran.

