

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN
SEMANGAT KERJA PADA KARYAWAN DI PT. POS INDONESIA REGIONAL
I MEDAN SUMATERA UTARA-ACEH**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi
Universitas Medan Area**

Oleh:

ROSDIANA BR. TARIGAN

15.860.0111



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

MEDAN

2019

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/7/19

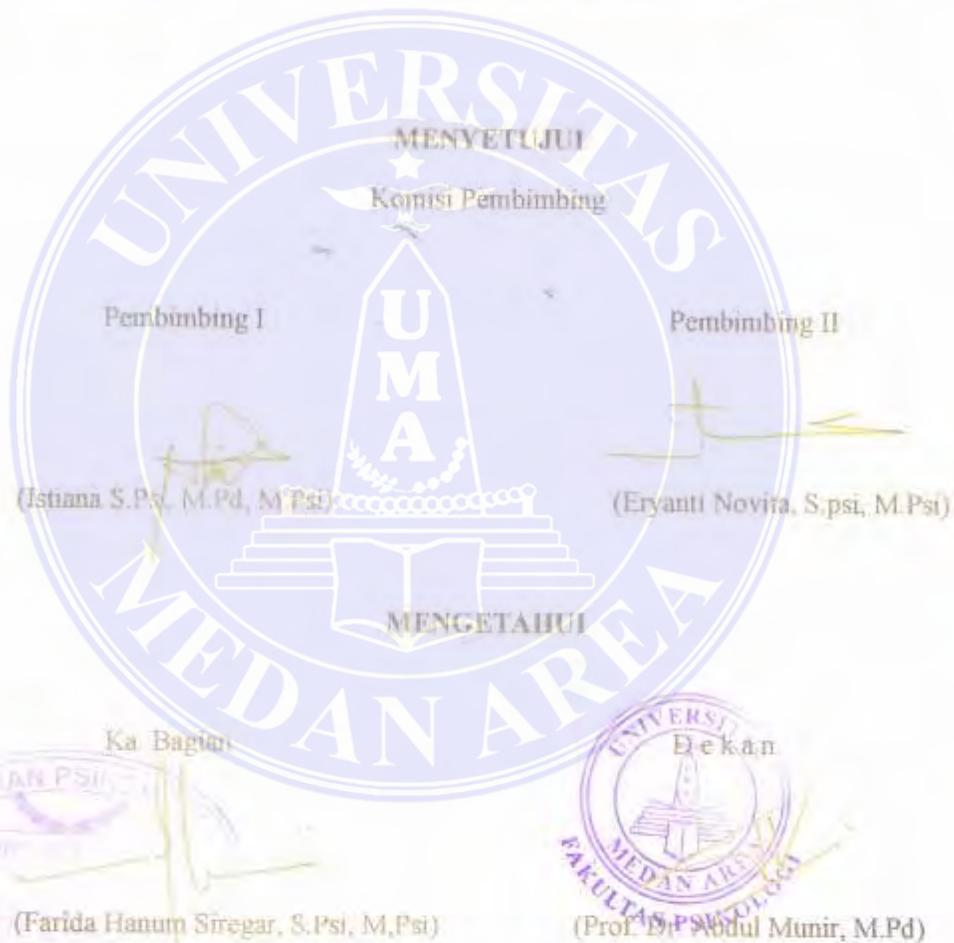
Access From (repository.uma.ac.id)

JUDUL SKRIPSI : HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN SEMANGAT KERJA PADA KARYAWAN DI PT POS INDONESIA I MEDAN SUMATERA UTARA-ACEH

NAMA : ROSDIANA BR TARIGAN

NPM : 15.860.0111

BAGIAN : PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI



Tanggal Lulus: 28 September 2019

DIPERTAHANKAN DI DEPAN DEWAN PENGUJI SKRIPSI FAKULTAS
PSIKOLOGI UNIVERSITAS MEDAN AREA DAN DITERIMA UNTUK
MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
DERAJAT SARJANA (S1) PSIKOLOGI

PADA TANGGAL

28 September 2019

MENGESAHKAN

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS MEDAN AREA



Dekan
(Prof. Dr. Abdul Munir, M. Pd)

DEWAN PENGUJI

TANDA TANGAN

1. Prof. Dr. Abdul Munir, M. Pd

2. Dra. Mustika Tarigan, M.Psi

3. Istiana S.Psi, M.Pd, M.Psi

4. Eryanti Novita, S.Psi, M.Si

(Handwritten signatures in yellow ink)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang menyatakan bahwa skripsi yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 01 September 2019



Rosdiana Br. Tarigan

158600111

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : ROSDIANA BR TARIGAN
NPM : 158600111
Program Studi : Psikologi Industri & Industri
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Semangat Kerja Pada Karyawan Di PT.Pos Indonesia Regional I Medan Sumatera Utara-Aceh. Dengan hak bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelolah dalam bentuk pangkalan data (detabase), merawat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 10 Oktober 2019

Yang menyatakan



(Rosdiana Br. Tarigan)

HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN SEMANGAT KERJA PADA KARYAWAN PT.POS INDONESIA REGIONAL I MEDAN SUMATERA UTARA-ACEH

Oleh: ROSDIANA BR TARIGAN

15.860.0111

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk melihat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja karyawan di PT.Pos Indonesia Regional I Medan Sumatera Utara-Aceh. Hipotesis hubungan adalah ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja karyawan. Subjek penelitian ini adalah 84 orang karyawan PT.Pos Indonesia Regional I Medan Sumatera Utara-Aceh yang sedang dalam masa kerja dan pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *Total Sampling*. Metode Pengumpulan data adalah skala yang terdiri dari skala kepemimpinan transformasional dan skala semangat kerja. Metode Analisis data adalah uji korelasional menggunakan *pearson product moment*. Dari hasil analisis, diketahui bahwa hipotesis penelitian diterima ($r_{xy} = 0,356$; $p = 0,000 < 0,010$). Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi semangat kerja karyawan dan sebaliknya. Kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja adalah sebesar 12,7% ($r^2 = 0,127$) sisanya (87,3%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Semangat Kerja, Karyawan, PT.Pos Indonesia Regional I Medan Sumatera Utara-Aceh.

**THE RELATION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
WITH EMPLOYEE MORALE AT PT.POS INDONESIA
REGIONAL I MEDAN NORTH SUMATRA-ACEH**

**By: ROSDIANA BR TARIGAN
15.860.0111**

Abstract

This research is to find out the relations of self control and minor cyberloafing behavior within PT. Wicaksana Overseas International, Tbk employee. The population of this research is PT. Wicaksana Overseas International, Tbk employee. 71 people used as sample. The sample is taken with purposive sampling technic. Both of the scale is created based on likert scale, where self control scale has 24 item and 4 come off item and minor cyberloafing behavior has 24 item and 3 come off item. This research claimed the negative hypothesis where the higher self control is, the lower minor cyberloafing behavior is, so does in otherwise. The analysis technic that is used in this research is correlation Pearson Product Moment technic. The analysis result found that there is a significant negative relation between self control and cyberloafing. ($r_{xy} = -0,399$; $p = 0,001 < 0,050$). Where the self control is quiet high with the empirical mean is higher that the hypothetical mean ($62,03 > 50$), and minor cyberloafing behavior is quiet low where the empirical mean is lower than the hypothetical mean ($47,13 < 52,5$). The other result that is gained is determinant coefficient (r^2) and the relation is 0,159. It means the self control gave 15,9% effect to minor cyberloafing behavior. And there is 84,1% impact of other factors for cyberloafing behavior that is not researched in this research, and thus the hypothesis that is aimed in this research is accepted.

Key words : self control, minor cyberloafing behavior, employee.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Alhamdulillah peneliti ucapkan atas kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat, nikmat dan karunia-Nya, kesabaran, kemudahan dan kelancaran bagi peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini sampai selesai.

Peneliti menyadari bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan serta kerja sama yang baik dari berbagai pihak. Oleh karena itu sudah sepantasnya dengan segala kerendahan hati peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Yayasan Haji Agus Salim Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng,M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. bapakProf. Dr. H. AbdulMunir, M.Pd selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
4. Bapak Chairul Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Psi selaku Wakil Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
5. Kepada Ibu Istiana, S.Psi, M.Psi selaku dosen pembimbing I yang selalu memberikan bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Kepada Ibu Eryanti Novita, S.Psi, M.Psi selaku dosen pembimbing II yang selalu memberikan bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.

7. Kepada Bapak Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd selaku ketua sidang yang sudah hadir dan memberikan masukan untuk skripsi saya pada saat sidang meja hijau saya.
8. Kepada Ibu Dra. Mustika Tarigan M.Psi selaku sekretaris penguji sidang yang sudah bersedia hadir dan memberikan masukan untuk skripsi saya pada saat sidang meja hijau saya.
9. Para Dosen Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memotivasi peneliti, serta para staff tata usaha Program Studi Psikologi Universitas Medan Area yang turut memperlancar proses penyelesaian kuliah dan skripsi peneliti.
10. Yang istimewa dan paling terkasih kepada kedua orang tuaku, Bapak (Nasir Tarigan) dan Mamaku (Endang. S) yang tiada hentinya mendoakan, memberi semangat, memenuhi segala kebutuhanku dan wajah yang selalu diingat sekaligus menjadi inspirasi serta motivasi peneliti untuk menyelesaikan skripsi dan menjadi kebanggaan keluarga. I Love You Both.
11. Yang terkasih adiknya Arta Dinata Tarigan yang sudah menjadi motivasiku juga sekaligus temanku satu-satunya dalam perjalanan hidup ini please don't leave me alone. Terimakasih juga sudah mengerti dan sabar menghadapi tingkahku walaupun kamu juga lebih sering menyebalkan but I really love you from my deep heart.
12. Yang terkasih juga kepada kakak yang telah memotivasi serta menjadi objek lekatku yang mengetahui hampir semua tentangku dalam hidup ini kak Apulina Noviyanti Tarigan, yang sudah menjadi motivasiku dalam bertahan hidup sendiri dan jauh dari keluarga kak Yuni Hairani Tarigan,

serta yang sudah menjadi panutanku untuk belajar dan bekerja keras kak Lola Zeramenda Tarigan. Love you as always girls. Dan terimakasih juga kepada adikku Leo Nardo Tarigan yang sudah menjadi motivasiku untuk terus berbuat baik kepada orang-orang love you as always boy.

13. Terimakasih untuk orang-orang terkasih yang tidak dapat peneliti sebut namanya satu persatu yaitu kepada seluruh kerluarga besar Tarigan dan Saragih yang menjadi panutan, motivasi, penyemangat, serta dorongan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsweet ini. I love you.
14. Terimakasih untuk sahabatku Anisah Ayu Sasmita yang masih ada dan menemaniku sejak hari pertama hingga akhir perjuangan dalam masa perkuliahan ini. Terimakasih juga untuk sahabat terkasihku Rifka Nabila Khairuna dan Noorlaetul Maghfiroh yang tidak dapat peneliti ungkapkan lagi karena peneliti sudah baper mengetik ini dan pada intinya tetaplah menyayangi serta menginglatku selalu. I love you as always gurl.
15. Terkhusus kepada kak Annisa Ramadhani Saragih yang telah membantu, menyemangati, dan memotivasi sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsinya hingga akhir tahap ini. Terimakasih panutan terkasih I will always remember you mbak ii. Terimakasih juga kepada kak Dinda Sarahnisa Putri yang juga tak henti-hentinya menjadi salah satu penyemanglatku dan terkasihku. I love you too both.
16. Terimakasih juga kepada seluruh sahabat-sahabat dan teman-teman terkasihku yang tercinta dan terhebat khususnya kak Khairunnisa Wahda, Silvia Ramadhani, Rizka Hardiningsih, Dwi Anjarwati, Rizza Umammi, Ilham Syahdana Sueb, Fikri Rifatah, Fahrizalsyah Harahap, Muhammad

Yusnanda dan teman-teman lainnya yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Terimakasih telah lahir kedunia ini dan mengisi sebagian besar dari hari-hari dalam perjuangan hidupku.

17. Kepada semua teman-teman kelas B stambuk 15 yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, yang telah belajar dan berjuang bersama dalam menyelesaikan S.Psi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini terdapat banyak kekurangan dan kesalahan baik dalam kata, isi maupun tata tulisannya. Untuk itu peneliti mengharapkan saran dan sumbangan pikiran untuk kelengkapan karya tulis selanjutnya. Akhir kata semoga Allah SWT selalu melimpahkan berkah dan hidayah-Nya serta membalas segala amal baik semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan dan pengetahuan kita semua khususnya bagi peneliti pribadi.

Medan, 01 September 2019

Peneliti

Rosdiana Br. Taarigan

158600111

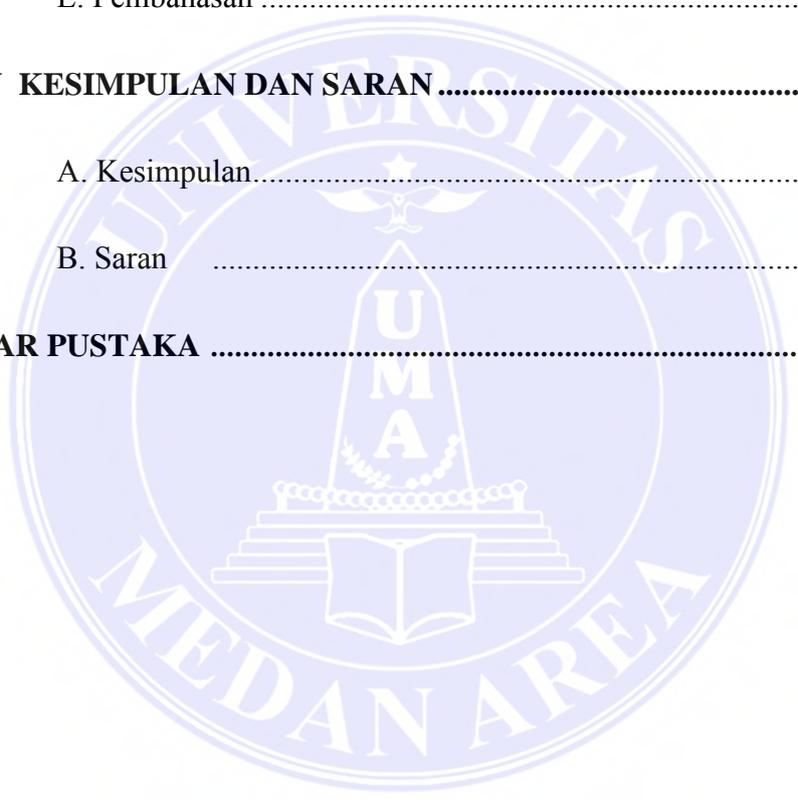
DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	iii
MOTTO	iv
KATA PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	x
ABTRACT	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Batasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12

A. Karyawan.....	12
1. Pengertian Karyawan.....	12
2. Fungsi dan Peranan Karyawan	14
3. Jenis-jenis Karyawan.....	14
4. Karakteristik Karyawan.....	15
B. Semangat Kerja.....	19
1. Pengertian Semangat Kerja	19
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja	21
3. Aspek-Aspek Semangat Kerja.....	24
4. Ciri-Ciri Semangat Kerja.....	26
5. Tujuan Penilaian Semangat Kerja	29
C. Kepemimpinan Transformasional	32
1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	32
2. Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional.....	34
3. Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional	36
4. Aspek-Aspek dalam Kepemimpinan Transformasional	37
D. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Semangat Kerja.....	41
E. Kerangka Konseptual	44
F. Hipotesis.....	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	45
A. Tipe Penelitian.....	45

B. Identifikasi Variabel Penelitian	45
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian	45
1. Semangat Kerja.....	46
2. Kepemimpinan Transformasional	46
D. Populasi dan Subjek Penelitian	47
1. Populasi	47
2. Sampel	47
3. Teknik Pengambilan Sampel.....	47
E. Metode Pengumpulan Data.....	48
1. Skala Semangat Kerja.....	48
2. Skala Kepemimpinan Transformasional	48
F. Validitas dan Reliabilitas	49
1. Validitas.....	49
2. Reliabilitas.....	50
G. Analisis Data	50
BAB IV HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	52
A. Orientasi Kacah	52
1. Orientasi Kacah	52
B. Persiapan Penelitian.....	57
a. Persiapan Administrasi	58
b. Persiapan Alat Ukur Penelitian.....	58

C. Pelaksanaan Penelitian	60
D. Analisa Data dan Hasil Penelitian	63
1. Uji Normalitas	64
2. Uji Linearitas	65
3. Hasil Perhitungan Korelasi <i>r Product Moment</i>	66
4. Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik.....	67
E. Pembahasan	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	75
A. Kesimpulan.....	75
B. Saran	76
DAFTAR PUSTAKA	79



DAFTAR TABEL

Tabel 1	Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kepemimpinan Transformasional sebelum Uji Coba.....	59
Tabel 2	Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Semangat Kerja sebelum Uji Coba.....	60
Tabel 3	Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kepemimpinan Transformasional Setelah Uji Coba	62
Tabel 4	Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Semangat Kerja Setelah Uji Coba	63
Tabel 5	Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran.....	64
Tabel 6	Rangkuman Hasil Uji Linearitas Hubungan.....	65
Tabel 7	Rangkuman Perhitungan Analisis <i>r Product Moment</i>	66
Tabel 8	Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Empirik	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran :

A. Data Mentah

Skala Kepemimpinan Transformasional

Skala Semangat Kerja

B. Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Kepemimpinan Transformasional dan Semangat Kerja

C. Uji Normalitas

D. Alat Ukur Penelitian

E. Surat Keterangan



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Sumber daya manusia berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian organisasi atau lembaga yang bersangkutan untuk mencapai misi dengan baik. Perencanaan memberikan kriteria yang harus dipenuhi oleh para manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan pengawasan digunakan dengan tujuan agar dapat mengawasi penyimpangan - penyimpangan dari rencana disebabkan oleh kejadian di luar penguasaan manajemen. Pada praktek yang ada, sumber daya manusia yang handal, peningkatan kedisiplinan kerja, semangat kerja, dan pengalaman kerja merupakan faktor yang perlu dan penting untuk diperhatikan dalam usaha mencapai produktivitas yang tinggi (Moekijat, 2006).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan MSDM.

Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain; ini memerlukan MSDM yang efektif. Para individu yang berurusan dengan masalah-masalah sumber daya manusia menghadapi sejumlah besar tantangan, mulai dari tenaga kerja yang berubah secara terus-menerus hingga peraturan-peraturan pemerintah yang selalu ada, revolusi teknologi, serta dampak-dampak dari peristiwa 11 September (runtuhnya menara kembar WTC) dan bencana-bencana alam seperti topan dan tornado. Lebih jauh, persaingan global memaksa perusahaan besar maupun kecil untuk lebih sadar akan biaya-biaya dan produktivitas. Karena pentingnya isu-isu manajemen sumber daya manusia, masalah-masalah tersebut harus mendapat perhatian besar dari manajemen tingkat atas.

Semangat kerja merupakan sikap dalam bekerja yang ditandai secara khas dengan adanya kepercayaan diri, motivasi diri yang kuat untuk meneruskan pekerjaan, kegembiraan, dan organisasi yang baik (Chaplin, dalam Asnawi 1999). Sejalan dengan pendapat (Chaplin, dalam Nawawi, 2003) menyatakan bahwa semangat kerja merupakan suasana batin seorang karyawan yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Semangat kerja adalah sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya, dimana kepuasan bekerja dan hubungan-hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian dari padanya. Semangat kerja juga merupakan reaksi emosional dan mental dari

seseorang terhadap pekerjaannya. Semangat memengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan seseorang (Purwanto, dalam Aan 2017).

Semangat kerja bukan sesuatu potensi yang menetap, tetapi lebih bersifat situasional. Suatu saat dapat naik, suatu saat dapat turun. Hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila semangat kerja naik, maka karyawan akan lebih mudah melaksanakan pekerjaannya dan akan lebih cepat menyelesaikan tuntutan dalam pekerjaannya. Sebaliknya, semangat kerja yang rendah dapat memberikan dampak pada kerusakan, kerugian, absensi meningkat, dan kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan.

Suatu perusahaan dalam mencapai produktivitas atau kinerjanya sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen yang berintikan pada hubungan antara unsur-unsur kepemimpinan dan semangat kerja karyawannya. Pada umumnya seorang pemimpin mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai suatu tujuan. Adapun pengertian kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir, dalam usaha untuk menentukan tujuan yang akan dicapai (Stogdill dalam Asnawi, 1999).

Pemimpin adalah salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu memahami perkembangan zaman Manullang (dalam Simanjuntak dan Simbolon 2015), selaras dengan yang diungkapkan oleh Herman Wibowo dan Nirwan Sembiring (dalam Simanjuntak dan Simbolon, 2015), bahwa organisasi dan perusahaan akan dapat mencapai

suatu hasil yang optimal, bila didalamnya terdapat suatu kepemimpinan yang baik dan efektif yang akan meningkatkan kepuasan kerja bawahannya dan secara otomatis berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Menurut Yulk (2015), ada dua macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi. Senada dengan yang diungkapkan oleh Triantoro (2004), mendefinisikan kepemimpinan transformasional ini mampu membawa organisasi menuju kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pemimpin transaksional. Iklim dan akibat yang diperoleh karyawan dari pemimpin transformasional adalah meningkatkan motivasi kerja, antusiasme, komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan dan kesehatan karyawan (dalam Simanjuntak dan Simbolon, 2015).

Menurut hasil penelitian Insnayni (2014) bahwa gaya kepemimpinan transformasional juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar semangat kerja. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja.

Berbagai studi tentang kepemimpinan, menggunakan berbagai pendekatan tetapi dapat dikelompokkan menjadi tiga pendekatan yaitu sifat, perilaku, dan kontingen. Yang dimaksud dengan 'sifat' adalah

keberhasilan seorang pemimpin ditentukan sekali oleh sifat-sifat, baik secara fisik maupun psikologis yang dimilikinya. Yang dimaksud dengan perilaku adalah keberhasilan seorang pemimpin ditentukan sekali oleh perilaku atau apa yang akan dilakukannya. Yang dimaksud dengan pendekatan kontingen atau situasional adalah faktor-faktor situasi seperti apakah yang penting dalam menentukan keberhasilan pemimpin (Chaplin, dalam Isnayni 2014).

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anak buah, apakah pemimpin lebih mementingkan tugas (task-oriented) ataukah lebih memeningkan hubungan (relationship oriented). Salah satu gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan ialah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan, (Nawawi, 2003).

Bass (dalam Isnayni, 2014) mengemukakan bahwa “kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan”. Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut.

Pos Indonesia merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Bentuk usaha Pos Indonesia ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1995. Peraturan Pemerintah tersebut berisi tentang pengalihan bentuk awal Pos Indonesia yang berupa perusahaan umum (perum) menjadi sebuah perusahaan (persero). PT. Pos Indonesia mempunyai tujuan memastikan pengontrolan dapat dilakukan baik oleh pihak konsumen sendiri, pengontrolan ini memerlukan biaya investasi yang cukup besar dalam usaha memodernisasi dan tidak bergantung pada “HUMAN RESOURCES” yang terlalu besar. Namun Turnover yang akan diterima dipastikan akan lebih besar karena tujuan utama dari sistem ini untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat dan pada akhirnya untuk membuat masyarakat Indonesia loyal menggunakan PT POS INDONESIA.

Fenomena yang terlihat di PT. POS Regional I Medan masih ditemukan adanya beberapa karyawan yang sulit terpusat pada pekerjaannya dan sikap yang tidak disiplin ini dapat dilihat dari masih adanya beberapa pegawai yang saat pada jam kerja tetapi mereka tidak bekerja, hal ini cukup mengganggu aktivitas dari perusahaan, sehingga dalam menyelesaikan tugas pun tidak sesuai dengan jumlah dan waktu yang telah ditentukan dan berdampak pada visi dan misi perusahaan pun akan tercapai lebih lama dari yang diinginkan. Berdasarkan hasil observasi

yang peneliti lakukan di kantor PT. POS Indonesia Regional I Medan, menunjukkan karyawan kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Secara umum, fenomena ini terlihat dengan masih banyaknya karyawan yang tidak memanfaatkan waktu kerja dengan baik, terlihat pada saat jam kerja diisi dengan kegiatan yang bukan pekerjaannya seperti membaca koran dan berita diinternet, main game online maupun offline sambil memakan cemilan yang ada diatas mejanya, sehingga dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya pun tidak tepat waktu. Beberapa karyawan memperlihatkan gangguan selama melakukan pekerjaan sehingga terlihat tidak fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dan terlihat juga pada beberapa karyawan yang ketika ada tamu yang datang karyawan tidak menyambut dengan ramah tetapi dengan nada yang sedikit ketus untuk menanyakan langsung ada keperluan apa datang ke kantor tersebut dan kurang nyaman dalam melakukan pelayanannya.

Observasi yang dilakukan didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada salah seorang karyawan yang berinisial U di PT. POS Regional I Medan menyatakan bahwa:

“Pada awal bulan pekerjaan karyawan ada tetapi tidak terlalu banyak sehingga karyawan suka menunda dan terjadi penumpukkan tugas diakhir bulan. Sehingga membuat karyawan menjadi mengeluh akan pekerjaannya dan tidak semangat dalam mengerjakan pekerjaannya, tetapi harus memaksakan diri karena pekerjaannya harus segera diselesaikan

maka hasil pekerjaannya kurang maksimal (Wawancara personal, 18 Maret 2018).”

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka peneliti ingin mengetahui apakah ada hubungan kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja karyawan di PT. Pos Indonesia Regional I Sumatera Utara-Aceh sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Semangat Kerja Karyawan di PT.Pos Indonesia Regional I Sumatera Utara-Aceh.”

B. Identifikasi Masalah

Pos Indonesia merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Bentuk usaha Pos Indonesia ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1995. Peraturan Pemerintah tersebut berisi tentang pengalihan bentuk awal Pos Indonesia yang berupa perusahaan umum (perum) menjadi sebuah perusahaan (persero). PT. Pos Indonesia mempunyai tujuan memastikan pengontrolan dapat dilakukan baik oleh pihak konsumen sendiri, pengontrolan ini memerlukan biaya investasi yang cukup besar dalam usaha memodernisasi dan tidak bergantung pada “Human Resources” yang terlalu besar. Namun turnover yang akan diterima dipastikan akan lebih besar karena tujuan utama dari sistem ini untuk mengembalikan

kepercayaan masyarakat dan pada akhirnya untuk membuat masyarakat Indonesia loyal menggunakan PT. Pos Indonesia.

Selain itu, di PT. Pos Regional I Medan masih ditemukannya beberapa karyawan yang sulit terpusat pada pekerjaannya dan sikap yang tidak disiplin ini dapat dilihat dari masih adanya beberapa pegawai yang saat pada jam kerja tetapi mereka tidak bekerja, hal ini cukup mengganggu aktivitas dari perusahaan, sehingga dalam menyelesaikan tugas pun tidak sesuai dengan jumlah dan waktu yang telah ditentukan dan berdampak pada visi dan misi perusahaan pun akan tercapai lebih lama dari yang diinginkan. Secara umum dilihat dari ciri-ciri semangat kerja yang menurun yaitu masih terlihat banyaknya karyawan yang tidak memanfaatkan waktu kerja dengan baik sama halnya seperti tidak menyenangi apa yang sedang dilakukan, terlihat pada saat jam kerja diisi dengan kegiatan yang bukan pekerjaannya seperti membaca koran dan berita diinternet, main game online maupun offline sambil memakan cemilan yang ada diatas mejanya, sehingga dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya pun tidak tepat waktu sehingga menyebabkan karyawan tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya. Dan terlihat juga pada beberapa karyawan yang ketika ada tamu datang karyawan tidak menyambut dengan ramah tetapi dengan nada yang sedikit ketus untuk menanyakan langsung ada keperluan apa datang ke kantor tersebut dan kurang nyaman dalam melakukan pelayanannya, hal ini dapat mencerminkan bahwa karyawan tersebut tidak mencerminkan kebahagiaan dalam melakukan pekerjaannya.

C. Batasan Masalah

Dalam sebuah penelitian, permasalahan yang akan diteliti perlu dibatasi agar sebuah penelitian lebih terfokus dan diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian dengan lebih efektif dan efisien. Pada penelitian ini, peneliti hanya membatasi masalah pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja pada karyawan dengan jumlah sample sebanyak 84 orang karyawan di PT.POS INDONESIA REGIONAL I MEDAN SUMATERA UTARA-ACEH.

D. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan bahwa masalah yang akan diteliti adalah “ Apakah ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja pada karyawan?”.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja pada karyawan.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

Bagi perusahaan harus memiliki kepemimpinan transformasional yakni untuk lebih merangsang karyawan agar mempunyai semangat terhadap pekerjaannya. Dan bagi karyawan agar lebih meningkatkan produktivitas agar ada semangat kerja namun dari diri sendiri bahwa dengan berprestasi dalam pekerjaan juga akan membuat bangga dan pada akhirnya semangat kerja juga tinggi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Sumber daya manusia adalah sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi (Ruky, dalam Simanjuntak dan Simbolon 2015). Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota atau bagian dari suatu perusahaan ataupun institusi yang memiliki sebutan sebagai karyawan atau tenaga kerja.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dalam pasal 1 dikatakan bahwa ketenagakerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama dan sesudah masa kerja. Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.

Menurut Subri (dalam Simanjuntak dan Simbolon, 2015) karyawan merupakan setiap penduduk yang masuk ke dalam usia kerja (berusia di rentang 15 hingga 64 tahun), atau jumlah total seluruh penduduk yang ada pada sebuah negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan akan tenaga yang mereka produksi, dan jika mereka mau berkecimpung/ berpartisipasi dalam aktivitas itu.

Malayu S.P. Hasibuan (dalam Hartoko, 2016) menyatakan bahwa karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan merupakan kekayaan utama bagi perusahaan karena karyawan adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, motivasi dan mampu menciptakan karya, bukan hanya kekayaan bagi perusahaan tetapi juga sebagai kekuatan yang dapat mempengaruhi upaya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Menurut Hasibuan (dalam Rachmawati, 2010) karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian. Selain ini menurut Bambang Suharno (dalam Rachmawati, 2010) karyawan adalah asset, dimana asset terpenting dalam perusahaan ada 3, yaitu: SDM, SDM, dan SDM. Maksudnya adalah betapa pentingnya SDM atau karyawan dalam usaha.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan karyawan adalah seseorang yang memiliki tugas dan tanggung jawab dan terikat pada suatu organisasi atau perusahaan untuk menghasilkan jasa atau barang guna memenuhi kebutuhan masyarakat dan karyawan juga mendapatkan balas jasa sesuai perjanjian dengan organisasi atau perusahaan.

2. Fungsi dan Peranan Karyawan

Karyawan dalam perusahaan memiliki fungsi dan peranan yang harus dilaksanakan. Diantaranya:

- a. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan perintah yang diberikan. Menjaga ketertiban dan keamanan di lingkungan perusahaan demi kelangsungan perusahaan.
- b. Bertanggung jawab pada hasil produksi.
- c. Menciptakan ketenangan kerja di perusahaan Soedarjadi (dalam Rachmawati, 2010).

Sebagai karyawan perusahaan harus memiliki kemampuan tinggi dan pengalaman dapat menjaga tanggung jawabnya terutama yang berhubungan dengan publiknya. Salah satu tugasnya yaitu memberikan solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya. Seperti hubungan antara dokter dengan pasiennya, sehingga manajemen akan bertindak pasif dalam menerima pengalaman dan ketrampilan tinggi dalam memecahkan serta mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi tersebut.

3. Jenis-jenis Karyawan

Menurut Hasibuan (dalam Rachmawati, 2010) menjelaskan bahwa karyawan terbagi menjadi dua yaitu:

a. Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah karyawan yang sudah mengalami pengangkatan sebagai karyawan perusahaan dan kepadanya diberikan kepastian akan kelangsungan masa kerjanya.

b. Karyawan Kontrak

Karyawan kontrak adalah karyawan yang diperbantukan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan rutin perusahaan dan tidak ada jaminan masa berlangsungnya kerja, karena kelangsungan ditentukan oleh prestasi kerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan jenis-jenis karyawan dibagi menjadi dua yaitu karyawan tetap dan karyawan kontrak.

4. Karakteristik Karyawan

Karyawan merupakan salah satu aset yang dimiliki perusahaan, dan beberapa karakteristik yang dimiliki karyawan yang baik yaitu (dalam Shari, 2015).

- a. Komunikator yang baik. Karyawan yang mempunyai kemampuan berkomunikasi secara baik serta mengekspresikan dirinya secara jelas, secara lisan maupun tulisan sangat disukai. Komunikasi yang tidak akurat dan tidak tepat antar karyawan, akan berdampak buruk bagi perusahaan. Dalam sebuah organisasi, seperti sebuah perusahaan, komunikasi adalah point penting yang harus selalu dijaga dan dilestarikan.

- b. Pekerja keras. Tidak mudah mendapat karyawan yang pekerja keras. Seseorang yang mengatakan dirinya pekerja keras, sebenarnya dia tidak selalu bekerja keras saat jam kerja. Oleh karena itu ingatkan selalu diri kalian tentang pentingnya bekerja keras sebagai karyawan.
- c. Mampu bekerja secara tim. Sebuah perusahaan sebuah organisasi besar yang terdiri dari beberapa bagian atau divisi. Setiap divisi terdiri dari beberapa orang yang disebut dengan tim. Karyawan yang baik, akan mampu membawa diri dalam tim dan mampu bekerja sama dengan baik dengan timnya untuk memajukan perusahaannya.
- d. Mudah beradaptasi dan mampu belajar dengan baik. Karyawan yang baik, tahu bagaimana harus menyesuaikan diri dengan lingkungan baru, bersedia mempelajari hal-hal baru dan melakukan yang terbaik dalam setiap perusahaan serta cenderung menjadi pemain terbaik dalam organisasi apapun. Karyawan yang selalu mau belajar biasanya memiliki banyak kemampuan dan pengetahuan yang luas. Selain itu, kemampuannya dalam beradaptasi dengan baik di lingkungan baru membuat ia menjadi pribadi yang supel dimata banyak orang.
- e. Optimis dan selalu memotivasi diri. Seseorang karyawan yang baik. Tidak pernah ragu mengambil tanggung jawab atau posisi yang lebih tinggi. Dia juga siap bekerja diluar tugasnya sehari-hari yang berkaitan dengan pemecahan masalah perusahaan atau pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan ini selalu bersikap optimis dan percaya diri,

selalu memotivasi dirinya untuk menjadi lebih baik agar bisa memberikan yang terbaik untuk perusahaannya.

- f. Membantu orang lain. Setiap karyawan akan menghargai uluran tangan karyawan lainnya jika ia sedang membutuhkan bantuan. Jadi, jangan ragu memberikan bantuan kepada orang lain. Hal ini akan menjalin hubungan persahabatan dengan rekan kerja menjaga kondisi kantor yang nyaman dan baik. Sikap karyawan yang helpful pada waktunya akan dihargai oleh pemimpin dan rekan kerja.
- g. Jujur. Seorang karyawan yang baik adalah yang jujur terhadap pekerjaannya dan sesamanya. Mereka cukup kritis dan bersedia menerima saran dan kritikan karena menganggap bahwa hal itu sangat penting untuk menjadi pembelajaran yang baik. Karyawan yang jujur sangat jarang dan banyak sekali dicari oleh perusahaan. Jadi, tanamkan kejujuran pada diri agar setiap apapun yang dilakukan menjadi berkah.
- h. Sopan dan Beretika. Menjadi ramah dan sopan tidak akan merugikan. Karyawan yang baik tentu akan menyambut rekan kerja mereka dengan sebuah sapaan hangat, 'selamat pagi', mengatakan hal-hal yang sopan seperti, 'terima kasih' dan 'silahkan', diikuti dengan senyuman bersahabat. Hal tersebut mungkin tampak sepele, namun membuat karyawan justru merasa lebih dihargai. Seorang karyawan yang baik juga mengikuti kebijakan perusahaan dan bisa mengilhami orang lain

untuk melakukan hal yang sama. Ada aturan kerja yang dibuat dan harus diikuti. Ada sopan santun di setiap tempat yang harus dijaga.

- i. Disiplin dan tepat waktu. Setiap atasan menyukai karyawan yang disiplin dan tepat waktu. Waktu adalah uang. Datang terlambat ke kantor, mengambil jam istirahat untuk sesuatu yang tidak perlu, menunda-nunda pekerjaan dan meninggalkan kantor lebih awal dari jam kerja akan membuat perusahaan membuang-buang biaya karena mempekerjakan karyawan semacam itu. Atasan akan kurang menghargai karyawan yang tidak mampu berdisiplin.
- j. Menghormati privasi karyawan lain. Seorang karyawan harus selalu ingat bahwa dia datang ke kantor untuk bekerja dan menciptakan karir. Bukan untuk menyebarkan gosip kantor dan rumor. Seorang karyawan yang baik akan menghormati privasi rekan kerjanya, menjaga dan melindungi hal yang bersifat rahasia perusahaan atau bisnis perusahaan. Ketika seseorang menghormati orang lain, maka ia pun akan dihormati orang lain.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik karyawan yang baik yaitu karyawan jujur, yang mampu menghargai karyawan lain, menghormati privasi karyawan lain, bekerja keras dan penuh semangat, disiplin dalam bekerja dan mau terus belajar untuk menjadi karyawan yang lebih baik.

B. Semangat Kerja

1. Pengertian Semangat Kerja

Upaya pencapaian tujuan operasional masalah semangat kerja pegawai tidak dapat diabaikan begitu saja karena pegawai merupakan faktor yang sangat penting disamping faktor-faktor lainnya. Oleh karena itu semangat kerja pegawai juga perlu dipupuk dan ditingkatkan demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Semangat kerja dan gairah kerja sulit untuk dipisahkan meski semangat kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap gairah kerja. Dengan meningkatnya semangat dan gairah kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan semua pengaruh buruk dari menurunnya semangat kerja seperti ketidakhadiran, pulang lebih awal, izin, pura-pura sakit, istirahat melebihi waktunya, bersantai di kantor, berlama-lama di kantin, berlama-lama merokok di area smoking, tidak langsung ke kantor setelah tugas luar selesai dan lain-lain yang semuanya itu akan dapat diperkecil dan selanjutnya menaikkan semangat dan gairah kerja yang berarti diharapkan juga meningkatkan produktivitas karyawan.

Semangat kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan psikologis yang bersifat positif dan beraneka ragam yang mampu meningkatkan unjuk kerja karyawan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam

melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Menurut Siswanto (dalam Firmansyah, 2013), semangat kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang dapat menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Hasibuan (dalam Sembiring, dkk. 2015) Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sedangkan menurut Syukria (dalam Sembiring, dkk. 2015) berpendapat bahwa semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja lebih giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang di tetapkan oleh perusahaan. Pendapat lain dikemukakan oleh hasibuan dimana semangat kerja adalah merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam dilakukan (dalam Sembiring, dkk, 2015).

Carlaw, Deming & Friedman (2003) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi adalah pegawai yang bekerja dengan berenergi, antusias dan memiliki rasa kebersamaan. Pegawai yang memiliki semangat kerja rendah adalah ketika pegawai merasa bosan, berkecil hati, dan

malas. Semangat kerja merupakan bentuk nyata dari komitmen yang ditunjukkan dengan semangat, antusiasme dan kepercayaan pada kebijakan organisasi, program dan tujuan organisasi (Marisha Sembiring, dkk. 2015)

Jadi berdasarkan uraian teori menurut beberapa ahli diatas, peneliti menyimpulkan bahwa semangat kerja adalah sikap perilaku seseorang yang melakukan pekerjaannya dengan kemauan dan kesenangan dari dalam diri sendiri sehingga segala pekerjaan yang dikerjakan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Semangat Kerja

Bowles dan Cooper (dalam Busro, 2018) mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri dan image organisasi

Hal ini termasuk bagaimana karyawan melihat organisasi dan pekerjaan mereka serta bagaimana ia berpikir mengenai orang lain (masyarakat dan pelanggan) akan melihat organisasi tempat dia berada.

b. Kompensasi dan benefit

Hal ini mencakup pembayaran upah serta benefit lain yang diberikan oleh organisasi.

c. Karir dan pengembangan

Merupakan aspek yang berhubungan dengan kesempatan untuk berprestasi, keadilan dalam proses promosi, perekrutan secara internal

maupun eksternal, kesempatan mendapatkan pelatihan dan pengembangan dalam upaya meningkatkan kemampuan dan pengetahuan.

d. Keselamatan kerja

Perasaan aman yang didapatkan oleh karyawan dalam bekerja, dan adanya jaminan bahwa organisasi akan terus bertahan dan berkembang.

e. Komunikasi

Mencakup seluruh informasi yang diberikan kepada karyawan, apa informasi itu penting, apakah informasi tersebut dapat dipercaya, apakah cara penyampaian sesuai.

f. Produktifitas

Bagaimana cara karyawan menjadi produktif, apakah sudah cukup diarahkan atau tidak, ketiadaan atau kurangnya pelatihan yang diberikan, kebijaksanaan dari manajemen, bagaimana desain alur kerja dan apakah seseorang mendapatkan beban kerja yang lebih banyak dibandingkan orang lain tanpa mendapatkan konsekuensi.

g. Kondisi kerja

Hal ini termasuk kondisi kerja secara fisik, keselamatan, perlengkapan dan peralatan yang memadai, pengaturan jarak ruangan kantor, fasilitas kesehatan dan aspek yang berhubungan.

h. Manajemen dan pengawasan

Bagaimana karyawan melihat atasannya, apa yang diharapkan oleh pimpinan untuk karyawan lakukan atau kerjakan, bagaimana image

pimpinan yang dilihat oleh karyawan, apakah perlakuan manajer atau pimpinan adil atau tidak, kapan terakhir kali karyawan mendapat masukan dari atasan atas kinerjanya, dan apakah masukan tersebut mampu memotivasinya.

i. Pengambilan keputusan

Mencakup bagaimana suatu keputusan dibuat, apakah sudah sesuai atau belum, apakah keputusan itu berkualitas dan sebagainya.

Menurut Nawawi (2003), faktor-faktor yang memengaruhi semangat kerja adalah:

- a. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja.
- b. Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.
- c. Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu meningkatnya semangat kerja.
- d. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.
- e. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Berdasarkan uraian teori faktor-faktor menurut para ahli diatas peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu pekerjaan itu sendiri dan image organisasi, kompensasi dan benefit, karir dan

pengembangan, keselamatan kerja, komunikasi produktifitas, kondisi kerja, manajemen dan pengawasan, dan pengambilan keputusan.

3. Aspek-aspek Semangat Kerja

Menurut Manullang (dalam Busro, 2018), aspek-aspek semangat kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa segi, yaitu:

a. Disiplin yang tinggi.

Seseorang yang mempunyai disiplin tinggi akan selalu bersemangat kerja. Seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan bekerja giat, maka ia akan mempunyai kesadaran yang tinggi untuk mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

b. Kualitas untuk bertahan.

Orang yang mempunyai kemampuan untuk tidak mudah menyerah, selalu ingin maju meski berbagai halangan dan rintangan dihadapi akan selalu mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja. Dengan kata lain, orang yang mempunyai semangat kerja tinggi, tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesukaran-kesukaran yang timbul dalam pekerjaannya. Ketahananmalangan seseorang dalam menghadapi berbagai persoalan pekerjaan, akan mampu meningkatkan disiplin kerja karyawan. Dengan kata lain, orang tersebut mempunyai energi dan kepercayaan untuk memandang bahwa masa yang akan datang akan jauh lebih baik dibandingkan hari ini, akan dapat meningkatkan kualitas seseorang untuk bertahan dari berbagai kegagalan. Orang yang mempunyai kualitas

bertahan juga tidak pernah akan menyerah, walau kegagalan telah berulang kali dialami.

c. Kekuatan untuk melawan frustrasi.

Seberat apapun pekerjaan yang dihadapi, tidak ada kata frustrasi untuk menyerah. Seseorang yang mempunyai semangat kerja tinggi tidak memiliki sikap yang pesimistis, tidak pernah memandang keberhasilan dengan mata sebelah, bahkan tidak pernah mundur selangkah pun apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

d. Semangat berkelompok.

Kemampuan kerja berkelompok merupakan kemampuan yang tidak dimiliki orang. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan yang menerima karyawan hanya yang mempunyai kemampuan kerja kelompok, apalagi untuk mengerjakan pekerjaan di lapangan, seperti sales dan pekerjaan di lapangan lainnya. Kemampuan kerja kelompok merupakan keharusan (keniscayaan). Semakin tinggi kemampuan seseorang dalam bekerja kelompok akan semakin tinggi pula semangat kerja orang tersebut. Bahkan, akan rendah semangat kerjanya manakala tim kerjanya kurang kompak. Adanya semangat kerja membuat karyawan lebih berpikir sebagai “kami” daripada sebagai “saya”. Mereka akan saling tolong menolong dan tidak saling bersaing untuk saling menjatuhkan. Prestasi kerja merupakan prestasi kerja kami, bukan prestasi kerja saya. Kegagalan yang terjadi adalah kegagalan kami bukan kegagalan saya semata. Itulah

kelebihan kerja kelompok dibandingkan kerja mandiri yang terkesan egois, individualis, dan tidak mau bersentuhan dengan orang lain.

Penelitian Didit Darmawan yang didasarkan pada konsep mengenai dimensi semangat kerja yang dikemukakan oleh Blurn (dalam Azwar, 2002) yaitu:

- a. Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi.
- b. Individu bekerja dengan suatu perasaan bahagia dan perasaan lain yang menyenangkan.
- c. Individu dapat menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerjanya secara baik.
- d. Egonya sangat terlibat dalam pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan aspek-aspek yang digunakan untuk mengungkapkan semangat kerja karyawan adalah disiplin yang tinggi, kualitas untuk bertahan, kekuatan untuk melawan frustrasi, dan semangat berkelompok.

4. Ciri-ciri Semangat Kerja

Carlaw, Deming & Friedman (dalam Sembiring, dkk. 2015) menyatakan bahwa yang menjadi ciri-ciri semangat kerja yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Tersenyum dan tertawa.

Senyum dan tawa mencerminkan kebahagiaan individu dalam bekerja.

Walupun individu tidak memperlihatkan senyum dan tawanya, tetapi di

dalam dirinya individu merasa tenang dan nyaman bekerja serta menikmati tugas yang dilaksanakannya.

b. Memiliki inisiatif.

Individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memiliki kemauan diri untuk bekerja tanpa pengawasan dan tanpa perintah dari atasan.

c. Berfikir kreatif dan luas.

Individu mempunyai ide-ide baru, dan tidak mempunyai hambatan untuk menyalurkan ide-idenya dalam menyelesaikan tugas.

d. Menyenangi apa yang sedang dilakukan.

Individu lebih fokus terhadap pekerjaan daripada memperlihatkan gangguan selama melakukan pekerjaan.

e. Tertarik dengan pekerjaannya.

Individu menaruh minat pada pekerjaan karena sesuai keahlian dan keinginan.

f. Bertanggung jawab.

Individu bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan.

g. Memiliki kemauan bekerjasama.

Individu memiliki kesediaan untuk bekerja sama dengan individu yang lain untuk mempermudah atau mempertahankan kualitas kerja.

h. Berinteraksi dengan atasan.

Individu berinteraksi dengan atasan dengan nyaman tanpa ada rasa takut dan tertekan.

Carlaw, Deming & Friedman (dalam Sembiring, dkk. 2015) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi adalah pegawai yang bekerja dengan berenergi, antusias dan memiliki rasa kebersamaan.

Menurut Carlaw, Deming & Friedman (dalam Purnamasi, 2013) penjelasan diatas adalah, tanda-tanda karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi, namun semangat kerja yang rendah sering ditunjukkan dengan perilaku sebagai berikut:

- a. Menjadi sangat tenang karena tidak tertarik dengan pekerjaannya.
- b. Tidak bersosialisasi dengan rekan kerja.
- c. Selalu datang terlambat dan pulang lebih awal.
- d. Kurangnya kinerja yang dimiliki karyawan.
- e. Menjadi mudah terganggu dari pekerjaan yang mereka kerjakan.

Berdasarkan beberapa uraian diatas, disimpulkan ciri-ciri yang digunakan untuk menyatakan semangat kerja karyawan adalah tersenyum & tertawa, memiliki inisiatif, berfikir kreatif & luas, menyenangkan apa yang sedang dilakukan, tertarik dengan pekerjaannya, bertanggung jawab, memiliki kemauan bekerjasama, berinteraksi dengan atasan. Dan ada pula ciri-ciri semangat kerja karyawan yang rendah yaitu tidak tertarik dengan

pekerjaannya, tidak bersosialisasi, datang selalu terlambat, kurangnya kinerja karyawan, dan mudah terganggu dengan pekerjaannya.

5. Tujuan Penilaian Semangat Kerja

Tujuan dilakukannya penilaian semangat kerja karyawan menurut Soeprihanto (dalam Busro, 2018) yaitu untuk:

- a. Mengetahui tingkat semangat kerja pegawai selama ini;
- b. Membuat dasar pemberian imbalan yang serasi (misalnya untuk pemberian kenaikan gaji, gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif, dan sebagainya);
- c. Mendorong pertanggung jawaban pegawai;
- d. Membedakan semangat kerja antara pegawai yang satu dengan yang lain;
- e. Mengembangkan SDM untuk penugasan kembali, promosi/kenaikan jabatan, training atau latihan;
- f. Meningkatkan motivasi kerja;
- g. Meningkatkan etos kerja;
- h. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka;
- i. Memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya; dan
- j. Membuat kriteria keberhasilan pegawai.

Soeprihanto (dalam Busro, 2018) menyatakan, bahwa sangat penting mengetahui semangat kerja karyawan, karena proses evaluasi ini merupakan

upaya untuk mengetahui kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu tentang:

- a. Tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi; dan
- b. Dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil.

Ada enam kriteria primer untuk mengukur semangat kerja (Bernardin dan Rusel dalam Soeprihanto (dalam Busro,2018), yaitu:

- a. *Quality* merupakan mutu produk baik barang maupun jasa, apakah sudah mendekati kualitas yang ditargetkan atau belum. Mutu merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan. Semakin baik kualitas barang/jasa yang dihasilkan semakin tinggi semangat kerja karyawan tersebut.
- b. *Quantity* merupakan jumlah kuantitas barang dan jasa yang dihasilkan dalam satu periode tertentu. Kuantitas merujuk pada jumlah barang/jasa yang harus diselesaikan oleh individu, kelompok, atau organisasi besar dalam satu hari, satu minggu, satu bulan, atau satu tahun. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Semakin banyak barang/jasa yang dihasilkan dalam satuan waktu tertentu, semakin semangat karyawan yang dimaksud.
- c. *Timelines* adalah waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang/jasa. Semakin cepat waktu yang dibutuhkan, semakin tinggi semangat kerja

karyawan, dan sebaliknya. Jadi, *timelines* adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

- d. *Cost-effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi sebagai bentuk pengurangan biaya atau kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. Semakin besar *cost effectiveness* yang dicapai, semakin semangat kerja karyawan tersebut, dan sebaliknya.
- e. *Need for supervision* merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan. Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan untuk pengawasan, berarti semakin tinggi tingkat semangat karyawan tersebut, dan sebaliknya, jika karyawan hanya bersemangat apabila diawasi, maka sesungguhnya semangat kerja karyawan tersebut rendah.
- f. *Interpersonal impact* merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan. Ketika karyawan ingin selalu nama baiknya selalu bersinar, maka akan selalu menjaga semangat kerja, tetapi bila karyawan tersebut tidak peduli dengan harga diri, nama baik dan kualitas kerja sama, maka sesungguhnya karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah.

Dengan kata lain, semakin baik *interpersonal impact* yang dihasilkan semakin bersemangat karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan kriteria primer untuk mengukur semangat kerja karyawan adalah *quality, quantity, timeliness, cost-effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*.

C. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan, (Nawawi, 2003).

Menurut Scott Burd (dalam Setyaningrum, 2015) kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang diterapkan dalam rangka mempertahankan pemimpin dan organisasinya dengan cara penggabungan tiga unsur, yaitu: Strategi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi.

Bass (dalam Isnayni, 2014) mengemukakan bahwa “kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan”. Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan

dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut.

Kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan pekerjaan di atas ekspektasi dan melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kepentingan organisasi (Robbins & Judge, 2015). Pemimpin transformasional memiliki karakter yang karismatik karena mereka mampu membangun ikatan emosional yang kuat dengan *public* untuk mencapai tujuan tertentu (Umam, 2010).

Kepemimpinan transformasional lebih didasarkan pada para pemimpin yang mengangkat nilai, keyakinan dan kebutuhan dari pengikut mereka (Luthans, 2011). Para pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mengerti apa yang menjadi kebutuhan karyawan mereka dalam meningkatkan kinerja secara optimal padakaryawan. Tucker dan Lewis (dalam Latif, 2018) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan.

Selanjutnya Lako (2004) menjelaskan bahwa proses transformasi dalam transformasional leader dapat dicapai melalui tiga cara, yaitu dengan:

- a. Menggerakkan tingkat kesadaran, keyakinan tentang arti penting dan nilai dari out-comes yang ditunjuk, dan cara-cara mencapainya.

- b. Mendorong followers untuk melakukan sesuatu melebihi minat mereka sendiri untuk melindungi tim, organisasi atau pemerintahan yang lebih besar.
- c. Mengubah tingkat kebutuhan followers berdasarkan hirarki kebutuhan Maslow atau memperluas portofolio kebutuhan dan keinginan followers.

Berdasarkan uraian teori menurut beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya untuk dapat mencapai tujuan organisasi tanpa membuat bawahan merasa tertekan serta memiliki loyalitas yang tinggi dan dapat mengayomi bawahannya dengan baik.

2. Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional

Sutarto (dalam Kurniatami, 2014) mengungkapkan faktor-faktor kepemimpinan transformasional ada dua hal yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, faktor instrinsik adalah sikap pimpinan yang dapat menciptakan kondisi psikis yaitu kondisi yang sehat secara mental sehingga mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan dan perubahan yang terjadi sedangkan faktor ekstrinsik dipengaruhi oleh faktor keluarga dan lingkungan sosial masyarakat.

Faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan, kepribadian, pengalaman dan motivasi yang dimiliki untuk membuat suatu prestasi berdasarkan sistem nilai yang

ditentukan, serta memiliki kedewasaan, memiliki sikap kemanusiaan dan yakin atau percaya kepada bawahan sehingga dapat menjalin hubungan sosial yang baik dengan para karyawannya (dalam Setyaningrum, 2015).

Bass (Lako, 2004) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi transformasional leader adalah charismatic leadership, individual consideration dan intellectual stimulation. Charismatic leadership digunakan untuk menggambarkan para pemimpin yang melalui kekuasaan pribadi mereka memiliki pengaruh extraordinary yang besar terhadap follower, individualized consideration berkaitan dengan kemampuan dan tanggung jawab leaders untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas subordinat, sedangkan intellectual stimulation digunakan untuk menstimulasi extra effort antar followers-nya dan membangkitkan heightened efforts para follower melalui karisma dan individualized consideration.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional berasal dari faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik dari leaders, faktor intrinsik meliputi sikap pimpinan dari dalam diri individu termasuk kepribadian, kedewasaan, charismatic leadership, individual consideration dan intellectual stimulation, sedangkan faktor ekstrinsik adalah hal-hal yang dapat mempengaruhi leaders dari luar dalam diri leaders tersebut, termasuk keluarga dan lingkungan sosial.

3. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Tichy dan Devanna (Wahjono, 2010) melakukan penelitian dengan wawancara mendalam, menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut :

- a. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan.
- b. Mereka berani.
- c. Mereka mempercayai orang.
- d. Mereka motor penggerak nilai.
- e. Mereka pembelajar sepanjang masa.
- f. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian.
- g. Mereka visioner

Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bass (Safaria, 2004) adalah :

- a. Menciptakan visi dan kekuatan misi, menanamkan kebanggaan pada diri bawahan, memperoleh dan memberikan penghormatan, serta menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan. Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- b. Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan. Memberikan perhatian secara personal, membimbing dan melayani tiap bawahan secara

individual, melatih dan memberikan saran-saran, menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi kinerja bawahan.

Bass (Wahjono, 2010) memberi ciri kepada pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformasional sebagai berikut :“Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi, maupun masyarakat”.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat memotivasi bawahannya, mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, berani, mempercayai orang, motor penggerak nilai, pembelajar sepanjang masa dan memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas dan ambiguitas terhadap permasalahan yang terjadi.

4. Aspek-Aspek dalam Kepemimpinan Transformasional

Menurut Luthans (2011) terdapat empat aspek dalam kepemimpinan transformasional yaitu idealized influence (pengaruh yang ideal), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi

intelektual) dan individualized consideration (pertimbangan individual).

Keempat komponen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Idealized Influence (Pengaruh Ideal)

Idealized influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. Idealized influence disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

b. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

c. Intellectual Stimulation (Stimulasi intelektual)

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

d. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)

Individual consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara

individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

Penelitian Rafferty & Griffin yang didasarkan pada model yang dikembangkan oleh Bass (dalam Brahmana & Sofyandi, 2007) menemukan lima subdimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki validitas diskriminan antara satu dengan yang lainnya. Kelima subdimensi kepemimpinan transformasional, yaitu :

a. Vision

Vision adalah dimensi kepemimpinan yang diangkat dari konstruk yang lebih luas yaitu karisma dengan pembahasan yang penting adalah mengartikulasikan visi. Mengartikulasikan visi maksudnya adalah menyatakan ataupun melakukan kegiatan yang mengarah pada pembuatan visi dan pencapaian visi tersebut. Visi merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasional dan sasaran dari organisasi yang disepakati agar dapat melakukan pekerjaan tanpa ada paksaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Inspirational communication

Inspirational communication adalah percakapan emosional yang berisi pesan-pesan positif yang mendorong dan membangun tentang organisasi untuk dapat membangkitkan semangat, rasa percaya diri dan memotivasi para pengikut.

c. Supportive leadership

Supportive leadership adalah perilaku pimpinan yang diarahkan pada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi bawahan, seperti memperhatikan tingkat kesejahteraan bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, membentuk keakraban dan menciptakan kondisi yang penuh dengan dukungan psikologis.

d. Intellectual stimulation

Intellectual stimulation adalah faktor kepemimpinan yang mengarah pada perilaku yang dapat meningkatkan minat serta kewaspadaan bawahan atas munculnya masalah sehingga dapat mengembangkan kemampuan bawahan untuk berpikir, mengkonseptualisasi, menganalisis masalah dan mendapatkan perspektif yang baru.

e. Personal recognition

Personal recognition terjadi ketika pimpinan mengindikasikan bahwa dia menghargai usaha-usaha individu dan memberi imbalan atas pencapaian performa konsisten dengan visi melalui pujian ataupun pengakuan terbuka atas usaha yang dilakukan bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan aspek-aspek yang digunakan untuk mengungkap kepemimpinan transformasional adalah idealized influence (pengaruh yang ideal), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual) dan individualized consideration (pertimbangan individual).

D. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Semangat Kerja

Manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi. Oleh karenanya, efektivitas organisasi dapat tercapai jika manajemen memusatkan perhatian pada pengembangan manusia yang bersumber daya secara optimal. Berkaitan dengan pemberdayaan karyawan sebagai manusia yang bersumber daya, maka salah satu faktor yang menentukan adalah gaya kepemimpinan. Ketepatan penggunaan gaya kepemimpinan, akan mempunyai pengaruh langsung terhadap peningkatan semangat kerja karyawan (Asnawi, 1999).

Semangat kerja bukan sesuatu potensi yang menetap, tetapi lebih bersifat situasional. Suatu saat naik, suatu saat turun. Hal tersebut berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Apabila semangat kerja naik, maka pekerjaan akan lebih cepat dan lebih baik dikerjakan. Sebaliknya, kerusakan, kerugian absensi meningkat, dan kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan jika situasi dalam organisasi kurang mampu menumbuhkan semangat kerja (Asnawi, 1999).

Survei yang pernah dilakukan oleh Hay Group yang bekerjasama dengan Majalah SWA, faktor yang signifikan berpengaruh terhadap tingkat keterlibatan para pegawai dalam menghasilkan kinerja tinggi diantaranya adalah aspek kepemimpinan yang di dalamnya juga terkait dengan aspek komunikasi dan arahan dari pimpinan ke seluruh anggota organisasi atau unit kerja. Wexley dan Yuki (2009) mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya mempengaruhi bawahannya, tetapi ia juga mampu menjamin

bahwa bawahannya melaksanakan pekerjaan dengan baik. Lebih lanjut, Yuki (2009) menyatakan bahwa pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi (dalam Sembiring, dkk. 2015).

Karyawan yang bekerja sesuai dengan tugas yang dilimpahkan kepadanya, merasa nyaman dan cocok dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya maka akan meningkatkan semangat karyawan. Sebuah organisasi harus menyadari bahwa manusia pada dasarnya memiliki berbagai macam kebutuhan yang semakin lama semakin bertambah, untuk itu seorang pemimpin harus memperhatikan kesejahteraan pegawainya baik berupa material maupun imaterial, hal ini akan meningkatkan semangat kerja pegawai.

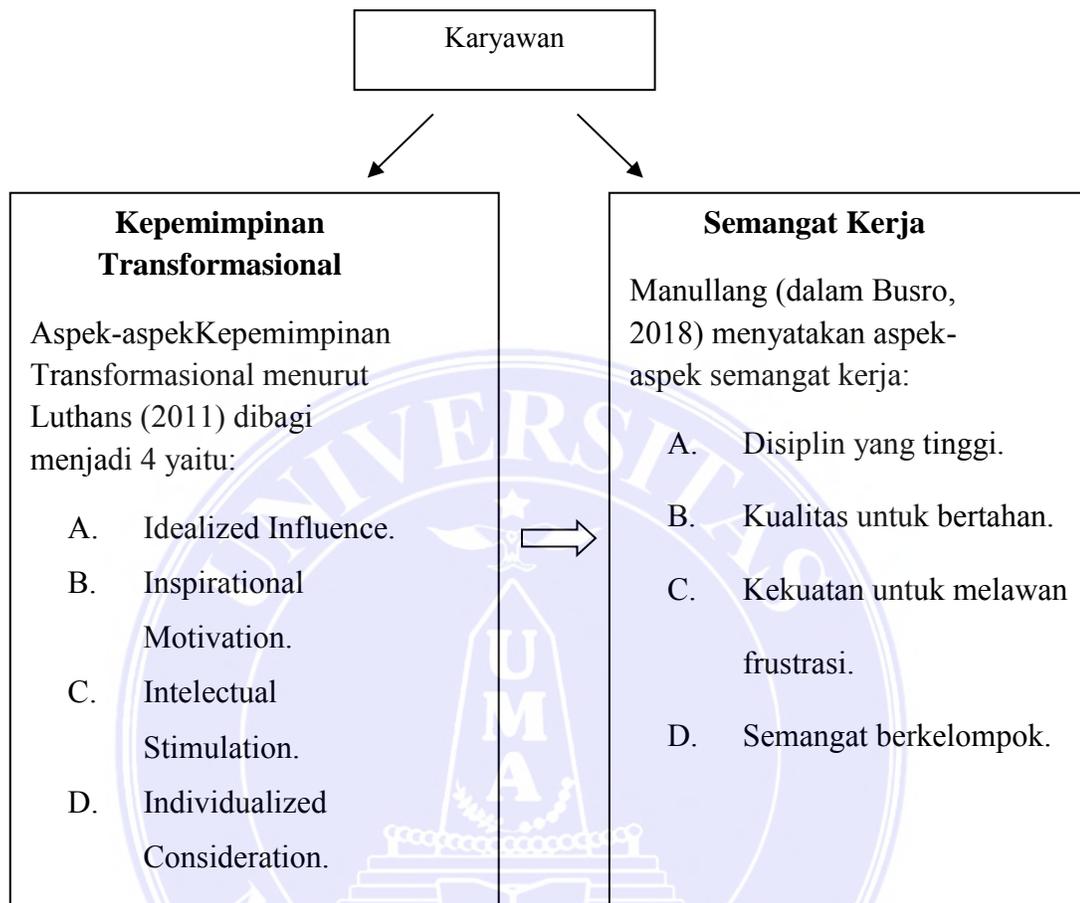
Menurut hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zaenab Rachma Yusi Isnayni (2014) berdasarkan hasil perhitungan teknik analisis korelasi product moment diperoleh nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,655 dengan $p = 0,000$ ($p \leq 0,01$) artinya ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja. Hasil menunjukkan hipotesis diterima. Sumbangan efektif variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja sebesar 42,9% yang ditunjukkan oleh koefisien determinan (r^2) = 0,429025. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional juga

dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar semangat kerja yaitu sebesar 57,1%. Rerata empirik variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 84,03 dan rerata hipotetik sebesar 75 yang berarti gaya kepemimpinan transformasional subjek tergolong tinggi. Rerata empirik semangat kerja sebesar 71,29 dan rerata hipotetik sebesar 62,5 yang berarti semangat kerja subjek tergolong tinggi pula.

Hal ini selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Yuanita Larasati Purnomo Putri pada Media Deteksi Jawa Pos Tahun 2006 berdasarkan hasil uji statistik dengan menggunakan bantuan SPSS for windows 10.01 maka diketahui ada pengaruh kepemimpinan transformasional yang terdiri dari kasrisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang diindividualisasi terhadap semangat kerja, dengan nilai F hitung sebesar 36.106 dengan tingkat signifikansi uji F hitung sebesar 0,000 ($p < 0.05$).

Dari hasil uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya kepemimpinan transformasional dalam setiap organisasi maka diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja pada karyawan agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

E. Kerangka Konseptual



F. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah: “Ada hubungan positif antara semangat kerja dengan gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan.” Dengan asumsi bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi semangat kerja pada karyawan. Sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah semangat kerja pada karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana penelitian kuantitatif adalah metode pengumpulan data dengan jenis data yang dapat dikuantifikasikan, serta dapat diolah dengan teknik statistik (Yusuf, 2014). Penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif korelasional antara dua variabel dengan pengumpulan data yang menggunakan instrumen penelitian dan analisa data statistik tertentu sehingga akan diketahui ada atau tidak hubungan antara dua variabel yang diteliti.

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan konsep mengenai atribut atau sifat yang terdapat pada subjek penelitian yang dapat bervariasi secara kuantitatif maupun kualitatif (Azwar, 2005). Identifikasi variabel penelitian merupakan langkah penetapan variabel-variabel utama dalam penelitian dan penentuan fungsi-fungsinya masing-masing (Azwar, 2003).

Dalam penelitian ini variabel-variabel yang digunakan ialah:

Variabel bebas (X) : Kepemimpinan Transformasional

Variabel tergantung (Y) : Semangat Kerja

C. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Defenisi operasional adalah suatu defenisi mengenai variabel yang dirumuskan karakteristik-karakteristik variabel yang diamati. Suatu penelitian harus memilih dan menentukan defenisi operasional yang paling

relevan terhadap variabel penelitiannya (Azwar,2005). Adapun defenisi operasional pada penelitian ini adalah:

1. Semangat Kerja

Semangat kerja adalah sikap perilaku seseorang yang melakukan pekerjaannya dengan kemauan dan kesenangan dari dalam diri sendiri sehingga segala pekerjaan yang dikerjakan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik. Dalam penelitian ini semangat kerja diukur berdasarkan aspek-aspek semangat kerja yang di kemukakan oleh Manullang (dalam Busro, 2018) yang menyatakan aspek-aspek semangat kerja: Disiplin yang tinggi, kualitas untuk bertahan, kekuatan untuk melawan frustrasi, dan semangat berkelompok.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya untuk dapat mencapai tujuan organisasi tanpa membuat bawahan merasa tertekan serta memiliki loyalitas yang tinggi dan dapat mengayomi bawahannya dengan baik. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Luthans (2011) yang menyatakan aspek-aspek kepemimpinan transformasional: Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.

D. Populasi dan Subjek Penelitian

1. Populasi

Populasi merupakan sekelompok individu yang mewakili satu atau lebih karakteristik umum yang menjadi pusat penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti (Sugiyono, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Pos Regional I Medan dengan jumlah 84 orang.

2. Sampel

Menurut Hadi (2003), sampel adalah sebagian dari populasi atau wakil populasi yang diteliti dan sebaliknya memiliki satu sifat yang sama. Hasil penelitian terhadap sampel, diharapkan dapat digeneralisasikan kepada seluruh populasi. Selanjutnya Hadi (2003) menambahkan bahwa syarat utama agar dapat dilakukan generalisasi adalah bahwa sampel yang digunakan dalam penelitian hanya dapat mencerminkan keadaan populasinya. Sample dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Pos Regional I Medan dengan jumlah 84 orang.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah total sampling yang artinya keseluruhan populasi digunakan menjadi sampel dalam penelitian (Sugiyono, 2014). Hal inilah yang mendasari peneliti menggunakan teknik ini karena jumlah populasi tidak lebih dari 100 orang.

E. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu unsur yang penting dalam suatu penelitian. Tujuan untuk mengetahui (goal of knowing) haruslah dicapai dengan menggunakan metode atau cara-cara yang efisien dan akurat (Azwar, 2005). Menurut Azwar (2000), metode skala menggunakan daftar pertanyaan secara langsung dan terarah.

Dalam penelitian ini, menggunakan skala semangat kerja dan kepemimpinan transformasional.

1. Skala Semangat Kerja

Skala yang dipakai untuk mengukur tingkat semangat kerja pada subjek penelitian adalah skala yang disusun berdasarkan aspek semangat kerja menurut Manullang (dalam Busro, 2018) yang dibagi menjadi empat yaitu disiplin yang tinggi, kualitas untuk bertahan, kekuatan untuk melawan frustrasi, dan semangat berkelompok. Skala semangat kerja menggunakan skala Likert yang terdiri atas item favorable dan item unfavorable yang masing-masing terdiri atas empat alternatif jawaban untuk favorable yaitu Sangat Sesuai (SS) dengan skor 4, Sesuai (S) dengan skor 3, Tidak sesuai (TS) dengan skor 2, Sangat Tidak Sesuai (STS) dengan skor 1 sedangkan pada aitem unfavorable diberlakukan sebaliknya yaitu Sangat Sesuai (SS)= 1, Sesuai (S) = 2, Tidak sesuai (TS) = 3, dan Sangat tidak Sesuai (STS) = 4.

2. Skala Kepemimpinan Transformasional

Skala yang dipakai dalam mengukur kepemimpinan transformasional pada subjek penelitian adalah skala yang disusun

berdasarkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional menurut Luthans (2011) yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Skala kepemimpinan transformasional ini menggunakan skala Likert yang terdiri atas item favorable dan item unfavorable yang masing-masing terdiri atas empat alternatif jawaban untuk favorable yaitu Sangat Sesuai (SS) dengan skor 4, Sesuai (S) dengan skor 3, Tidak sesuai (TS) dengan skor 2, Sangat Tidak Sesuai (STS) dengan skor 1 sedangkan pada item unfavorable diberlakukan sebaliknya yaitu Sangat Sesuai (SS) = 1, Sesuai (S) = 2, Tidak sesuai (TS) = 3, dan Sangat tidak Sesuai (STS) = 4.

F. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Menurut Azwar (2005) validitas berasal dari kata validity yang mempunyai arti sejauh mana ketetapan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Alat ukur dapat dikatakan valid apabila kemampuan alat ukur itu mampu mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat. Teknik yang digunakan untuk menguji validitas alat ukur, dalam hal ini angket diuji validitasnya dengan menggunakan teknik analisa Product Moment rumus angka kasar dari Pearson, yaitu mencari koefisien korelasi antar tiap butir dengan skor total (Azwar, 2005).

$r_{xy} =$

$$\frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\left\{ \sqrt{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}} \right\} \left\{ \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N} \right\}}$$

Keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi antara variabel x (skor subjek setiap item) dengan variabel y (total skor dari seluruh item)

$\sum xy$: jumlah dari hasil perkalian antara V_x dan V_y

$\sum x$: jumlah skor keseluruhan subjek setiap item

$\sum y$: jumlah skor keseluruhan item pada subjek

$\sum x^2$: jumlah kuadrat skor

$\sum y^2$: jumlah skor kuadrat Y

N: Jumlah Subjek

2. Reliabilitas

Reliabilitas menyangkut tingkat keajegan atau ketetapan hasil pengukuran. Pengukuran yang tidak reliabel akan menghasilkan skor yang tidak konsisten. Apabila datanya memang sesuai dengan kenyataan, maka berapa kali pun diambil tetap saja hasilnya akan sama. Analisis reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Alpha Cronbach dengan bantuan SPSS Versi 18.0 For Windows. Analisis reliabilitas skala semangat kerja dan kepemimpinan transformasional dapat dipakai metode Alpha Cronbach's dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} : Reliabilitas instrumen

k: Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma$: Jumlah varian butir

σ^2 : Varian total

G. Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik korelasi product moment dari Karl Pearson. Alasan digunakannya teknik korelasi ini disebabkan karena pada penelitian ini memiliki tujuan ingin melihat hubungan antara satu variabel bebas (kepemimpinan

transformasional) dengan satu variabel tergantung (semangat kerja). Formula dari teknik product moment yang dimaksud adalah sebagai berikut (Sugiyono,2014)

Rumusnya yaitu :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\left\{ \sqrt{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}} \right\} \left\{ \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N} \right\}}$$

Keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi antara variabel x (skor subjek setiap item) dengan variabel y (total skor dari seluruh item)

$\sum xy$: jumlah dari hasil perkalian antara V_x dan V_y

$\sum x$: jumlah skor keseluruhan subjek setiap item

$\sum y$: jumlah skor keseluruhan item pada subjek

$\sum x^2$: jumlah kuadrat skor

$\sum y^2$: jumlah skor kuadrat Y

N: Jumlah Subjek

Sebelum dilakukan analisis data dengan teknik analisis Product Moment, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi terhadap data penelitian yang meliputi:

- a. Uji Normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal.
- b. Uji Linieritas, yaitu untuk mengetahui apakah data dari variable bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel tergantung

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan simpulan dan saran-saran yang berhubungan dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Pada bagian pertama akan dijabarkan kesimpulan dari penelitian ini dan pada bagian berikutnya akan dikemukakan saran-saran yang mungkin dapat digunakan bagi para pihak terkait.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dari pembahasan maka hal-hal yang dapat peneliti simpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi product moment diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Regional I Medan Sumatera Utara-Aceh dengan koefisien korelasi $r_{xy} = 0,356$ dengan $P \text{ linierity} = 0,000 < 0,05$. Dari hasil korelasi ini maka dapat dinyatakan dimana semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula semangat kerja karyawan sebaliknya semakin rendah kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula semangat kerja karyawan. Berdasarkan hasil ini, maka hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini diterima.
2. Koefisien determinasi kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja adalah sebesar $r^2 = 0,127$ mengandung arti bahwa kepemimpinan transformasional menyumbangkan atau mempengaruhi sebesar 12,7% terhadap semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan PT.Pos

Indonesia Regional I Medan Sumatera Utara-Aceh yang sedang dalam masa kerja.

3. Dalam penelitian ini karyawan PT. Pos Indonesia Regional I Medan Sumatera Utara-Aceh yang sedang dalam masa kerja memiliki semangat kerja yang tergolong tinggi dimana terlihat dari rata-rata mean empirik (124,42) > dari nilai rata-rata hipotetik (92,5) dan kepemimpinan transformasional tergolong tinggi juga dengan rata-rata empirik (125,11) > rata-rata hipotetik (97,5).

B. Saran

Sejalan dengan hasil penelitian serta kesimpulan yang telah dibuat, maka hal-hal yang dapat disarankan adalah sebagai berikut:

1. Kepada subjek penelitian

Berpedoman pada hasil penelitian diatas yang menyatakan bahwa para karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi dalam bekerja. Subjek penelitian dapat lebih meningkatkan lagi semangat kerjanya dalam menerima tugas serta tanggung jawab yang dibebankan perusahaan kepada para karyawan dengan berpikir positif agar dapat lebih mencintai pekerjaannya dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya demi tujuan perusahaan dan kebutuhannya. Karyawan harus memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan untuk itu karyawan dapat meminta perhatian kepada pemimpinnya dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan saat dimana mereka kurang paham dalam melakukan pekerjaannya. Perhatian pemimpin dapat membantu

meningkatkan semangat kerja pada karyawannya karena karyawan merasa dibutuhkan serta dihargai keberadaannya. Semangat kerja adalah hal yang harus dimiliki setiap individu dalam melakukan pekerjaan terutama karyawan perusahaan yang mana harus mengejar target setiap bulan dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Kepada Perusahaan

Penelitian ini juga dapat menjadi masukan kepada pihak perusahaan agar dapat memberikan pelatihan yang dapat membantu meningkatkan kemampuan para karyawan serta memperhatikan kebutuhan karyawannya baik itu kebutuhan material maupun imaterial yang dapat lebih meningkatkan lagi semangat kerja karyawan selama melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan dari perusahaan seperti pelatihan kreatifitas yang dapat membantu karyawan dalam mengembangkan kemampuannya.

3. Kepada Peneliti Selanjutnya

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan maka kepada peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat memper dalam kajian mengenai semangat kerja dan tidak hanya terfokus pada kepemimpinan transformasional saja serta dapat mengkaitkan dengan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi untuk dijadikan variabel dalam penelitian, serta disarankan peneliti selanjutnya untuk dapat menambah teori-teori terbaru mengenai kepemimpinan transformasional dan semangat kerja. Peneliti juga menyarankan untuk peneliti selanjutnya agar dapat melakukan try out terlebih dahulu agar mendapatkan hasil yang

lebih akurat dan sesuai dengan yang diharapkan. Dan peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat melihat Kepemimpinan Transformasional lebih detail lagi di tempat peneliti selanjutnya akan meneliti agar hasil dari Kepemimpinan Transformasional ini dapat dipertanggung jawabkan pada saat diujian sidang.

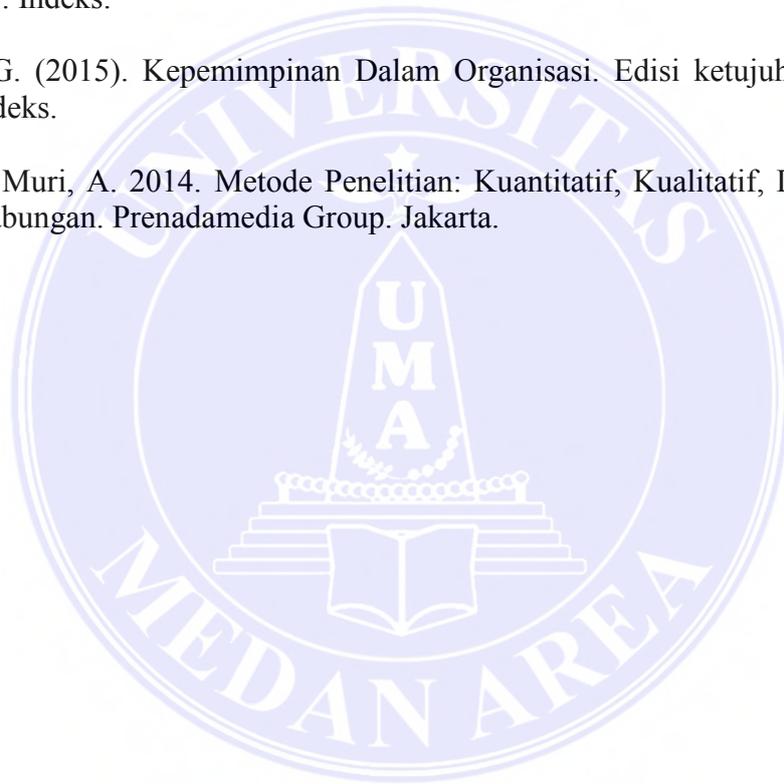


DAFTAR PUSTAKA

- Aan. 2016. Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Semangat Dan Kegairahan Kerja Karyawan pada PT. Lautan Interniaga Pringsewu. *Skripsi*. Universitas Lampung. Lampung.
- Asnawi, S. 1999. Semangat Kerja dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal. Universitas Perada Indonesia*. 2, 86-92.
- Azwar, S. 2002. Penyusunan Skala Psikologi. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Azwar, S. (2005), “*Reliabilitas dan Validitas*”, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2003), “*Dasar-Dasar Psikometrika*” Edisi II, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Busro, M. 2018. Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenamedia Group.
- Brahmana, S. S., Sofyandi, H. 2007. Transformasional Leadership and Organizational Citizenship Behavior di Utama. Laporan Universitas Widyatama.
- Firmansyah, Fikri, M. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Pada Koperasi Pusat BMT (UGT). Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. Malang.
- Hartoko. M. S. 2016. Rekrutmen Calon Karyawan Tetap (Studi Kasus Politeknik LP3I Jakarta Kampus Pasar Manggu). *Jurnal Akutansi, Ekonomi dan Bisnis. Politeknik LP3I*. Jakarta.
- Isnayni. 2014. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Semangat Kerja pada Karyawan. Naskah Publikasi. Fakultas Psikologi. Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Kemenperin. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003. http://www.kemenperin.go.id/kompetensi/UU_13_2003.pdf. Diakses 13 Desember 2018
- Kurniatami, Y. 2014. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Universitas Muhammadiyah Surakarta(UMS). *Jurnal Surakarta. Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Lako, A. 2004. Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu, Teori, dan Solusi. Yogyakarta: Amara Books.

- Latif, I. M. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Iklim Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada RSUD Genteng Kabupaten Banyuwangi). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Universitas Brahwijaya.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Will Companies, Inc.
- Mondy, W. R., & Mondy, J. B. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Purnamasari. 2013. Analisis Semangat Kerja Pegawai Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT). Naskah Publikasi. Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik. Universitas Maritim Raja Ali Haji, Tanjung Pinang.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*, Edisi Enambelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Rachmawati, N. 2010. Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Casurindo Superintendent. Universitas Medan Area. Medan.
- Safaria, T. 2014. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sembiring, dkk. 2015. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Semangat Kerja dengan Keterlibatan Kerja. *Jurnal Magister Psikologi*. Universitas Medan Area.
- Setyaningrum, A.S. 2015. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan. Naskah Publikasi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Simanjuntak, Fernando. Dan Simbolon, Hotpascaman. 2015. Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Rumah Sakit X. *Jurnal*. Fakultas Psikologi. Nomensen. Medan.
- Sugiyono, (2014), "*Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*", Bandung: Alfabeta.
- Shari, Wulan. 2015. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Pengkreditan Rakyat di Medan. *Skripsi*. Fakultas Psikologi. Universitas Medan Area, Medan.
- Subri, M. 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Pembangunan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Syahputra, S. Pengaruh Semangat Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. UIN Alauddin, Makassar.
- Umam, K. 2010. Perilaku Organisasi. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Wahjono, S. I. 2010. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yulk, G. 2006. Leadership In Organizations. Edisi Keenam. New York: Pearson Education International.
- Yulk, G. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terj. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.
- Yulk, G. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi ketujuh. Jakarta: PT. Indeks.
- Yusuf, Muri, A. 2014. Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan. Prenadamedia Group. Jakarta.





LAMPIRAN A

SKALA PENELITIAN

SKALA A

IDENTITAS DIRI

NAMA/INISIAL	
USIA	
JENIS KELAMIN	Laki-laki / Perempuan (coret yang tidak perlu)

PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah identitas diri Anda dengan benar pada kolom yang telah disediakan di atas (identitas ini akan dijaga kerahasiaannya).
2. Jawablah semua pertanyaan dalam skala ini (jangan sampai ada nomor yang terlewatkan).
3. Skala I ini terdiri dari 36 aitem. Saudara diminta untuk memilih salah satu jawaban yang ada di samping pernyataan dengan cara menceklis (✓) jawaban yang saudara pilih. Pilihan jawabannya adalah:
SS : Jika pernyataan **Sangat Setuju** dengan diri Anda
S : Jika pernyataan **Setuju** dengan diri Anda
TS : Jika pernyataan **Tidak Setuju** dengan diri Anda
STS : Jika pernyataan **Sangat Tidak Setuju** dengan diri Anda

Contoh Pengisian :

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1.	Saya selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaan saya.	✓			

- Selamat Mengerjakan -

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan peraturan yang ditetapkan perusahaan.				
2	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku.				
3	Hadir tepat waktu merupakan kewajiban bagi saya.				
4	Saya memiliki pengetahuan dan ketrampilan untuk menyelesaikan persoalan dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan.				
5	Saya selalu berusaha memperbaiki kesalahan yang pernah saya lakukan dalam melaksanakan pekerjaan.				
6	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal.				
7	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keinginan saya sendiri.				
8	Saya suka menunda-menunda dalam mengerjakan tugas.				
9	Saya selalu mengabaikan tugas yang diberikan oleh atasan.				
10	Saya akan membiarkan tugas yang diberikan kepada saya jika saya anggap itu sukar.				
11	Saya jarang memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi dikantor.				
12	Saya tetap bertahan ketika mengalami kesulitan dalam bekerja.				
13	Saya bersedia menerima sanksi jika melanggar peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.				
14	Saya selalu melaksanakan tugas dengan rasa penuh tanggung jawab.				
15	Pengetahuan akan pekerjaan dapat membantu saya dalam mengatasi permasalahan yang muncul pada saat bekerja.				
16	Setiap harinya saya selalu memikirkan cara agar hasil				

	kerja saya menjadi lebih baik.				
17	Saya sering mengabaikan peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.				
18	Ketika melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan, saya tidak akan menanggung resikonya.				
19	Sulit bagi saya untuk menyelesaikan persoalan dalam perusahaan.				
20	Kadang-kadang saya jengkel dengan pekerjaan saya disini.				
21	Ketika saya mengalami kesalahan dalam bekerja, saya akan segera memperbaikinya.				
22	Walaupun tugas yang diberikan kepada saya sangat sukar, saya akan berusaha untuk menyelesaikannya.				
23	Saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada saya.				
24	Saya dan rekan kerja saling membantu agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.				
25	Saya mampu bekerjasama dengan baik dengan sesama rekan kerja dikantor.				
26	Saya memiliki rekan kerja yang solid dan menyenangkan.				
27	Saya merasa tertekan dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan.				
28	Saya sering menyerah jika mengalami hambatan dalam mengerjakan tugas.				
29	Meskipun saya bersungguh-sungguh, saya tidak akan mampu mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya.				
30	Ketika dalam melakukan pekerjaan saya tidak membutuhkan bantuan oranglain.				
31	Saya menganggap rekan kerja saya sebagai ancaman bagi karir saya.				
32	Saya jarang bersedia untuk bekerjasama dengan				

	sesama anggota perusahaan.				
33	Saya mampu memecahkan masalah yang sulit dengan menggunakan pendekatan terbaru dan mengembangkan strategi baru untuk memecahkan masalah.				
34	Saya bangga dengan pekerjaan saya.				
35	Saya lebih mengutamakan kepentingan kelompok dari pada kepentingan pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan.				
36	Saya percaya bahwa teman-teman disini memahami saya.				
37	Saya jarang mengulangi pekerjaan saya yang salah walaupun pemimpin yang memintanya.				
38	Saya mudah marah apabila sedang bekeja.				
39	Saya sulit untuk bekerjasama dengan rekan kerja dikantor.				
40	Saya merasa teman-teman disini tidak dapat diajak bekerja sama.				

Periksa kembali jawaban Anda, jangan sampai terdapat nomor yang terlewati dan jawaban yang ganda untuk satu nomor

SKALA B

IDENTITAS DIRI

NAMA/INISIAL	
USIA	
JENIS KELAMIN	Laki-laki / Perempuan (coret yang tidak perlu)

PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah identitas diri Anda dengan benar pada kolom yang telah disediakan di atas (identitas ini akan dijaga kerahasiaannya).
2. Jawablah semua pertanyaan dalam skala ini (jangan sampai ada nomor yang terlewatkan).
3. Skala II ini terdiri dari 32 aitem. Saudara diminta untuk memilih salah satu jawaban yang ada di samping pernyataan dengan cara menceklis (✓) jawaban yang saudara pilih. Pilihan jawabannya adalah:
SS : Jika pernyataan **Sangat Setuju** dengan diri Anda
S : Jika pernyataan **Setuju** dengan diri Anda
TS : Jika pernyataan **TidakSetuju** dengan diri Anda
STS : Jika pernyataan **Sangat Tidak Setuju** dengan diri Anda

Contoh Pengisian :

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1.	Pimpinan saya selalu memberi motivasi kepada bawahannya.	✓			

- Selamat Mengerjakan

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1	Saya merasa pimpinan saya merupakan figur yang sangat bijaksana.				
2	Pimpinan saya mampu mencari jalan keluar dengan cepat saat ada permasalahan.				
3	Pimpinan saya selalu menghadiri rapat dengan tepat waktu.				
4	Pimpinan saya selalu memberikan dukungan kepada bawahannya.				
5	Pimpinan saya selalu memberikan kritikan yang membangun dalam mencapai suatu tujuan perusahaan.				
6	Pimpinan perusahaan selalu memberikan pelatihan secara rutin kepada karyawannya.				
7	Saya menganggap pimpinan saya terlalu kaku dalam bekerja.				
8	Saya sering menjumpai pimpinan saya selalu marah-marah dengan para bawahannya.				
9	Pimpinan saya selalu melanggar peraturan yang dibuatnya.				
10	Pimpinan saya bersikap cuek terhadap bawahannya.				
11	Saran yang dikatakan oleh pimpinan saya jarang terkesan masuk akal.				
12	Kurangnya pelatihan yang diberikan pimpinan membuat karyawan sulit dalam menyelesaikan pekerjaan.				
13	Pimpinan saya selalu memiliki ide-ide kreatif dan inovatif dalam memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi.				
14	Pimpinan saya selalu menjadi tempat yang paling baik untuk konsultasi mengenai pekerjaan.				
15	Pimpinan saya memiliki wawasan yang luas.				
16	Pimpinan saya memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk memberikan pendapat.				
17	Pimpinan saya memberikan kepercayaan kepada karyawannya untuk dapat membina kerjasama dengan				

	perusahaan lain.				
18	Pimpinan saya selalu memberikan kesempatan untuk berprestasi kepada bawahannya dalam menyalurkan ide dan maju menyelesaikan permasalahan di perusahaan.				
19	Pimpinan saya sulit untuk dimintai bantuan dalam menyelesaikan permasalahan.				
20	Pimpinan saya suka berbelit-belit dalam menjelaskan tugas kepada karyawannya.				
21	Ketika karyawan melakukan kesalahan pimpinan hanya akan menyalahkan tanpa berusaha membantu.				
22	Pimpinan selalu membatasi kesempatan para bawahannya.				
23	Dalam menghadapi permasalahan perusahaan, pimpinan hanya menerima ide dari orang kepercayaan saja.				
24	Dalam menyelesaikan suatu permasalahan perusahaan pimpinan langsung turun tangan sendiri.				
25	Pimpinan saya sangat konsisten dalam menerapkan peraturan didalam perusahaan.				
26	Didalam benak saya, pimpinan adalah simbol kesuksesan dan sebagai contoh untuk dapat mencapai prestasi.				
27	Pimpinan saya selalu memberi semangat kepada karyawannya untuk lebih giat lagi bekerja.				
28	Pimpinan saya mampu menciptakan optimisme kepada karyawannya.				
29	Pimpinan saya terlalu angkuh dan sombong dalam bertindak dan tidak pernah mau mengakui kesalahannya.				
30	Pimpinan membuat saya selalu tidak percaya diri ketika bekerjasama dengannya.				
31	Menurut saya, pimpinan saya tidak peka terhadap kebutuhan karyawannya.				
32	Pimpinan tidak mendorong para karyawannya untuk				

	sukses.				
33	Saat karyawan melakukan kesalahan pimpinan memberikan bantuan untuk mencari jalan keluarnya.				
34	Pimpinan saya mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan perusahaan.				
35	Pimpinan memperhatikan aspirasi para bawahannya.				
36	Pimpinan selalu memberikan penghargaan kepada karyawannya yang bekerja dengan baik.				
37	Pimpinan saya tidak bisa menjadi tempat konsultasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang sukar.				
38	Pimpinan hanya menghendaki penalaran saya dalam memecahkan masalah tanpa ikut membantu.				
39	Pimpinan saya tidak pernah mendengarkan aspirasi-aspirasi yang diajukan oleh karyawannya.				
40	Apabila saya menghadapi suatu permasalahan di dalam pekerjaan pimpinan tidak pernah memberikan perhatian kepada saya.				

Periksa kembali jawaban Anda, jangan sampai terdapat nomor yang terlewati dan jawaban yang ganda untuk satu nomor.



LAMPIRAN B
DATA PENELITIAN

Data Kepemimpinan Transformasional Sebelum Uji Coba

No	Aitem																																																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40																	
1	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4														
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4														
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3													
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4													
5	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4	4														
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3													
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3													
8	3	3	4	2	2	2	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4														
9	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3													
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3													
11	1	3	3	3	3	3	1	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3													
12	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2													
13	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2													
14	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3													
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3													
16	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3													
17	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3												
18	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3												
19	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3											
20	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3												
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3											
22	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3												
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3												
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3												
25	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3												
26	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3												
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3											
28	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3												
29	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3											
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3											
31	UNIVERSITAS MEDAN AREA										3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3										
32	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	4	3	4	3	3	4	Document Accepted 11/7/19																					
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4											
34	Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber										3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
34	2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah										3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
34	3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area										3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

35	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3						
36	3	3	4	2	2	2	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4							
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3							
39	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4						
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
43	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3						
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3						
45	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3						
46	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4					
47	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3					
48	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3						
49	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3					
50	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3						
51	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3						
52	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3						
53	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					
54	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4					
55	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4					
56	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4				
57	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	4	3					
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3					
59	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4					
60	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
61	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3				
62	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3						
63	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4					
64	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4					
65	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3					
66	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4					
67	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4					
68	UNIVERSITAS MEDAN AREA											3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
69	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					
70	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4					
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				

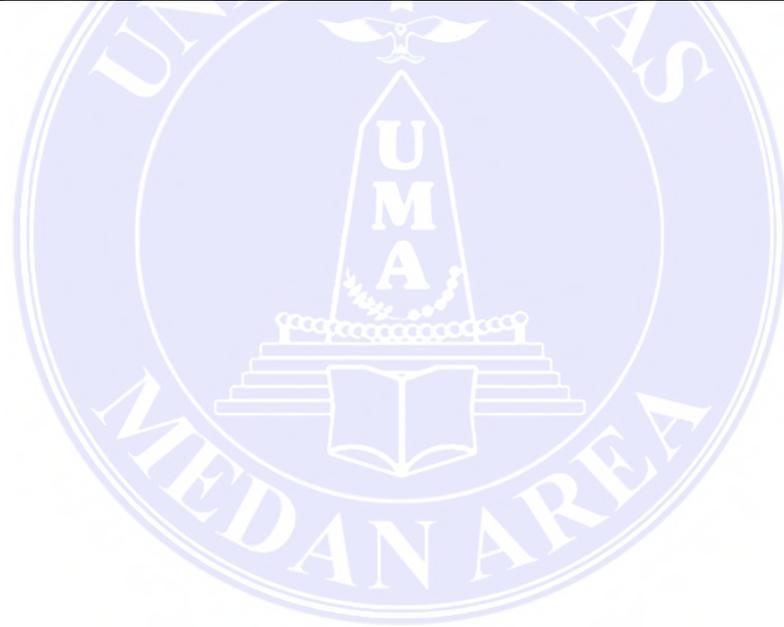
Data Semangat Kerja Sebelum Uji Coba

No	Aitem																																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40								
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3								
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3								
3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	2	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4								
5	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4							
6	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
7	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4							
8	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4							
9	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4							
10	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
12	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4								
13	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
14	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4							
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3							
16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	4	4	3								
17	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
18	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3							
19	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
20	2	3	2	3	4	4	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3								
21	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3								
22	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3								
23	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3								
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3								
25	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	4	4	3								
26	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
27	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3								
28	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	4	4	4								
29	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
30	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3								
31	UNIVERSITAS MEDAN AREA										3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3					
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	4	4	3								
33	Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber										4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
34	Pangutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah										3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area										3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

35	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	1	4	4	3							
36	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4							
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3							
38	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3							
39	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4						
40	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3							
41	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4						
42	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
43	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3					
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
45	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3					
46	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3					
48	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3					
49	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3					
50	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4					
51	3	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3					
52	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3					
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
54	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4				
55	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4				
56	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3					
57	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4				
58	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4				
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3					
60	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3					
61	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3					
62	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3				
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4				
64	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3				
65	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3				
66	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
67	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
68	UNIVERSITAS MEDAN AREA											3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4
69	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
70	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

72	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3		
73	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3		
74	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4		
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4		
76	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4		
77	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
80	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3
81	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4		
82	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4		
83	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4			
84	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3		



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/7/19

Access From (repository.uma.ac.id)

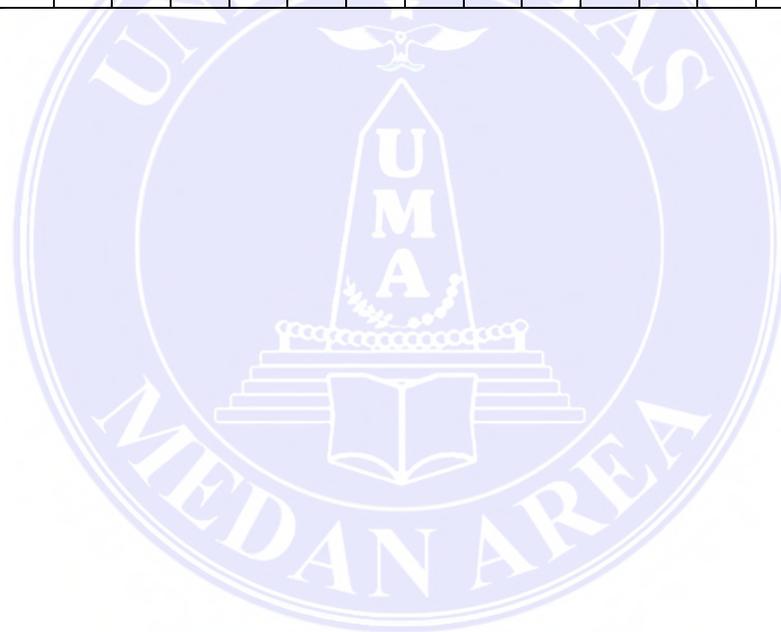
Data Kepemimpinan Transformatif Setelah Uji Coba

No	Aitem																																						Jlh					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38		39				
1	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	133	
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	87		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	115	
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	141	
5	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	4	113			
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	116		
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	117		
8	3	3	4	2	2	2	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	4	108			
9	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	114			
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	115		
11	1	3	3	3	3	3	1	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	109			
12	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	95		
13	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	86		
14	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	114			
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	114			
16	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	138				
17	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	115		
18	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	114		
19	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	115		
20	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	106			
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	104		
22	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	110			
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	115		
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	116		
25	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	137		
26	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	115		
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	115		
28	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	137		
29	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	114	
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111		
31	UNIVERSITAS MEDAN AREA										3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	113
32	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	136			
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	143		
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	118		

35	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	137								
36	3	3	4	2	2	2	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	3	2	3	4	108							
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	116							
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	112							
39	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	139						
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	115							
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	117							
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	116							
43	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	137						
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	122							
45	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	128						
46	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	132					
47	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	137					
48	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	134					
49	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	135					
50	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	126						
51	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	128						
52	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	138					
53	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	132					
54	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	138					
55	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	129					
56	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	136					
57	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	4	3	129					
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	139					
59	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	140						
60	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	134						
61	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	134					
62	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	134					
63	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	141					
64	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	140					
65	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	138						
66	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	132						
67	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	133					
68	UNIVERSITAS MEDAN AREA											3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	136
69	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	133						
70	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	133					
71	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	131					

35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	139	
36	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	137		
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	113			
38	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	132				
39	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	142				
40	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	116				
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	148				
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111				
43	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	124			
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	144				
45	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	123			
46	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	110			
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111				
48	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	122				
49	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	130			
50	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	4	4	125			
51	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	125			
52	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	123				
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111				
54	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	132			
55	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	145				
56	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	125			
57	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	118			
58	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	127		
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	125		
60	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	129			
61	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	118			
62	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	126		
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	126		
64	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	129	
65	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	131			
66	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	125			
67	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	112			
68	UNIVERSITAS MEDAN AREA										3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	128
69	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	119	
70	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	120			
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	131		

72	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	124
73	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	124
74	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	125
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	131	
76	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	121
77	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	127	
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	144
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	119	
80	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	124	
81	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	125	
82	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	136	
83	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	126	
84	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	126	



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/7/19

Access From (repository.uma.ac.id)



LAMPIRAN C
HASIL UJI COBA VALIDITAS DAN REABILITAS

```

RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015
VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023
VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031
VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
VAR00040
/SCALE('Kepemimpinan Transformasional') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Notes		08-JUL-2019 12:54:08
Output Created		
Comments		
Input	Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	DataSet0 <none> <none> <none> 84
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 /SCALE('Kepemimpinan Transformasional') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Syntax		
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00,02 00:00:00,02

[DataSet0]

Scale: Kepemimpinan Transformasional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	84	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	84	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	40

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3,31	,580	84
VAR00002	3,31	,559	84
VAR00003	3,42	,542	84
VAR00004	3,18	,541	84
VAR00005	3,19	,526	84
VAR00006	2,92	,605	84
VAR00007	3,30	,617	84
VAR00008	3,31	,537	84
VAR00009	3,32	,495	84
VAR00010	3,32	,495	84
VAR00011	3,31	,514	84
VAR00012	3,11	,581	84
VAR00013	3,14	,541	84
VAR00014	3,23	,546	84
VAR00015	3,27	,588	84
VAR00016	3,32	,563	84
VAR00017	3,32	,519	84
VAR00018	3,13	,485	84
VAR00019	3,10	,481	84
VAR00020	3,17	,487	84
VAR00021	3,24	,551	84
VAR00022	3,27	,628	84
VAR00023	3,23	,523	84
VAR00024	3,04	,735	84
VAR00025	3,14	,747	84
VAR00026	3,11	,640	84
VAR00027	3,14	,584	84
VAR00028	3,07	,597	84
VAR00029	3,31	,559	84
VAR00030	3,27	,546	84
VAR00031	3,15	,591	84
VAR00032	3,20	,597	84
VAR00033	3,13	,460	84
VAR00034	3,17	,598	84
VAR00035	3,11	,581	84
VAR00036	3,23	,567	84
VAR00037	3,23	,608	84
VAR00038	3,18	,495	84
VAR00039	3,21	,493	84
VAR00040	3,32	,519	84

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	125,11	159,446	,637	,947
VAR00002	125,11	158,097	,761	,946
VAR00003	125,00	160,217	,627	,947
VAR00004	125,24	160,111	,636	,947
VAR00005	125,23	161,310	,564	,947
VAR00006	125,50	160,277	,553	,947
VAR00007	125,12	159,769	,575	,947
VAR00008	125,11	165,350	,252	,949
VAR00009	125,10	162,666	,491	,948
VAR00010	125,10	162,304	,521	,947
VAR00011	125,11	162,073	,517	,947
VAR00012	125,31	160,819	,540	,947
VAR00013	125,27	162,587	,452	,948
VAR00014	125,19	160,662	,590	,947
VAR00015	125,14	158,775	,674	,946
VAR00016	125,10	158,931	,695	,946
VAR00017	125,10	161,123	,586	,947
VAR00018	125,29	161,363	,609	,947
VAR00019	125,32	162,751	,499	,948
VAR00020	125,25	161,756	,575	,947
VAR00021	125,18	161,859	,495	,948
VAR00022	125,14	160,341	,527	,947
VAR00023	125,19	161,144	,580	,947
VAR00024	125,38	159,395	,494	,948
VAR00025	125,27	162,490	,319	,950
VAR00026	125,31	159,156	,591	,947
VAR00027	125,27	160,201	,580	,947
VAR00028	125,35	160,831	,524	,947
VAR00029	125,11	163,012	,405	,948
VAR00030	125,14	160,485	,603	,947
VAR00031	125,26	158,557	,686	,946
VAR00032	125,21	159,207	,634	,947
VAR00033	125,29	164,158	,402	,948
VAR00034	125,25	160,021	,577	,947
VAR00035	125,31	160,554	,558	,947
VAR00036	125,19	159,795	,627	,947
VAR00037	125,19	159,457	,605	,947
VAR00038	125,24	161,075	,621	,947
VAR00039	125,20	163,103	,458	,948
VAR00040	125,10	163,798	,380	,948

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
128,42	169,113	13,004	40

```

NEW FILE.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015
VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023
VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031
VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
VAR00040
  /SCALE('Semangat Kerja') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Notes		
Output Created		08-JUL-2019 12:54:42
Comments		
Input	Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	DataSet1 <none> <none> <none>
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	84 User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 /SCALE('Semangat Kerja') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Syntax		
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00,03 00:00:00,03

[DataSet1]

Scale: Semangat Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	84	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	84	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	40

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3,45	,568	84
VAR00002	3,43	,566	84
VAR00003	3,40	,562	84
VAR00004	3,36	,506	84
VAR00005	3,55	,524	84
VAR00006	3,63	,510	84
VAR00007	2,89	,807	84
VAR00008	3,39	,538	84
VAR00009	3,39	,581	84
VAR00010	3,32	,541	84
VAR00011	3,30	,533	84
VAR00012	2,90	,859	84
VAR00013	3,23	,588	84
VAR00014	3,46	,525	84
VAR00015	3,49	,549	84
VAR00016	3,38	,536	84
VAR00017	3,37	,510	84
VAR00018	3,25	,599	84
VAR00019	3,18	,563	84
VAR00020	3,19	,548	84
VAR00021	3,31	,537	84
VAR00022	3,38	,513	84
VAR00023	3,33	,474	84
VAR00024	3,40	,518	84
VAR00025	3,37	,485	84
VAR00026	3,30	,576	84
VAR00027	3,29	,528	84
VAR00028	3,37	,485	84
VAR00029	3,37	,533	84
VAR00030	3,40	,540	84
VAR00031	3,52	,502	84
VAR00032	3,39	,491	84
VAR00033	3,24	,481	84
VAR00034	3,32	,470	84
VAR00035	3,27	,449	84
VAR00036	3,27	,449	84
VAR00037	2,80	,847	84
VAR00038	3,33	,499	84
VAR00039	3,39	,515	84
VAR00040	3,37	,485	84

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	129,56	110,033	,501	,915
VAR00002	129,58	111,113	,410	,916
VAR00003	129,61	112,314	,310	,917
VAR00004	129,65	110,301	,542	,914
VAR00005	129,46	111,360	,424	,915
VAR00006	129,38	112,383	,341	,916
VAR00007	130,12	112,058	,212	,920
VAR00008	129,62	109,299	,599	,913
VAR00009	129,62	108,697	,602	,913
VAR00010	129,69	109,228	,601	,913
VAR00011	129,71	109,122	,622	,913
VAR00012	130,11	112,169	,188	,920
VAR00013	129,79	109,616	,517	,914
VAR00014	129,55	110,660	,488	,915
VAR00015	129,52	112,277	,322	,917
VAR00016	129,63	109,609	,573	,914
VAR00017	129,64	109,823	,584	,914
VAR00018	129,76	110,400	,442	,915
VAR00019	129,83	111,996	,337	,916
VAR00020	129,82	109,209	,595	,913
VAR00021	129,70	110,284	,510	,914
VAR00022	129,63	108,983	,661	,913
VAR00023	129,68	110,558	,556	,914
VAR00024	129,61	110,747	,487	,915
VAR00025	129,64	112,714	,327	,916
VAR00026	129,71	111,291	,387	,916
VAR00027	129,73	110,876	,465	,915
VAR00028	129,64	109,775	,621	,913
VAR00029	129,64	110,955	,453	,915
VAR00030	129,61	109,759	,554	,914
VAR00031	129,49	111,458	,435	,915
VAR00032	129,62	109,564	,634	,913
VAR00033	129,77	112,804	,322	,916
VAR00034	129,69	112,120	,400	,916
VAR00035	129,74	111,376	,501	,915
VAR00036	129,74	111,858	,450	,915
VAR00037	130,21	115,327	,015	,923
VAR00038	129,68	110,148	,566	,914
VAR00039	129,62	109,660	,593	,914
VAR00040	129,64	110,738	,524	,914

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
133,01	116,325	10,785	40



LAMPIRAN D
UJI ASUMSI

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/7/19

Access From (repository.uma.ac.id)



LAMPIRAN D-1
UJI NORMALITAS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/7/19

Access From (repository.uma.ac.id)

```

NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=x y
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS.

```

NPar Tests

Notes		
Output Created		08-JUL-2019 15:15:42
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	84
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=x y /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Number of Cases Allowed ^a	157286

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kepemimpinan Transformasional	84	125,11	12,859	86	143
Semangat Kerja	84	124,42	10,421	105	148

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan Transformasional	Semangat Kerja
N		84	84
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	125,11	124,42
	Std. Deviation	12,859	10,421
Most Extreme Differences	Absolute	,168	,094
	Positive	,118	,094
	Negative	-,168	-,071
Kolmogorov-Smirnov Z		1,143	,865
Asymp. Sig. (2-tailed)		,217	,443

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



LAMPIRAN D-2
UJI LINIERITAS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/7/19

Access From (repository.uma.ac.id)

```

MEANS TABLES=y BY x
/CELLS MEAN COUNT STDDEV
/STATISTICS ANOVA LINEARITY.

```

Means

Notes		
Output Created		08-JUL-2019 15:16:31
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	84
Missing Value Handling	File	
	Definition of Missing	For each dependent variable in a table, user-defined missing values for the dependent and all grouping variables are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Cases used for each table have no missing values in any independent variable, and not all dependent variables have missing values.
		MEANS TABLES=y BY x /CELLS MEAN COUNT STDDEV /STATISTICS ANOVA LINEARITY.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

[DataSet0]

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Semangat Kerja * Kepemimpinan Transformasional	84	100,0%	0	0,0%	84	100,0%

Report

Semangat Kerja

Kepemimpinan Transformasional	Mean	N	Std. Deviation
86	110,00	1	.
87	111,00	1	.
95	121,00	1	.
104	116,00	1	.
106	105,00	1	.
108	137,50	2	,707
109	145,00	1	.
110	118,00	1	.
111	116,00	1	.
112	132,00	1	.
113	123,50	2	14,849
114	116,60	5	2,881
115	116,63	8	3,292
116	112,00	4	1,155
117	148,00	2	,000
118	115,00	1	.
121	124,00	1	.
122	144,00	1	.
125	124,00	1	.
126	125,00	1	.
128	124,67	3	1,528
129	129,33	3	14,012
131	125,00	2	8,485
132	115,33	3	8,386
133	119,57	7	7,091
134	123,75	4	4,787
135	130,00	1	.
136	130,80	5	6,301
137	130,00	6	11,559
138	130,00	5	6,325
139	134,50	2	10,607
140	127,00	2	2,828
141	134,33	3	9,074
143	133,00	1	.
Total	124,42	84	10,421

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Semangat Kerja * Kepemimpinan Transformasional	(Combined)		6427,911	33	194,785	3,765	,000
	Between	Linearity	1142,782	1	1142,782	22,091	,000
	Groups	Deviation from Linearity	5285,129	32	165,160	3,193	,090
	Within	Groups	2586,506	50	51,730		
	Total		9014,417	83			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Semangat Kerja * Kepemimpinan Transformasional	,356	,127	,844	,713



F-3

Hasil Perhitungan Korelasi r Product Moment

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=x y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes		
Output Created		08-JUL-2019 15:18:44
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	84
Missing Value Handling	File	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=x y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepemimpinan Transformasional	125,11	12,859	84
Semangat Kerja	124,42	10,421	84

Correlations

		Kepemimpinan Transformasional	Semangat Kerja
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	1	,356**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	84	84
Semangat Kerja	Pearson Correlation	,356**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	84	84

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



LAMPIRAN G
SURAT KETERANGAN PENELITIAN

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/7/19

Access From (repository.uma.ac.id)



UNIVERSITAS MEDAN AREA

FAKULTAS PSIKOLOGI

Kampus I : Jalan Kolani Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360158
Kampus II : Jalan Seliabudi Nomor 79 / Jalan Sei Selayu Nomor 70 A ☎ (061) 7360158
Website: www.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 1400/PSI/01.10/VI/2019
Lampiran : -
Hal : Pengambilan Data

Yth, Kepala Regional I, Pos Indonesia Medan
Di
Tempat.

Dengan hormat, bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan kesempatan kepada mahasiswa kami:

Nama : Rosdiana Br. Tarigan
NPM : 15 860 0111
Program Studi : Ilmu Psikologi
Fakultas : Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di PT. Pos Indonesia Regional I Aceh-Sumatera Utara Jl. Prof. HM. Yamin Sh, Sei Kera Hilir II, Medan Perjuangan Kota Medan Sumatera Utara guna penyusunan skripsi yang berjudul *"Hubungan Kepemimpinan Transformatif dengan Semangat Kerja Karyawan di PT. Pos Indonesia Regional I Aceh-Sumatera Utara"*.

Perlu kami informasikan bahwa penelitian dimaksud adalah semata-mata untuk tulisan ilmiah dan penyusunan skripsi, yang merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa tersebut untuk mengikuti ujian Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan dan Surat Keterangan yang menyatakan bahwa mahasiswa tersebut telah selesai melaksanakan pengambilan data di Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

Wakil Dekan Bidang Akademik

Hairat Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si

Tembusan
- Mahasiswa Yth
- Arsip





DONESIA

PT. Pos Indonesia (Persero)
Kantor Regional 1 Medan 20000
Sumatera Utara – Nanggroe Aceh Darussalam
Jl. Prof. H. M. Yamin No 44 Medan 20231
Telp. (061) 4570053, Faks (061) 455161

Medan, 26 Juni 2019

Nomor : 2401/Ummum/06/19
Lampiran : -
Perihal : **Izin Penelitian**

Kepada Yth
Universitas Medan Area
Fakultas Psikologi
Medan

Dengan hormat

Menunjuk surat Saudara perihal izin penelitian untuk Mahasiswi saudara yang bernama :

No	Nama	NPM	Program Studi
1	Rosdiana Br Tarigan	15 860 0111	Ilmu Psikologi

Dapat kami beri izin untuk melakukan penelitian di kantor kami.

Demikianlah, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

An. Asman Sekretariat

Susi Navira

Nippos : 965232748