

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMATIF DENGAN MOTIVASI KERJA
PRAJURIT MILITER DI DENJASA 144-13**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan

Dalam memperoleh gelar sarjana Psikologi

Universitas Medan Area



Disusun oleh :

FAUZIAH NUR SIMAMORA

14.860.0457

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

2016

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

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
Access From (repository.uma.ac.id)31/5/24

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DENGAN MOTIVASI KERJA MILITER DI DENJASA I/BB

Nama Mahasiswa : Fauziah N.Simamora

No.Stambuk : 14.860.0457

Bagian : PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

MENYETUJUI

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

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

Pembimbing II

(Laili Alfita S.Psi.MM.M.Psi)

MENGETAHUI :

Kepala Bagian

(Syafrizaldi,S.Psi, M.Psi)

Dekan

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

Tanggal Lulus:

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

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
Access From (repository.uma.ac.id)31/5/24

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan atas kehadiran ALLAH SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya, kesabaran, kemudahan dan kelancaran bagi peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dan mampu bertahan pada setiap kendala dan cobaan yang dihadapi selama menyelesaikan skripsi ini sampai dengan selesainya skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa keberhasilan dan 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 yang sebesar-besarnya kepada :

1. Yayasan H. Agus Salim Universitas Medan Area
2. Bapak Prof. Dr. H. Ali Yakub Matondang M.A selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Kepada Bapak Prof. Dr. H. Abdul Munir M.Pd, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area dan selaku dosen pembimbing I saya yang telah banyak memberikan arahan, saran, dan juga nasehat-nasehat yang membuat peneliti semakin semangat, serta meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan peneliti dalam penyelesaian skripsi ini dari awal tahap penulisan sampai akhir penulisan skripsi ini.
4. Kepada Ibu Laili Alfita S.Psi, MM, M.Psi sebagai Ketua Jurusan Perkembangan dan sekaligus dosen pembimbing II yang telah banyak membantu, memberikan bimbingan, dan banyak memberi pelajaran berharga dalam hidup saya serta saran dan arahan guna penyelesaian skripsi ini.
5. Kepada Ibu Nini Sri Wahyuni S.Psi, M.Psi selaku ketua sidang meja hijau. Terima kasih banyak atas kesediaan waktu dan saran-saran yang telah ibu berikan kepada penulis.
6. Kepada Bapak Mulia Siregar S.Psi, M.Psi selaku sekretaris sidang meja hijau. Terima kasih atas kesediaan waktunya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

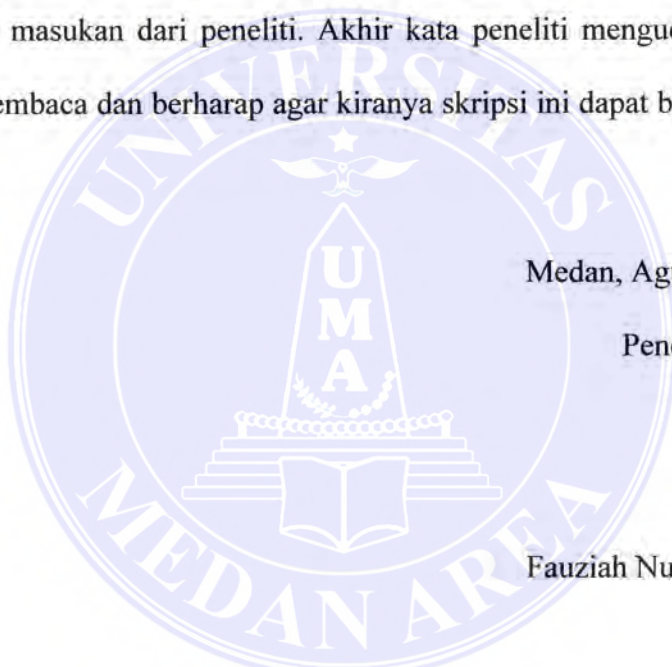
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)31/5/24

7. Kepada Bapak Syafrizaldi S.Psi,M.Psi selaku kepala jurusan psikologi industri dan organisasi yang banyak membantu dan memberikan masukan yang bermanfaat.
8. Kepada seluruh dosen Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmu dan mengajarkan penulis banyak hal mengenai psikologi selama penulis mengikuti perkuliahan.
9. Kepada seluruh Staff Tata Usaha Fakultas Psikologi Universitas Medan Area bang Mimi yang selalu membantu juga memudahkan, kak lili, bang wandi, bang putra,bang janer,kak yanti, kak tatik, dan kak citra dalam urusan administrasi.
10. Kepada Denjasa 144-13 yang telah mengizinkan penulis untuk meneliti.
11. Yang istimewa dan yang tercinta kepada kedua orangtuaku Ayahanda Kadam Simamora, yang semasa hidupnya telah memberikan banyak ilmu dan nasehat- nasehat yang membuatku tetap semangat untuk menyelesaikan skripsi ini, dan juga Ibunda Hj.Asmarawati S.Pd yang selalu memberikan semangat yang luar biasa dan juga dukungan dari segi moril maupun materil kepada peneliti sampai selesainya skripsi ini.
12. Buat adikku tersayang, Syarifah Wahyuni Simamora S.Pd yang selalu mendo'akan dan memotivasi, dan memberi dukungan serta semangat kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Buat sahabat hidupku yang belum ketahui hingga sekarang ini, yang selalu mendo'akanku dalam kesenyuan malam dan sujud-Nya,semoga kita segera dipertemukan. My edelweis.
14. Buat kakakku tersayang kak Dhinnie Maretha Disky S.Psi, M.psi yang selalu memotivasiku selama pengerjaan skripsi, memberikan setiap solusi,tempat mendengarkan keluh kesahku, juga kak uteq,kak garenk,amelia,fika,cindy teman seperjuangan dalam menunggu dosen dan berbagi info.

15. Dan sahabatku tersayang yang dari awal kuliah hingga sekarang menemani Vickry Baitul Aqdi Lubis cS.Psi ayook boiiik semangat, sedikit bercerita aku telah menyelesaikan cita kita yang tertunda, masih ingat masa kuliah, susah, senang kita harus jadi sarjana kasian emak ayah uangnya udah keluar banyak, dan juga Suci Ayu Lestari Nainggolan S.Psi alias SULEEEEE... Selagi bisa sekarang, kenapa harus menunggu besok.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu peneliti mengharapkan saran dan kritikan yang sehat dan juga pandangan yang bersifat membangun dari semua pihak sebagai masukan dari peneliti. Akhir kata peneliti mengucapkan banyak terima kasih bagi setiap pembaca dan berharap agar kiranya skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.



Medan, Agustus 2016

Peneliti

Fauziah Nur Simamora

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN MOTIVASI KERJA MILITER DI DENJASA 1/BB

Fauziah N.Simamora

14.860.0457

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformatif dengan Motivasi Kerja Militer di Denjasa 144-13. Motivasi kerja merupakan suatu hal yang dapat mendorong seseorang, baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang, sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan, dan kemauan yang tinggi untuk melaksanakan aktivitas kerja. Hubungan antara kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja prajurit kerja militer diasumsikan dengan semakin tinggi gaya kepemimpinan transformatif maka semakin tinggi pula motivasinya. Jadi, hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat adanya hubungan antara kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja dengan asumsi semakin tinggi gaya kepemimpinan transformatif maka semakin tinggi pula motivasi kerja. Sampel yang diperoleh 147 responden. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja prajurit militer di Denjasa 144-13. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dimana dalam penelitian digunakan angket dan sampel dalam pengambilan data. Adapun jumlah sampel yang diambil sebanyak 50% dari 147 orang, dan sampel yang diambil sebanyak 73 orang. Berdasarkan hasil dari penelitian, diperoleh hasil korelasi sebesar 0,472 dengan nilai signifikan sebesar $0,168 > 0,05$. Saran-saran untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menambah sampel dan memperluas cakupan penelitian, mempertimbangkan variabel-variabel lain yang masih berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.

Kata kunci : motivasi kerja, gaya kepemimpinan, prajurit.

DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan	i
Lembar Pengesahan	ii
Lembar Pernyataan	iii
Motto	iv
Lembar Persembahan	v
Kata Pengantar	vi
Abstrak	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Batasan Masalah	14
D. Rumusan Masalah	14
E. Tujuan Penelitian	14
F. Manfaat Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	16
A. Motivasi Kerja	16
1. Pengertian Motivasi Kerja	16
2. Aspek-Aspek Motivasi Kerja	17
3. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	21
B. Kepemimpinan	24
1. Pengertian Kepemimpinan	24
2. Pengertian Kepemimpinan Transformatif	26
3. Karakter Kepemimpinan Transformatif	31
4. Aspek- Aspek Kepemimpinan Transformatif	33
5. Ciri- ciri Kepemimpinan Transformatif	34
6. Perilaku Kepemimpinan Transformatif	35
C. Hubungan Kepemimpinan Transformatif Dengan Motivasi Kerja	36
D. Kerangka Konseptual	39

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

x

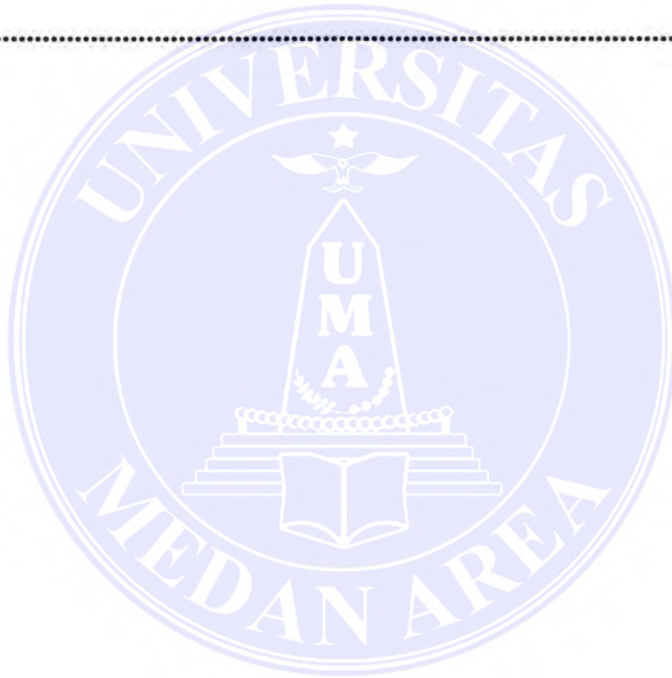
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

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
Access From (repository.uma.ac.id)31/5/24

E. Hipotesis	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	41
A. Pendekatan Kuantitatif.....	41
B. Identifikasi Variabel Penelitian	41
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian	42
D. Populasi, Sampel, dan Metode Pengambilan Sampel Populasi.....	42
1. Populasi dan sampel	42
E. Metode Pengumpulan Data.....	44
1. Skala Kepemimpinan Transformatif.....	45
2. Skala Motivasi Kerja	45
F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur.....	46
1. Validitas Alat Ukur.....	46
2. Reliabilitas	47
3. Metode Analisis Data	48
Bab IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	50
A. Orientasi kanchah dan Persiapan Penelitian	50
1. Orientasi Kanchah	50
2. Persiapan Penelitian.....	51
B. Pelaksanaan Penelitian.....	54
C. Analisa Data dan Hasil Penelitian	58
1. Uji Asumsi.....	59
2. Hasil Perhitungan Analisis Varians	61
3. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	62
D. Pembahasan	64
Bab V PENUTUP.....	66
A. Kesimpulan	66
B. Saran	66
1. Saran untuk Pemimpin.....	67
2. Saran untuk Prajurit	67
3. Saran untuk Peneliti Selanjutnya.....	67

Daftar Pustaka	68
Lampiran A	71
Lampiran B	72
Lampiran C	73
Lampiran D	74
Lampiran D	75
Lampiran E	76
Lampiran F	77
Lampiran G	77



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang terpenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja juga untuk mendapatkan imbalan yang berupa upah atau gaji dari hasil kerjanya. Jadi, pada hakekatnya orang bekerja tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik untuk mendapatkan kepuasan (As'ad, 2003).

Kesulitan ekonomi dan terbatasnya lapangan kerja menyebabkan banyak orang bekerja ditempat yang tidak sesuai dengan “kondisi” atau harapan mereka. Jika mereka menuruti kata hatinya, maka bila keluar dari pekerjaannya kemungkinan tidak mendapatkan pekerjaan lain. Kondisi tersebut dapat dikarenakan cara atasan menjalankan kepemimpinannya. Akibatnya banyak orang bertahan pada pekerjaannya, tetapi individu tidak mampu memberikan kinerja yang optimal. Dari orang-orang yang demikian tidak dapat diharapkan motivasi kerja yang tinggi.

Hal ini diungkap oleh Munandar (1995) yang mengatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan – kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Motivasi merupakan suatu hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya dapat bekerja dengan baik dan adanya keinginan untuk mendapat hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan keterampilan prajurit tidak ada artinya

bagi lembaga kemiliteran, jika mereka tidak dapat bekerja dengan giat. Hal ini sangat dibutuhkan oleh setiap lembaga kemiliteran yang ingin tetap mempertahankan NKRI dan dapat bersaing di era globalisasi ini dengan memanfaatkan sumber manusia yang handal.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional kemiliteran. Agar tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut/prajurit (*followers*). Karenanya hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

Studi-studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Dengan model kontingensi

tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (*crucial*), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Kepemimpinan transaksional dan transformasional dikembangkan oleh Bass (1985) bertolak dari pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Menurut teori hierarki kebutuhan tersebut, kebutuhan bawahan lebih rendah seperti kebutuhan fisik, rasa aman dan pengharapan dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan kepemimpinan transaksional. Namun, aktualisasi diri, menurut hanya dimungkinkan terpenuhi melalui penerapan kepemimpinan transformasional.

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteleti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari

itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi disatu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1996 : dalam Sunarsih, 2001).

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi kemiliteran di Indonesia khususnya prajurit militer Angkatan Darat Bukit Barisan di Denjasa 144-13 menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993) serta Kouzes & Posner (1987) juga menyatakan bahwa pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Porter (1996) dalam Sunarsih (2001). Green Berg dan Baron (2000 : 444) dalam Sunarsih (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Bass (1985) dalam Sunarsih (2001) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Jung dan Avolio (1999) dalam Sunarsih (2001) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan keterangan diatas yang menjadi implikasi penelitian ini adalah obyek dan subyek manajemen sumber daya manusia sebagai pekerja dilingkungan sebuah organisasi. Pekerja sebagai manusia tersebut memiliki hakikat sebagai makhluk individu, sosial dan normatif. Hakikat individualitas menunjuk bahwa disamping memiliki kesamaan fisik dan psikologis, ternyata setiap manusia memiliki pula perbedaan dalam kedua substansi yang bersatu itu, sehingga menjadi individu yang tidak sama satu dengan yang lain. Sejumlah pekerja dilingkungan suatu organisasi adalah sebuah masyarakat tersendiri dengan karakteristiknya masing-masing.

Masyarakat para pekerja itu tidak berdiri sendiri, karena berada dan memiliki keterhubungan dengan masyarakat yang lebih luas diluar organisasi/perusahaan. setiap manusia pada hakikatnya mempunyai sejumlah kebutuhan yang pada saat saat tertentu menuntut pemuasan, dimana hal-hal yang dapat memberikan pemuasan pada suatu kebutuhan adalah menjadi tujuan dari kebutuhan tersebut. Prinsip umum yang berlaku bagi kebutuhan manusia setelah kebutuhan itu terpuaskan. Maka setelah beberapa waktu kemudian, muncul kembali dan menuntut pemuasan lagi. Batasan mengenai motivasi sebagai suatu proses, dimana tingkah laku tersebut dipupuk dan diarahkan, para ahli psikologi memberikan kesamaan antara motif dengan *needs* (dorongan, kebutuhan).

Dari batasan diatas, dapat disimpulkan, bahwa motif adalah yang melatar belakangi individu untuk berbuat mencapai tujuan tertentu. Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini di kemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Motivasi sangat penting bagi seseorang agar ia dapat memberikan yang terbaik, pada para karyawan telah diberi kesempatan untuk menampilkan kinerja terbaik dan telah memiliki keahlian yang diperlukan, maka efektivitasnya kemudian tergantung pada motivasi yang mereka miliki. Banyak para ahli yang menjelaskan tentang pengertian motivasi, tetapi pada umumnya motivasi merupakan suatu hal yang mendorong seseorang untuk melakukan perbuatan sehingga dapat mencapai tujuan.

Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Schiffman dan Kanuk (2000) motivasi adalah dorongan dari dalam individu yang menyebabkan dia bertindak. dorongan yang menyebabkan seseorang bertindak untuk memenuhi kebutuhan itulah yang disebut motivasi.

Kebutuhan sendiri muncul karena konsumen merasakan ketidaknyamanan (*state of tension*) antara yang seharusnya dirasakan dan yang sesungguhnya dirasakan. kebutuhan yang dirasakan tersebut mendorong seseorang untuk melakukan tindakan memenuhi kebutuhan tersebut. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (1969) bahwa ” *Motivatitionas an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward thegoal of a certain class*” Motivasi sebagai satu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa

motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Sedangkan menurut Soemanto (1997) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain : 1) Pola kepemimpinan, suatu pola kepemimpinan sangat menentukan bagaimana perkembangan motivasi kerja para bawahan. Pemimpin yang selalu menekan dan bersifat otoriter dan kurang mampu mengerti dan menerima kelemahan karyawan serta tidak mampu mendorong mereka untuk meningkatkan kemampuannya menyebabkan motivasi kerja karyawan tidak berkembang. 2) Komunikasi, jalur komunikasi antar bawahan yang tidak efektif dan cenderung saling menyalahkan membuat seseorang bawahan menjadi merasa terasing dan hal ini membuat motivasi kerjanya menurun. 3) Jenis pekerjaan, hal ini dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja bawahan, misalnya pekerjaan yang menoton akan membuat motivasi bawahan kurang berkembang. 4) Kondisi fisik pekerja, jika pekerja kurang sehat dalam suatu kondisi sakit secara langsung akan menurunkan motivasi kerja bawahan. Selain itu, tempat kerja juga dapat mempengaruhi kesehatan bawahan, yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi kerja bawahan, seperti : tempat kerja yang sempit, panas, dan kurang sirkulasi penerangan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terbagi atas dua faktor yakni, faktor dari dalam (*inner component*), faktor ini berupa perubahan yang terjadi didalam diri seseorang, berupa keadaan tidak puas atau ketegangan psikologis, meliputi :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

kondisi fisik pekerja, rasa takut, dorongan mencapai kepemimpinan, atau dorongan bersaing. Dan faktor dari luar adalah tujuan yang ingin dicapai seseorang tujuan itu sendiri diluar diri individu tersebut, meliputi: pola kepemimpinan, komunikasi, tantangan dalam pekerjaan, status, gaji, atau jenis pekerjaan.

Selanjutnya Moejiono (2002) memandang bahwa pemimpin sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang pemimpin sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Dalam kehidupan sehari-hari istilah pemimpin dan kepemimpinan selalu menjadi pusat perhatian, baik dikalangan Perguruan Tinggi dan Pejabat Pemerintah. Bagi masyarakat umum kata kepemimpinan menyiratkan arti seseorang yang menjadi diktator karena dialah membuat semua keputusan dan melaksanakan pekerjaan kepemimpinan. Hal ini dikarenakan oleh sang pemimpin tidak dapat memanfaatkan potensinya sebagai seorang pemimpin sehingga dia disebut sebagai diktator.

Selanjutnya, ruang lingkup atau tema kepemimpinan pada intinya meliputi dua permasalahan pokok, yaitu: teori kepemimpinan dan teknik kepemimpinan. Teori kepemimpinan adalah: suatu penggeneralisasian dari suatu seri fakta perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinan. Dengan menekankan latar belakang historis, sebab musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan untuk menjadi pemimpin, sifat-sifat yang diperlukan oleh seorang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

pemimpin, tugas-tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi yang perlu diperhatikan oleh pemimpin.

Pemimpin maupun kepemimpinan merupakan kebutuhan manusia secara kodrat, karena kelebihan dan kekurangan atau keterbatasan yang melekat pada diri manusia, disatu sisi memerlukan pemimpin dan disisi lain pada saat tertentu dituntut untuk mampu memimpin. Karena itulah para ahli berpendapat bahwa masalah kepemimpinan muncul bersamaan dengan peradaban manusia. Menyadari pentingnya masalah kepemimpinan bagi kehidupan manusia. Thoha (1983) berpendapat bahwa : “Dunia atau umat manusia didunia ini pada hakekatnya ditentukan oleh beberapa orang saja, yakni yang berstatus sebagai pemimpin”. Pendapat senada dikemukakan juga oleh Pamudji (1995) yang menyatakan bahwa : “Sejarah suatu bangsa dan negara pada dasarnya berkisar pada sejarah pemimpinnya”. Lebih lanjut Pamudji menyatakan bahwa “Kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda pemimpin yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing”.

Kepemimpinan mempunyai pengertian dan defenisi yang berbeda. Para peneliti dan praktisi mendefenisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Sehingga menurut penelitian Bass (1998) mengenai pengertian dan defenisi kepemimpinan menyimpulkan bahwa “terdapat hampir sama banyaknya defenisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mendefenisikan konsep tersebut.” Pendapat ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh

Hughes (2002) bahwa perbedaan definisi kepemimpinan karena perbedaan cara meneliti, variasi alat ukur, dan perbedaan aspek kepemimpinan itu sendiri. Menurut Yulk (1998) perbedaan tersebut disebabkan oleh berbagai aspek antara lain. Aspek siapa yang menggunakan pengaruh, sasaran yang ingin diperoleh dari pengaruh tersebut, cara bagaimana pengaruh tersebut digunakan, serta hasil, dari usaha menggunakan pengaruh tersebut.

Dalam sebuah teori dari Mujiasih (2003) ialah kepemimpinan dengan pendekatan sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan yang sangat cepat, baik dikalangan institusi militer maupun diluar institusi militer. Dengan demikian dibutuhkan kepemimpinan yang bersifat transformatif, yaitu kepemimpinan yang mampu mengembangkan gerakan inovatif, maupun memberdayakan staf dan organisasi ke dalam satu perubahan berpikiran, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi serta membawa perubahan yang tiada henti-hentinya atau terus menerus dengan pengelolaan aktivitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan, ide, dan pengalaman sehingga setiap pegawai akan merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seseorang pemimpin yang bersifat transformatif di harapkan dapat meningkatkan motivasi prajurit untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu dibutuhkan gaya kepemimpinan transformasional yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan, baik perubahan internal maupun eksternal Avolio (1998), demikian juga untuk menumbuhkan motivasi prajurit dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Demikianlah uraian tentang latar belakang penelitian ini dibuat. Adapun maksud dari penelitian ini yang ingin diungkapkan dari peneliti ialah tentang apa yang menjadi gaya ataupun tipe dari seorang pemimpin di sebuah lembaga pemerintahan yang dituju adalah prajurit yang akan dikaitkan dengan motivasi kerja prajurit tersebut.

Dalam konteks militer, definisi kepemimpinan juga memiliki pengertian yang berbeda. Perbedaan tersebut dibedakan oleh perbedaan cara pandang, perbedaan hubungan *leader* dan *followers* serta situasi dan lingkungan yang melatarbelakanginya. Dalam konteks militer hubungan *leader* dan *follower* dikenal dengan hubungan antara “komandan dan anak buah.” Bentuk hubungan yang terjalin bersifat komando, artinya perintah seorang komandan adalah sesuatu yang harus dilaksanakan tanpa harus menolak. Sehingga banyak penulis dan praktisi kepemimpinan menyimpulkan bahwa kepemimpinan di militer disebut sebagai kepemimpinan yang bersifat *dictatorial* dan *autocratic* (Alvin Chan, 2004).

Kepemimpinan dengan pendekatan baru sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang sangat cepat, baik internal TNI maupun diluar institusi militer. Dengan demikian dibutuhkan kepemimpinan yang bersifat transformatif, yaitu kepemimpinan yang mampu mengembangkan gerakan inovatif, mampu memberdayakan staf dan organisasi ke dalam suatu perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi serta membawa ke perubahan yang tidak henti- hentinya atau terus menerus dengan pengolahan aktivitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan ide dan pengalaman sehingga setiap pegawai merasa

terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan (Mujiasih dan Sutrisno Hadi, 2003).

Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin yang bersifat transformatif diharapkan dapat meningkatkan motivasi bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu dibutuhkan gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan gaya kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan, baik perubahan internal maupun eksternal (Bass, 1985, Avolio, et al, 1988, dan Bass, 1996).

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas serta mengingat pentingnya masalah ini, maka penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah yang berjudul **“Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Kerja Prajurit Militer di Denjasa 144-13”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, kita ketahui bahwa permasalahan sumber daya manusia dalam organisasi pada dasarnya merupakan masalah yang rumit karena menyangkut masalah individu. Setiap individu mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda, tidak banyak orang yang mendapatkan kepuasan atas kompensasi dan penghargaan yang mereka harapkan, tidak banyak pula orang yang mempunyai kesempatan mengekspresikan diri dan merasakan kebebasan atas kendali yang dinikmati saat dia bekerja. Permasalahan-permasalahan individu dalam organisasi seperti itulah yang harus menjadi perhatian dari seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau

kelompok. Fleksibilitas pemimpin dalam pendekatan terhadap masalah-masalah individu ini nantinya dapat menjadi dasar untuk mengoptimalkan kinerja serta merancang sistem organisasi yang lebih baik khususnya Denjasa 144-13.

Menganalisis tinjauan singkat Komando Daerah Militer I/Bukit Barisan tersebut dapat kita ketahui bahwa orientasinya tertuju pada pemberian pelayanan terbaik dan kinerja yang profesional. Untuk mencapai hal tersebut seorang pemimpin harus mampu memaksimalkan potensi setiap anggotanya, menjadi panutan dan memberi semangat wilayah kerja yang dibagi menjadi beberapa cabang otomatis tidak mampu jika hanya dikendalikan satu orang pemimpin. Adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab akan memudahkan tugas pemimpin dalam pengendalian kinerja prajurit.

Peran seorang pemimpin adalah menciptakan semangat dan gairah kerja seluruh prajuritnya. Pemimpin juga harus bisa menjelaskan visi dan misi organisasi dengan baik dan mengarahkan anggotanya kepada tujuan yang jelas. Seorang pemimpin harus bisa menyampaikan tugas dan target dengan jelas, menjadi teladan dan inspirasi, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, menerima keluhan dan berdiskusi, memberi otonomi dan memotivasi para prajurit untuk terus maju, dengan demikian pemimpin mampu mencetak prajurit yang kreatif, mencintai pekerjaannya serta loyal terhadap negara. Pemimpin seperti ini nantinya juga dapat mengontrol bagaimana kinerja para prajurit serta menanggulangi berbagai hambatannya, dengan adanya gaya kepemimpinan yang tepat dan didukung komitmen organisasi yang kuat dari para prajurit diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja prajurit.

C. Batasan Masalah

Meninjau dari identifikasi masalah yang diuraikan diatas, maka peneliti akan melakukan penelitian yang berkaitan dengan Hubungan gaya kepemimpinan transformasioal dengan motivasi kerja prajurit militer.

D. Rumusan Masalah

Meninjau pembahasan yang telah dipaparkan dalam latar belakang diatas, permasalahan yang akan dibahas lebih lanjut adalah : Apakah ada hubungan kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja prajurit militer di Denjasa 144-13.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja prajurit militer di Denjasa 144-13.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi pembaca baik secara teoritis maupun praktis:

1 . Manfaat Teoritis

Secara teoritis diharapkan dapat memperluas wawasan dan wacana dalam bidang ilmu psikologi, khususnya psikologi perkembangan yang membahas mengenai hubungan kepemimpinan tranformasional dengan motivasi bawahan militer.Selain itu juga, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk dijadikan referensi bagi peneliti-peneliti lain yang berminat dalam mengkaji masalah membangun motivasi bawahan serta dapat digunakan sebagai informasi tambahan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

14

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

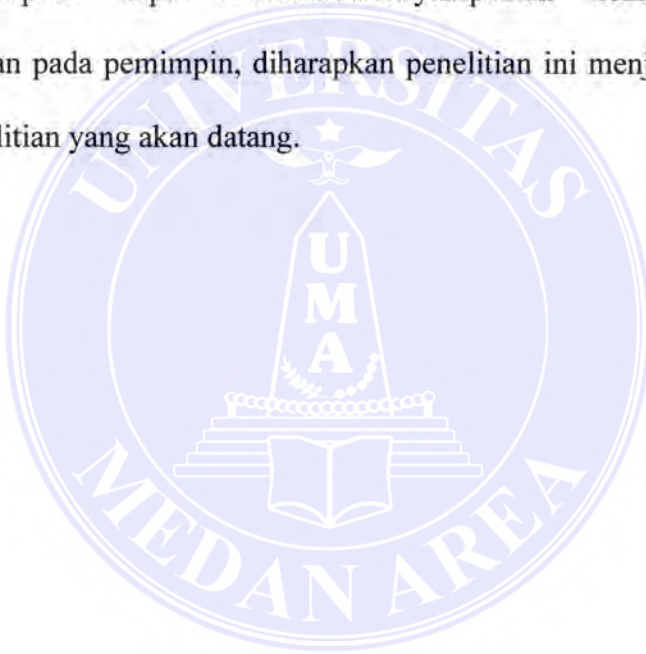
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)31/5/24

dalam kajian psikologi dan penelitian-penelitian sejenis dibidang psikologi perkembangan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Denjasa 144-13 dapat dijadikan sebagai bahan masukan guna untuk meningkatkan kinerja terhadap bawahan prajurit. Dapat dijadikan sebagai referensi tambahan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang baik untuk memotivasi bawahan prajurit. Selanjutnya diharapkan dapat membantu menyampaikan keinginan yang diharapkan bawahan pada pemimpin, diharapkan penelitian ini menjadi referensi untuk agenda penelitian yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Setiap orang bekerja pasti memiliki alasan-alasan yang berbeda-beda, alasan-alasan itulah yang merupakan motivasi atau dorongan untuk melakukan suatu perbuatan guna mencapai tujuan tertentu. Banyak orang bekerja karena alasan untuk mencari uang sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Kebutuhan itu bisa berupa kebutuhan sandang, pangan, papan ataupun yang lainnya. Untuk mengetahui lebih jelas tentang kebutuhan-kebutuhan manusia tersebut dapat dikaji melalui teori-teori motivasi yang akan dibahas lebih lanjut.

Kerja dapat diartikan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar atau dilakukan dengan baik. Tetapi sebelum membahas teori-teori motivasi, perlu diingat bahwa motivasi disini bukan merupakan suatu kekuasaan yang netral, atau kekuasaan yang kebal terhadap pengaruh faktor-faktor lain, misalnya: pengalaman masa lampau, taraf intelegensi, kemampuan fisik, situasi lingkungan, cita-cita hidup dan sebagainya, karena dalam suatu motif umumnya terdapat dua unsur pokok, yaitu unsur dorongan atau kebutuhan dan unsur tujuan.

Proses timbal balik antara kedua unsur ini terjadi didalam diri manusia, oleh karena itu dapat saja terjadi perubahan dalam waktu yang relative singkat. Hal ini dapat dicontohkan melalui motivasi seseorang dalam bekerja, dimana seseorang bekerja karena ingin mendapatkan uang, tetapi kemudian berubah menjadi ingin mendapatkan prestise atau kedudukan dalam masyarakat.

Berdasarkan dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang, baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang, sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan, dan kemauan yang tinggi untuk melaksanakan aktivitas kerja.

2. Aspek- Aspek Motivasi Kerja

Menurut Soemanto (1990) bahwa didalam motivasi berisi 3 aspek yang mencakup:

- a. Motivasi dimulai dengan adanya suatu perubahan tenaga didalam diri seseorang, dapat diasumsikan bahwa setiap perubahan motivasi mengakibatkan perubahan tenaga didalam *system neurofisiologis* dari individu.
- b. Motivasi ditandai dengan adanya dorongan efektif, dorongan perasaan ini secara subjektif dapat dicirikan sebagai emosi, dorongan emosi yang kuat dapat muncul kedalam bentuk tingkah laku seperti mengeluarkan kata-kata kasar dan memukul sesuatu.
- c. Motivasi ditandai dengan adanya reaksi-reaksi mencapai tujuan, orang yang termotivasi akan membuat reaksi yang mengarahkan dirinya kepada

usaha mencapai tujuan, untuk mengurangi ketegangan yang muncul didalam dirinya.

Menurut Isbandi (1994) aspek-aspek dari motivasi adalah :

a. Kebutuhan biologis

Kebutuhan biologis tercakup didalamnya adalah kebutuhan akan rasa lapar, kebutuhan akan rasa haus dan kebutuhan seksual.

b. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial tercakup didalamnya antara lain: kebutuhan pencapaian (*achievement motivation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*power motivation*).

c. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization motivation*) dan motivasi untuk bertindak efektif (*effectance motivation*) dalam kelompok motivasi membuat seseorang bertindak efektif.

Winardi (2008) menyatakan bahwa para individu bertindak karena adanya sejumlah kekuatan yang mendorong yang ada dalam diri sendiri yang terdiri atas:

a. Keinginan-keinginan (*wants*)

Setiap tindakan individu yang dilaksanakan dengan tujuan tertentu senantiasa terdapat keinginan tertentu (*some desire*) baik yang disadari maupun yang tidak disadari. Keinginan-keinginan tersebutlah yang menyebabkan orang yang bersangkutan bertindak atau melakukan suatu tindakan.

b. Kebutuhan-kebutuhan (*needs*)

Manusia mengeluarkan energinya dalam upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Kebutuhan-kebutuhan akan menginisiasi dan mempertahankan perilaku. Kebutuhan mempengaruhi seorang individu secara langsung, karena kebutuhan seseorang akan bekerjasama dengan emosi, fungsi psikologikal yang bertindak mendikte tindakan-tindakan dan perilakunya.

Menurut Wexley dan Yulk (1998) aspek-aspek dari motivasi kerja adalah :

a. Kebutuhan Kelangsungan hidup

Beberapa kebutuhan fisik dan fisiologis seperti makan dan perlindungan dapat dipenuhi secara langsung oleh organisasi atau secara tidak langsung melalui pendapatan yang diterima oleh anggota organisasi.

b. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman atau keselamatan berisikan perlindungan dari ancaman bahaya fisik atau berkurangnya pendapatan. Kebutuhan-kebutuhan ini bisa dipenuhi dengan menghilangkan kondisi-kondisi kerja yang membahayakan dan dengan pengaman-pengaman yang melindungi bencana ekonomi pribadi. Pengaman-pengaman ini meliputi: jaminan kesehatan, masa kerja dan kontrak kerja jangka panjang serta peraturan-peraturan yang mengemukakan tuntutan yang melindungi pekerja.

c. Kebutuhan berkelompok

Kebutuhan berkelompok atau berteman yaitu keinginan manusia untuk saling menjalin ikatan dan hubungan antar pribadi, dimana kasih sayang dan tolong menolong saling diterima dan diberikan. Aspek kebutuhan ini

dapat dipenuhi dalam organisasi sejauh pekerja dapat mengembangkan pergaulan yang intim dengan pekerja lainnya. Kebutuhan inilah yang menjadi alasan pembentukan kelompok-kelompok informal dalam suatu organisasi.

d. Kebutuhan penghargaan

Secara tipikal orang menginginkan penghargaan, penghormatan serta status. Kebutuhan-kebutuhan penghargaan dapat dipenuhi dalam organisasi sejauh teman sekerja, para bawahan dan para atasan menganggapnya sebagai anggota organisasi yang penting dan bernilai. Penghargaan ini dapat berupa hadiah, pengakuan atas keberhasilan, maupun dalam bentuk lainnya.

e. Kebutuhan kebebasan

Kekuatan relatif dari keinginan untuk bergantung dan keinginan untuk bebas dipengaruhi oleh pengalamannya dimasa kecil dan akan berbeda dari setiap individu. Kekuatan akan kebutuhan kebebasan dari seorang dewasa dapat dikenali dalam cara memberikan reaksi kepada figur yang berkuasa serta kesempatan untuk mendapatkan otonomi dan tanggung jawab atas pekerjaannya.

f. Kebutuhan kecakapan dan berhasilan

Sejumlah orang belajar menemukan serta menyukai pekerjaan-pekerjaan yang penuh tantangan, sedang lainnya takut belajar dan menghindari pekerjaan-pekerjaan semacam ini. Seorang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk memperoleh keberhasilan akan mendapatkan kepuasan dari

keberhasilan yang dialami dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sulit atau mencapai standart yang gemilang.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari motivasi kerja adalah: kebutuhan kelangsungan hidup, kebutuhan rasa aman, kebutuhan berkelompok, kebutuhan penghargaan, kebutuhan kebebasan, serta kebutuhan kecakapan dan berhasilan.

3. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Soemanto (1990), pada dasarnya motivasi dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu:

- a. Faktor dari dalam (*inner component*); faktor ini berupa perubahan yang terjadi didalam diri seseorang, berupa keadaan tidak puas atau ketegangan psikologis. Rasa tidak puas atau ketegangan psikologis ini bisa timbul oleh karena keinginan-keinginan untuk memperoleh penghargaan, pengakuan serta berbagai macam kebutuhan lainnya.
- b. Faktor dari luar (*outer component*); faktor dari luar adalah tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang, tujuan itu sendiri berada diluar diri individu tersebut namun mengarahkan tingkah laku orang itu untuk mencapainya. Seseorang diasumsikan mempunyai kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan, maka timbulah tujuan untuk memenuhi kebutuhan itu.

Winardi (2008) menyatakan bahwa motivasi berkaitan erat dengan perilaku, maka dapat dikatakan bahwa yang menjadi faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

a. Kebutuhan individu

Manusia mengeluarkan energinya dalam upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Kebutuhan-kebutuhan akan menginisiasi dan mempertahankan perilaku. Kebutuhan mempengaruhi seorang individu secara langsung, karena kebutuhan seseorang akan bekerjasama dengan emosi, fungsi psikologikal yang bertindak mendikte tindakan-tindakan dan perilakunya.

b. Sikap manajemen

Manajemen harus mampu menggunakan pendekatan-pendekatan yang dapat meningkatkan produktifitas karyawannya, karena pada umumnya manajemen akan menghadapi permasalahan secara terus menerus. Dan manajemen harus mampu memberikan sikap dan keputusan yang tidak melemahkan motivasi karyawan yang berdampak kepada kinerja.

Gilmerr (dalam Zainun, 1987) mengatakan bahwa faktor-faktor yang turut mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- a. Pola kepemimpinan, suatu pola kepemimpinan sangat menentukan bagaimana perkembangan motivasi kerja para karyawan. Pimpinan yang selalu menekan dan bersifat otoriter dan kurang mampu mengerti dan menerima kelemahan karyawan serta tidak mampu mendorong mereka untuk meningkatkan kemampuannya menyebabkan motivasi kerja karyawan tidak berkembang.

- b. Komunikasi, jalur komunikasi antar karyawan yang tidak efektif dan cenderung saling menyalahkan membuat seorang karyawan menjadi merasa terasing dan hal ini membuat motivasi kerjanya menurun.
- c. Jenis pekerjaan, hal ini dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja karyawan, misalnya pekerjaan yang monoton akan membuat motivasi karyawan kurang berkembang.
- d. Kondisi fisik pekerja, jika pekerja kurang sehat atau dalam kondisi sakit secara langsung akan menurunkan motivasi kerja karyawan. Selain itu tempat kerja juga dapat mempengaruhi kesehatan karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi kerja karyawan, seperti: tempat kerja yang sempit, panas dan kurang sirkulasi atau penerangan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terbagi atas dua faktor yaitu: faktor dari dalam (*inner component*); faktor ini berupa perubahan yang terjadi didalam diri seseorang, berupa keadaan tidak puas atau ketegangan psikologis, meliputi: kondisi fisik pekerja, rasa takut, dorongan mencapai kepemimpinan atau dorongan bersaing. Dan faktor dari luar (*outer component*); faktor dari luar adalah tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang, tujuan itu sendiri berada diluar diri individu tersebut, meliputi: pola kepemimpinan, komunikasi, tantangan dalam pekerjaan, status, gaji, atau jenis pekerjaan

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut/karyawan (*followers*). Karenanya hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

Studi-studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970 dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian pada periode tahun 1970 dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang

sangat penting untuk dipelajari (crucial), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan atau aktifitas dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut melalui kegiatan menggerakkan orang-orang yang dipimpin. Dalam kaitan ini Kartono (2001) berpendapat bahwa: "Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kekurangan dan kelebihan disuatu bidang tertentu, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan".

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau sekelompok orang yang terorganisasi dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan. Setiap organisasi mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, setiap organisasi memerlukan pemimpin yang mampu mengendalikan organisasi dan mampu mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi. Davis (dalam Hicks dan Gullet, 1987) menyatakan bahwa : "tanpa pemimpin suatu organisasi hanya akan mencampur adukan antara manusia dengan peralatan".

Dengan demikian pemimpin dapat juga dikatakan seseorang yang karena kecakapan dan kelebihanannya sehingga mampu mempengaruhi atau menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dikehendakannya.

Sejarah satuan Denjasa 144-134 dilatarbelakangi oleh adanya kegiatan Operasi Milliter untuk menumpas pemberontakan dan gerombolan pengacau keamanan di daerah Sumatera dan Aceh. Dalam tugas-tugas Operasi tersebut

selalu berperan aktif dan pada saat itu telah di selenggarakan dapur umum bagi prajurit yang mengandung makna sebagai upaya Binter yang menunjukkan kemanunggalan TNI dengan rakyat, di samping itu juga mendukung dalam mengantarkan pasukan sesuai dengan penugasan Operasi. Sejarah dilatarbelakangi oleh adanya kegiatan Operasi Milliter untuk menumpas pemberontakan dan gerombolan pengacau keamanan didaerah Sumatera dan Aceh. Dalam tugas-tugas Operasi tersebut Bekangdam selalu berperan aktif dan pada saat itu telah diselenggarakan dapur umum bagi prajurit yang mengandung makna sebagai upaya Binter yang menunjukkan kemanunggalan TNI dengan rakyat, disamping itu juga mendukung dalam mengantarkan pasukan sesuai dengan penugasan Operasi.

2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan ialah kebolehan mempengaruhi pengikut dan melibatkan penggunaan kuasa oleh pemimpin dan penerimaan pengikut. Kebolehan mempengaruhi pengikut berhubungan kaitannya dengan memenuhi keinginan kepuasan pengikut (Daft, 2004).

Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reorient*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

26

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
Access From (repository.uma.ac.id)31/5/24

dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya.

Adapun pengertian kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1985) adalah : “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam situasi tertentu”.

Kemudian Davis (1983) memberikan pengertian kepemimpinan dengan mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan, kepemimpinan adalah faktor manusia yang mengikat satu kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan atau aktifitas dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan inti dari fungsi manajemen yaitu proses pengarahan sumber daya untuk mencapai tujuan. G.R.Terry (1995) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang agar mereka bertindak menjangkau tujuan. Namun lebih tegas lagi Pfiffner dan Presthus serta A. Gary Yukl (1985) menyatakan bahwa : “kepemimpinan adalah pengkoordinasian dan pemotivasian individu maupun kelompok untuk mencapai suatu tujuan”.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

27

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
Access From (repository.uma.ac.id)31/5/24

Selanjutnya, Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal, dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi. Seorang pemimpin transformasional dapat memotivasi pengikutnya dengan tiga cara (Yukl, 1998) yaitu; 1. Membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, 2. Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, 3. Mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Bass (1995) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu : karisma inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Walaupun serigkali Bass menambahkan satu karakteristik lagi yang merupakan perluasan dari karisma, yaitu idealized influence Alvin (2004).

a. Karisma (*Charisma*)

Memberikan visi dan *sense of mission*, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respect dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan pengaruh. Karisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkit dan memberi semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan *sense of mission* yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya.

Sehingga pemimpin yang berkarisma akan sepenuhnya dihormati,

memiliki *referent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

b. *Inspirational (Inspiration)*

Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

c. *Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)*

Menghargai ide-ide bawahan mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu atau untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan pemikirannya. Mereka juga di dorong pengembangan rasionalitas serta di dorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

d. *Perhatian Individu (Individualized Consideration)*

Memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat, dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan

pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian individual yang di tunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

Defenisi kepemimpinan menurut Koehler (1997) mengatakan mengenai pentingnya suatu proses perubahan inspirasi pengikut, pemberdayaan pengikut, pencapaian hasil yang besar, kebersamaan dan tanggung jawab didalam merefleksikan kepemimpinan.

Dalam uraian selanjutnya Koehler mengemukakan prinsip- prinsip kepemimpinan transformasional yaitu :

- a. Memandang organisasi sebagai suatu system
- b. Menetapkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi
- c. Melembagakan system manajemen
- d. Mengembangkan dan melatih semua yang terkait dengan proses manajemen
- e. Memberdayakan individu- individu dan tim
- f. Mengukur dan mnegawasi proses
- g. Mengakui dan memberikan penghargaan kepada peningkatan kerja yang terjadi secara terus menerus
- h. Menginspirasi perubahan secara terus- menerus

Menurut kesimpulan Koehler, karakter kepemimpinan transformasional harus memiliki enam kategori keahlian dasar yaitu :

- a. Keahlian konseptual
- b. Keahlian teknis
- c. Keahlian mengajar
- d. Keahlian menulis
- e. Keahlian komunikasi
- f. Keahlian dalam memberikan latihan.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

3. Karakter Kepemimpinan Transformasional

Karakter dapat diartikan sebagai suatu gambaran yang berbeda, dan karakter kepemimpinan adalah untuk membedakan kualitas para pemimpin yang memberikan warna dalam operasionalisasi kepemimpinannya di ranah

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

praktik. Contoh karakter yang efektif misalnya dia adalah seorang lelaki (jantan), otoriter, masculine, independent, intelegent, creative, dan empatik. Ada juga karakter pemimpin yang sudah tua, lebih berpengalaman, tidak terlalu pendek (*generally tall*), penampilan menarik (*attentive of their appearance*), gampang bergaul (*extroverts*), banyak omong (*very talk active*), ambisius (*ambitious*), dan menonjol (*Dominant*).

Sedangkan menjadi seorang pemimpin transformasional membutuhkan karakter yang mampu untuk mempengaruhi orang lain secara individu. Kemudian melakukan upaya pemberdayaan diberbagai lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Karakter ini dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinannya dalam memimpin organisasinya sehingga akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang dapat membangun visi dan misi organisasi bersama, serta melakukan pemberdayaan untuk meningkatkan kualitas SDM agar dapat mencapai kinerja yang lebih dari yang diharapkan.

Menurut Koehler (1997), ada 7 karakter kepemimpinan transformasional yang harus dibangun yakni :

1. Toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian
2. Energi yang terpelihara
3. Nafsu untuk kualitas
4. Ketabahan
5. Pencitraan diri yang positif

6. Kepercayaan

7. Keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain.

4. Aspek – Aspek Kepemimpinan Transformasional

Bass (dalam Levy,2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat aspek, yaitu :

a. *Idealized Influence*

Memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.

b. *Inspirational Motivation*

Merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas- tugas kelompok dan dapat mengatakan hal- hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Pemimpin transformasional menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol- simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan- tujuan penting dengan cara yang sederhana.

c. *Intellectual Stimulation*

Meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan- pendekatan baru terhadap masalah- masalah lama. Bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berekreasi untuk mengembangkan

kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

d. *Individualized Consideration*

Memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Berdasarkan uraian diatas ada empat yang menjadi aspek dasar dari kepemimpinan transformasional. Yaitu : penyebaran idealis yang memberikan wawasan kepada orang banyak, menjadi motivasi dalam inspirasi orang banyak, mampu meningkatkan kemampuan kecerdasan orang banyak dan yang terakhir kemampuan seseorang dalam memberi arahan kepada orang lain.

5. Ciri- Ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.

Seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat lebih menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan hasrat kerja yang lebih baik.

Namun untuk bisa menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif pastinya membutuhkan suatu proses dan memerlukan usaha sadar dan sungguh- sungguh dari yang bersangkutan.

Adapun gaya kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

- a. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
- b. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi.
- c. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

Demikianlah beberapa ciri-ciri yang mendasar dalam kepemimpinan transformasional.

6. Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Menurut Koehler (1997) bahwa karakteristik dan *Skill* pemimpin memegang peranan penting bagi suksesnya organisasi mencapai suatu kinerja yang luar biasa. Namun, dalam prakteknya juga harus diikuti oleh perilaku yang mendukung tercapainya tujuan dan sasaran organisasi yang diinginkan. Berikut ini akan dijelaskan secara singkat :

1. Kekuasaan dan Perilaku

Kekuasaan menentukan perilaku. Ada dua sumber kekuasaan yang mendominasi yaitu kekuasaan karena posisi atau jabatan, dan kekuasaan politisi pencapaian tujuan utama untuk mencapai tujuan politik dengan menghalalkan segala cara.

2. Pemberdayaan dan Perilaku

Motif perilaku utama berasal dari dua sumber yakni internal (yang berasal dari dalam diri individu), dan eksternal (yang berasal dari lingkungan sekitar).

3. Persepsi atau Perilaku

Kepemimpinan yang efektif selalu sarat dengan berbagai cara dan alternative perilaku seperti apa yang dibutuhkan kepada setiap perilaku seperti apa yang dibutuhkan untuk menghadapi suatu masalah.

4. Memimpin orang lain untuk memimpin mereka sendiri

Dengan cara memimpin dengan memberikan contoh, membangun manusia dengan cara mengajar individual dan kelompok kerja pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan mereka.

C. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Motivasi Kerja

Berdasarkan statusnya, pemimpin menjadi pusat informasi dari unit atau timnya. Oleh karena itu, pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat pada akuisisi dan distribusi informasi. Kepemimpinan transformasional mendorong komunikasi yang terbuka, jujur, dan tepat waktu serta memperkuat dialog dan kolaborasi antar anggota tim. Pemimpin mendorong ekspresi pandangan dan ide yang berbeda-beda pengetahuan. Pemimpin bertindak sebagai katalis, mempercepat akuisisi dan distribusi. Dengan memberikan kesempatan pada ekspresi pandangan dan ide yang berbeda-beda, dengan mempertanyakan asumsi dan kepercayaan lama, dan dengan merangsang perspektif baru, maka mereka meningkatkan proses interpretasi informasi. Sebaliknya, pemimpin transformasional dapat memfasilitasi perubahan perilaku dan kognitif bagi anggota organisasi yang dihasilkan dari sejumlah fase pembelajaran organisasi sebelumnya.

Walaupun langka, bukti empiris secara umum mendukung pernyataan tersebut. Menurut meta-analisis Burke dkk. (2006) dalam Hugo, *et al.* (2009)

meneliti hubungan antara perilaku kepemimpinan di dalam tim dengan hasil kinerja tim. Hasil yang ditemukan adalah dari 50 studi empiris (sampai pada tahun 2004), hanya tiga pembelajaran organisasi yang dimasukkan sebagai variabel hasil dan sembilan dari penelitian tersebut meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi. Dari sejumlah penelitian terbaru, Aragon-Correa dkk. (2005) dalam Hugo, *et al.* (2009) menggunakan data dari 408 perusahaan besar Spanyol dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memfasilitasi kemampuan anggota organisasi untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan. Demikian juga, sebuah penelitian yang meneliti 202 perusahaan Spanyol yang membangun dampak yang kuat dan positif dari kepemimpinan yang mendukung pembelajaran organisasi (Llorens Montes dkk., 2005 dalam Hugo, *et al.*, 2009).

Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Dalam buku mereka yang berjudul "Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership", Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "the Four I's".

Dimensi yang pertama disebutnya sebagai idealized influence (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya.

Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relative baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

38

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

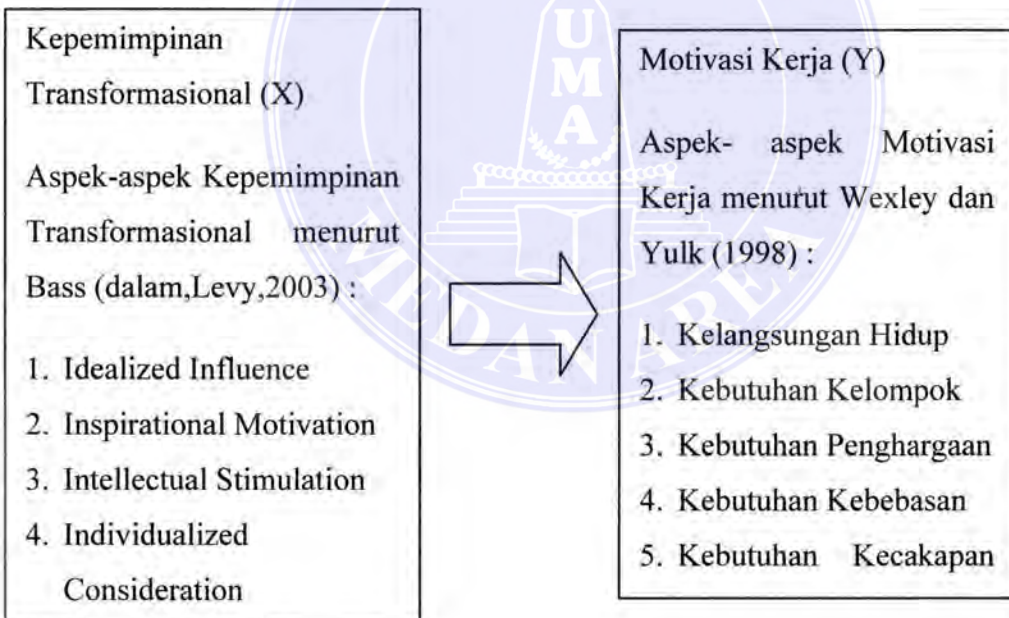
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)31/5/24

transformatif menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978).

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformatif sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya.

D. Kerangka Konseptual



E. Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis diatas, yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : “Ada hubungan antara kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja“. Dengan asumsi semakin tinggi gaya

kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula motivasi kerja. Begitu juga sebaliknya semakin rendah kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula motivasi kerja.



BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam sebuah penelitian yang paling penting adalah metode yang digunakan dalam sebuah penelitian. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Dan dalam bab ini akan diuraikan pokok-pokok bahasan sebagai berikut: (A) Identifikasi variabel penelitian, (B) Definisi operasional variabel penelitian, (C) Populasi, sampel dan metode pengambilan sampel, (D) Metode pengambilan data, (E) Validitas dan Reabilitas (F) Metode Analisis Data.

A. Pendekatan Kuantitatif

Berdasarkan klasifikasi yang dikemukakan oleh Neuman (2013), ada tiga tipe penelitian kuantitatif yang memungkinkan untuk dilakukan penelitian adalah penelitian eksperimen, penelitian survei, dan penelitian konten analisis. Dalam penelitian ini, penelitian ini menggunakan tipe penelitian survei.

B. Identifikasi Variabel Penelitian.

Untuk dapat menguji hipotesis terlebih dahulu diidentifikasi variabelnya, adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel bebas (X) : Kepemimpinan Transformasional
2. Variabel terikat (Y) : Motivasi Kerja

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercayai, dihargai, loyal, dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Adapun skala yang akan diajukan untuk penelitian ini melalui aspek-aspek sebagai berikut : Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration.

2. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan suatu perbuatan guna mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja diposisikan sebagai variabel moderasi yang berperan mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan kerja untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.

D. Populasi, Sampel dan Metode Pengambilan Sampel Populasi

1. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi yang dipakai dalam suatu penelitian adalah salah satu faktor penting yang harus diperhatikan. Menurut Nazir (1988), populasi adalah

kumpulan dari individu dengan kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto (1998) bahwa populasi merupakan kumpulan atau keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah prajurit militer DENJASA 144-13 dengan jumlah 147 orang.

b. Teknik pengambilan Sampel

Menurut Arikunto (1996) sampel adalah sebagian populasi yang diteliti. Hasil penelitian sampel diharapkan dapat digeneralisasikan kepada seluruh populasi. Generalisasi adalah kesimpulan penelitian sebagai suatu yang berlaku bagi populasi.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil untuk mendapatkan gambaran dari seluruh populasi. Dan untuk menentukan besar kecilnya ukuran sampel harus mempertimbangkan berbagai faktor termasuk besarnya tenaga, waktu dan dana. Sebagian peneliti mengatakan bahwa ukuran sampel tidak boleh kurang dari 5% dari ukuran populasi, tetapi sebagian lagi mengatakan tidak kurang dari 10% (Lubis, 2010).

Dalam penelitian ini metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *quota sampling*. Teknik *quota sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan cara menetapkan jumlah tertentu sebagai target yang harus dipenuhi dalam pengambilan sampel dari populasi (khususnya yang tidak terhitung atau tidak jelas), kemudian dengan patokan jumlah tersebut dalam peneliti mengambil sampel secara sembarang asal memenuhi persyaratan sebagai sampel dari populasi tersebut.

Selanjutnya menurut Sugiyono (2001:60) menyatakan bahwa sampling quota adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan. Menurut Margono (2004:127) dalam teknik ini jumlah populasi tidak diperhitungkan akan tetapi diklasifikasikan dalam beberapa kelompok. Sampel diambil dengan memberikan jatah atau quorum tertentu terhadap kelompok. Pengumpulan data dilakukan langsung pada unit sampling. Setelah, kuota terpenuhi, pengumpulan data dihentikan.

Adapun jumlah sampel yang diambil sebanyak 50% dari 147 prajurit, maka sampel yang diambil sebanyak 73 orang.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk mengambil data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah metode skala. Metode skala dipergunakan untuk mengukur hubungan kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pada prajurit. Menurut Hadi (1987) metode skala (dalam metode skala SPS) yaitu suatu metode pengumpulan data yang merupakan suatu daftar pertanyaan atau pernyataan mengenai suatu hal yang harus dijawab oleh subjek secara tertulis.

Metode skala mempunyai kebaikan-kebaikan sebagai berikut :

1. Subjek adalah seorang yang paling tahu mengenai dirinya sendiri
2. Apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Interpretasi subjek tentang pernyataan-pernyataan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan yang dimaksud oleh peneliti.

Selain itu metode skala ini dipandang praktis karena :

1. Dapat disusun dengan teliti oleh peneliti
2. Dapat diperoleh data yang objektif dengan waktu yang relatif singkat
3. Penyelenggaraannya sederhana
4. Waktu, biaya, dan tenaga yang digunakan lebih ekonomis
5. Lebih menjamin keseragaman dalam perumusan kata-kata, isi maupun urutan pernyataan.

Perencanaan metode skala dalam penelitian ini adalah skala langsung yang diberikan langsung kepada subjek penelitian untuk menyatakan langsung pendapatnya (Hadi, 1987).

Dalam penelitian ini peneliti menyusun angket pengumpulan data pengaruh gaji atau upah dan motivasi kerja sebagai berikut :

1. Skala Kepemimpinan Transformasional

Skala kepemimpinan Transformasional disusun berdasarkan karakteristik kepemimpinan Transformasional, yaitu: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration.

2. Skala Motivasi Kerja

Skala motivasi kerja disusun berdasarkan aspek-aspek dari motivasi kerja, yaitu: kebutuhan kelangsungan hidup, kebutuhan rasa aman, kebutuhan berkelompok, kebutuhan penghargaan, kebutuhan kebebasan, serta kebutuhan kecakapan dan berhasilan.

Angket dalam penelitian ini menggunakan skala kepemimpinan transformasional dan skala motivasi kerja. Skala ini menggunakan skala model likert dimana penelitian menggunakan empat pilihan jawaban yaitu, pada item favorable, nilai 4 untuk jawaban sangat sesuai (SS), nilai 3 untuk jawaban sesuai (S), nilai 2 untuk tidak sesuai (TS), nilai 1 untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS). Sementara untuk item unfavourable nilai 1 untuk jawaban sangat sesuai (SS), nilai 2 untuk jawaban sesuai (S), nilai 3 untuk jawaban tidak sesuai (TS), nilai 4 untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS).

F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

1. Validitas Alat Ukur

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur (Arikunto dalam Thambusey, 2007). Di tambah oleh Azwar (1989) bahwa suatu alat ukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat ukur tersebut menjalankan fungsinya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dikenakan alat ukur tersebut.

Teknik yang digunakan untuk menguji validitas alat ukur, dalam hal ini angket diuji validitasnya dengan menggunakan teknis analisis *product moment* rumus angka kasar dari Pearson yaitu mencari koefisien kolerasi antar tiap butir dengan skor total (Hadi, 1986) dimana rumusnya:

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

Keterangan :

r_{xy} : koefisien korelasi *product moment* antara skor butir dengan skor total

X : skor tiap butir

Y : skor total butir

n : jumlah subjek

Nilai validitas setiap item (koefisien korelasi *product moment*) sebenarnya masih perlu dikoreksi karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini terjadi karena skoritem yang dikorelasikan dengan skor total ikut sebagai komponen skor total, dan dari hal ini menyebabkan koefisien korelasi menjadi besar (Hadi, 1986). Formula yang dipakai untuk memberikan kelebihan bobot tersebut adalah *Part Whole* dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_y)^2 + (SD_x)^2 - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)}}$$

(Azwar, 1992)

Keterangan :

r_{bt} : koefisien korelasi setelah dikoreksi

r_{xy} : koefisien korelasi sebelum dikoreksi

SD_x : standar deviasi skor item

SD_y : standar deviasi skor total

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

47

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
Access From (repository.uma.ac.id)31/5/24

2. Reliabilitas Alat Ukur

Konsep dari reliabilitas alat ukur adalah untuk mencari dan mengetahui sejauhmana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabilitas dapat juga dikatakan keterpercayaan, keterandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap sekelompok subjek yang sama, di peroleh hasil yang relatif sama selama aspek dalam diri subjek yang diukur belum berubah (Azwar, 1992)

Analisis reliabilitas alat ukur yang dipakai adalah teknik Anava Hoyt (Hadi, 1986) dengan rumus:

$$r_{tt} = 1 - \frac{MK_i}{MK_s}$$

Keterangan :

r_{tt} : Indeks reliabilitas alat ukur

1 : Bilangan konstanta

Mk_i : Mean kwadrat antar item

Mk_s : Mean kwadrat antar subjek

G. Metode Analisis Data

Dalam menganalisa data yang sudah dikumpulkan untuk mencari hubungan antar variabel maka digunakan rumus *product moment* dari Person. Dengan tujuan utama penelitian ini yakni ingin melihat hubungan antara

kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja. Adapun formula korelasi *product moment* (dalam Azwar, 1992) adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\left[\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right] \left[\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right]}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel x (skor subjek tiap item) dengan variabel y (total skor subjek dari keseluruhan item)

$\sum XY$ = Jumlah hasil perkalian antara variabel x dan y

$\sum X$ = Jumlah skor keseluruhan subjek setiap item

$\sum Y$ = Jumlah skor keseluruhan item pada subjek

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor x

$\sum Y^2$ = Jumlah kwadrat skor y

N = Jumlah subjek

Sebelum dilakukan analisis data dengan menggunakan *product moment* maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian yaitu:

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



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil- hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil korelasi r product moment diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja prajurit militer di Denjasa 144-13 dengan koefisien korelasi sebesar 0,472 dengan nilai signifikan sebesar 0,0000. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu “Ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula motivasi. Begitu juga sebaliknya semakin rendah kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula motivasi kerja
2. Dengan *Mean* hipotesis Kepemimpinan Transformasional prajurit Militer di Denjasa 144-13 sebesar 107,5 lebih kecil dari *mean* empiris sebesar 18.050 hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kepemimpinan transformasional di Denjasa 144-13 tinggi. Dan nilai dari *mean* hipotesis dari variabel kemandirian belajar sebesar 117,5 lebih kecil dari mean empiris sebesar 143,315. Hal ini berarti bahwa hipotesis motivasi kerja prajurit militer di Denjasa 144-14 tinggi.

B. Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang telah dibuat maka berikut ini dapat disesuaikan beberapa saran, antara lain:

1. Saran untuk Pemimpin

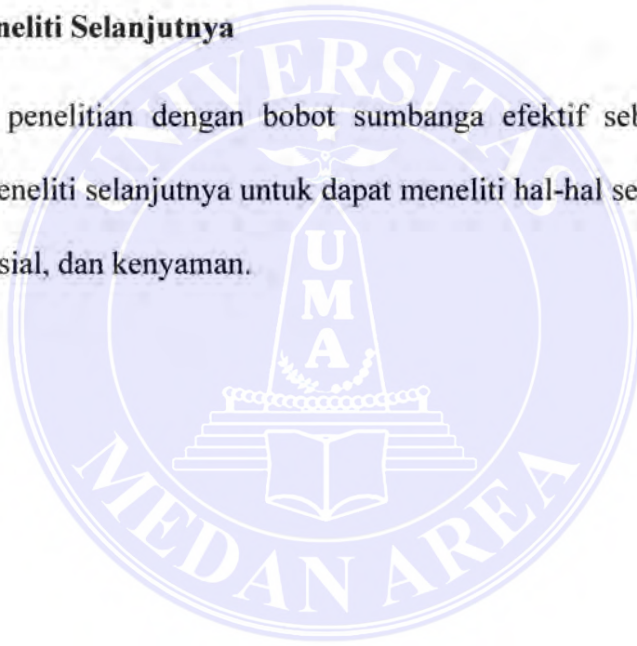
Melihat hasil penelitian maka peneliti menyarankan untuk dapat mempertahankan kepemimpinan transformasional tersebut. Seorang pemimpin harus mampu menjadi figur yang membangun dan meningkatkan motivasi kerja.

2. Saran untuk Prajurit

Melihat hasil penelitian maka peneliti untuk dapat memperoleh motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan karir prajurit.

3. Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Memahami penelitian dengan bobot sumbanga efektif sebesar 29,7%. Maka diharapkan peneliti selanjutnya untuk dapat meneliti hal-hal sebagai berikut ekonomi, status sosial, dan kenyamanan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 1990. *"Penelitian Suatu Pendekatan Praktis"*. Edisi Revisi, Jakarta :Bina Aksara
- Aryani & Sugiarti.2002. Jurnal *"Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja ditinjau dari Perspektif Learning and Growth dalam Balance Scorecard. Jurnal Bisnis dan Manajemen"*.
- Avolio, Bruce J, et al; Jurnal *"Transformation Leadership in a Management Game Simulation"*.
- Adair, John. 2006. Jurnal *"Leadership and The Motivation"*.
- Bass, Bernard. 1995. Jurnal *"MLQ, Multifactor Leadership California"*.
- Davis, Keith. 1996. *"Perilaku dalam Organisasi"*. Jakarta: Gelora Pratama.
- Dale, Kathleen. 2008. Jurnal *"Leadership and Organization Commitment: Mediating effect of Role Stress"*.
- Golmen, Daniel. 2002. Jurnal *"The New Leadership: Transforming The Art of Leadership into The Science of Results. Great Britain: Little Brown Humphreys, J.H, 2005. Contextual implications for Transformational and Servant Leadership"*.
- Keller, R.T. 1992. Jurnal *"Transformational Leadership of The Performance of Research and Development Group"*. Journal of Management.
- Kest T. Ray. 2006. Jurnal *"Principles of Leadership: Leadership of Management, Academic Research Library, Walden University"*.
- Pamudji, 1985. Jurnal *"Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia"*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Sarros, J.C. Santora. 2001. Jurnal *"The Transformational Leadership Model in Practice"*.
- Thoha Miftah. 2004. Jurnal *"Kepemimpinan dalam Manajemen"*.
- Uchjana, 2001. *"Kepemimpinan dan Komunikasi"*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Sarros, J.c 2001 Jurnal *"The Transformation"*

(2008)http://journal.unair.ac.id/filerPDF/110710008_4v.pdf

(2013)<http://wiwitna.blogspot.com/2013/03/gaya-kepemimpinan-h-pahri-azhari-bupati.html>

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

___ (2012) <http://belajarpsikologi.com/fungsi-motivasi-dalam-proses-belajar/>

___ (2011) <http://kamriantiramli.wordpress.com/2011/05/27/fungsi-dan-tujuan-motivasi/>

___ (2004) <http://id.shvoong.com/social-sciences/psychology/2225004-pengertian-motivasi/#ixzz2ml814uJf>

___ (2009) <http://belajarpsikologi.com/pengertian-kepemimpinan-menurut-para-ahli/>

___ (2011) <http://www.bekangdam1bbmedan.mil.i>

___ (2010) <http://ngops.blogspot.com/2010/12/dalam-melaksanakan-aktivitaspemimpin.html>

