

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PNS DI  
BADAN NARKOTIKA NASIONAL (BNN) PROVINSI  
ACEH**

**TESIS**

**Oleh:**

**ROSDIANA  
231804021**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2025**

**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 9/2/26

Access From (repositori.uma.ac.id)9/2/26

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER PSIKOLOGI**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja  
terhadap Kepuasan Kerja pada PNS di Badan Narkotika Nasional  
(BNN) Provinsi Aceh

Nama : Rosdiana

NPM : 231804021

**Menyetujui :**

Pembimbing I



**Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA,  
Psikolog**

Pembimbing II



**Dr. Nina Siti Salmaniah. M.Si**

**Ketua Program Studi  
Magister Psikologi**



**Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA,  
Psikolog)**

**Direktur**



**(Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS)**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 30 Juni 2025



(Rosdiana)

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Rosdiana  
NPM : 231804021  
Program Studi : Magister Psikologi  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada PNS di Badan Narkotika Nasional (BNN) Provinsi Aceh**. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tesis 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 : 2025  
Yang menyatakan



Rosdiana  
NPM. 231804021

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Peneliti sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada PNS di Badan Narkotika Nasional (BNN) Provinsi Aceh”** Dalam penyusunan Tesis ini peneliti telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi, Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog yang telah memberikan arahan dan semangat untuk menyelesaikan penelitian ini
4. Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog, sebagai pembimbing I yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan pada saya sehingga penelitian ini bisa selesai
5. Dr. Nina Siti Salmaniah, M.Si, sebagai pembimbing II yang telah meluangkan waktunya dalam membimbing ditengah kesibukan beliau yang sangat padat sehingga penelitian ini dapat selesai

6. Para Dosen Program Pascasarjana Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmu pengetahuan pada proses perkuliahan sehingga ilmu yang didapat bisa saya aplikasikan pada penelitian saya
7. Pimpinan dan segenap Staf Administrasi Program Pascasarjana Psikologi serta Pustakawan Perpustakaan Magister Universitas Medan Area yang telah memberikan pelayanan terbaik dalam hal administrasi sehingga proses penyelesaian tesis ini dimudahkan.
8. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan 2023 yang tersayang. Terimakasih selama ini ada dalam hidup peneliti. Baik cita/cinta dan semangat kalian jadi penyemangat bagi peneliti.
9. Rekan-rekan pegawai yang telah membantu mengisi kuesioner penelitian sehingga peneliti bisa menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya, penulis mengucapkan terimakasih setulus hati kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini. Penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi untuk perkembangan ilmu psikologi industri dan organisasi.



## ABSTRAK

ROSDIANA

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada PNS di Badan Narkotika Nasional (BNN) Provinsi Aceh. Magister Psikologi. Universitas Medan Area.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PNS di Badan Narkotika Nasional Provinsi Aceh. Penelitian ini menggunakan *total sampling* dalam pemilihan subjek. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Badan Narkotika Nasional Provinsi Aceh sebanyak 100 orang. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja. Dimana koefisien R sebesar 0,381 dan  $p = 0,000$ . Korelasinya bersifat signifikan, artinya jika gaya kepemimpinan transformatif tinggi maka kepuasan kerja semakin tinggi. Koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,145, artinya bahwa 14,5 % kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformatif. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 yang diajukan diterima. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Dimana koefisien R sebesar 0,237 dan  $p = 0,018$ . Korelasinya bersifat signifikan, artinya jika motivasi kerja tinggi maka kepuasan kerja semakin tinggi. Koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,056, artinya bahwa 5,6 % kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi kerja. Secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja terdapat pengaruh yang signifikan dengan kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari tabel model summary dimana koefisien R sebesar 0,427 dan  $p = 0,000$ . artinya secara bersama-sama variabel  $X_1$  dan  $X_2$  mempengaruhi variabel Y. berdasarkan hasil penelitian ini maka ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,183, artinya bahwa 18,3 % kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja. Sedangkan 81,7 % dipengaruhi oleh factor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam persamaan regresi tersebut (residual).

**Kata kunci :** Gaya kepemimpinan Transformatif, Motivasi kerja dan Kepuasan kerja.

**ABSTRACT**  
**ROSDIANA**

***The Influence of Transformational Leadership Style and Work Motivation on Job Satisfaction among Civil Servants at the National Narcotics Agency (BNN) of Aceh Province. Masteral of Psychology. Medan Area University***

*This study aims to examine the influence of transformational leadership style and work motivation on job satisfaction among civil servants at the National Narcotics Agency of Aceh Province. The study employed total sampling in the selection of subjects. The subjects of this study were all employees at the National Narcotics Agency of Aceh Province, totaling 100 individuals. Based on the research findings, there is a significant influence of transformational leadership style on job satisfaction, with a correlation coefficient (R) of 0.381 and  $p = 0.000$ . The correlation is significant, meaning that higher transformational leadership is associated with higher job satisfaction. The coefficient of determination ( $R^2$ ) is 0.145, indicating that 14.5% of job satisfaction is influenced by transformational leadership style. Therefore, the first hypothesis is accepted. There is also a significant influence of work motivation on job satisfaction, with a correlation coefficient (R) of 0.237 and  $p = 0.018$ . The correlation is significant, suggesting that higher work motivation corresponds to higher job satisfaction. The coefficient of determination ( $R^2$ ) is 0.056, indicating that 5.6% of job satisfaction is influenced by work motivation. Together, transformational leadership style and work motivation have a significant influence on job satisfaction. This is supported by the model summary table showing a correlation coefficient (R) of 0.427 and  $p = 0.000$ , meaning that variables X1 and X2 jointly influence variable Y. Based on the findings, all three hypotheses proposed in the study are accepted. The coefficient of determination ( $R^2$ ) is 0.183, which means that 18.3% of job satisfaction is influenced by transformational leadership style and work motivation, while the remaining 81.7% is influenced by other factors not explained in the regression equation (residual).*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Job Satisfaction*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti haturkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyusun Tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada PNS di Badan Narkotika Nasional (BNN) Provinsi Aceh”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati peneliti membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Semoga Tesis yang sederhana ini dapat dipahami bagi siapapun yang membacanya. Sekiranya Tesis yang telah disusun ini dapat berguna bagi saya sendiri maupun orang yang membacanya. Sebelumnya saya mohon maaf apabila terdapat kesalahan kata-kata yang kurang berkenan dan kami memohon kritik dan saranyang membangun demi perbaikan di masa yang akan datang.

Medan, 30 Juni 2025

Rosdiana

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	viii
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
2. Manfaat Praktis .....	12
2.1 Kepuasan Kerja .....	13
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	13
2.1.2 Teori-teori Kepuasan Kerja.....	16
2.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	22
2.1.4 Aspek-aspek Kepuasan Kerja.....	28
2.2 Kepemimpinan Transformatif .....	29
2.2.1 Perilaku Kepemimpinan Transformatif .....	33
2.2.2 Aspek-aspek Kepemimpinan Transformatif.....	40
2.3 Motivasi Kerja.....	42
2.3.1 Teori-Teori Motivasi Kerja .....	44
2.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja. ....	53
2.3.3 Aspek-aspek Motivasi Kerja .....	67
2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja .....	68
2.5 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan kerja.....	69
2.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.....	70
2.7 Kerangka konseptual dan Hipotesis .....	72
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	75
3.2 Identifikasi Variabel.....	75
3.3 Defenisi Operasional .....	75
3.3.1 Kepemimpinan Transformatif .....	75
3.3.2 Motivasi Kerja.....	76
3.3.3 Kepuasan Kerja .....	77
3.4 Populasi dan Sampel .....	77

3.5	Teknik Pengambilan Sampel.....	78
3.6	Metode Pengumpul Data.....	78
1.	Skala Gaya Kepemimpinan Transformatif .....	80
2.	Skala Motivasi Kerja.....	82
3.	Skala Kepuasan Kerja .....	83
3.7	Teknik Analisis Data.....	85
3.7.2.	Pengujian Asumsi.....	86
3.7.3	Pengujian Hipotesis.....	89
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		90
4.1.	Hasil Penelitian .....	90
4.1.1	Orientasi Kancas Penelitian.....	90
4.1.2	Persiapan Penelitian .....	90
4.1.3	Uji Coba Alat Ukur Penelitian .....	96
4.1.4	Hasil Analisa Data .....	100
4.1.5	Hasil Uji Hipotesis.....	102
Tabel 4.9 Uji Signifikan Parsial (uji t) .....		103
Tabel 4.11 Rangkuman Perhitungan Analisis Regresi Linier Berganda.....		105
4.2.	Pembahasan.....	113
4.2.1	<b>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dengan Kepuasan Kerja</b> .....	113
4.2.2	<b>Pengaruh Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja</b> .....	113
4.2.3	<b>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja</b> .....	114
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		123
5.1	KESIMPULAN.....	123
5.2	SARAN .....	124
DAFTAR PUSTAKA .....		126

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 mengamanatkan bahwa pendayagunaan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi. Amanat tersebut selanjutnya dijabarkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2023 – 2030 yang menetapkan bahwa reformasi birokrasi merupakan prioritas pembangunan nasional. Selanjutnya, dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi ditetapkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2020 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2020 – 2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020 – 2024. Kemudian, ditetapkan beberapa pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dengan Permenpan-RB Nomor 7 sampai dengan Nomor 15 Tahun 2020. Untuk menilai dan mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB). Model PMPRB memfokuskan penilaian terhadap langkah-langkah reformasi birokrasi yang dilakukan oleh setiap instansi pemerintah dikaitkan dengan ‘Hasil Yang Diharapkan’ sebagaimana tercantum di dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2020 – 2024 (PerMenPAN dan RB No. 20 Tahun 2020).

Pemerintah adalah lembaga yang keberadaannya hadir untuk melayani masyarakat serta untuk menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama. Dalam instansi birokrasi ataupun instansi lainnya baik formal maupun nonformal seperti lembaga pemerintah, instansi bisnis, rumah sakit, universitas, dan lembaga lainnya, kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan. Denyut nadi instansi banyak diwarnai oleh pemimpin, termasuk maju mundurnya instansi, dinamis statisnya instansi, tumbuh kembangnya instansi, mati hidupnya instansi, senang tidaknya seseorang bekerja di dalam instansi, serta tercapai tidaknya tujuan instansi (Labolo, 2010).

Dalam kerangka pembangunan *good governance*, kebijakan umum pemerintah adalah ingin menjalankan pemerintahan yang berorientasi pada hasil (*result oriented government*). Pemerintahan yang berorientasi pada hasil pertama-tama akan fokus pada kemaslahatan bagi masyarakat, berupaya untuk menghasilkan *output* dan *outcome* yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. *Output* merupakan hasil langsung dari program-program atau kegiatan yang dijalankan pemerintah dan dapat berwujud sarana, barang, dan jasa pelayanan kepada masyarakat, sedang *outcome* adalah berfungsinya sarana, barang dan jasa tersebut sehingga memberikan manfaat bagi masyarakat (Gusri, 2017)

Setiap orang yang bergabung dengan instansi bersedia memberikan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya



pada instansi tersebut. Pegawai yang bergabung dengan sebuah instansi tersebut mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan hidupnya baik secara material seperti kompensasi finansial yang layak maupun immaterial seperti adanya kepuasan kerja. Adanya kepuasan dalam bekerja akan memotivasi pegawai untuk berprestasi secara optimal demi kemajuan sebuah instansi dan apabila semua pegawai merasakan adanya kepuasan kerja maka ini akan berdampak sangat baik sekali bagi kinerja instansi secara keseluruhan (Maulidah, 2012)

Kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual. Pembahasan tentang kepuasan kerja pegawai tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi instansi. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (terpengaruh) Nitasari, dkk, 2012).

Secara umum, kepuasan kerja bersifat personal karena setiap

karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, tergantung pada sistem nilai yang dianut masing-masing individu. Kepuasan kerja penting dimiliki oleh setiap pegawai agar mereka dapat bekerja secara maksimal dan efisien. Jika seorang pegawai merasa tidak puas dalam menjalankan tugasnya, hal ini dapat merugikan instansi karena pegawai tersebut tidak mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, jika kepuasan kerja tinggi, hal ini akan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan hasil kerja yang optimal, sehingga tujuan instansi dapat lebih mudah tercapai. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja dengan sepenuh hati, menyelesaikan tugas dengan baik, dan dalam waktu yang lebih efisien. Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi juga mendorong semangat kerja sama dan saling membantu di antara rekan kerja, terutama dalam menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan lebih banyak tenaga dan waktu. Tanda-tanda kepuasan kerja biasanya terlihat dari tingkat kehadiran, perputaran karyawan, disiplin, loyalitas, serta konflik yang terjadi di lingkungan kerja (Lasrida, 2021).

Menurut Locke, Kepuasan Kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang datang dari persepsi seseorang mengenai seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang lebih penting.

Wexley (1992) dan Yukl (1994) mengartikan kepuasan kerja sebagai “*The way an employee feels about his or her job*”. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya,

dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur instansi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan dan selanjutnya kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya, (As'ad, 2008)

Kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pribadi seseorang atau pegawai terhadap suatu pekerjaan dengan apa yang diberikan dari pekerjaan tersebut, karena hal tersebut sangat abstrak, sulit diukur dan bersifat pribadi, tetapi perlu diperhatikan karena sangat berpengaruh terhadap pekerjaannya (Manurung, 2012)

Aspek-aspek kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek-aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Locke (dalam Gruneberg & Wall, 1984.) dikarenakan aspek-aspek kepuasan kerja ini lebih mengungkap kepuasan kerja dari banyak sisi, yaitu (1) Isi pekerjaan yaitu mencakup bobot pekerjaan yang melibatkan keterampilan dan kemampuan yang sesuai kualifikasi pekerjaan, variasi pekerjaan, kuantitas dan kualitas pekerjaan, tingkat kesulitan, serta tanggung jawab individu

dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. (2) Imbalan yaitu mencakup sejauh mana imbalan yang diterima karyawan sesuai dengan usaha yang telah dilakukan dalam bekerja. Imbalan yang dimaksud dapat berupa gaji, insentif, dan tunjangan. Karyawan menghendaki sistem imbalan yang adil. (3) Promosi jabatan yaitu mencakup kesempatan memperoleh promosi jabatan yang lebih tinggi. Selain memperoleh kesempatan promosi, aspek ini juga mencakup keadilan dalam promosi jabatan. (4) Kondisi kerja yaitu mencakup kepuasan terhadap kondisi lingkungan pekerjaan seperti, suasana tempat kerja, ruangan kerja, dan fasilitas perusahaan lainnya. (5) Rekan kerja yaitu mencakup kepuasan hubungan atau interaksi karyawan dengan karyawan lain baik yang setara tingkatannya, bawahan, atau atasannya. Hubungan atau interaksi yang hangat atau harmonis akan bisa menciptakan kepuasan kerja karyawan. (6) Pengawasan atau penyeliaan yaitu mencakup kepuasan terhadap pengawasan yang dilakukan oleh atasannya. Apakah atasan sudah objektif dalam melakukan pengawasan dan penilaian serta apakah atasan memberikan kepercayaan, dukungan, saran, serta motivasi pada bawahannya. Di BNN Provinsi Aceh, sejumlah pegawai merasa kurang puas terhadap beberapa aspek pekerjaan, seperti gaji, hubungan dengan atasan, jenis pekerjaan yang dilakukan, serta peluang promosi jabatan yang tersedia.

Sumber daya manusia merupakan elemen krusial dalam keberlangsungan sebuah organisasi atau perusahaan (Sunyoto, 2013:1). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara profesional guna

menghasilkan individu-individu yang kompeten, yang pada gilirannya dapat mendukung peningkatan kinerja baik secara personal maupun organisasi. Salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya bagi para pegawai, adalah kualitas kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Dalam upaya menciptakan kinerja yang optimal, peran pemimpin sangatlah vital dan tidak dapat diabaikan.

Kepemimpinan mencerminkan interaksi antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya, serta bagaimana pemimpin tersebut memberikan arahan kepada bawahannya. Melalui pendekatan tertentu dalam pengelolaan sumber daya manusia, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku karyawan. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan sosok pemimpin yang efektif, yang dapat menjadi penggerak perubahan, menetapkan tujuan-tujuan strategis, memantau pencapaian, dan menentukan bentuk penghargaan yang layak diberikan kepada karyawan saat target berhasil dicapai. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan pola pikir dan paradigma baru dalam era globalisasi adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan ini ditandai dengan perhatian pemimpin terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi pengikutnya serta terhadap kebutuhan pengembangan individu mereka. Pemimpin transformasional memberikan motivasi dan dorongan agar para pengikut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins, 2007 dalam Sudaryono, 2014).

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor, di antaranya adalah gaya kepemimpinan.



Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformatif. Kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan *passion* seluruh pegawai instansi untuk mencapai yang terbaik. Pemimpin yang transformatif harus mampu membuat kebijakan yang sulit, dan berani menghadapi resiko. Dia juga mampu beradaptasi sesuai perubahan lingkungan strategis yang dihadapi.

Menurut Bass (2016) dan Riggio (2015) model atau gaya kepemimpinan transformatif diterapkan secara luas di seluruh dunia; di dalam semua bentuk instansi. Hanya saja, model atau gaya kepemimpinan transformatif lebih efektif, karena kepemimpinan transformatif konsisten dengan *people's prototypes of an ideal leader*. Dua hal yang utama, yakni kontingensi-kontingensi kultur (*culture contingencies*) dan faktor-faktor instansional (*organizational factors*). Dalam banyak hal, keduanya dapat mempengaruhi dampak kepemimpinan transformatif.

Ada beberapa alasan tipikal kepemimpinan transformatif yang dipostulasikan sebagai *the universality of transformational leadership*. Bass (2016) dan Riggio (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan harus dapat menggugah perasaan pengikut dengan kesadaran sendiri untuk menumbuhkan komitmen dan keterlibatannya dalam melaksanakan tugas kewajibannya.

Kepemimpinan transformatif berupaya membangun semangat bawahan atau pengikutnya (*inspiring followers*) untuk *committed* dalam menciptakan visi bersama dan tujuan bersama suatu instansi ataupun unit kerja. Selanjutnya,

menantang mereka untuk dapat menjadi *innovative problem solvers*, dan *developing follower' leadership capacity* melalui *coaching* dan *mentoring*. Adapun hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*) adalah bahwa karisma merupakan bagian dari komponen kepemimpinan transformasional (Marzuki, 2018)

Teori kepemimpinan yang akan dianalisis adalah perilaku-perilaku dalam kepemimpinan transformasional menurut Bass (2016) dan Riggio (2015) sebagai berikut: 1. Karismatik (*charismatic*), yaitu pemimpin yang mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut ; 2. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), yaitu sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah - masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang sebuah masalah dari sebuah perspektif yang baru ; 3. perhatian individu (*Individual consideration*), yaitu kemampuan dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas pengikutnya. Inspirasi atau motivasi inspirasional (*inspirational*), yaitu sampai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sejauh mana visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. Gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi kerja bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya.

Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya akan sangat mempengaruhi hasil kerja mereka. Menurut Steers dan Porter (1983, dalam Kosasih 2018)) motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja atau instansi. Sementara itu menurut Fattah (2019) motivasi kerja adalah daya pendorong untuk bekerja yang mengakibatkan seseorang pegawai instansi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran instansi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam hal kepuasan kerja yang tercermin dari kinerja pegawai ketika dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional, peneliti menemukan bahwa kinerja para pegawai masih belum menunjukkan efektivitas yang optimal. Hal ini diperkuat oleh beberapa indikator yang menunjukkan lemahnya kinerja, di antaranya : (1) Pelaksanaan tugas utama pegawai belum berjalan dengan maksimal. (2) Nilai satuan untuk setiap item kegiatan belum ditentukan secara jelas oleh pegawai. (3) Penetapan target yang mencakup aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya belum dilakukan dengan baik oleh masing-masing pegawai. Berdasarkan permasalahan tersebut, diduga salah satu penyebabnya adalah penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang belum dilaksanakan secara menyeluruh dan optimal oleh seluruh jajaran pegawai.

Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti

”Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada BNN Provinsi Aceh”

## 1. 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di Latar Belakang Masalah di atas maka dengan demikian perumusan masalah atau pertanyaan penelitiannya adalah

- a. Apakah Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BNN Provinsi Aceh?
- b. Apakah Pengaruh antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BNN Provinsi Aceh?
- c. Apakah Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BNN Provinsi Aceh?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- a. Menganalisa Pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.
- b. Menganalisa Pengaruh antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja.
- c. Menganalisa Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan pengembangan bagi ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi, sekaligus untuk memperkaya hasil penelitian dan dapat memberikan gambaran bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi BNN Provinsi Aceh, diharapkan dapat menjadi masukan bagi kepala badan agar ke depannya dapat lebih memperhatikan aspek-aspek yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang terbentuk pada akhirnya akan berdampak pada kepuasan kerja.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kepuasan Kerja

##### 2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Wexley (1992) dan Yukl (1994) mengartikan kepuasan kerja sebagai “ *The way an employee feels about his or her job*”. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur instansi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan dan selanjutnya kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. (As’ad, 2008)

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Davis Keith, 1999). Sementara itu Porter dan Lawler (dalam Dewi 2017, menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan *undimensional*,

dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya.

Davis (1995) “bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya”.Sementara itu definisi kepuasan kerja menurut Locke (dalam Luthans, 1995) yaitu:

*“A pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job experience. Job satisfaction is a result of employees’ perception of how well their job provides those things which are viewed as important. It is generally recognized in the organizational behaviour field that job satisfaction is the most important and frequently studied attitude”.*

Kepuasan kerja adalah (1) respon emosional terhadap situasi kerja, (2) ditentukan seberapa baik hasil mencapai atau melampaui harapan, dan; (3) kepuasan kerja mewakili sikap-sikap yang berimbang.

Menurut Robbins (1998) kepuasan kerja berarti *“Individual’s general attitude toward his or her job”*. Orang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan mempunyai sikap yang negatif pula terhadap pekerjaannya.

Vroom (dalam Ruvendi, 2005), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif

terhadap pekerjaan secara konseptual dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan. Definisi ini telah mendapat dukungan dari Smith dan Kendall (1963) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya.

Hasibuan (2011) mengatakan bahwa, “Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan”. Kepuasan kerja menjadi menarik untuk diamati karena memberikan manfaat, baik dari segi individu maupun dari segi kepentingan industri. Bagi individu yang diteliti adalah tentang sebab dan sumber kepuasan kerja serta usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja individu, sedangkan bagi industri, penelitian dilakukan untuk kepentingan ekonomis, yaitu pengurangan biaya produksi dan peningkatan produksi yang dihasilkan dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal. Selanjutnya orang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan mempunyai sikap yang negatif pula terhadap pekerjaannya.

### 2.1.2. Teori-teori Kepuasan Kerja

Di bawah ini dikemukakan teori-teori kepuasan kerja menurut Wexley & Yukl, (1977) , yaitu:

- a. Teori Keseimbangan (*equity theory*): Teori ini dikembangkan oleh Stacy (1963) komponen dari teori ini adalah;
  1. *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, peralatan pribadi dan jumlah-jumlah jam kerja.
  2. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.
  3. *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam instansi yang sama, seorang pegawai dalam instansi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Prinsip-prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas situasi, diperoleh dengan membandingkan rasio *input* dirinya dengan rasio *outcome* orang lain. Bila perbandingan dianggap dengan adil, maka ia akan merasakan puas bila dibandingkan itu tidak seimbang dan merugikan,

maka timbul ketidakpuasan. Sedangkan bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan ketidakpuasan atau bisa pula tidak.

b. Teori perbedaan (*Discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter, 1961, berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada sesuatu yang diharapkan, maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya apabila yang didapatkan pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menjadikan pegawai menjadi tidak puas.

c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg (dalam bukunya Gitosudarmo, 2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua faktor yang berbeda. Dua faktor yang dapat menyebabkan puas atau tidak puas pegawai menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut *dissatisfiers*, *hygiene faktor*, *job context*, *extrinsic factor* yang meliputi:

1. Kebijakan instansi dan administrasi (*company policies*).

Kebijakan yang dilakukan adil bagi pegawai, yang



termasuk dalam kebijakan instansi dan administrasi ialah semua yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan perusahaan dalam mengatur jalannya pekerjaan di instansi.

2. Supervisi (*supervision*). Bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada pegawai, diantaranya : bimbingan, dorongan, semangat, bantuan teknis, dan komunikasi informasi
3. Hubungan *interpersonal* dengan rekan kerja. Derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan pegawai lainnya. Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial oleh karena itu rekan kerja yang ramah, membina hubungan, mendukung pelaksanaan tugas, dapat diajak bekerjasama, mempunyai rasa kesatuan yang kuat akan menghantarkan seorang pegawai kepada kepuasan kerja yang meningkat.
4. Hubungan *interpersonal* dengan atasan. Perilaku atasan juga merupakan unsur utama dari kepuasan kerja pada umumnya. Kepuasan kerja pegawai akan meningkat apabila pimpinan, bersifat ramah, dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, memberikan kebebasan pegawai untuk berpendapat, mengkritik atau memberi saran, kerjasama, dan cara komunikasi.

5. Gaji (*salary*). Imbalan yang sesuai dengan hasil kerja pegawai. Pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan, sepadan dengan penghasilan pegawai. Upah dipandang adil apabila didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.
6. Keamanan kerja (*security*). Rasa aman yang dirasakan pegawai terhadap lingkungan kerja, suasana kerja yang aman baik berupa material maupun nonmaterial.
7. Kondisi kerja (*working conditions*). Lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan memudahkan pegawai untuk mengerjakan tugas dengan baik. Lingkungan kerja yang nyaman dapat nilai dari fasilitas yang bersih dan modern, peralatan atau perlengkapan kantor yang memadai, lingkungan kerja yang tenang dan aman.

Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers motivators*, *job context*, *intrinsic factor* yang meliputi:

- a. Prestasi (*achievement*). Keberhasilan menyelesaikan tugas, besar kecilnya pegawai mencapai prestasi kerja yang tinggi, melakukan pekerjaan yang terbaik, berprestasi, penilaian prestasi kerja dilakukan secara konsisten, adil, objektif, komitmen terhadap prestasi yang dicapai selama bekerja.

- b. Penghargaan (*recognition*). Besar kecilnya penghargaan atau penghormatan, pujian, pengakuan dari atasan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya.
- c. Kenaikan pangkat (*advancement*). Kesempatan untuk maju yang dicapai selama bekerja. Yang termasuk dalam kenaikan pangkat ialah kebijakan promosi yang adil. Pegawai berusaha mendapatkan kebijakan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, status sosial yang meningkat dan kesempatan untuk maju.
- d. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Besar kecilnya tantangan bagi pegawai dari pekerjaannya. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan, menawarkan beragam tugas, kebebasan, umpan balik mengenai betapa baik pegawai bekerja. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- e. Tanggung jawab (*responsibility*). Tanggung jawab yang diemban atau dimiliki seseorang terhadap tugas yang harus diselesaikan, diberikan kekuasaan, kewenangan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya sebagai tanggung jawab, sanksi yang tegas atas sikap dari pelaksanaan tugas.

Jadi menurut teori ini perbaikan terhadap faktor akan mengurangi

atau menghilangkan ketidakpuasan karena dia bukan merupakan sumber kepuasan kerja.

Tabel 2.1

## Tingkat kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja

Kepuasan Kerja	Ketidakpuasan Kerja
Tinggi	Tinggi
Tinggi	Rendah
Rendah	Tinggi
Rendah	Rendah

Berdasarkan teori dua faktor, maka kondisi terbaik yang mungkin diciptakan adalah suatu kondisi dengan tingkat kepuasan kerja rendah. Dari penelitian-penelitian yang telah dikemukakan bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap:

1. Pergantian pegawai, dimana pegawai yang merasa puas cenderung bertahan lebih lama dalam instansi jika dibandingkan dengan pegawai yang memiliki tingkat ketidakpuasan kerja tinggi.
2. Kemangkiran (*absences*), dimana seorang pegawai dengan ketidakpuasan tinggi akan cenderung lebih sering melakukan kemangkiran, jika dibandingkan dengan pegawai yang merasa puas.
3. Ketidakjujuran, meskipun banyak hal yang dapat menyebabkan ketidakjujuran seorang pegawai, namun beberapa kasus menunjukkan

salah satu penyebabnya adalah perasaan putus asa atas perlakuan instansi yang dianggap tidak adil, jadi dilakukan sebagai tindakan balasan terhadap instansi.

Selain hal-hal di atas, pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki fisik dan mental yang lebih baik, lebih cepat dalam mempelajari hal-hal baru dalam pekerjaan, jarang mengalami kecelakaan kerja dan berkeluh kesah.

Dari beberapa teori kepuasan kerja di atas yaitu teori Teori Keseimbangan (*equity theory*) mempunyai prinsip-prinsip bahwa orang akan merasa puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas situasi, diperoleh dengan membandingkan rasio *input* dirinya dengan rasio *outcome* orang lain. Bila perbandingan dianggap dengan adil, maka ia akan merasakan puas bila dibandingkan itu tidak seimbang dan merugikan, maka timbul ketidakpuasan. Sedangkan bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan ketidakpuasan atau bisa pula tidak. Sementara itu teori dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua faktor yang berbeda. Dua faktor yang dapat menyebabkan puas atau tidak puas pegawai menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut *dissatisfiers*, *hygiene factor*, *job context*, *extrinsic factor*.

### 2.1.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.



Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mangkunegara (1993) yaitu faktor yang terdapat dalam:

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur instansi, pangkat atau golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan, finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Menurut Robbins (1996) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh:

- a. Kerja yang secara mental menantang : kebanyakan pegawai menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- b. Ganjaran yang pantas : Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan

dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Kunci yang menakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula pegawai berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

- c. Kondisi kerja yang mendukung : Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).
- d. Rekan sekerja yang mendukung : Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Namun demikian, perilaku atasan juga merupakan

determinan utama dari kepuasan.

- e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan : Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan kenyamanan dalam bekerja dan mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Menurut Levi (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu

- a. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- b. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- c. Teman sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis

pekerjaannya.

- d. Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
- e. Gaji/Upah (*Pay*) , merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Ghiselli dan Brown (dalam As'ad, 2014) mengemukakan adanya lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kedudukan (posisi) : Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada pegawai yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.
- b. Pangkat (golongan) : Pada pekerjaan yang berdasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.
- c. Umur : Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur pegawai. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang

bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

- d. Jaminan finansial dan jaminan sosial : masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- e. Mutu pengawasan : Hubungan antara pegawai dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari instansi kerja (*sense of belonging*).

Menurut Ruvendi (2015) faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai dapat diperlihatkan beberapa aspek diantaranya:

- a. Jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemangkiran.
- b. Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan.
- d. Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya.
- e. Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab
- f. Tingkat motivasi para pegawai yang tercermin dalam perilaku pekerjaan
- g. Reaksi positif atau negatif terhadap kebijakan instansi
- h. Unjuk rasa atau perilaku destruktif lainnya

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya sistem



imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai karena setiap pegawai akan selalu membandingkan antara rasio hasil dengan input dirinya terhadap rasio hasil dengan input orang lain. Perlakuan yang tidak sama baik dalam *reward* maupun *punishment* merupakan sumber kepuasan atau ketidakpuasan pegawai.

#### 2.1.4. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Aspek-aspek kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek-aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Locke (dalam Gruneberg & Wall, 1984) arena aspek-aspek kepuasan kerja ini lebih mengungkap kepuasan kerja dari banyak sisi, yaitu:

- a. Isi pekerjaan : mencakup bobot pekerjaan yang melibatkan keterampilan dan kemampuan yang sesuai kualifikasi pekerjaan, variasi pekerjaan, kuantitas dan kualitas pekerjaan, tingkat kesulitan, serta tanggung jawab individu dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.
- b. Imbalan : mencakup sejauh mana imbalan yang diterima karyawan sesuai dengan usaha yang telah dilakukan dalam bekerja. Imbalan yang dimaksud dapat berupa gaji, insentif, dan tunjangan. Karyawan menghendaki sistem imbalan yang adil.
- c. Promosi jabatan : mencakup kesempatan memperoleh promosi jabatan yang lebih tinggi. Selain memperoleh kesempatan promosi, aspek ini juga mencakup keadilan dalam promosi jabatan.
- d. Kondisi kerja : mencakup kepuasan terhadap kondisi lingkungan

pekerjaan seperti, suasana tempat kerja, ruangan kerja, dan fasilitas perusahaan lainnya.

- e. Rekan kerja : mencakup kepuasan hubungan atau interaksi karyawan dengan karyawan lain baik yang setara tingkatannya, bawahan, atau atasannya. Hubungan atau interaksi yang hangat atau harmonis akan bisa menciptakan kepuasan kerja karyawan.
- f. Pengawasan atau penyeliaan : mencakup kepuasan terhadap pengawasan yang dilakukan oleh atasannya. Apakah atasan sudah objektif dalam melakukan pengawasan dan penilaian serta apakah atasan memberikan kepercayaan, dukungan, saran, serta motivasi pada bawahannya.

## 2.2. Kepemimpinan Transformatif

Bass (1985) kepemimpinan transformatif telah didefinisikan sebagai “ 4 I “ (*Fours I's*)- idealisme (*individualized influence*), inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan konsiderasi individual (*individualized consideration*). Selanjutnya Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa pemimpin transformatif merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa instansi mencapai tujuannya. Pemimpin transformatif 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.

Koehler dan Pankowski (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional mengatakan:

*”Transformational leadership is defined as a process of inspiring change and empowering followers to achieve greater height, to improve themselves and to improve organization processes. It is an enabling process causing followers to accept responsibility and accountability for themselves and processes to which they are assigned”.*

Berdasarkan pemahaman tersebut, tersirat kata kunci mengenai pentingnya suatu proses perubahan inspirasi (*inspiring change*) pengikut, pemberdayaan (*empowering*) pengikut, pencapaian (*achieving*) hasil yang lebih besar, kebersamaan dan tanggung jawab (*shared responsibility and shared-accountability*) di dalam merefleksikan kepemimpinan transformasional.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional di birokrasi pemerintahan, Koehler dan Pankowski (1997) secara tegas mengatakan,

*“ Therefore, government leadership is defined as a process of influencing others and directing the course of action promulgated by legislation”.*

Bahkan di bagian lain dinyatakan oleh Koehler dan Pankowski

(1997) juga secara tegas mengatakan,

*“ Government leaders can no longer their role as being only administrators, but must see themselves as a leaders of change. Their job is to transform government organizations from concentrating only on outputs (productivity) to emphasizing quality organizations that focus on meeting or exceeding customer expectation”.*

Hasibuan (2011) menyatakan kepemimpinan transformatif adalah suatu gaya atau perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan sendiri, rangsangan intelektual, dan memiliki kharisma. Kepemimpinan transformatif dianggap lebih revolusioner dan aktif. Sementara itu menurut Robin (2017) kepemimpinan transformatif yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Bass dan Riggio (2016) menjelaskan tentang definisi Kepemimpinan Transformatif. Selengkapannya mereka menulis:

*“Are those who stimulate and inspire followers to both achieve extra ordinary outcomes, and in the process,develop their own leadership capacity. Transformational leaders help followers grow and develop into leaders by responding to individual followers’s need by empowering them and by aligning the*

*objectives and goals of the individual followers, the leaders, the group and the larger organization. More evidence has accumulated to demonstrate that transformational leadership can move followers to exceed expected, as well as lead to high levels of follower satisfaction and commitment to the group and organization”.*

Bahkan pada bagian lain Bass dan Riggio (2016) secara lengkap menyatakan bahwa:

*“Transformational leaders motivate others to do more than they originally intended and often even more than they thought possible. They set more challenging expectations and typically achieve higher results. Transformational leaders also tend to have more committed and satisfied followers. More transformational leaders empower followers and pay attention to their individual needs and personal development, helping followers to develop their own leadership potential....”*

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada pelibatan pengikut (*followers*) dengan cara memotivasikannya untuk bersepakat membangun visi dan tujuan bersama (*shared vision and goal*). Mendorong para pengikut untuk terlibat dalam pemecahan persoalan instansi. Membangun tanggung jawab bersama (*shared responsibility*) terhadap



suksesnya atau tercapainya target yang telah ditetapkan atau disepakati, sekaligus membangun kapasitas kepemimpinan para pengikut melalui pelatihan (*coaching*) dan pendampingan (*mentoring*).

### 2.2.1. Perilaku Kepemimpinan Transformatif

Menurut Koehler dan Pankowski (1997) bahwa karakteristik dan *skill* pemimpin memegang peranan penting bagi suksesnya instansi mencapai suatu kinerja yang luar biasa. Namun dalam prakteknya harus juga diikuti oleh perilaku yang mendukung tercapainya tujuan dan sasaran instansi yang diinginkan. Berikut ini akan dijelaskan secara singkat hubungan antara kekuasaan dan perilaku instansi, pemberdayaan dan perilaku instansi, persepsi dan perilaku, serta memimpin orang lain dimulai dari memimpin diri sendiri.

#### 1. Kekuasaan dan Perilaku Instansi (*power and organizational behavior*).

Kekuasaan dapat menentukan perilaku instansi. Ada dua sumber kekuasaan yang mendominasi birokrasi pemerintahan, yaitu kekuasaan karena posisi atau jabatan (*position power*) dan kekuasaan politis (*political power*). Manakala pemimpin dalam kepemimpinannya di birokrasi mengandalkan dua kekuasaan tersebut maka instansi tersebut cenderung akan tidak efektif dan efisien, karena lambat laun akan mengaburkan tujuan utama dari instansi birokrasi dan akan terjadi politisasi untuk mencapai tujuan politik yang sifatnya sesaat dan menghalalkan semua cara. Pada sistem birokrasi modern, individu dituntut untuk meningkatkan kinerja, baik efektivitas, efisiensi,

produktivitas, dan *public satisfaction*, sehingga upaya pemberdayaan pegawai tidak dapat dihindari.

## 2. Pemberdayaan dan Perilaku Instansi (*empowerment and organizational behavior*).

Motif perilaku yang utama berasal dari dua sumber, yaitu: internal (dari dalam individu) dan eksternal (dipengaruhi oleh lingkungan). Para pemimpin yang mengandalkan kekuasaan jabatan (*position power*), mempercayakan sepenuhnya pada *motivator* dari luar untuk mengontrol bawahannya. Sedangkan perilaku individual di instansi sebagai akibat dari motif, yakni, motif utama bahwa manusia dilahirkan dengan kebutuhan-kebutuhan psikologi dan keamanan (*physiological and safety needs*), motif yang kedua adalah kebutuhan kekuasaan (*need for power*), yakni kebutuhan pengaruh (*influence need*), kebutuhan pencapaian (*achievement need*), kebutuhan uang (*money need*), kebutuhan penghargaan (*rewards need*), kebutuhan kedudukan (*status need*).

## 3. Persepsi dan Perilaku (*perception and behavior*)

Pemimpin harus berbuat baik (*kind*), penuh kasih sayang (*loving*), sabar (*patient*), tidak pernah iri (*never jealous*), tidak pernah “*boastful*”, tidak pernah kasar (*never rude*), tidak pernah marah (*never agry*), dan pemaaf (*forgiving*). Apabila konsep tersebut dimasukkan kepada sosok para pemimpin transformasional, dalam kenyataan mereka kadang-kadang sabar, tetapi juga tidak sabar menunggu bawahannya melakukan perubahan terhadap proses yang ada. Bagi pemimpin transformasional

selalu ada resiko yang harus dihadapi. Namun sekeras atau sepahit resiko itu akan berpegang teguh pada tercapainya tujuan utama instansi yang dipimpinnya.

4. Memimpin orang lain untuk memimpin mereka sendiri (*leading others to lead themselves*):

- a. Memimpin dengan contoh (*leading by-example*), dengan cara berkeliling menyapa untuk melihat respekasi pemimpin kepada bawahan yang dipimpin (*walking the talk*) salah satu persyaratan pemimpin transformasional, kerja keras (*hard worker*), melihat persoalan sebagai suatu kesempatan untuk melakukan penyempurnaan.
- b. Membangun manusia (*developing people*), dengan cara mengajar individual dan kelompok kerja pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan mereka, langkah pertama sebelum melakukan pemberdayaan adalah mengkritisi hasil kerja mereka dan memiliki suatu toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian (*uncertainty*), memberikan petunjuk kepada mereka untuk belajar mengelola diri sendiri dan pekerjaannya, menunjukkan kepada kelompok pekerja bagaimana mengumpulkan data yang berkaitan dengan pelanggan, *supplier* dan prosesnya, bagaimana menggunakan data di dalam membuat kebijakan, bagaimana bekerja efektif di dalam suatu tim dan bagaimana membuat efektif presentasi. Pemimpin transformasional memahami, sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam membangun

pemberdayaan. Ia juga menjalankan kewajiban untuk melatih kelompok kerjanya secara teratur sebagai seorang instruktur. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas *outcome*.

- c. Menginisiasi struktur (*initiating structure*), bersama-sama dengan tim untuk menetapkan tujuan yang kualitas (*quality goals*), indikator yang kualitas (*quality indicators*), dan aktivitas pekerjaan, perencanaan, pengkoordinasian, penginstansian operasional dengan mengembangkan prinsip tanggung jawab bersama (*shared responsibility*). Para pemimpin transformasional memberdayakan dan melatih tim pada struktur pekerjaannya untuk meningkatkan efektivitas kerja.
- d. Memberikan pertimbangan dan dukungan.
- b. Pada prinsipnya sangat sedikit pekerja yang senang bekerja untuk seorang pemimpin yang tidak memperlihatkan dukungan dan perhatiannya kepada pekerja. Pemimpin transformasional menunjukkan dukungan dan perhatiannya terhadap pentingnya bekerja sama (*sharing*) dengan kelompok kerjanya. Pemimpin transformasional memiliki keyakinan (*believe*) dan percaya (*trust*) kepada kinerja kelompok kerjanya; ia pun menyadari bahwa proteksi yang terbaik adalah melaksanakan pekerjaan secara efektif. Pemimpin transformasional selalu memberikan dukungan dan pembelajaran kepada kelompok kerja melalui sikap yang bersahabat (*friendly*), positif dan cara-cara yang saling menghargai satu dengan

lainnya (*appreciative manner*).

#### 5. Membuat keputusan.

Bagi banyak pemimpin membuat keputusan seringkali dikategorikan sebagai pekerjaan sulit, karena jumlah pekerjaan mereka yang sangat banyak dan harus dilakukan setiap hari. Namun bagi kepemimpinan transformatif membuat keputusan harus menyenangkan. Kemudahan dalam membuat keputusan ini dikarenakan prinsip dasar kepemimpinan transformatif adalah pendekatan berbasis pemberdayaan (*empowerment*). Saat proses partisipasi dan penguatan dilakukan dalam proses kepemimpinan transformatif, maka diyakini proses pengambilan keputusan menjadi bagian yang secara bersamaan melekat pada proses tersebut, sehingga bagi kepemimpinan transformatif pengambilan keputusan harus menjadi tugas yang sangat menyenangkan (*enjoyable task*).

#### 6. Perencanaan strategis.

Pemimpin transformatif sangat memahami bahwa perencanaan strategis dibuat dalam kerangka menentukan arah pembangunan setiap tahunnya. Semua sejauh mungkin melibatkan kelompok kerja untuk membuat perubahan dan penyempurnaan. Pemimpin transformatif menerima perencanaan strategis sebagai tanggung jawabnya dengan tetap memperhatikan aspirasi yang berkembang dari kelompok pekerja.

#### 7. Perencanaan pada proses.



Administrator pemerintah biasanya menekankan pada pengawasan, karena mereka percaya bahwa pekerjaan mereka selalu diawasi oleh rakyat, dan cenderung mengawasi perilaku manusia. Pemimpin transformasional, di satu sisi, adalah jauh lebih tertarik di dalam bagaimana fungsi proses, dibandingkan penekanan pada fungsi manusia.

#### 8. Pemberdayaan tim.

Administrator pemerintahan biasanya tidak senang banyak pertanyaan dari bawahannya terhadap proses produksi, dan selalu menutup kelemahan-kelemahan yang timbul agar jangan sampai diketahui atasannya. Berbeda dengan pemimpin transformasional yang sangat senang manakala bawahannya mengemukakan ide-ide baru dalam penyempurnaan proses yang sedang berjalan.

#### 9. Pengenalan dan penghargaan kepada kelompok kerja (*recognizing and rewarding associates*).

Administrator pemerintah juga paham pentingnya pengenalan dan penghargaan. Namun, masih banyak *complain* tentang kurangnya pengenalan yang diberikan atasan kepada para pekerja. Pemimpin transformasional, yang selalu mengenali dan memberikan penghargaan kepada pekerjaannya. Dia kunjungi pekerja, dan memberikan apresiasi terhadap pencapaian target kerja, memberikan sertifikat dan plakat dan menumbuhkan kesan kepada pekerja pentingnya peningkatan kualitas kerja. Pemimpin transformasional juga senang dan bangga mendengar

hasil dari pemberdayaan tim, dan memberikan penghargaan pada tim juga pada pemimpin tim.

Berdasarkan teori di atas disimpulkan perilaku kepemimpinan transformasional menurut Koehler dan Pankowski (1997) bahwa karakteristik dan *skill* pemimpin memegang peranan penting bagi suksesnya instansi mencapai suatu kinerja yang luar biasa. Namun dalam prakteknya harus juga diikuti oleh perilaku yang mendukung tercapainya tujuan dan sasaran instansi yang diinginkan. Berikut ini akan dijelaskan secara singkat hubungan antara kekuasaan dan perilaku instansi, pemberdayaan dan perilaku instansi, persepsi dan perilaku, serta memimpin orang lain dimulai dari memimpin diri sendiri. Salah satunya yaitu kekuasaan dan perilaku organisasi (*power and organizational behavior*). Kekuasaan dapat menentukan perilaku instansi. Ada dua sumber kekuasaan yang mendominasi birokrasi pemerintahan, yaitu kekuasaan karena posisi atau jabatan (*position power*) dan kekuasaan politis (*political power*). Manakala pemimpin dalam kepemimpinannya di birokrasi mengandalkan dua kekuasaan tersebut maka instansi tersebut cenderung akan tidak efektif dan efisien, karena lambat laun akan mengaburkan tujuan utama dari instansi birokrasi dan akan terjadi politisasi untuk mencapai tujuan politik yang sifatnya sesaat dan menghalalkan semua cara. Pada sistem birokrasi modern, individu dituntut untuk meningkatkan kinerja, baik efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan *public satisfaction*, sehingga upaya pemberdayaan

pegawai tidak dapat dihindari.

### 2.2.2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformatif

Menurut Bass dan Riggio (2016) aspek-aspek kepemimpinan transformatif sebagai berikut:

1. Karismatik (*charismatic*), yaitu pemimpin yang mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.
  - a. Tergantung pada reaksi para pengikut terhadap para pemimpin dan aspek emosional-kognitif dari pemimpin
  - b. Mampu membentuk dan memperluas pengikut mereka melalui energi, keyakinan, ambisi dan asertifitas serta menangkap peluang yang ada.
2. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), yaitu sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah - masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang sebuah masalah dari sebuah perspektif yang baru.

Ciri-ciri pemimpin stimulasi intelektual

- a. Memiliki potensi (*general intelligence, cognitive, creativity* dan *experience*)
  - b. Memiliki orientasi terarah (*rational, empirical, existential dan idealistic*)
3. Perhatian individu (*Individual consideration*), yaitu kemampuan dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan

mendorong produktivitas pengikutnya. Pemimpin cenderung bersahabat, informal, dekat dan memperlakukan pengikutnya/pegawainya dengan perlakuan yang sama memberikan nasehat, membantu dan mendukung serta mendorong *self- development* para pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya. Pemimpin transformasional memberikan perhatian pada bawahannya secara personal, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasehat serta penghargaan. Perhatian secara personal merupakan identifikasi awal terhadap potensi para bawahan, sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian secara personal yang diaplikasikan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntunan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

4. Inspirasi atau motivasi inspirasional (*inspirational*), yaitu sampai sejauhmana seorang pemimpin mengkomunikasikan sejauh mana visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. Pemimpin transformasional dapat menstimulasi antusiasme bawahannya untuk bekerja dalam kelompok dan mengembangkan keyakinan bawahan untuk mencapai tujuan bersama serta membangkitkan semangat kerja secara inspirasional, yaitu mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja melebihi dugaan mereka sendiri.

Berdasarkan teori di atas aspek-aspek kepemimpinan transformasional salah satunya karismatik (*charismatic*), yaitu

pemimpin yang mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Pemimpin transformatif membutuhkan pemikiran yang didasarkan pada mental yang kuat.

## **2.3. Motivasi Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Steers dan Porter (1983) motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja atau instansi. Sementara itu menurut Siagian (1987) motivasi kerja adalah daya pendorong untuk bekerja yang mengakibatkan seseorang pegawai instansi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran instansi yang telah ditentukan sebelumnya.

Reksohadiprodjo dan Handoko (1990) motivasi kerja diartikan sebagai keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan dan selanjutnya menurut Robins (1991) motivasi kerja lebih diartikan sebagai kemauan berusaha untuk mencapai hasil terbaik sesuai dengan tuntutan instansi atau lingkungan dan didasarkan pula pada kepuasan individual.

Anoraga (1992) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan



semangat atau dorongan kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja dalam psikologi biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi. Sementara itu menurut Hasibuan (1999) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Gomes (2011) bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat kerja yang bersumber baik dari dalam diri (*internal*) maupun dari luar (*eksternal*) untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sebaik-baiknya agar menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dan selanjutnya Kartono (2012) mengatakan bahwa motivasi bekerja tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomis saja (bentuk uang), tetapi bisa juga dalam bentuk kebutuhan psikis untuk aktif berbuat karena masih banyak orang yang dengan sukanya bekerja terus-menerus, sekalipun ia tidak memerlukan lagi benda-benda material dan uang sedikitpun. Walaupun sekuritas (gangguan dan keamanan) sendiri serta keluarganya sudah terjamin, namun seseorang dengan ikhlas hati meneruskan pekerjaannya. Sebab ganjaran yang paling manis dari bekerja adalah nilai sosial dalam bentuk pengakuan, penghargaan, respek, dan kekaguman kawan-kawan terhadap dirinya.

Siagian (2012) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berinstansi, termasuk kehidupan berkarya dalam instansi bisnis, aspek motivasi kerja

mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Selanjutnya menurut Gie (dalam Samsudin, 2009), menyatakan bahwa motivasi pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini pegawainya, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk mengkaitkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah tenaga pendorong atau daya kekuatan untuk melakukan suatu usaha yang diarahkan pada perilaku yang melibatkan diri dengan pekerjaan. Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

### 2.3.2. Teori-Teori Motivasi Kerja

#### 1. Teori Kebutuhan

Maslow (dalam Robins, 1996) memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu urutan kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan pokok manusia yang diidentifikasi Maslow dalam urutan kadar pentingnya

adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas dan kebutuhan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Maslow (dalam Robins, 1996), memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan keamanan sebagai kebutuhan tingkat rendah dan kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan akan harga diri, dan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkatan itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu),

sedangkan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (misalnya dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja).

Herzberg (dalam Dessler, 1998), kemudian memilah teori Maslow di atas menjadi dua kebutuhan tingkat rendah yang terdiri dari fisiologis, rasa aman dan sosial serta kebutuhan tingkat tinggi yang terdiri dari ego dan perwujudan diri. Herzberg menyatakan pula bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Memberikan seseorang kenaikan gaji atau kondisi kerja yang lebih baik tidaklah dapat memotivasi seseorang karena kebutuhan tingkat rendah memang dapat dipenuhi dalam waktu singkat. Apabila kebutuhan itu terpenuhi maka motivasi selanjutnya adalah dengan menawarkan uang yang lebih banyak atau kondisi yang lebih baik. Cara yang tepat untuk memotivasi seseorang adalah dengan mengatur pekerjaan sedemikian rupa sehingga orang tersebut memperoleh rasa keberhasilan dengan melakukan pekerjaan tersebut. Pada akhirnya orang tersebut akan terus termotivasi untuk memenuhi idaman tanpa ada batasnya dalam rangka pemuasan kebutuhan tingkat tingginya seperti keberhasilan dan pengakuan. Namun proses untuk melakukan motivasi dengan pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi memang harus melalui kebutuhan tingkat rendahnya. Selanjutnya, Maslow (dalam Mangkunegara, 2011), mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40 persen kebutuhan harga diri,

dan hanya 10 persen kebutuhan aktualisasi diri. Dalam studi motivasi lainnya, McClelland (dalam Mangkunegara, 2011), mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia yaitu sebagai berikut:

- a. *Need For Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Ciri-ciri perilaku dari orang-orang yang memiliki motif berprestasi tinggi :

1. Menyenangi situasi dimana ia memikul tanggung jawab pribadi atas segala perbuatannya.
2. Berusaha mencari umpanbalik (feedback) terhadap apa yang telah dikerjakannya (perbuatannya).
3. Dalam menentukan tujuan prestasi, ia memilih resiko yang sedang (moderat), artinya masih dapat dicapai.
4. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara yang baru dan kreatif.

- b. *Need For Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.



Ciri-ciri perilaku dari orang-orang yang memiliki motif bersahabat:

1. Lebih suka bersama orang lain daripada sendirian
2. Sering berhubungan dengan orang lain termasuk bercakap-cakap lewat telepon, berkunjung dsb
3. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaan, daripada tugas-tugas yang ada dalam pekerjaan itu.
4. Mencari persetujuan atau kesepakatan dengan orang lain.
5. Lebih aktif melakukan pekerjaan dalam suasana yang kooperatif.

- c. *Need For Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil.

Ciri-ciri perilaku dari orang-orang yang memiliki motif bersahabat:

1. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari organisasi dimana ia berada.
2. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.
3. Sering mengumpulkan orang ataupun menjadi anggota perkumpulan yang mencerminkan prestise.
4. Berusaha menolong orang lain, walaupun pertolongan itu tidak diminta.

## 2. Teori ERG ( *Existence, Relatedness, Growth* )

Teori ERG Alderfer ( *Existence, Relatedness, Growth* ) adalah teori

motivasi yang dikemukakan oleh Alderfer (dalam Robins 1996). Teori Alderfer menemukan adanya 3 kebutuhan pokok manusia:

1. *Existence Needs* (Kebutuhan Keadaan) adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman serta *hygiene factors* dari Herzberg.
2. *Relatedness Needs* (Kebutuhan Berhubungan) mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow dan *hygiene factors* dari Herzberg.
3. *Growth Needs* (Kebutuhan Pertumbuhan) adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow dan *motivation factors* dari Herzberg.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan kita mengenai perbedaan-perbedaan individual di antara orang-orang. Variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga, dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu. Bukti yang memperagakan bahwa orang-orang dalam budaya-budaya lain memperingatkan kategori-kategori kebutuhan secara berbeda (Robins, 1996).

### 3. Teori *Insting*

Teori motivasi insting timbul berdasarkan teori evaluasi Charles

Darwin. Darwin (dalam Mangkunegara 2011) berpendapat bahwa tindakan yang intelligent merupakan refleksi dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran. Berdasarkan teori Darwin, selanjutnya James dan Freud (dalam Mangkunegara, 2011), mengembangkan teori insting dan menjadikan insting sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. McDougall menyusun daftar insting yang berhubungan dengan semua tingkah laku: rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun.

#### 4. Teori *Drive*

Konsep drive menjadi konsep yang terkenal dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. Woodworth (dalam Mangkunegara, 2011), menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong instansi untuk melakukan suatu tindakan. Kata drive dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Misalnya, kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar menjadi seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan. Hull (dalam Mangkunegara, 2011), berpendapat bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari reinforcement. Ia berasumsi bahwa semua hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan drive keseimbangan

(homeostatic drives).

Teori Hull dirumuskan secara matematis yang merupakan hubungan antara drive dan habit strength. Kekuatan motivasi = Fungsi ( $drive \times habit$ ) Habit strength adalah hasil dari faktor-faktor reinforcement sebelumnya. Drive adalah jumlah keseluruhan ketidakseimbangan fisiologis atau (*physiological imbalance*) yang disebabkan oleh kehilangan atau kekurangan kebutuhan komoditas untuk kelangsungan hidup. Berdasarkan perumusan teori Hull tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi seorang pegawai sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (habit) pengalaman belajar sebelumnya.

#### 5. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada insting atau habit. Lewin (dalam Mangkunegara, 2011), berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang pegawai dengan lingkungannya.

#### 6. Teori Harapan

Teori harapan berargumen bahwa kekuatan kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu

dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu itu (Robins, 1996). Dalam istilah yang lebih praktis teori pengharapan mengatakan seorang pegawai dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran- ganjaran instansional seperti suatu bonus, kenaikan gaji, atau suatu promosi; dan ganjaran-ganjaran itu akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi pegawai. Robins (1996) berpendapat bahwa teori itu memfokuskan pada tiga hubungan, yaitu:

- a. Hubungan upaya dengan kinerja: Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
- b. Hubungan kinerja dengan ganjaran: Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
- c. Hubungan ganjaran dengan tujuan pribadi: Derajat sejauh mana ganjaran- ganjaran instansional memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan daya tarik ganjaran-ganjaran potensial tersebut untuk individu itu. Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak sekali pekerja tidak termotivasi pada pekerjaannya dan semata-mata melakukan yang minimum yang diperlukan untuk menyelamatkan diri. Kunci teori harapan adalah pemahaman dari tujuan-tujuan seorang individu dan hubungan antara upaya dan kinerja, antara



kinerja dan ganjaran, dan akhirnya antara ganjaran dan dipuaskannya tujuan individual. Sebagai suatu model kemungkinan (*contingency model*), teori harapan mengenali bahwa tidak ada asas yang universal untuk menjelaskan motivasi dari semua orang. Di samping itu, hanya karena kita memahami kebutuhan apakah yang dicari seseorang untuk dipenuhi tidaklah memastikan bahwa individu itu sendiri mempersepsikan kinerja tinggi sebagai penghantar ke pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini.

Berdasarkan teori-teori motivasi kerja diatas teori motivasi kerja adalah serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang berperilaku dalam cara tertentu untuk mencapai kepuasan dan produktivitas kerja yang baik dan memadai. Motivasi kerja pegawai merupakan faktor penting dalam kemajuan instansi. Pegawai dengan motivasi tinggi akan menghasilkan kinerja terbaik dan produktif, sebaliknya pegawai dengan motivasi rendah akan rendah kinerja dan produktifitasnya. Selama bertahun-tahun, banyak bermunculan teori dan salah satunya Herzberg (dalam Dessler, 1998), kemudian memilah teori Maslow di atas menjadi dua kebutuhan tingkat rendah yang terdiri dari fisiologis, rasa aman dan sosial serta kebutuhan tingkat tinggi yang terdiri dari ego dan perwujudan diri.

### **2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.**

Agar terdapat sifat kerja yang positif pada para bawahan menurut gagasan Herzberg (dalam Manullang, 2011) para pemimpin harus memberi perhatian yang sungguh-sungguh agar faktor-faktor motivator

memberikan motivasi kepada para bawahan sebagai berikut:

1. Keberhasilan pelaksanaan (*Achievement*)

Agar seorang bawahan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Kesempatan tersebut harus sedemikian rupa sehingga orang-orang berkembang sendiri. Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada para bawahannya sehingga bawahan mau berusaha mengerjakan sesuatu dirasa bawahan tidak dapat dikuasainya. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2. Pengakuan (*Recognition*)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut:

- a. Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain.
  - b. Memberi surat penghargaan
  - c. Memberi hadiah berupa uang tunai.
  - d. Memberi medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai.
  - e. Memberi kenaikan gaji dan promosi
3. Tanggung jawab (*Responsibilities*)

Agar tanggung jawab (*responsibilities*) benar-benar menjadi faktor motivasi bagi awakan, pemimpin harus menghindari supervisi yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

#### 4. Pengembangan (*Advancement*)

Pengembangan (*Advancement*) merupakan salah satu faktor motivasi bagi bawahan. Agar faktor pengembangan benar-benar berfungsi sebagai motivator maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan, selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan.

Motivasi dan kepemimpinan menurut Kontingensi Fiedler (dalam Tampubolon, 2014) bahwa motivasi sangat berhubungan dengan performa seorang pemimpin, serta performa seorang pemimpin akan mempengaruhi motivasinya terhadap pelaksanaan tugas di dalam setiap situasi. Selanjutnya ada dua tipe kepemimpinan dilihat dari hubungan motivasi dengan performa kepemimpinan dan tipe kepemimpinan dengan motivasi tugas dengan performa kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang pertama menggambarkan seorang pemimpin akan menjelaskan “ Apa yang akan dilakukan anggotanya dan bagaimana anggotanya dapat melakukan

pekerjaan secara baik”. Pengertiannya, seorang pemimpin harus dapat memotivasi anggotanya untuk dapat meningkatkan produktivitas secara efektif dengan hasil yang baik. Sedangkan tipe kepemimpinan yang kedua menggambarkan bahwa pemimpin dapat memotivasi anggota jika dia dapat menjelaskan dan memberdayakan mereka, dengan kata lain “Kepuasan kerja dapat diperoleh apabila orang mengetahui dan dapat melaksanakan tugas dengan baik”.

Ada banyak cara untuk memotivasi orang lain untuk mencapai sasaran atau menyelesaikan suatu tugas maupun mengatasi persoalan atau tantangan yang dihadapi seorang pemimpin. Salah satu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan atau misi dari instansi. Seorang pemimpin yang tidak mampu memotivasi orang-orangnya, tidak lebih dari seorang penunjuk jalan, yang tahu kemana harus pergi tetapi sepenuhnya tidak mengendalikan mereka yang dipandunya (Priyosaksono dalam Rivai, 2013)

Siagian (2012) aktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja ada 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

- (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*Quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”,
- (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis,

- (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia,
- (4) Perbedaan karakteristik adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam instansi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Menurut Herzberg (dalam Siagian, 2015) mengatakan bahwa ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yaitu :

1. Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (*factor hygiene/ extrinsic*), yang terdiri dari keamanan kerja, tunjangan tambahan, hasil kerja yang bagus, perasaan ikut memiliki dan apresiasi dan persahabatan dalam bekerja.
2. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor/ intrinsic*) yang terdiri dari penggunaan keahlian dan kemampuan, otonomi dalam bekerja, kemudahan memusatkan perhatian dan semangat yang tinggi dalam bekerja.

Munandar (2016) mengatakan ada 3 faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

- 1) Peran pemimpin/atasan: Pemimpin (*leader*) adalah mempunyai beberapa pengertian. Menurut Kartono (2012) pemimpin adalah seseorang yang memiliki kelebihan sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk menggerakkan, mengarahkan dan membimbing bawahannya serta mendapat pengakuan dan dukungan dari bawahannya, sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan. Sedangkan Fairchild (1960) menyatakan pemimpin



bahwa dalam pengertian yang luas ialah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, menginstansi atau mengontrol usaha orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Ada beberapa cara yang bisa dilakukan oleh seorang pemimpin untuk membangun atau menumbuhkan motivasi terhadap pegawainya.

a. Bersikap keras

Seorang pemimpin perlu sekali-sekali bersikap keras terhadap anak buahnya. Akan tetapi, sikap keras itu sendiri bukan tidak ada dasarnya dan yang paling penting lagi bukan didasari oleh faktor masalah pribadi. Artinya, sikap keras itu sendiri semata-mata untuk memperbaiki kinerja dan sekaligus meningkatkan motivasi kerja mereka. Banyak cara yang bisa diterapkan dalam hal ini, misalnya memberikan ancaman terhadap para pekerja yang tidak bisa melakukan kewajiban sebagaimana yang telah ditetapkan, melanggar disiplin (datang tidak tepat waktu, menunda-nunda pekerjaan). Dengan tindakan-tindakan semacam ini, akan memaksa mereka untuk lebih memperhatikan atau peduli terhadap semua tanggung jawab yang harus diselesaikan. Mereka akan lebih meningkatkan kreativitas, semangat atau motivasi kerja, sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi dapat dicapai dengan optimal.

b. Memberi Tujuan yang Bermakna

Sebuah instansi harus memberikan kebijakan-kebijakan yang sangat

menunjang terhadap kesejahteraan pekerja. Dengan jalan bersama-sama tenaga kerja menentukan tujuan yang sangat bermakna, sesuai dengan kemampuannya, yang bisa dicapai dengan prestasi kerja yang tinggi. Karena hal ini sangat menunjang terhadap motivasi kerja mereka. Banyak cara yang bisa dilakukan oleh instansi dalam melakukan kebijakan. Misalnya, membantu mereka untuk bisa memiliki sebuah rumah, kendaraan, dan kebutuhan- kebutuhan lainnya dengan cara dicicil.

## 2. Peran Diri Sendiri

Sistem nilai pribadi (*personal value sistem*) mereka memprioritaskan kegiatan- kegiatan lain dalam kehidupan. Bekerja harus dipandang sebagai satu kegiatan yang harus dilakukan agar memperoleh gaji untuk membiayai hidup. Pekerjaan hendaknya dipandang sebagai suatu aktivitas yang sangat bernilai sehingga perlu dinikmati dan dilaksanakan dengan senang.

## 3. Peran Instansi

Berbagai kebijakan dan peraturan instansi dapat menarik atau mendorong motivasi kerja seorang tenaga kerja. Kebijakan lain yang berkaitan dengan motivasi kerja ialah kebijakan di bidang imbalan keuangan. Untuk pekerjaan- pekerjaan tertentu, pekerjaan menjual misalnya, selain gaji kepada tenaga kerja juga diberi tambahan penghasilan (*insentif*) yang besarnya ditetapkan dalam peraturan sendiri. Selain dari hal tersebut sebuah instansi harus peka terhadap

biang-biang kekecewaan di lingkup pegawai dan harus mengantisipasi sedini mungkin. Jangan sampai kekecewaan itu menjadi tuntutan massal yang akan merugikan kedua belah pihak. berikut beberapa langkah efektif untuk meningkatkan motivasi kerja yang bisa dilakukan oleh instansi, antara lain:

- a. Para pemimpin dalam instansi berkewajiban mengelola perasaan kecewa.

Langkah pertama untuk mencegah menjalarnya rasa kecewa adalah dengan mengelola perasaan kecewa itu sendiri. Kecewa merupakan salah satu bentuk emosi negatif yang sebenarnya dapat dikendalikan dan dikelola. Caranya adalah dengan mengetahui terlebih dahulu sumber-sumber penyebab timbulnya kekecewaan. Pendekatan utama dalam mengelola rasa kecewa adalah pendekatan dari hati ke hati. Manusia lebih mudah didekati hatinya daripada pikirannya. Hati lebih mudah ditundukkan daripada otak.

- b. Ciptakan suasana kondusif

Idealnya, hubungan antara organisasi dan pegawai dibangun atas dasar kebutuhan bersama. Saling membutuhkan dan sekaligus saling menguntungkan. Tidak ada satu pihak merasa lebih berkuasa atas pihak lain. Instansi membutuhkan pegawai karena tanpa pegawai instansi tak bisa beroperasi. Sebaliknya pegawai membutuhkan instansi sebagai tempat menggantungkan hidup. Pangkal tolaknya kembali ke manajemen instansi sebagai organ yang memiliki seperangkat aturan. Manajemen berkewajiban menciptakan suasana

yang kondusif sehingga tak memberikan ruang gerak secuil pun bagi bersarangnya bibit-bibit kekecewaan. Kewajiban lain dari manajemen adalah mengupayakan tersedianya segala perangkat yang dibutuhkan pegawai. Bukan hanya dalam wujud fisik, tetapi lebih penting adalah wujud psikis yang seringkali diabaikan. Misalnya saja menciptakan ruang demokrasi, membuang jauh-jauh sikap otoriter, memperlakukan pegawai sebagai mitra kerja.

c. Gunakan Manajemen Terbuka

Keterbukaan saat ini bukan hanya sebatas kewajiban, tetapi telah menjadi kebutuhan. Manajemen terbuka dipandang jauh lebih baik daripada manajemen tertutup. Kesalahan yang selama ini dilakukan oleh instansi berkibat dengan munculnya unjuk rasa dan sebagainya, salah satu penyebabnya adalah manajemen yang tidak ” *Fair*” terhadap pegawai. Salah satu kelemahan dari manajemen tertutup adalah tidak adanya keterlibatan pegawai pada instansinya sehingga mereka tidak mau tahu apapun yang menjadi problem instansi. Dengan sistem manajemen tertutup, juga akan menimbulkan suasana yang diliputi kecurigaan, yang akibatnya tidak akan pernah menghasilkan yang optimal (Irmin dan Rohim, 2014)

Clegg (2010) mengatakan bahwa ada beberapa cara untuk bisa meningkatkan motivasi kerja pada pegawai, antara lain:

1. Perlunya Hubungan

Supanya dapat memilih pendekatan yang tepat untuk memotivasi seseorang dituntut adanya hubungan dengan individu tersebut. Seorang motivator harus mengenal orang yang akan dimotivasi untuk dapat memotivasinya dengan cara yang terbaik. Hal ini tidak berarti seorang motivator harus menjadi rekan bercakap atau curahan hati individu yang bersangkutan. Mengenal individu tersebut merupakan hal yang mendasar supaya dapat menyesuaikan motivasi yang tepat untuknya.

## 2. Bimbingan

Seorang pembimbing haruslah sadar atas persyaratan pekerjaanya dan harus dapat menilai kekurangan diri seseorang. Mungkin saja kekurangan itu hanya pada pelatihan atau pengalaman praktis. Mungkin saja terdapat aspek tertentu pada peran individu yang membutuhkan pembinaan. Dalam hal ini keterampilan memotivasi terletak pada pengenalan arahan positif, sehingga individu yang dimaksud didorong untuk menggunakan waktunya pada hal yang positif lainnya, dan bukan mengatakan bahwa dia tidak mampu melakukan tugas.

## 3. *Konseling*

Ketika menasehati seseorang yang merasa bahwa ia tidak mampu melakukan suatu tugas, penting untuk diketahui mengapa dia berpikir seperti itu. Hal ini sering muncul ketika seseorang memiliki tingkat akademis yang kurang sebanding dengan teman sebayanya,



atau ia baru saja masuk dalam suatu lingkungan kerja yang terdiri dari berbagai pakar. Jika penyebabnya adalah perbedaan tingkat pendidikan, bahaslah betapa terbatasnya penerapan praktis pendidikan seseorang (kasus ini lebih banyak terjadi pada orang yang berpendidikan tinggi), dan tekankan bahwa yang penting adalah pengalaman nyata. Jika penyebabnya adalah seseorang yang sangat kurang pengalaman ada di sekitar yang berpengalaman, tegaskanlah bagaimana suatu sudut pandang yang baru dapat bermanfaat bagi mereka yang telah melakukan sesuatu yang sedemikian lama dengan berprinsip bahwa "inilah cara kami mengerjakan" sehingga mereka tidak dapat melihat hal tersebut dapat dikerjakan dengan lebih baik.

#### 4. *Mentoring*

Mungkin hal yang paling sulit adalah memotivasi orang yang berkinerja tinggi, yaitu seseorang yang siap melakukan pekerjaan dengan hasil yang bagus. Jadi mengapa bersusah-susah memotivasinya? Salah satu alasannya adalah untuk mempertahankan motivasi tersebut. Meskipun seseorang sudah melakukan suatu pekerjaan dengan sangat bagus, hal itu tidak berarti bahwa dia ingin tetap pada keadaan seperti itu. Mereka masih dapat terpengaruh oleh pikatan dari luar, jadi memberikan motivasi positif kepadanya tetap merupakan manfaat nyata bagi instansi.

#### 5. *Mencegah Demotivasi*

Memotivasi orang bukan hanya berhubungan dengan memperkaya

sifat-sifat positif, tetapi sering juga berhubungan dengan membuang sifat-sifat negatif. Dalam setiap kebutuhan positif seseorang terdapat bahaya demotivasi dari sumber-sumber yang berlaku bagi semua orang. Sebenarnya, sejumlah faktor yang umum sering dianggap sebagai hal yang dapat menimbulkan motivasi, padahal tidak. Meskipun demikian, faktor-faktor tersebut dapat menimbulkan demotivasi jika tidak ada. Memberikan gaji yang cukup, misalnya. Gaji bukanlah satu-satunya faktor yang dapat memotivasi, gaji hanyalah penekanan demotivasi. Sebenarnya hal-hal yang akan lebih memotivasi ialah pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab yang sesungguhnya, adanya sasaran untuk dituju yang merupakan potensi nyata untuk menapak lebih jauh, dan pelaksanaan tugas secara lebih baik.

Menurut Say (dalam Sayuti, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu : faktor internal terdiri dari ;

1. Kematangan Pribadi : Orang yang bersifat egois dan kemandirian biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya
2. Tingkat Pendidikan : Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan pegawai yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga

sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh pimpinan maka hal ini akan membuat pegawai tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

3. Keinginan dan Harapan Pribadi : Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.
4. Kebutuhan : kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi pegawai tersebut untuk bekerja keras.
5. Kelelahan dan Kebosanan : faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya
6. Kepuasan Kerja: Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan *comitted* terhadap pekerjaannya. Dan faktor eksternal terdiri dari ;
1. Kondisi lingkungan kerja : lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2. Kompensasi yang memadai : Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi instansi untuk memberikandorongan kepada para pegawai untuk bekerja secara baik. Menurut Mathis dan Jackson (2016) penghargaan nyata yang diterima pegawai karena bekerja adalah dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan.
3. *Supervisi* yang baik : Mathis dan Jackson (2016) menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang pemimpin dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain (pegawai) untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut.
4. Ada jaminan karir (penghargaan atas prestasi) : Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para pegawai mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam.
5. Status dan Tanggung Jawab : Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap pegawai dalam bekerja. pegawai bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam instansi tempatnya bekerja.

Berdasarkan faktor-faktor motivasi kerja di atas disimpulkan salah

satunya menurut Herzberg (dalam Siagian, 2015) mengatakan bahwa ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yaitu :

1. Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (*factor hygiene/ extrinsic*), yang terdiri dari keamanan kerja, tunjangan tambahan, hasil kerja yang bagus, perasaan ikut memiliki dan apresiasi dan persahabatan dalam bekerja.
2. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor/ intrinsic*) yang terdiri dari penggunaan keahlian dan kemampuan, otonomi dalam bekerja, kemudahan memusatkan perhatian dan semangat yang tinggi dalam bekerja.

#### 2.2.4 Aspek-aspek Motivasi Kerja

Berdasarkan Teori ERG Alderfer (*Existence, Relatedness, Growth*) adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh Alderfer (dalam Robins 1996). Teori Alderfer menemukan adanya 3 kebutuhan pokok manusia:

1. *Existence Needs* (Kebutuhan Keadaan) adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman serta *hygiene factors* dari Herzberg.
2. *Relatedness Needs* (Kebutuhan Berhubungan) mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow dan *hygiene factors* dari Herzberg.
3. *Growth Needs* (Kebutuhan Pertumbuhan) adalah kebutuhan yang



mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow dan *motivation factors* dari Herzberg.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan kita mengenai perbedaan-perbedaan individual di antara orang-orang. Variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga, dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu. Bukti yang memperagakan bahwa orang-orang dalam budaya-budaya lain memperingatkan kategori-kategori kebutuhan secara berbeda (Robins, 1996).

#### 2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja

Hani Handoko (1995) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan tinggi kepuasannya, (Wexley dan Yulk, 1992 dalam Waridin dan Masrukhin, 2006) Dari dua pengertian tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa apabila gaya kepemimpinan

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Glisson dan Durick (1988) bahwa gaya kepemimpinan merupakan predictor bagi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Menurut De Groot et.al (2010), kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Church (1997), keragaman dalam kepuasan pegawai dikaitkan dengan sejauh mana pimpinan senior menunjukkan etika

dan integritasnya sebagai pemimpin, pimpinan menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan pegawai lainnya.

## 2.5 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kepuasan kerjanya.

Berdasarkan Teori ERG Alderfer (*Existence, Relatedness, Growth*) adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh Alderfer (dalam Robins 1996). Teori Alderfer menemukan adanya 3 kebutuhan pokok manusia:

1. *Existence Needs* (Kebutuhan Keadaan) adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman serta *hygiene factors* dari Herzberg.
2. *Relatedness Needs* (Kebutuhan Berhubungan) mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow dan *hygiene factors* dari Herzberg.
3. *Growth Needs* (Kebutuhan Pertumbuhan) adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan

produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow dan *motivation factors* dari Herzberg.

Seorang pemimpin harus mengetahui situasi bawahan apabila dia ingin memberikan kepemimpinan yang benar dan pada saat yang tepat. Titik awal mendasar untuk mengetahui bawahan menurut Susanto dan Kardi (2013) adalah, “pemimpin harus mengetahui sifat dasar manusia antara lain : kebutuhannya, emosinya, dan motivasinya”.

Berdasarkan Teori Herzberg (dalam Siagian, 2015) mengatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor yang memberikan kepuasan terdiri dari penggunaan keahlian dan kemampuan, otonomi dalam bekerja, kemudahan memusatkan perhatian dan semangat yang tinggi dalam bekerja dan untuk mendatangkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar organisasi melakukan job enrichment, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab, dan otonomi yang lebih besar.

## **2.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja**

Menurut Burn (1978), yang menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai: “ *leaders inducing followera to act for certain*

*goals that represent the values and the motivations-  
the wants and needs, the aspirations and expectations-  
of both leaders and followers”.*

Adapun kepemimpinan transformatif adalah suatu proses, dimana pemimpin dan pengikutnya berupaya satu dengan lainnya untuk meningkatkan motivasi dan *morality* ke tingkatan yang lebih tinggi lagi. Seorang pemimpin Pemimpin yang *transforming* selalu berupaya untuk meningkatkan kesadaran pengikut dengan cara menanamkan semangat yang ideal dan nilai-nilai moralitas yang tinggi, seperti: persamaan (*equality*), kemerdekaan (*liberty*), keadilan (*justice*), kemanusiaan (*humanitarianism*), dan perdamaian (*peace*).

Pemimpin yang *transforming* bertindak sebagai seorang guru, aktivator, inisiator, penggerak (*mobilizer*), dan gemar belajar (*learner*). Pemimpin tersebut harus mencari dan mengerti kebutuhan, nilai-nilai dan aspirasi dari pengikutnya dan menyatu bersama kehidupan pengikutnya. Pemimpin *transforming* selalu terbuka, interaktif, komunikasi, dan dialog dengan pengikut-pengikutnya dalam upaya membangun tujuan yang transformatif. Dalam hal ini, ada kesepakatan yang timbal balik dengan pengikut-pengikut yang didasarkan pada nilai, tujuan, dan keyakinan bersama (*shared values, purposes, dan beliefs*).

Di dalam setiap ranah kehidupan, termasuk dalam kehidupan organisasi, konflik merupakan bagian esensial dari kepemimpinan *transforming*; dan menerima konflik dengan perasaan yang biasa adalah

suatu kebutuhan. Oleh karena itu, sebagai *outcome* dari kepemimpinan *transforming* adalah:

“ *mutual stimulation and elevation that convert followers into leaders and may convert leaders into moral agents*” (Burn, 1978).

Bass (1985) misalnya mengoperasikan teori kepemimpinan transformasional dari Burn. Bass mengklasifikasi kepemimpinan ke dalam tiga kategori, salah satunya yaitu kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat faktor, yaitu: *charisma*, *individual consideration*, *inspiration*, dan *intellectual stimulation*. Kepemimpinan transformasional menggunakan keempat faktor tersebut untuk mempengaruhi pengikut agar berpikir lebih tinggi dari kebutuhannya sendiri, dan selanjutnya berubah ke suatu kultur untuk mendapatkan upaya dengan tingkatan yang sangat tinggi, kepuasan yang tinggi dan terakhir adalah kinerja lebih dari yang diharapkan. Selanjutnya teori Herzberg (dalam Siagian, 2015) menyatakan untuk mendatangkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar organisasi melakukan job enrichment, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab, dan otonomi yang lebih besar.

## 2.7 Kerangka konseptual dan Hipotesis

Penelitian-penelitian terdahulu menjelaskan tentang kepemimpinan transformasional menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku pemimpin secara signifikan berhubungan dengan perilaku dan tanggapan para

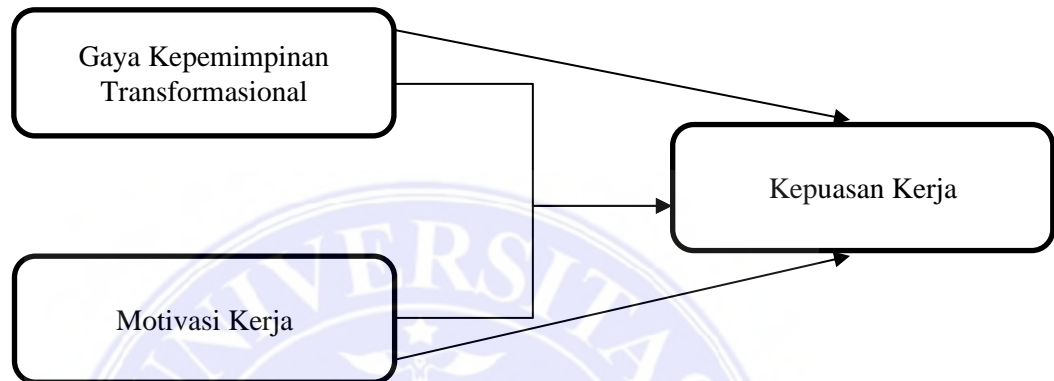


pengikut, seperti kepuasan karyawan, usaha-usaha untuk pelaporan diri, kinerja pelaksanaan tugas, dan kejelasan peran (Podsakoff dkk.,1996). Hal ini berarti Individu-individu mempersepsikan bahwa pemimpin yang memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Judge & Bono (2000) (dalam Pareke, 2004) mengajukan penjelasan bahwa adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja, yaitu pengawasan (supervision). Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memampukan para bawahan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (Anggraini, 2013)

Selain itu juga (Menurut Robbin (1996 dalam Subriyati, 2017) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya Rekan sekerja yang mendukung Bagi karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan dan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat salah satunya pemimpin yang amanah.

Dari uraian teori dan pemikiran yang dikemukakan, maka penulis menuangkannya dalam suatu kerangka konseptual penelitian untuk meneliti Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja pada PNS BNN Provinsi Aceh maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Model Kerangka Konseptual pada Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi kerja dengan Kepuasan Kerja



## 2.8. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. Ada pengaruh yang positif antara kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja, Dengan asumsi semakin tinggi gaya kepemimpinan transformatif maka semakin tinggi kepuasan kerja.
- b. Ada pengaruh yang positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja, dengan asumsi semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja.
- c. Ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Dengan asumsi semakin tinggi gaya kepemimpinan

transformatif dan semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi juga kepuasan kerja.

### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

### **3.1 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di BNN Provinsi Aceh. Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei 2025

### **3.2 Identifikasi Variabel**

a. Variabel Bebas :

X1 : Gaya kepemimpinan  
transformatif X2 : Motivasi  
kerja

b. Variabel Terikat :

Y : Kepuasan kerja

### **3.3 Defenisi Operasional**

Defenisi operasional variabel penelitian bertujuan untuk mengarahkan variabel penelitian agar sesuai dengan pengukuran yang telah dipersiapkan. Adapun defenisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **3.3.1 Kepemimpinan Transformatif**

Kepemimpinan transformatif adalah model kepemimpinan bagi

seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan instansi. Data untuk mengetahui kepemimpinan transformasional diungkap dengan menggunakan skala yang disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional yaitu: Karismatik (*Charismatic*), Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), Perhatian individu (*Individual consideration*), Inspirasi atau motivasi inspirasional (*inspirational*). Semakin tinggi skor maka, semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional dan semakin rendah skor, maka semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional.

### 3.3.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri untuk melakukan suatu guna mencapai suatu tujuan dalam rangka memenuhi keinginannya. Motivasi Kerja menunjuk pada kondisi-kondisi - di dalam dan di luar individu - yang menyebabkan adanya keragaman dalam intensitas, kualitas, arah, dan lamanya perilaku kerja. Data untuk mengetahui motivasi kerja diungkap dengan menggunakan skala yang disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan Teori ERG Alderfer (*Existence, Relatedness, Growth*). Semakin tinggi total skor yang diperoleh subjek , semakin tinggi pula motivasi kerjanya. Sebaliknya semakin rendah total skor yang diperoleh, semakin rendah pula motivasi kerjanya.

### 3.3.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pribadi seseorang atau pegawai terhadap suatu pekerjaan dengan apa yang diberikan dari pekerjaan tersebut, karena hal tersebut sangat abstrak, sulit diukur dan bersifat pribadi, tetapi perlu diperhatikan karena sangat berpengaruh terhadap pekerjaannya. Data untuk mengetahui kepuasan kerja diungkap dengan menggunakan skala yang disusun sendiri oleh peneliti, berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja ini lebih mengungkap kepuasan kerja dari banyak sisi, yaitu: isi pekerjaan, imbalan, promosi jabatan, kondisi kerja, rekan kerja, pengawasan atau penyeliaan. Semakin tinggi skor pada skala, maka semakin tinggi kepuasan kerja dan semakin rendah skor pada skala, maka semakin rendah kepuasan kerja.

### 3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian (Bungin, 2021). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BNN Provinsi Aceh sebanyak 98 orang.

Sampel adalah objek dari populasi yang diambil melalui teknik sampling, yakni cara-cara mereduksi objek penelitian dengan mengambil



sebagian saja yang dianggap representative terhadap populasi (Seoharto, 2021)

### 3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Diketahui bahwa jumlah populasi ini adalah sebanyak 98 orang.

Dengan demikian mengingat bahwa anggota populasi dalam penelitian ini tidak lebih dari

98 orang dan teknik pengumpulan data yang utama adalah penyebaran angket (kuesioner) maka penulis memutuskan untuk mengambil seluruh anggota populasi sebanyak 98 orang tersebut menjadi sampel atau dikenal istilah sampel jenuh pada teknik *non probability sampling* atau dikenal juga *total sampling*. Hal ini didasari pada pendapat Sugiyono (2020) bahwa: *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### 3.6 Metode Pengumpul Data

Teknik pengambilan data dilakukan dengan menggunakan skala Likert dan metode penilaian dalam skala ini menggunakan skala ordinal yaitu suatu skala pengukuran yang memiliki keteraturan dalam mengukur variabel berdasarkan keurutannya. *Skala Likert* yaitu setiap pernyataan yang telah ditulis dapat disepakati sebagai pernyataan *favourable* atau pernyataan yang *unfavourable*, dimana subyek menanggapi setiap butir dengan menggunakan taraf (intensitas) selalu atau tidak pernah terhadap pernyataan-pernyataan tersebut. Skor-skor tersebut kemudian dijumlahkan. Dalam skala ini yang ingin dicapai adalah menempatkan

individu pada titik-titik tertentu pada kontinum kesepakatan dan ketidaksepakatan dengan pernyataan.

*Skala Likert* mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Bersifat Apriori karena penyusunannya, nilai jawaban sudah ditentukan berdasarkan alternatif jawaban (*option*) yang dipilih, dimana setiap jawaban mempunyai bobot tertentu
2. Nilai skala dalam *psychological continuum* tidak diketahui secara objektif, tidak diketahui angka-angka dalam kontinum, oleh karena itu bersifat ordinal
3. Setiap pernyataan (item) bisa bersifat positif maupun negatif dan masing-masing mempunyai 5 alternatif jawaban
4. Setiap jawaban responden menunjukkan tingkat kedudukan sikap yang bersangkutan terhadap objek yang diukur

Untuk menghindari memilih pilihan tengah atau ragu-ragu maka pilihan jawaban yang biasanya terdiri dari lima pilihan, dalam penelitian ini dijadikan empat pilihan yaitu : SS (Sangat Setuju), S (Setuju), TS (Tidak Setuju) dan STS (Sangat Tidak Setuju). Untuk pernyataan yang *Favourable* jawaban Sangat Setuju diberi nilai 4, Setuju diberi nilai 3, Tidak Setuju diberi nilai 2, dan Sangat Tidak Setuju diberi nilai 1. Sebaliknya pernyataan yang *Unfavourable* jawaban Sangat Setuju diberi nilai 1, Setuju diberi nilai 2, Tidak Setuju diberi nilai 3 dan Sangat Tidak Setuju diberi nilai 4. Agar dalam memberikan tanggapan responden tidak seandainya menulis tanpa berpikir, maka pertanyaan-pertanyaan yang

disajikan dibuat beravariasi yaitu antara pernyataan-pernyataan yang disajikan yang positif dan pernyataan yang negatif (Soeharto, 2021).

Untuk melengkapi penelitian, penulis juga melakukan wawancara dengan beberapa pegawai mengkonfirmasi atau memperkuat fakta, untuk meningkatkan kepercayaan atas informasi yang telah diperoleh sebelumnya, untuk memperkuat perasaan atau pandangan-pandangan pribadi seseorang yang objek riset, atau untuk memperoleh standar suatu kegiatan.

Penelitian ini menggunakan tiga macam skala sebagai alat pengumpulan data dan ketiga skala disusun berdasarkan skala *Likert* dengan 4 pilihan jawaban.

### 1. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional

Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini disusun berdasarkan Teori Bass dan Riggio (2016) dalam penelitian kepemimpinan transformasional, komponen-komponen kepemimpinan dapat diukur dengan menggunakan metode *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), yaitu merupakan suatu metode pengukuran kinerja kepemimpinan dengan menggunakan komponen kepemimpinan transformasional. Skala terdiri dari 39 aitem dan terdapat empat komponen utama kepemimpinan transformasional dengan *blue print* sebagai berikut :

Aspek	Indikator	No Aitem	Total
a. Karismatik	1. pemimpin yang mempengaruhi para pengikut	1, 2, 3, 4, 5, 6,	10

	dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat	7.8. 9. 10	
b. Stimulasi intelektual	1. pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah - masalah dan 2. mempengaruhi para pengikut untuk memandang sebuah masalah dari sebuah perspektif yang baru.	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	9
c. Perhatian individu	1. pemimpin memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas pengikutnya 2. bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasehat serta penghargaan.	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39	7
d. Inspirasi	menstimulasi antusiasme bawahannya untuk bekerja dalam kelompok dan mengembangkan keyakinan	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32	13

	bawahan untuk mencapai tujuan bersama serta membangkitkan semangat kerja secara inspirasional, yaitu mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja melebihi dugaan mereka sendiri.		
Total			39

## 2. Skala Motivasi Kerja

Motivasi Kerja dalam penelitian ini disusun berdasarkan Teori ERG Alderfer (Existence, Relatedness, Growth) adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh Alderfer (dalam Robins 2016). Teori Alderfer menemukan adanya 3 kebutuhan pokok manusia:

Skala terdiri dari 40 aitem dan terdapat 3 komponen kebutuhan dengan *blue print* sebagai berikut

Aspek	Indikator	No Aitem	Total
1. <i>Existence Needs</i> (Kebutuhan Keadaan).	Kebutuhan dasar meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.8. 9. 10, 11, 12, 13, 34, 37	15
2. <i>Relatedness Needs</i> (Kebutuhan Berhubungan).	kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 35, 38	12



3. <i>Growth Needs</i> (Kebutuhan Pertumbuhan).	Kebutuhan untuk menjadi kreatif dan produktif terhadap diri sendiri dan lingkungan	24, 25, 26, 27, 29, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 39, 40	13
Total			40

### 3. Skala Kepuasan Kerja

Locke (dalam Gruneberg & Wall, 2014) mengemukakan beberapa aspek kepuasan kerja yang meliputi:

Skala terdiri dari 47 aitem dan terdapat 6 komponen dengan blue print sebagai berikut

Aspek	Indikator	No Aitem	Total
a. Isi pekerjaan.	bobot pekerjaan yang melibatkan keterampilan dan kemampuan yang sesuai kualifikasi pekerjaan, variasi pekerjaan, kuantitas dan kualitas pekerjaan, tingkat kesulitan, serta tanggung jawab individu dalam mengerjakan pekerjaan	1,2,3,4,5,6,7	7
b. Imbalan.	sejauh mana imbalan yang diterima karyawan sesuai dengan usaha yang telah dilakukan dalam bekerja. Imbalan yang dimaksud dapat berupa gaji, insentif, dan	8,9,10,11,12,13, 14	7

	tunjangan. Karyawan menghendaki sistem imbalan yang adil		
c. Promosi jabatan.	: mencakup kesempatan memperoleh promosi jabatan yang lebih tinggi. Selain memperoleh kesempatan promosi, aspek ini juga mencakup keadilan dalam promosi jabatan	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	7
d. Kondisi kerja.	mencakup kepuasan terhadap kondisi lingkungan pekerjaan seperti, suasana tempat kerja, ruangan kerja, dan fasilitas perusahaan lainnya	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	7
e. Rekan kerja.	kepuasan hubungan atau interaksi karyawan dengan karyawan lain baik yang setara tingkatannya, bawahan, atau atasannya. Hubungan atau interaksi yang hangat atau harmonis akan bisa menciptakan kepuasan kerja karyawan	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	7
f. Pengawasan atau penyeliaan	kepuasan terhadap pengawasan yang dilakukan oleh atasannya. Apakah atasan sudah objektif dalam melakukan	36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47	12

	pengawasan dan penilaian serta apakah atasan memberikan kepercayaan, dukungan, saran, serta motivasi pada bawahannya		
Total			47

### 3.7 Teknik Analisis Data

#### 3.7.1 Pengujian Instrumen

Sebelum melakukan penelitian kepada seluruh responden, saya akan terlebih dulu melakukan uji coba untuk mengetahui validitas dan reliabilitas pernyataan yang telah dibuat.

##### 1. Menguji Validitas

Proses pengujian validitas konstruksi dilakukan dengan menggunakan analisis faktor, yaitu dengan mengkorelasikan antar skor item instrumen dalam satu faktor, dan mengkorelasikan skor faktor dengan skor total. Analisis yang digunakan adalah *Pearson product moment*, sebagaimana yang dijelaskan pada uji hipotesis pada penelitian ini. (Sugiyono, 2020) berpendapat : “Untuk instrumen yang non test yang digunakan untuk mengukur sikap cukup memenuhi validitas konstruksi (*construct validity*).

## 2. Menguji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan teknik *Alpha Cronbach*, Burhan (2014) *reliabilitas Alpha Cronbach* dapat dipergunakan baik dengan instrumen yang jawabannya berskala maupun tidak, jika dikehendaki yang bersifat

dikotomis. Menurut Burhan (2014) ukuran yang distandarkan paling tidak harus mencapai 0,85%”.

### 3.7.2. Pengujian Asumsi

#### 1. Uji Normalitas data

Uji normalitas data dalam penelitian ini dengan menggunakan fasilitas komputer program SPSS 15, sebagaimana yang dikemukakan Santoso (2019) : “cara untuk menguji kenormalan data, baik dengan gambar (*histogram* dan *stemleaf*) ataupun uji *skewness* dan *kurtosis*, akan tetapi dapat dilakukan dengan metode Kolmogorov-Smirnov”, dengan pedoman pengambilan keputusan

- a. Nilai signifikansi  $\leq 0,05$ , distribusi tidak normal
- b. Nilai Signifikansi  $\geq 0,05$ , distribusi normal

Uji Kolmogorov Smirnov adalah uji beda antara data yang diuji normalitasnya dengan data normal baku. Seperti pada uji beda biasa, jika signifikansi di bawah 0,05 berarti terdapat perbedaan yang signifikan, dan jika signifikansi di atas 0,05 maka tidak terjadi perbedaan yang signifikan.

Penerapan pada uji Kolmogorov Smirnov adalah bahwa jika signifikansi di bawah 0,05 berarti data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut tidak normal. Lebih lanjut, jika signifikansi di atas 0,05 maka berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara data yang akan diuji dengan data normal baku, artinya data yang diuji bernilai normal.

Suatu kelompok data dikatakan mempunyai distribusi normal atau fungsi normal jika memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Data dapat diukur dan data yang memiliki nilai ekstrim ( terlalu besar atau terlalu kecil ) tidak terlalu banyak.
- b. Data yang mendekati nilai rata – rata jumlahnya terbanyak. Setengah data memiliki nilai lebih kecil atau sama dengan nilai rata – rata dan setengah lagi memiliki nilai lebih besar atau sama dengan nilai rata – ratanya. ( Arifin, 2018)

## 2. Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Pada penelitian ini uji linearitas yang peneliti gunakan adalah *Ramsey Test*. Uji ini dikembangkan oleh Ramsey. Melalui uji ini maka peneliti telah berasumsi bahwa fungsi yang benar adalah fungsi linear.

Uji asumsi linieritas dilakukan untuk mengetahui linieritas hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Uji linieritas dapat



pula untuk mengetahui taraf penyimpangan dari linieritas hubungan tersebut. Adapun kaidah yang digunakan dalam uji linieritas hubungan adalah bila nilai *linierity*  $p < 0.05$  maka hubungan dinyatakan linier, atau bila nilai *deviant for linerity*  $p > 0.05$  maka hubungan dinyatakan linier.

Nilai *Signifikasi linearity* menunjukkan sejauh mana variabel bebas berbanding tepat di garis lurus. Apabila nilai Sig. linearity lebih kecil dari tingkat signifikansi ( $\alpha$ ), maka regresi linier dapat dipergunakan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel yang ada sedangkan nilai *signifikasi deviation from linearity* menunjukkan selinier apa data yang dipergunakan. Apabila nilai *Signifikansi deviation from linearity* lebih besar dari tingkat signifikansi ( $\alpha$ ), maka regresi linier dapat dipergunakan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel- variabel yang ada.

### 3. Uji Homogenitas

Pengujian homogenitas adalah pengujian mengenai sama tidaknya variansi- variansi dua buah distribusi atau lebih. Uji homogenitas yang akan dibahas dalam tulisan ini adalah uji homogenitas variansi dan uji bartlett. Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah data dalam variabel X dan Y bersifat homogen atau tidak.

Uji homogenitas variansi

Langkah-langkah menghitung uji homogenitas :

a. Mencari Varians/Standar deviasi Variabel X dan Y, dengan rumus :

$$S_X^2 = \sqrt{\frac{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad S_Y^2 = \sqrt{\frac{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2}{n(n-1)}}$$

- b. Mencari F hitung dengan dari varians X dan Y, dengan rumus :

$$F = \frac{S_{\text{besar}}}{S_{\text{kecil}}}$$

- c. Membandingkan Fhitung dengan Ftabel pada tabel distribusi F, dengan
- Untuk varians terbesar adalah dk pembilang n-1
  - Untuk varians terkecil adalah dk penyebut n-1
  - Jika  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ , berarti homogen
  - Jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ , berarti tidak homogen

#### 4. Kesimpulan

- $H_0$  diterima, maka variansi sampel homogen dan uji-t yang digunakan adalah yang homogen.
- $H_0$  ditolak, maka variansi sampel homogen dan uji-t yang digunakan adalah yang heterogen.

### 3.7.3 Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini yang merupakan penelitian yang bersifat asosiatif kasualitas, maka menguji hipotesis dilakukan dengan :

#### 1. Menguji Hubungan antar variabel

- Uji regresi tunggal dengan rumus :

$$Y = a + bx$$

Y = Subyek dalam variabel yang diprediksikan

a = konstanta

b = koefisien regresi

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 KESIMPULAN

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

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat pada tabel model *summary* dimana korelasi R sebesar 0.381 dengan  $p < 0,05$ . Korelasi korelasinya bersifat positif, artinya jika gaya kepemimpinan transformasional tinggi maka kepuasan kerja semakin tinggi. Koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,145, artinya bahwa 14,5% gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan kepada kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 yang diajukan diterima.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat pada tabel model *summary* dimana korelasi R sebesar 0,237 dengan  $p = 0,018$ , dimana  $p < 0,05$ . Korelasi korelasinya bersifat positif, artinya jika motivasi kerja tinggi maka kepuasan kerja semakin tinggi. Koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,056 artinya bahwa 5,6% motivasi kerja memberikan sumbangan kepada kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 2 yang diajukan diterima.
3. Secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terdapat pengaruh yang signifikan dengan kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat pada tabel model *summary* dimana korelasi R sebesar 0,427

dan  $p < 0,05$ . Artinya secara bersama-sama variabel  $X_1$  dan  $X_2$  mempengaruhi Variabel  $Y$ . berdasarkan hasil penelitian ini maka ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Koefisien  $R^2$  sebesar 0,183, artinya bahwa 18,3 % kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Sedangkan 81,7% dipengaruhi oleh factor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam persamaan regresi tersebut (residual).

4. Gaya kepemimpinan transformasional pimpinan di Badan Narkotika Nasional Provinsi Aceh tergolong tinggi, dimana nilai rata-rata empirik sebesar 105,51 dan nilai rata-rata hipotetik sebesar 87,5. Sedangkan motivasi kerja di Badan Narkotika Nasional Provinsi Aceh tergolong tinggi, dimana nilai rata-rata empirik sebesar 119,33 dan nilai rata-rata hipotetik 85. Sementara kepuasan kerja di Badan Narkotika Nasional Provinsi Aceh tergolong tinggi, dimana nilai rata-rata empiriknya sebesar 126,87 dan nilai rata-rata hipotetiknya 110.

## 5.2 SARAN

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

1. Saran kepada personil BNNP.

Diharapkan dapat mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang saat ini telah dirasakan dengan bersikap positif terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang ditampilkan oleh para pimpinan di organisasi ini.

2. Saran kepada Organisasi BNNP.

Mengingat hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja; maka diharapkan jajaran pimpinan di organisasi ini dapat menampilkan perilaku gaya kepemimpinan yang transformasional; sehingga karyawan merasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

3. Saran bagi peneliti lain.

Menyadari bahwa penelitian ini masih terdapat kekurangan, maka disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mengkaji faktor-faktor lain yang berpengaruh dengan kepuasan kerja, diantaranya tata organisasi pemerintahan, prosedur organisasi berupa pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, budaya organisasi dan lingkungan eksternal. Dimana faktor-faktor tersebut tidak termasuk dalam penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2008. *Psikologi Industri, edisi kelima*. Yogyakarta : Liberty.
- Gouzaly, Saydam. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gunung Agung.
- Gusri, R. F. (2017). *ANALISIS KINERJA BADAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT, PEREMPUAN DAN KELUARGA BERENCANA (BPMPKB) KOTA PADANG* (Doctoral dissertation, Universitas Andalas).
- Hasibuan, Malayu SP. 1984. *Manajemen Dasar, Pengertian dan masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Herzberg, Frederick. 1967. *Work and The Nature of Man*. Cleveland And New York : The World Publishing Company.
- Keith, Davis, Jhon W. Newstrom. 1995. *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh*. Jakarta : Erlangga.
- Labolo, Muhammad (2010). *Memahami Ilmu Pemerintahan, Suatu Kajian Teori, Konsep dan Pengembangannya*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Maulidah, S. (2012). *Pengantar Manajemen Agribisnis*. Universitas Brawijaya Press.
- Mangkunegara, AP. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rosda.
- Manullang, M. 1982. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nasution, Mustafa Edwin dan Hardius Usman. 2018. *Proses Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Cetakan ketiga, FEUI.
- Nitasari, R. A., & Lataruva, E. (2012). *Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Central Asia tbk. cabang kudu* (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis).
- Pareek, Stephens. 1984. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Purwanto , Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta : Gava Media
- Robbins, Stephens P. 1994. *Organization Theory, Structure, Design*

*and Application*. Alih Bahasa Yusuf Udara, Jakarta : Arian.

\_\_\_\_\_. 1996. *Perilaku Organisasi, jilid 1*. Jakarta : PT. Prenhallindo.

\_\_\_\_\_. 1996. *Organization Behaviour, Seventh Edition*. New Jersey : A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, 07632.

\_\_\_\_\_. 1998. *Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi Aplikasi*. Jakarta : PT. Prenhallindo.

\_\_\_\_\_. 2013. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.

\_\_\_\_\_. 2016. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Sarwoto. 1979. *Dasar-dasar Organisasi Management*. Jakarta : Ghalia Indonesia. Shelton, Ken. Ed. 2012. *Paradigma Baru Kepemimpinan : Berbagai Visi Luar Biasa Bagi Organisasi Abad Ke-21*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

Siagian, Sondang P. 1983. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : PT. Gunung Agung.

\_\_\_\_\_. 1987. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta : Rineka Cipta.

\_\_\_\_\_. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Singgih, Santoso. 2010. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta : PT Gramedia.

Wexley, Kenneth N dan Garry A. Yukl. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal* edisi alih bahasa dari *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*, oleh Muh. Shobarudin. Jakarta : Rineka Cipta.

Yukl, Gary A. 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* edisi alih bahasa dari *Leadership in Organizations*, oleh Jusuf Udaya. Jakarta : Prenhallindo.

- Zenger, John H dan Joseph Folkman. *The Handbook for Leaders : 24 Poin Penting Seputar Kepemimpinan yang Luar Biasa*. Edisi alih Bahasa dari *The Handbook for Leaders : 24 Lessons for Extraordinary Leadership* oleh Paul Alfried Rajoe. Jakarta : PT Bhuana Ilmu Populer.
- Manurung, M. T., & Ratnawati, I. (2012). *Analisis pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan (studi pada STIKES Widya Husada Semarang)* (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis).
- Locke, E. A., Gruneberg, M., & Wall, T. (1984). Social psychology and organizational behavior. *M. Gruneberg y T. Wall (Eds.)*, 93-117.
- Bass, L., Meisel, N. A., & Williams, C. B. (2016). Exploring variability of orientation and aging effects in material properties of multi-material jetting parts. *Rapid Prototyping Journal*, 22(5), 826-834.
- Riggio, E. (2015). Teaching leadership: Most any psychologist can do it. *Teaching of Psychology*, 42(4), 361-367.
- Marzuki, F. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Profesionalisme Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di LP3I Group. *Jurnal Lentera Bisnis*, 7(1), 21-45.
- Kosasih, A. R., & Kurniawan, J. E. (2019). Hubungan kepuasan kerja dan loyalitas pada karyawan.
- Fatah, T. M. (2019). Motivasi Kerja Dan Motivasi Berhasil. *An-Nidhom: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 58-66.
- Davis, Keith. 1999. *Fundamental Organizational Behavior*. New Delhi: Magrow–Hill Company,
- Dewi, A. H. (2017). Hubungan Lingkungan Kerja Fisik dengan Kepuasan Kerja Perawatan di RSUD Haji Medan.
- Ruvendi, R. (2005). Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal ilmiah binaniaga*, 1(1).
- Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of applied psychology*, 47(2), 149.
- Anggraeni, Y., & Santosa, T. E. C. (2013). Pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal dinamika ekonomi dan bisnis*, 10(1).
- Locke, E. A., Gruneberg, M., & Wall, T. (1984). Social psychology and organizational behavior. *M. Gruneberg y T. Wall (Eds.)*, 93-117.
- Subariyanti, H. (2017). Hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PTLR Batan. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 1(2), 224-232.
- Tarjo, T. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 2(1), 53-65.

# LAMPIRAN

## LAMPIRAN 1 SKALA PENELITIAN

### a. Skala Gaya Kepemimpinan

#### PETUNJUK PENGISIAN

Dalam rangka penyelesaian studi di Magister Psikologi Universitas Medan Area sebagai mahasiswa Strata 2 (S2), saya memerlukan beberapa keterangan yang dapat melengkapi karya ilmiah yang saya susun. Saya sangat mengharapkan kesediaan Saudara untuk membantu memberikan keterangan. Kuesioner ini tidak ada pengaruhnya dengan perjalanan karir Saudara. Oleh karena itu mohon bantuannya untuk mengisi dengan jujur guna mendukung dan mempermudah saya dalam menganalisis data yang diperoleh.

Di dalam lembaran berikut ini terdapat tiga buah angket penelitian. Keterlibatan Saudara dalam penelitian ini akan sangat membantu terselesaikannya tesis ini. Peneliti menjamin kerahasiaan seluruh hasil dari Kuesioner ini.

Saudara diminta untuk mengisi kuesioner dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang paling sesuai dengan kenyataan. Ungkapkan dan tunjukkan seberapa jauh saudara merasa setuju atau tidak setuju dengan pernyataan / pertanyaan berikut tentang kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja saudara selama bertugas di BNN Provinsi Aceh.

Atas perhatian dan kesediaan Saudara untuk memberikan bantuan, saya ucapkan terima kasih.

Mahasiswa Magister Psikologi UMA



Rosdiana  
NPM: 231804021

No Responden :

### IDENTITAS RESPONDEN

Berikan tanda silang (X) pada kolom dan berikanlah jawaban yang sesuai dengan data pribadi saudara.

1. Nama/ NIP :
2. Usia : ( ) 1. 17-26 tahun. ( ) 3. 37-46 tahun.  
( ) 2. 27-36 tahun. ( ) 4. 47-57 tahun.
4. Lama bekerja : ( ) 1. 0-5 tahun. ( ) 4. 16-20 tahun.  
( ) 2. 6-10 tahun. ( ) 5. > 20 tahun.  
( ) 3. 11-15 tahun.
5. Pendidikan terakhir : ( ) 1. SLTA. ( ) 4. S2.  
( ) 2. D3. ( ) 5. S3.  
( ) 3. S1.

### KUESIONER

Saudara diminta untuk memilih diantara pernyataan dibawah ini yang dianggap paling sesuai dengan kondisi atau pilihan Saudara. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia : **4** = Sangat Setuju (SS); **3** = Setuju (S); **2** = Tidak Setuju (TS); dan **1** = Sangat Tidak Setuju (STS).

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF (X1)	KATEGORI PERNYATAAN			
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	4	3	2	1

--	--	--	--	--

No.	Pernyataan	Nilai			
		1	2	3	4
1.	Saya merasa bahwa saya akan berusaha mengendalikan emosi dalam menghadapi permasalahan yang terjadi menyangkut bawahan.				
2.	Saya merasa bahwa saya lebih mudah marah dalam menghadapi bawahan yang tidak patuh pada peraturan yang telah diterapkan.				
3.	Saya merasa bahwa saya menggunakan kekuatannya untuk mengarahkan bawahannya terhadap pencapaian pekerjaan.				
4.	Akhir-akhir ini saya merasa saya jarang masuk kantor dikarenakan permasalahan pribadi.				
5.	Saya merasa dengan keyakinan yang baik kepada seluruh pegawai dapat meningkatkan kepercayaan mereka.				
6.	Keyakinan yang kurang baik dapat membuat saya memiliki kecurigaan kepada bawahan				
7.	Saya merasa memiliki ambisi yang besar untuk mengembangkan perusahaan.				
8.	Perusahaan akan hancur jika saya sebagai pemimpin memiliki sifat ambisius untuk mengejar semuanya tanpa usaha yang baik.				
9.	Saya baiknya lebih mudah asertif kepada seluruh bawahan.				
10.	Saya berusaha mengembangkan bawahan agar target dan rencana bisa berjalan dengan baik.				
11.	Saya hanya mengembangkan pegawai yang memiliki kemampuan yang baik untuk dikembangkan.				
12.	Pegawai merasa tidak puas dengan hasil pemikiran saya selaku pemimpin saat ini dikarenakan saya memiliki kecerdasan yang kurang baik.				
13.	Kreatifitas yang dimiliki oleh seseorang, saya merasa bahwa saya sangat menentukan perkembangan perusahaan yang sedang dipimpinnya.				
14.	Saya akan mengajarkan pengalaman yang telah dimiliki kepada bawahan				
15.	Saya memiliki kekhawatiran jika ada bawahan yang memiliki kemampuan yang lebih baik dari saya.				
16.	Pemimpin tidak memaksakan bawahannya untuk menerima pendapatnya.				
17.	Pemimpin tidak berpikir secara rasional jika memberikan perintah mengerjakan suatu pekerjaan yang tidak mungkin dapat diselesaikan dengan cepat oleh bawahan.				

18.	Dalam pengambilan keputusan saya lebih memilih mengikutsertakan pendapat dari bawahan				
19.	Saya merasa bahwa saya telah memberikan peran yang jelas kepada bawahan dalam melaksanakan tugas				
20.	Saya membuat pegawai bingung dalam mengikuti instruksi				
21.	Menurut saya pemimpin menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan pekerjaan				
22.	Saya merasa bahwa saya sering berkomunikasi dengan bawahan				
23.	Saya akan bergaul dengan semua bawahan baik di kantor maupun diluar.				
24.	Saya hanya mau diajak komunikasi oleh bawahan jika berada didalam kantor.				
25.	Saya akan membantu permasalahan yang sedang dihadapi bawahan sekalipun masalah tersebut tidak berkaitan dengan pekerjaan.				
26.	Dalam situasi kerja saya akan menjaga jarak dengan bawahan				
27.	Saya akan memperhatikan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan bawahan				
28.	Saya hanya memberikan perhatian kepada pegawai yang memiliki kemampuan yang baik saja.				
29.	Saya akan mengingatkan pegawai untuk selalu patuh terhadap peraturan yang berlaku				
30.	Saya menuntut bawahan untuk memprioritaskan pelaksanaan tugas daripada urusan lain				
31.	Saya akan meminta pertanggungjawaban dari pegawai atas pelaksanaan ataupun penyelesaian setiap pekerjaan				
32.	Sebagai pimpinan saya tidak memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan dengan inisiatif sendiri.				
33.	Saya akan menyediakan waktu untuk mendengarkan pendapat ataupun saran dari pegawai				
34.	Saya akan memuji dan menghargai pegawai yang telah bekerja dengan keras dengan hasil yang menggembirakan				
35.	Saya tidak pernah melihat hasil pekerjaan pegawai karena saya hanya menganggap bahwa keberhasilan tersebut dikarenakan hasil kerja saya.				
36.	Saya membuat pegawai merasa tenang dan tentram dengan kehadiran saya.				
37.	Pegawai merasa takut dan segan untuk berkomunikasi dengan saya				
38.	Saya akan memberikan bonus ataupun hadiah kepada pegawai yang telah bekerja dengan baik				
39.	Saya selalu menghimbau agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tepat waktu.				

### b. Skala Motivasi Kerja

Saya diminta untuk memilih diantara pernyataan dibawah ini yang dianggap paling sesuai dengan kondisi atau pilihan anda. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia : **4** = Sangat Setuju (SS); **3** = Setuju (S); **2** = Tidak Setuju (TS); dan **1** = Sangat Tidak Setuju (STS).

MOTIVASI KERJA (X2)	KATEGORI PERNYATAAN			
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	Nilai			
		SS	S	TS	STS
1.	Kondisi tubuh yang sehat membuat saya semakin semangat bekerja				
2.	Kantor memberikan rasa aman bagi seluruh pegawainya				
3.	Imbalan yang saya terima sesuai dengan kinerja saya dalam kantor				
4.	Saya kurang mendapatkan kesempatan promosi jabatan di kantor saya.				
5.	Situasi lingkungan kantor yang sepi terkadang membuat pegawai merasa takut jika harus pulang kantor di waktu malam				
6.	Saya harus memiliki kinerja yang bagus karena saya ingin dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi				
7.	Saya senang dengan adanya kesempatan promosi jabatan di kantor tempat saya bekerja				
8.	Dalam keadaan sakit saya tidak dapat mengerjakan tugas selama di kantor dengan baik.				
9.	Gaji yang saya terima kurang sesuai dengan tanggung				

	jawab yang saya pegang dalam kantor.				
10.	Atasan saya selalu memberikan semangat kepada saya.				
11.	Saya merasa kurang bersemangat bekerja dengan pegawai lain di kantor ini..				
12.	Ketika bekerja, rekan-rekan saya selalu bekerjasama dengan baik				
13.	Rekan-rekan saya di kantor ini lebih mementingkan dirinya sendiri				
14.	Saya merasa mendapatkan kepercayaan dari atasan saya				
15.	Gaji yang saya terima dari kantor tidak dapat mencukupi kebutuhan saya dan keluarga sehari-hari.				
16.	Pendapat saya mengenai pekerjaan kurang dipahami oleh atasan				
17.	Saya merasa senang bekerja dengan bawahan saya di kantor ini.				
18.	Atasan saya selalu memberikan semangat kepada saya				
19.	Saya memiliki hubungan kekerabatan yang baik dengan sesama rekan kerja				
20.	Saya merasa mendapatkan kebebasan dalam menyampaikan saran kepada atasan di dalam rapat.				
21.	Saya mempunyai keinginan besar untuk diterima dalam suatu kelompok				
22.	Terjalannya kerjasama antar sesama rekan kerja membuat saya lebih semangat dalam bekerja				
23.	Saya berpikir ditempat saya bekerja tidak ada rasa curiga antar sesama rekan kerja				
24.	Atasan selalu memberikan motivasi kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik				
25.	Terjalannya kerjasama yang baik dengan rekan sesama kerja tidak hanya terjadi di dalam ruang kerja namun juga diluar ruangan.				
26.	Saya merasakan situasi kerja yang nyaman ditempat saya bekerja				
27.	Pujian yang diberikan rekan kerja membuat saya tidak bersemangat dalam bekerja.				
28.	Masalah pribadi membuat saya tidak bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan di kantor				
29.	Saran dan kritik dari rekan kerja membuat hasil pekerjaan saya semakin menurun				
30.	Saya menyenangi pekerjaan yang hanya dilakukan sendiri dikarenakan agar saya lebih fokus dalam bekerja				
31.	Saya mempunyai keinginan yang besar untuk berprestasi				



32.	Kemajuan kerja yang telah tercapai selama ini atas prestasi Saya sendiri				
33.	Prestasi yang dihasilkan tidak membuat Saya mendapatkan bonus				
34.	Saya merasa telah melaksanakan tugas dengan baik sehingga berhak mendapatkan penghargaan				
35.	Saya melaksanakan tugas tepat pada waktunya				
36.	Saya berani mengemukakan dan mempertanggungjawabkan pendapat demi kemajuan instansi				
37.	Saya berusaha meningkatkan kompetensi diri dengan mengikuti pelatihan-pelatihan supaya mendapatkan kenaikan pangkat				
38.	Saya merasa telah melaksanakan semua tugas-tugas di kantor namun penghargaan dari kantor tidak pernah saya terima.				
39.	Saya lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan umum				
40.	Saya berusaha mengikuti semua kegiatan yang diadakan oleh kantor namun saya tidak mendapatkan kenaikan pangkat.				

### c. Skala Kepuasan Kerja

Saudara diminta untuk memilih diantara pernyataan dibawah ini yang dianggap paling sesuai dengan kondisi atau pilihan anda. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia : Sangat Setuju (SS); Setuju (S); Tidak Setuju (TS); dan Sangat Tidak Setuju (STS).

KEPUASAN KERJA (Y)	KATEGORI PERNYATAAN			
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	Nilai			
		SS	S	TS	STS
1.	Pekerjaan saya menyenangkan				
2.	Saya merasa kecewa, insentif yang diberikan kantor ini tidak sesuai dengan harapan saya				
3.	Saya bangga dengan kemajuan karier saya di kantor ini				
4.	Kondisi lingkungan kantor menghambat kinerja saya				
5.	Ketika bekerja, rekan-rekan saya selalu bekerjasama dengan baik				
6.	Saya merasa tidak senang dengan hasil penilaian kerja yang dibuat oleh atasan saya.				
7.	Saya sering merasa jenuh dengan pekerjaan saya yang kurang bervariasi.				
8.	Saya yakin kantor tempat saya bekerja sudah memberikan tunjangan yang sesuai dengan kantor di instansi lain.				
9.	Saya kurang mendapatkan kesempatan promosi jabatan di kantor saya.				
10.	Saya merasa senang dengan kondisi lingkungan tempat saya bekerja.				
11.	Saya selalu melakukan pekerjaan sesuai keinginan saya.				
12.	Saya merasa kurang bersemangat bekerja dengan pegawai lain di kantor ini..				
13.	Saya berusaha bertanggungjawab atas pekerjaan yang diberikan pada saya.				
14.	Tunjangan yang saya terima kurang sesuai dengan jabatan				

	dan masa kerja saya				
15.	Saya harus memiliki kinerja yang bagus karena saya ingin dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi				
16.	Suasana ruangan kerja tempat saya bekerja kurang menyenangkan.				
17.	Saya merasa senang bekerja dengan bawahan saya di kantor ini.				
18.	Saya percaya atasan saya sudah objektif dalam melakukan penilaian kerja pegawai				
19.	Saya kurang cocok dengan pekerjaan saya sekarang ini				
20.	Imbalan yang saya terima sesuai dengan kinerja saya dalam kantor.				
21.	Kesempatan promosi jabatan di kantor ini saya rasa kurang adil.				
22.	Suasana di kantor saya membuat saya lebih bisa berkonsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan.				
23.	Saya yakin system imbalan di kantor ini sudah adil.				
24.	Saya merasa mendapatkan kepercayaan dari atasan saya.				
25.	Keterampilan yang saya miliki mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan				
26.	Gaji yang saya terima kurang sesuai dengan tanggung jawab yang saya pegang dalam kantor.				
27.	Saya memiliki kesempatan yang sama dengan pegawai lain untuk naik jabatan.				
28.	Fasilitas kantor yang diberikan kepada saya sangat terbatas untuk menunjang pekerjaan saya.				
29.	Atasan saya selalu memberikan semangat kepada saya.				
30.	Pendapat saya mengenai pekerjaan kurang dipahami oleh atasan				
31.	Saya percaya keputusan kantor untuk promosi jabatan pegawai di kantor ini sudah adil.				
32.	Saya percaya kantor tempat sya bekerja memberikan insentif yang sesuai dengan kontribusi pegawai di kantor ini.				
33.	Gaji saya tidak sebanding dengan pegawai lain di kantor ini sehingga membuat saya menjadi kurang bersemangat dalam bekerja				
34.	Saya menerima fasilitas kantor yang sesuai dengan harapan saya.				
35.	Rekan-rekan saya di kantor ini lebih mementingkan dirinya sendiri.				
36.	Atasan selalu memberikan motivasi kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik				
37.	Saya merasa tertantang dengan tingkat kesulitan pekerjaan saya.				

38.	Saya kurang merasa puas dengan tipe berpikir yang linier yang telah membuat saya mengalami kebingungan dalam menyelesaikan pekerjaan.				
39.	Saya senang dengan adanya kesempatan promosi jabatan di kantor tempat saya bekerja				
40.	Kondisi lingkungan kantor menambah semangat saya dalam bekerja				
41.	Saya merasa dihargai oleh pegawai lain di kantor tempat saya bekerja.				
42.	Saya melakukan pekerjaan diluar batas kemampuan yang tidak dapat saya lakukan				
43.	Gaji yang saya terima dari kantor tidak dapat mencukupi kebutuhan saya dan keluarga sehari-hari.				
44.	Pekerjaan yang saya lakukan membuat saya merasa bosan sehingga saya melakukan beberapa variasi pekerjaan				
45.	Saya selalu sibuk mengerjakan pekerjaan setiap saat di kantor.				
46.	Saya mempunyai kesempatan melakukan pekerjaan dengan hal yang berbeda setiap saat.				
47.	Saya merasa mendapatkan kebebasan dalam menyampaikan saran kepada atasan di dalam rapat.				

LAMPIRAN 2 TABULASI DATA SKALA PENELITIAN

a. Skala Kepemimpinan

	a 1	a 2	a 3	a 4	a 5	a 6	a 7	a 8	a 9	a 10	a 11	a 12	a 13	a 14	a 15	a 16	a 17	a 18	a 19	a 20	a 21	a 22	a 23	a 24	a 25	a 26	a 27	a 28	a 29	a 30	a 31	a 32	a 33	a 34	a 35	a 36	a 37	a 38	a 39	
1	2	4	3	2	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	1	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	
2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	
3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	1	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	
4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	
5	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	
6	2	4	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2
7	2	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	
8	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	
9	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	
10	4	3	2	1	2	1	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	2	1	4	3	2	1	2	1	2	3	1	2	3	2	2	
11	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	2	2	
12	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	4
13	4	4	2	1	2	1	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	2	1	4	3	2	1	2	1	3	2	1	2	3	2	2	
14	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1		
15	1	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	1	4	4	1	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	
16	2	3	4	2	3	3	3	1	3	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	1	3	2	3	2	1	



17	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2		
18	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	
19	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2		
20	1	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	1	3	4	2	2	2	3	2	3	3	1	3	2	2	1	3	3	2	3	2	3	3	2	
21	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	1	4	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	1	4	
22	2	3	4	1	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	2	4	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	1	3	4	3	3	2	2	2	3
23	3	2	1	3	4	2	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	1	
24	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	
25	2	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	
26	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	1	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	
27	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2
28	2	3	2	3	4	4	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	1	2	2	
29	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
30	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2
31	4	3	2	1	2	1	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	2	1	4	3	2	1	2	1	2	3	1	2	3	2	2	
32	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	
33	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	4
34	4	3	3	1	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	4	2	2	1	4	3	3	1	2	1	3	2	1	2	3	2	2	
35	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	

36	1	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	1	4	4	1	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2
37	2	3	3	2	3	3	3	1	3	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	1	3	2	3	2	1
38	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	
39	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	
40	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2
41	1	3	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	1	3	4	2	2	2	3	2	3	3	1	3	2	2	1	3	3	2	3	2	3	2	
42	2	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	1	4	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	1	4
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
44	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
47	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
48	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
49	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
50	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
52	4	3	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	1	1	3	3	4	1	3	1	3	4	3	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
54	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2

55	4	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	1	4	2	3	4	1	3	1	3	4	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
56	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
57	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
58	4	3	1	1	3	1	3	3	3	2	3	3	2	4	2	1	4	1	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	1	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	
59	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	
60	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	
61	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	
62	3	3	2	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	
63	3	3	4	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	
64	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
65	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2
66	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
71	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
72	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
73	4	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	1	1	3	3	4	1	3	1	3	4	3	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	

74	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4			
75	2	3	1	1	2	2	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2		
76	4	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	1	4	2	3	4	1	3	1	3	4	3	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2		
77	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	
78	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
79	4	3	1	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	4	2	1	4	1	1	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2
80	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	
81	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	
82	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3		
83	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3			
84	3	4	1	3	3	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	2	1	2	2	2	3	2	2	
85	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	
86	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	
87	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	
88	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	
89	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	
90	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	
91	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	

93	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	
94	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
95	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	
96	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	1	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2
97	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	4	3	2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3
98	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2
99	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	
100																																							
0	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	2	



b. Skala Motivasi Kerja

	b 1	b 2	b 3	b 4	b 5	b 6	b 7	b 8	b 9	b 1 0	b 1 1	b 1 2	b 1 3	b 1 4	b 1 5	b 1 6	b 1 7	b 1 8	b 1 9	b 2 0	b 2 1	b 2 2	b 2 3	b 2 4	b 2 5	b 2 6	b 2 7	b 2 8	b 2 9	b 3 0	b 3 1	b 3 2	b 3 3	b 3 4	b 3 5	b 3 6	b 3 7		
1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	
3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	
5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	
6	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	
7	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	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	
9	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
1 0	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
1 1	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
1 2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4
1 3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
1 4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4
1 5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
1 6	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3
1 7	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
1 8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1 9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

[illegible]

3	9	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	
4	0	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	
4	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	
4	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	
4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	
4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3
4	6	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3
4	7	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4
4	8	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4
4	9	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4
5	0	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	
5	1	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	
5	2	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	
5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	
5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	
5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	
5	6	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	2	3	3	
5	7	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	
5	8	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	

[illegible]

78	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	4		
79	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3		
80	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	
81	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4
82	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
83	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
84	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
85	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	
86	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3
87	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4
88	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3
89	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3
90	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3
91	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	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	4
93	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3
94	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
95	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
96	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3
97	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3



[illegible]

c. Skala Kepuasan Kerja

	c 1	c 2	c 3	c 4	c 5	c 6	c 7	c 8	c 9	c 10	c 11	c 12	c 13	c 14	c 15	c 16	c 17	c 18	c 19	c 20	c 21	c 22	c 23	c 24	c 25	c 26	c 27	c 28	c 29	c 30	c 31	c 32	c 33	c 34	c 35	c 36	c 37	c 38	c 39			
1	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3		
2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	
3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3
4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	
5	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	
6	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
7	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	
8	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3
9	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	
10	2	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	2	3	
11	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	
12	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3
14	3	3	3	1	4	3	2	4	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
16	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
18	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	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
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

[illegible]

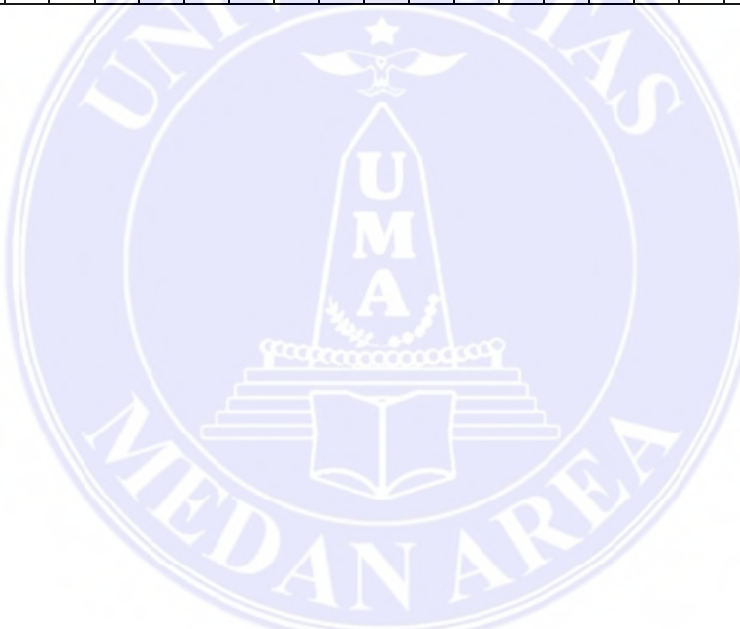
3	9	2	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	
4	0	3	3	3	1	4	3	2	4	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	1	4	3	3	
4	1	3	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	4	3	3	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	3		
4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3		
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4		
4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2		
4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2		
4	6	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4			
4	7	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3		
4	8	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4		
4	9	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4		
5	0	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	
5	1	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4		
5	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3		
5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4		
5	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	
5	5	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	
5	6	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	4	4
5	7	1	3	4	3	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	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	8	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	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	
5	9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	

[illegible]



78	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3		
79	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	
80	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	
81	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3		
82	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	4	3	2	4	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	4	4	
83	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	4	
84	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	
85	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3		
86	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	
87	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	
88	3	3	3	1	4	3	2	4	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	1	3	3	2
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
90	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
91	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
92	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
94	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	
95	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	1	4	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	2	
96	2	2	2	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	2	2	
99	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	4	3	3	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3

2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3



### LAMPIRAN 3 UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS SKALA

#### a. SKALA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	99,0
	Excluded(	1	1,0
	a) Total	101	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,929	,930	39

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	102,85	189,038	,531	.	,927
a2	103,15	184,997	,682	.	,926
a3	103,11	183,917	,742	.	,925
a4	102,90	196,414	,042	.	,931
a5	103,11	191,654	,342	.	,929
a6	103,22	185,183	,512	.	,927
a7	103,33	186,850	,398	.	,929
a8	102,97	189,141	,474	.	,928
a9	103,14	189,091	,456	.	,928
a10	102,86	186,202	,597	.	,926
a11	103,25	185,462	,523	.	,927
a12	103,24	187,942	,470	.	,928
a13	102,96	183,574	,586	.	,926
a14	103,20	189,818	,426	.	,928
a15	102,94	184,764	,567	.	,927
a16	103,22	186,335	,493	.	,927
a17	103,03	184,858	,653	.	,926
a18	103,02	183,010	,684	.	,925
a19	103,29	189,380	,409	.	,928
a20	103,05	186,432	,617	.	,926

a21	103,12	186,006	,478	.	,928
a22	102,84	193,449	,378	.	,929
a23	103,18	183,987	,545	.	,927
a24	103,24	186,002	,528	.	,927
a25	103,09	183,820	,686	.	,925
a26	103,00	182,626	,638	.	,926
a27	102,99	195,040	,157	.	,930
a28	103,15	184,997	,682	.	,926
a29	103,11	183,917	,742	.	,925
a30	103,34	190,489	,431	.	,928
a31	103,11	191,654	,342	.	,929
a32	103,22	185,183	,512	.	,927
a33	103,33	186,850	,398	.	,929
a34	103,05	186,432	,617	.	,926
a35	103,12	186,006	,478	.	,928
a36a	103,34	193,378	,192	.	,930
a37	102,76	202,083	-,248	.	,935
a38	103,24	186,002	,528	.	,927
a39	103,09	183,820	,686	.	,925

## b. SKALA MOTIVASI KERJA

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	100	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,943	,944	40

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	125,03	149,706	,405	.	,943
b2	125,15	148,997	,508	.	,942
b3	124,86	146,849	,683	.	,940
b4	125,10	148,778	,452	.	,942
b5	125,38	148,076	,486	.	,942
b6	124,99	145,727	,649	.	,941
b7	124,94	144,118	,763	.	,940
b8	124,94	146,946	,624	.	,941
b9	125,10	152,051	,270	.	,943
b10	125,18	148,573	,426	.	,943
b11	124,86	146,808	,686	.	,940
b12	125,26	147,083	,565	.	,941
b13	125,02	149,232	,540	.	,941
b14	124,89	148,806	,579	.	,941
b15	124,99	148,010	,542	.	,941
b16	125,59	151,962	,278	.	,943
b17	125,26	151,730	,292	.	,943
b18	125,30	146,152	,610	.	,941
b19	124,81	146,438	,770	.	,940
b20	124,83	146,122	,797	.	,940
b21	125,18	146,735	,661	.	,941



b22	124,96	146,907	,704	.	,940
b23	125,10	150,253	,500	.	,942
b24	125,43	151,500	,351	.	,943
b25	125,27	148,381	,435	.	,942
b26	124,91	146,830	,694	.	,940
b27	125,06	149,714	,521	.	,942
b28	125,26	153,548	,328	.	,943
b29	125,35	148,876	,450	.	,942
b30	125,20	148,707	,437	.	,942
b31	125,41	148,366	,541	.	,941
b32	125,02	149,676	,503	.	,942
b33	124,98	148,909	,549	.	,941
b34	124,98	148,686	,545	.	,941
b35	125,50	148,737	,477	.	,942
b36	124,97	147,322	,736	.	,940
b37	124,99	151,788	,283	.	,943
b38	125,03	149,706	,405	.	,943
b39	125,15	148,997	,508	.	,942
b40	124,86	146,849	,683	.	,940

### c. SKALA KEPUASAN KERJA

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	100	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,960	,961	47

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c1	132,68	328,886	,467	.	,960
c2	132,77	324,037	,733	.	,959
c3	132,85	330,008	,596	.	,959
c4	132,88	327,198	,510	.	,960
c5	132,46	320,493	,756	.	,958
c6	132,93	327,965	,656	.	,959
c7	132,84	322,095	,728	.	,958
c8	132,61	335,957	,298	.	,960
c9	132,92	328,559	,577	.	,959
c10	132,73	332,078	,586	.	,959
c11	132,86	329,657	,551	.	,959
c12	132,62	329,612	,581	.	,959
c13	132,77	328,644	,564	.	,959
c14	132,61	328,846	,630	.	,959
c15	133,06	329,491	,361	.	,961
c16	132,65	334,977	,422	.	,960
c17	132,77	332,442	,548	.	,959
c18	132,77	324,017	,717	.	,959

c19	132,87	328,842	,584	.	,959
c20	132,58	317,155	,845	.	,958
c21	132,76	324,932	,552	.	,959
c22	132,79	322,471	,599	.	,959
c23	132,54	328,695	,637	.	,959
c24	132,65	325,240	,740	.	,959
c25	132,88	327,783	,488	.	,960
c26	132,75	334,331	,262	.	,961
c27	132,65	324,351	,634	.	,959
c28	132,75	324,775	,681	.	,959
c29	132,89	328,826	,519	.	,959
c30	132,61	331,755	,502	.	,960
c31	132,76	328,548	,532	.	,959
c32	132,84	331,186	,562	.	,959
c33	133,02	331,737	,394	.	,960
c34	132,81	327,509	,707	.	,959
c35	132,61	332,624	,475	.	,960
c36	132,83	323,557	,616	.	,959
c37	132,86	328,606	,552	.	,959
c38	132,54	322,857	,735	.	,958
c39	132,65	330,088	,444	.	,960
c40	132,68	328,886	,467	.	,960
c41	132,77	324,037	,733	.	,959
c42	132,85	330,008	,596	.	,959
c43	132,88	327,198	,510	.	,960
c44	132,46	320,493	,756	.	,958
c45	132,93	327,965	,656	.	,959
c46	132,84	322,095	,728	.	,958
c47	132,61	335,957	,298	.	,960

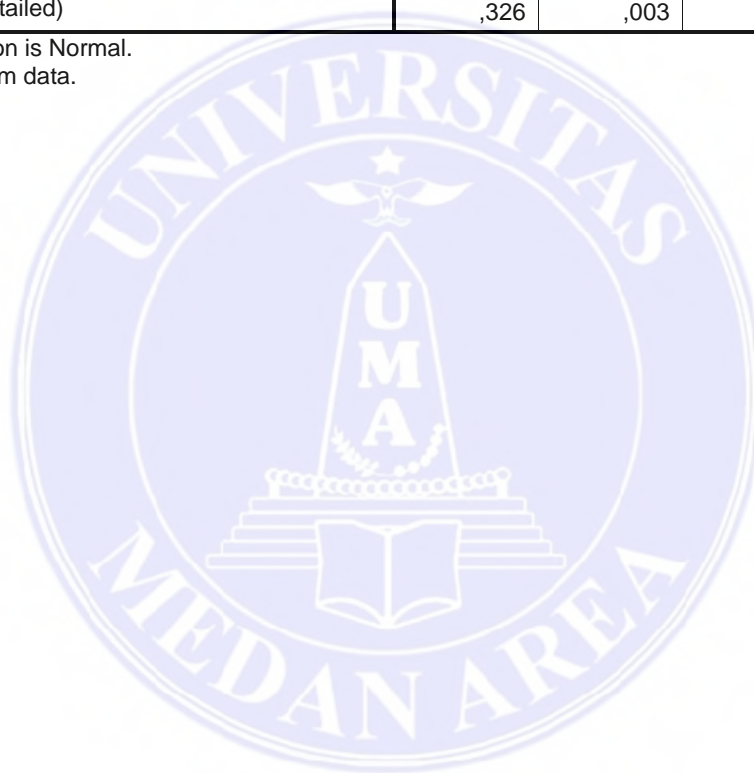
## LAMPIRAN 5 UJI NORMALITAS

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Y
N		100	100	100
Normal Parameters(a,b)	Mean	105,51	119,33	126,87
	Std. Deviation	15,181	11,982	17,580
Most Extreme Differences	Absolute	,095	,181	,115
	Positive	,089	,117	,115
	Negative	-,095	-,181	-,115
Kolmogorov-Smirnov Z		,951	1,811	1,151
Asymp. Sig. (2-tailed)		,326	,003	,141

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



**LAMPIRAN 6 UJI LINERITAS****Kepuasan Kerja \* Kepemimpinan Transformasional**

Report

Y

X1	Mean	N	Std. Deviation
75	116,00	3	11,269
76	103,00	1	.
78	113,00	1	.
81	124,00	1	.
82	109,00	1	.
83	114,67	3	3,786
85	132,50	2	,707
87	123,00	1	.
89	129,00	2	29,698
90	119,00	2	14,142
91	121,20	5	13,627
92	112,00	3	11,533
93	108,00	1	.
96	140,00	3	11,358
97	110,00	1	.
98	124,00	1	.
99	107,00	1	.
100	150,00	1	.
101	126,33	3	15,308
102	133,00	3	12,490
104	141,00	3	14,731
105	113,00	2	7,071
106	114,50	2	2,121
107	105,00	1	.
108	119,50	8	18,762
109	150,00	1	.
110	118,50	2	19,092
111	132,00	4	7,348
112	111,00	3	11,000
113	131,58	12	19,938
114	130,00	2	38,184
117	149,00	2	4,243
118	133,00	1	.
119	146,00	1	.
121	131,38	8	16,457
122	130,50	4	20,025
136	157,50	2	17,678
141	125,00	1	.



145	145,00	1	.
147	162,00	1	.
Total	126,87	100	17,580

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	14201,385	39	364,138	1,333	,156
		Linearity	4431,597	1	4431,597	16,219	,000
		Deviation from Linearity	9769,788	38	257,100	,941	,573
	Within Groups		16393,925	60	273,232		
	Total		30595,310	99			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Y * X1	,381	,145	,681	,464

## Kepuasan Kerja \* Motivasi Kerja

Report

Y			
X2	Mean	N	Std. Deviation
98	127,00	1	.
99	133,00	1	.
100	116,00	1	.
102	121,70	10	16,667
103	119,75	4	9,708
104	123,50	2	7,778
107	120,25	4	19,138
108	108,00	1	.
109	145,00	1	.
110	105,25	4	2,630
111	130,00	7	13,528
113	112,00	1	.
114	122,50	2	31,820
116	119,33	3	18,771
117	149,00	3	1,000
118	118,00	1	.
119	128,50	2	6,364
121	145,00	2	1,414
124	145,00	1	.
125	121,50	2	14,849
126	127,87	16	19,273
127	130,20	5	20,741

129	123,50	2	,707
130	146,00	2	,000
132	124,91	11	14,652
133	109,00	1	.
134	129,67	3	2,082
135	102,50	2	7,778
136	162,00	1	.
137	157,00	1	.
139	125,00	1	.
142	165,50	2	6,364
Total	126,87	100	17,580

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between Groups	(Combined)	14002,668	31	451,699	1,851	,018
		Linearity	1712,197	1	1712,197	7,017	,010
		Deviation from Linearity	12290,471	30	409,682	1,679	,040
	Within Groups		16592,642	68	244,009		
	Total		30595,310	99			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Y * X2	,237	,056	,677	,458

**LAMPIRAN 7 UJI REGRESI****Kepuasan Kerja \* Kepemimpinan Transformatif \* Motivasi Kerja****Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,427(a)	,183	,166	16,057

a Predictors: (Constant), X2, X1

b Dependent Variable: Y

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5586,433	2	2793,217	10,834	,000(a)
	Residual	25008,877	97	257,823		
	Total	30595,310	99			

a Predictors: (Constant), X2, X1

b Dependent Variable: Y

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48,867	18,707		2,612	,010
	X1	,415	,107	,358	3,876	,000
	X2	,287	,136	,196	2,116	,037

a Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics(a)**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	109,82	148,86	126,87	7,512	100
Residual	-37,473	38,109	,000	15,894	100
Std. Predicted Value	-2,270	2,928	,000	1,000	100
Std. Residual	-2,334	2,373	,000	,990	100

a Dependent Variable: Y

## Kepuasan Kerja \* Kepemimpinan Transformasional

### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,381(a)	,145	,136	16,339

a Predictors: (Constant), X1

b Dependent Variable: Y

### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4431,597	1	4431,597	16,599	,000(a)
	Residual	26163,713	98	266,977		
	Total	30595,310	99			

a Predictors: (Constant), X1

b Dependent Variable: Y

### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	80,371	11,529		6,971	,000
	X1	,441	,108	,381	4,074	,000

a Dependent Variable: Y

### Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	113,42	145,15	126,87	6,691	100
Residual	-33,171	39,829	,000	16,257	100
Std. Predicted Value	-2,010	2,733	,000	1,000	100
Std. Residual	-2,030	2,438	,000	,995	100

a Dependent Variable: Y

## Kepuasan Kerja \* Motivasi Kerja

### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,237(a)	,056	,046	17,168

a Predictors: (Constant), X2

b Dependent Variable: Y

### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1712,197	1	1712,197	5,809	,018(a)
	Residual	28883,113	98	294,726		
	Total	30595,310	99			

a Predictors: (Constant), X2

b Dependent Variable: Y

### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	85,454	17,269		4,949	,000
	X2	,347	,144	,237	2,410	,018

a Dependent Variable: Y

### Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	119,47	134,74	126,87	4,159	100
Residual	-35,309	40,815	,000	17,081	100
Std. Predicted Value	-1,780	1,892	,000	1,000	100
Std. Residual	-2,057	2,377	,000	,995	100

a Dependent Variable: Y.