

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL DENGAN MOTIVASI KERJA PADA
KARYAWAN PT ASURANSI JIWA MANDIRI *INHEALTH*
INDONESIA KANTOR OPERASIONAL MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Medan Area Guna Memenuhi Syarat
Untuk Mendapatkan Gelar Sarjana Psikologi*

OLEH:

**ADI PUTRA PRATAMA ZEGA
14.860.0242**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

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

PADA TANGGAL

20 September 2018



DEWAN PENGUJI

1. Nini Sri Wahyuni, S.Psi, M.Pd, M.Psi
2. Istiana, S.Psi, M.Pd, M.Psi
3. Azhar Azis S. Psi, M.A
4. Salamiah Sari Dewi S. Psi, M. Psi

TANDA TANGAN

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI : HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL DENGAN MOTIVASI KERJA PADA
KARYAWAN PT ASURANSI JIWA MANDIRI
INHEALTH INDONESIA KANTOR OPERASIONAL
MEDAN

NAMA MAHASISWA : ADI PUTRA PRATAMA ZEGA

NPM : 14.860.0242

BAGIAN : PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

MENYETUJUI:

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

(Azhar Aziz, S.Psi, M.A)

Pembimbing II

(Salamiah Sari Dewi, S.Psi, M. Psi)

Ka. Bagian

(Farida Hanum Siregar, S.Psi., M.Psi.)

Dekan

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

Tanggal Sidang Meja Hijau

20 September 2018

HALAMAN PERNYATAAN

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

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



Medan, 20 September 2018.



Adi Putra Pratama Zega
Adi Putra Pratama Zega

14.860.0242

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan PT Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan

ADI PUTRA PRATAMA ZEGA

NPM : 14.860.0242

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Motivasi Kerja di PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan. Hipotesis yang diajukan ada hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Motivasi Kerja pada karyawan PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 48 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *total sampling*. Metode pengumpulan data adalah skala Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja. Analisa data menggunakan analisis *Product Moment* (r_{xy}) yaitu sebesar 0,950; $p = 0,000$, berarti $p < 0,01$, artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja pada karyawan yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi motivasi kerja pada karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini tergolong tinggi karena (mean empirik = 73,09 > mean hipotetik = 55 dimana selisihnya melebihi bilangan SD = 8,451). Dan motivasi kerja juga tergolong tinggi, karena (mean empirik = 139,05 > mean hipotetik = 107,5 dimana selisihnya melebihi bilangan SD = 15,758). Adapun koefisien determinasi dari korelasi tersebut sebesar $R^2 = 0,903$ gaya kepemimpinan transaksional memberikan sumbangan terhadap motivasi kerja sebesar 90,3%. Hasil penelitian ini sesuai hipotesis dengan hasil penelitian di lapangan.

Kata kunci : Karyawan, Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Kerja.

***The Relationship Between Transactional Leadership Style and Work Motivation
at Employees of Mandiri Inhealth Indonesia Life Insurance Medan
Operational Office***

ADI PUTRA PRATAMA ZEGA

NPM : 14.860.0242

ABSTRACT

This study aims to look at the relationship between Transactional Leadership Style and Work Motivation at PT. Mandiri Inhealth Indonesia Life Insurance Medan Operations Office. The hypothesis proposed is that there is a positive relationship between Transactional Leadership Style and Work Motivation in PT employees. Mandiri Inhealth Indonesia Life Insurance Medan Operations Office. The population in this study amounted to 48 people. The sampling technique uses total sampling technique. The method of data collection is the Transactional Leadership and Work Motivation scale. Data analysis using Product Moment (r_{xy}) analysis which is equal to 0.950; $p = 0,000$, which means $p < 0.01$, meaning that there is a positive and significant relationship between transactional leadership and work motivation on employees which shows that the higher the transactional leadership, the higher the work motivation for employees. The transactional leadership style in this study is classified as high because (empirical mean = 73.09 > hypothetical mean = 55 where the difference exceeds $SD = 8.451$). And work motivation is also high, because (mean empirical = 139.05 > mean hypothetical = 107.5 where the difference exceeds SD number = 15,758). The coefficient of determination of the correlation is equal to $R^2 = 0.903$, the transactional leadership style contributes to work motivation by 90.3%. The results of this study are in accordance with the hypothesis with the results of research in the field.

Keywords: *Employee, Transactional Leadership, Work Motivation*

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya ucapkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa melimpahkan rahmatnya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi penelitian ini. Adapun maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan PT Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia di Medan”.

Peneliti menyadari bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan proposal penelitian ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan dan kerjasama yang baik dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Yayasan Haji Agus Salim Universitas Medan Area.
2. Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Munir, M. Pd selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
4. Bapak Hairul Anwar Dalimunthe, S. Psi, M. Psi selaku Wakil Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
5. BapakAzhar Azis, S. Psi, M.A selaku Pembimbing I dan Ibu Salamiah Sari Dewi, S.Psi, M.Psi selaku pembimbing Iiyang selalu memberikan bimbingan dan arahan serta masukan-masukan dengan penuh kesabaran kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsipenelitian ini.

6. Ibu Nini Sri Wahyuni, S.Psi, M.Pd, M.Psi dan ibu Istiana, S.Psi, M.Pd, M.Psi selaku ketua penguji dan juga sekretaris pada sidang meja hijau, peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya karena telah bersedia hadir dan memberikan saran dan masukan-masukan kepada peneliti.
7. Ibu Farida Hanum S.Psi, M.Psi selaku ketua jurusan psikologi bagian PIO atas kemurahan hati dalam memberikan respon saat pengurusan surat-surat yang diperlukan peneliti.
8. Para Dosen Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memotivasi peneliti dan para staf tata usaha Program Studi Psikologi Universitas Medan Area yang turut memperlancar proses penyelesaian kuliah dan proposal penelitian peneliti.
9. Seluruh staff pegawai yang telah banyak memberikan bantuan kepada peneliti dalam hal mengurus surat-surat yang diperlukan peneliti dan dalam hal memberikan informasi mengenai pengurusan berkas-berkas mulai dari seminar proposal sampai wisuda.
10. Staff SDM & Umum dan Kepala PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan yang bersedia memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan serta membantu dalam proses penelitian.
11. Yang teristimewa dan yang tercinta kepada orang tuaku papa (Iman Gunawan Zega, SE) dan mama (Syarifah Aini Zebua) yang tiada hentinya memberikan doa dan kasih sayangnya serta semangat dan selalu menjadi inspirasi peneliti untuk menjadi kebanggan keluarga.

12. Yang tersayang adikku Gita Novriani yang selalu memberikan doa dan semangat serta nenekku (Mawarni Lubis) yang baru ditinggalkan oleh kakekku (Alm. Darwan Zebua) yang telah meninggal dunia tidak lama sebelum peneliti melaksanakan sidang skripsi. Tak lupa juga untuk omku (Aswin Sahman Zebua, S.Kom) yang membantu baik secara moril dan materil.
13. Kepada keluarga besar Formasi Ar-ruuh UMA yang banyak memberikanku ilmu dan menjadi tempat mengembangkan ilmu. Kepada kakak dan abang seniorterkhusus abangda Khairuddin, S.Psi, M.Psi yang telah ikhlas mengajarkan kami tentang ilmu yang dimiliki beliau serta teman satu generasi dan adik-adik sekalian
14. Seluruh teman-teman Fakultas Psikologi Universitas Medan Area kelas C stambuk 2014 yang telah memberikan warna kehidupanku meskipun kita hanya bersama tiga semester saja.
15. Seluruh teman-teman Fakultas Psikologi Universitas Medan Area kelas Malam yang telah menerima saya sebagai keluarga kalian.
16. Kepada keluarga besar Psychopath yang telah memberi bumbu dalam kehidupan peneliti.
17. Teman-teman satu angkatan 2014 yang dari awal PPSPT dan di ‘gembheng’ saat Inagurasi sampai sekarang ini.
18. Kepada pihak yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu persatu. Yang kecil tak disebut nama, yang besar tak disebut gelar.

19. Dan terakhir kepada orang yang paling spesial M R K, S.Psi yang telah ikhlas membantu dan memberikan dukungan kepada peneliti dalam mengerjakan skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan imbalan yang setimpal atas jasa-jasa baik yang telah mereka berikan kepada peneliti. Peneliti berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya dan berguna bagi pengembangan ilmu Psikologi.



Medan, 20 September 2018

Adi Putra Pratama Zega

14.860.0242

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	xii
ABSTRACT.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah... ..	6
C. Batasan Masalah	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	9

A. Pengertian Karyawan.....	9
B. Motivasi Kerja	10
1. Pengertian Loyalitas Karyawan.....	10
2. Faktor-faktor Motivasi Kerja.....	11
3. Aspek-aspek Motivasi Kerja.....	17
4. Jenis-jenis Motivasi Kerja.....	19
C. Gaya Kepemimpinan	20
1. Pengertian Kepemimpinan	20
2. Karakteristik Pemimpin.....	22
3. Fungsi-fungsi Kepemimpinan	22
4. Kepemimpinan Transaksional.....	24
5. Karakteristik Kepemimpinan Transaksional.....	28
D. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Motivasi Kerja	29
E. Kerangka Konseptual	31
F. Hipotesis	32

BAB III METODE PENELITIAN 33

A. Tipe Penelitian.....	33
B. Identifikasi Variabel Penelitian	33
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian	33
D. Populasi dan Sampel Penelitian.....	34
E. Teknik Pengumpulan Data	35
F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur.....	36
G. Metode Analisis Data	37

BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	39
A. Orientasi Kancan Penelitian	39
B. Persiapan Penelitian.....	40
1. Persiapan Administrasi	40
2. Persiapan Alat Ukur Penelitian.....	41
3. Uji Coba Alat Ukur.....	44
C. Pelaksanaan Penelitian	47
D. Analisis Data dan Hasil Penelitian	48
1. Uji Asumsi.....	48
2. Hasil Analisis Korelasi <i>r Product Moment</i>	50
3. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	51
E. Pembahasan	53
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	56
A. Kesimpulan.....	56
B. Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	59

DAFTAR TABEL

TABEL

1. Distribusi Skala Kepemimpinan Transaksional Sebelum Penelitian.....	42
2. Distribusi Skala Motivasi Kerja Sebelum Penelitian.....	60
3. Distribusi Skala Motivasi Kerja Setelah Uji Coba.....	62
4. Distribusi Skala Gaya Kepemimpinan Transaksional Setelah Uji Coba.....	63
5. Perhitungan Reliabilitas.....	47
6. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran.....	49
7. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linearitas Hubungan.....	50
8. Uji Linearitas Hubungan Hasil Perhitungan Korelasi <i>Product Moment</i> Koefisien Determinan (r^2).....	51
9. Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata Empirik.....	53

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN

A. ALAT UKUR PENELITIAN

Skala Kepemimpinan Transaksional

Skala Motivasi Kerja

B. DATA PENELITIAN

Data Skala Kepemimpinan Transaksional

Data Skala Motivasi Kerja

C. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA

Uji Reliabilitas dan Validitas Skala Kepemimpinan Transaksional

Uji Rliabilitas dan Validitas Skala Motivasi Kerja

D. ANALISI DATA PENELITIAN

Uji Normalitas Sebaran

Uji Linearitas

Uji Hipotesis

E. SURAT KETERANGAN PENELITIAN



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era perkembangan yang sangat pesat seperti sekarang ini, persaingan tidak dapat lagi dihindarkan. Persaingan tidak hanya lagi terjadi dalam suatu wilayah tertentu saja akibat adanya pasar bebas ini. Dengan adanya pasar bebas ini, perusahaan-perusahaan dituntut untuk memiliki produktivitas yang tinggi di dalam persaingan di dunia global ini. Perusahaan-perusahaan harus terus berbenah menuju tingkat yang lebih positif untuk terus mempertahankan maupun meningkatkan eksistensi perusahaan. Salah satu hal yang harus dimiliki perusahaan agar memiliki produktivitas yang tinggi adalah memiliki sumber daya manusia yang baik dan memiliki kompetensi untuk mewujudkan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia dengan upaya memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi kerja para karyawan.

PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa asuransi kesehatan yang berlokasi

di seluruh Indonesia. Untuk bersaing dengan perusahaan lain PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia berusaha untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya, upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan ini tidak semudah membalikkan telapak tangan, karena banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Fenomena yang terjadi pada karyawan adalah naik turunnya motivasi kerja karyawan dalam bekerja. Hal ini terlihat dari masalah keterlambatan, seringnya meminta izin, dan kurangnya semangat dalam kerja yang berakibat pada hasil kerja yang diharapkan kurang optimal. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Hasibuan (2010) bahwa motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Menurut Wahjosumidjo (dalam Azhar, 2009) motivasi kerja adalah dorongan kerja yang timbul pada diri sendiri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hal ini sejalan dengan Handoko (dalam Sianturi, 2013) mengartikan motivasi kerja sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan-keinginan untuk mencapai tujuan. Artinya motivasi kerja adalah suatu dorongan dari luar diri seseorang yang muncul untuk tercapainya sesuatu yang diinginkan. Ketika motivasi tidak muncul dari dalam diri karyawan maka kelangsungan hidup perusahaan atau kepentingan perusahaan akan terhambat. Sebaliknya ketika motivasi yang dimiliki oleh karyawan tinggi maka akan menjadi jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

Permasalahan motivasi kerja terlihat dari fenomena di PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan. Beberapa menunjukkan motivasi untuk kerja yang kurang optimal. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dan observasi terhadap beberapa karyawan PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan.

“Beberapa karyawan ada yang sering datang terlambat, terdapat beberapa karyawan yang suka menunda pekerjaan. Istirahat ingin lama dan akibatnya kerjaan terbengkalai.” (Wawancara tanggal 24 November 2017).

Dari hasil wawancara diatas terlihat bahwa beberapa karyawan memiliki perilaku yang suka datang terlambat dan suka menunda pekerjaan yang mengakibatkan tugas di dalam pekerjaan menjadi lama dalam penyelesaiannya. Hal ini menunjukkan karyawan kurang termotivasi dalam bekerja.

Motivasi kerja karyawan yang tinggi merupakan suatu nilai tambah bagi perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya. Seperti yang dikatakan sebelumnya bahwa motivasi kerja yang tinggi akan menjadi jaminan atas keberhasilan perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan, salah satunya adalah peran atasan atau gaya kepemimpinan.

Pemimpin adalah salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu memahami perkembangan zaman (Manullang, 2002), selaras dengan yang diungkapkan oleh Wibowo (2007), bahwa organisasi dan perusahaan akan dapat mencapai suatu hasil yang optimal, bila didalamnya terdapat suatu kepemimpinan yang baik dan efektif yang akan

meningkatkan semangat kerja bawahannya dan secara otomatis berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Gaya kepemimpinan menurut Yukl (dalam Pratiwi, 2017) adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Peran pimpinan sangat besar bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Seorang pimpinan yang baik harus memiliki ide-ide inovatif yang dapat mengembangkan perusahaan.

Pimpinan juga harus pandai dalam mempengaruhi dan mengarahkan para bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Seperti yang dikatakan Wijaya Supardo (dalam Hamka, dkk., 2017) bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.

Selanjutnya menurut Ordway (dalam Kartono, 2014), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah upaya atau suatu cara yang dilakukan pemimpin untuk mencapai tujuan.

Bass (dalam Ancok, 2012) membagi kepemimpinan ke dalam dua gaya, salah satunya yakni kepemimpinan yang dia namai kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*).

Fenomena yang terjadi pada pimpinan PT Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat pada pimpinan merupakan gaya kepemimpinan transaksional. Beberapa karyawan merasa termotivasi karena karyawan tersebut mendapat *reward* dari pimpinan. Hal ini sesuai dengan pernyataan karyawan yang menyatakan bahwa:

“Saya senang dan merasa semangat tiap tahunnya karena di bulan Februari pemimpin akan memberikan bonus tahunan untuk karyawan. Bonus akan dicairkan berdasarkan penilaian pimpinan. Saya berusaha melakukan yang terbaik dalam bekerja agar bonus yang akan saya terima di bulan 2 banyak”. (wawancara tanggal 24 November 2017).

Hal tersebut juga sesuai dengan salah satu ciri-ciri kepemimpinan transaksional menurut Bass (dalam Ancok, 2012) yaitu *arranges contractual agreements*. Pemimpin membuat perjanjian dengan karyawan kalau target kerja dengan kualitas baik tercapai, maka karyawan akan mendapat bonus. Bass juga mengatakan seorang pemimpin transaksional berusaha adil dalam membagikan kompensasi, agar sesuai dengan kontribusi masing-masing karyawan. Perbedaan ini merupakan suatu alasan bagi perusahaan untuk menunjukkan motivasi kerja karyawan yang berbeda-beda. Tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan dapat dilihat dari karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan, maka karyawan tersebut mendapat teguran dari atasannya. Hal sebaliknya terjadi jika karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas

yang diberikan kepadanya, maka karyawan tersebut akan mendapatkan bonus ataupun peningkatan karir yang cepat.

Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti akan membahas masalah tentang “Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Motivasi Kerja pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan”.

B. Identifikasi masalah

Dalam era perdagangan bebas sebagai salah satu perusahaan asuransi di Indonesia, PT Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia harus mampu bersaing secara kompetitif dengan perusahaan lain, yaitu dengan meningkatkan kualitas dengan menerapkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tepat bagi pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa asuransi ini. Berdasarkan latar belakang di atas, identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah motivasi kerja sebagai suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang bertujuan dalam mencapai cita-cita perusahaan. Jika motivasi rendah akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan itu sendiri dan gagal bersaing dengan perusahaan yang lain.

Hal ini terkait pula dengan efektivitas kepemimpinan, dimana kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan efektifitas dan efisiensi dalam kegiatan pelayanan, juga akan memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bekerja bagi seluruh karyawannya, sehingga akan meningkatkan pula produktivitas dari perusahaan tersebut.

Eksistensi dan perkembangan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Kepemimpinan perusahaan penting dan menarik untuk diteliti dalam upaya memahami perkembangan perusahaan yang terjadi dan prospeknya pada masa depan. Gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan atasan dengan *reward* dan *punishment* dianggap dapat memotivasi karyawan secara efektif untuk bekerja lebih sungguh-sungguh dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan. Akan tetapi kebiasaan dengan memberikan *reward* atau *punishment* karyawan tidak selalu dapat mempertahankan motivasi kerjanya. Dari latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi masalah adalah Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Motivasi Kerja pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan.

C. Batasan masalah

Dalam penelitian ini, penulis akan membatasi masalah yang akan diteliti agar penelitian menjadi lebih terfokus dan dapat menjawab permasalahan penelitian dengan lebih efektif dan efisien. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu menjelaskan tentang “Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Motivasi Kerja pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan”.

D. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti ingin membuktikan apakahada hubungan gaya kepemimpinan transaksional

dengan motivasi kerja pada karyawan PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan?

E. Tujuan Penelitian

Berangkat dari masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja pada karyawan PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan.

F. Manfaat Penelitian

a. Manfaat teoritis

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan sumbangan kepada ilmu psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi tentang “hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja pada karyawan PT. Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan”.

b. Manfaat praktis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan kepada pemimpin perusahaan tentang kepemimpinan serta bagaimana untuk menjadi seorang pemimpin yang baik dalam mengarahkan karyawan dan dapat memberikan informasi pengetahuan kepada karyawan tentang pentingnya memiliki motivasi kerja yang tinggi, serta diharapkan karyawan dapat meningkatkan motivasi kerjanya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Karyawan

Dalam mewujudkan visi dan misi, suatu organisasi atau perusahaan membutuhkan beberapa faktor produksi, salah satunya tenaga kerja. Tenaga kerja atau karyawan sebagai penggerak dari semua aktivitas perusahaan. Pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif merupakan jalan bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan produktifitas di masa yang akan datang.

Menurut Undang-Undang Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 dikatakan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakannya dimana hasil karyanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencariannya. Senada dengan hal tersebut menurut Undang-Undang No.14 Tahun 1969 tentang Pokok Tenaga Kerja, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melaksanakan pekerjaan, baik di dalam maupun diluar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Karimah, 2012).

Karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan, karena seluruh aktifitas di dalam perusahaan terlaksana karena adanya karyawan, tanpa karyawan aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana dan mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian atau kehilangan

pendapatan. Beberapa pengertian karyawan menurut para ahli. Menurut Hasibuan (2010), Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Menurut Subri (dalam Manulang, 2002) karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka.

Berdasarkan uraian di atas, maka disimpulkan karyawan adalah seorang yang telah memasuki usia produktif yang mampu untuk bekerja sesuai dengan permintaan terhadap kemampuannya.

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Robbins dan Judge (2008) mendefenisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Motivasi kerja menurut Hasibuan (2010) adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Ernest (dalam Mangkunegara, 2001) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Wexley dan Yukl (dalam Putri, 2017) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam diri pekerja untuk menyelesaikan tugas yang baik.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu hal yang berasal dari dalam maupun dari luar individu sebagai pendorong untuk melakukan pekerjaan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

2. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Faktor-faktor yang memotivasi karyawan sebagaimana yang dipaparkan menurut teori Herzberg (dalam Andriani,2017)adalah sebagai berikut:

a) *Motivation factor*(Faktor Intrinsik), faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yakni mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja lebih baik. Faktor motivator ini terdiri:

1) Prestasi (*achievement*)

Agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Kesempatan itu harus sedemikian rupa sehingga orang-orang berkembang sendiri.

Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada para bawahannya sehingga bawahan mau berusaha mencapai hasil. Kesempatan itu harus sedemikian rupa sehingga orang-orang berkembang sendiri.

Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada para bawahannya sehingga bawahan mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasakan bawahan tidak dapat dikuasainya. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2) Pengakuan (*Recognition*)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

- a) Langsung menyatakan keberhasilan ditempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
- b) Surat penghargaan
- c) Memberi hadiah berupa uang tunai
- d) Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
- e) Memberikan kenaikan gaji dan promosi
- f) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Pimpinan membuat usaha-usaha riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindarkan dari kebosanan dalam pekerjaan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

3) Tanggung jawab (*Responsibility*)

Agar *Responsibility* benar-benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervise 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*)

Advancement merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Faktor *Advancement* ini 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, dikirim mengikuti pendidikan atau pelatihan selanjutnya.

b) *Maintenance factor* (Faktor Intrinsik)

Orang belum dapat mengharapkan faktor kepuasan tercapai, sebelum kekecewaan didalam pekerjaan dapat dihilangkan lebih dahulu. Agar kekecewaan dapat dihilangkan dari pekerjaan maka pimpinan harus melakukan tindakan sebagai berikut:

1) Kebijakan dan administrasi dari perusahaan (*company policy and administration*)

Yang menjadi sorotan disini adalah kebijaksanaan personalia. *Policy personalia* umumnya dibuat dalam bentuk tertulis. Biasanya yang

dibuat dalam bentuk tertulis adalah baik, karena itu yang utama adalah bagaimana pelaksanaan dan praktek. Pelaksanaan kebijaksanaan dilakukan masing-masing manager agar apa yang ditulis benar-benar direalisasikan dalam praktek oleh masing-masing manager yang bersangkutan. Dalam hal ini supaya mereka berbuat seadil-adilnya.

- 2) Supervisi (*quality supervisor*), dengan *Technical Supervisor* yang menimbulkan kekecewaan dimaksud adanya kekurangmampuan di pihak atasan, bagaimana caranya mensupervisi dari segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya atau atasan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan dari kedudukannya, untuk mengatasi hal ini para manager harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jala mengikuti pelatihan dan pendidikan.
- 3) Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*), ini menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya. Dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya. Agar tidak menimbulkan kekecewaan karyawan, maka minimal tiga kecakapan harus dimiliki setiap manager yakni:
 - a) *Technical skill* (kecakapan teknis), kecakapan ini sangat penting bagi pimpinan tingkat terbawah dan tingkat menengah, ini meliputi kecakapan menggunakan metode dan proses, dan pada umumnya berhubungan dengan kemampuan menggunakan alat.
 - b) *Human skill* (kecakapan teknis), kecakapan kemanusiaan adalah kemampuan untuk bekerja didalam atau dengan kelompok,

sehingga dapat membangun kerja sama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.

- c) *Conceptual skill* (kecakapan konseptual), kecakapan konseptual adalah kemampuan memahami kerumitan organisasi sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil tekanan selalu dalam usaha merealisasikan tujuan organisasi sebagai keseluruhan.
- 4) Kondisi kerja (*working condition*), masing-masing manager dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing bawahan menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan, suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Menurut Herzberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.
- 5) Gaji (*wages*), pada umumnya masing-masing manager tidak dapat menentukan sendiri skala yang berlaku dalam unitnya. Namun demikian masing-masing manager mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan. Para manager harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan di dalam perusahaannya diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasifikasian itu.

Menurut Wahjosumidjo (dalam Bagus, 2016), kepemimpinan mempunyai ikatan erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang

pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Selain itu Munandar (dalam Marliani, 2015) menyatakan bahwa ada dua cara seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja para karyawan, yakni bersikap keras dan memberikan tujuan yang bermakna. Bersikap keras seperti memberikan ancaman atau paksaan kepada karyawan. Cara kedua yaitu memberikan tujuan yang bermakna sesuai dengan kemampuan, yang dapat dicapai melalui prestasi kerjanya yang tinggi, atasan perlu mengenali sasaran-sasaran yang bernilai tinggi dari bawahannya sehingga bawahan mampu mencapainya. Dengan demikian atasan memotivasi bawahannya.

Dari semua faktor yang telah disebutkan dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang memotivasi karyawan diantaranya faktor intrinsik (penghargaan, pengakuan, kepercayaan, tanggung jawab serta kesempatan pengembangan diri), faktor ekstrinsik (gaji, lingkungan kerja, hubungan antar manusia dan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan), dan gaya kepemimpinan.

3. Aspek-aspek Motivasi Kerja

Menurut Munandar (2001) menjelaskan tentang aspek-aspek motivasi kerja adalah:

a. Adanya kedisiplinan dari karyawan

Yaitu, sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu. Keputusan-keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik tulisan maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan

b. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi

Membuat hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran disusun secara teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik

c. Kepercayaan Diri

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya. Daya berfikir positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

d. Daya tahan terhadap tekanan

Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan

tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu

e. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Suatu kesadaran pada individu untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang harus dan patut diselesaikan

Menurut George dan Jones (dalam Sehaningtyas,2015) mengemukakan 3 aspek-aspek Motivasi kerja :

- a. Perilaku (*direction of behavior*), mengacu pada perilaku yang dipilih orang tersebut saat bekerja.
- b. Tingkat Usaha (*Level of effort*), mengacu pada seberapa keras usaha seseorang dalam bekerja.
- c. Tingkat Kegigihan (*level of persistence*), lebih kepada mental seseorang dalam menghadapi masalah.

Winardi (2001) mengungkapkan ada tiga aspek motivasi yang mengarah tercapainya tujuan tertentu, yaitu :

- a. Keinginan, ketika seseorang memiliki keinginan maka motivasinya terpacu untuk melakukan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai yang diinginkannya
- b. Kebutuhan, seseorang memiliki motivasi yang tinggi bila seseorang butuh. Ketika seseorang membutuhkan sesuatu misalnya gaji,

kompensasi maka pekerjaan akan terpacu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik

- c. Rasa aman, seseorang akan berusaha melakukan sesuatu juga disebabkan ketakutan saat orang tersebut tidak melakukan sesuatu sehingga alasan motivasi muncul karena ketika seseorang melakukan sesuatu dirinya merasa aman

Berdasarkan atas beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari motivasi kerja adalah: adanya kedisiplinan karyawan, imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan perilaku (*direction of behavior*), tingkat usaha (*level of effort*), tingkat kegigihan (*level of persistence*), keinginan, kebutuhan, rasa aman.

4. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2010), motivasi dibedakan menjadi dua yaitu:

- a. Motivasi Positif (Intensif Positif), manager memotivasi bawahannya dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi Negatif (Intensif negatif), manager memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat,

karena mereka takut dihukum, tetapi untuk waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dari semua jenis motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa walaupun memiliki perbedaan dalam memberikan dorongan namun masing-masing jenis motivasi tersebut memiliki tujuan atau capaian yang sama yaitu meningkatkan motivasi yang ada pada karyawan agar mampu melaksanakan tugasnya secara maksimal dan mencapai kepuasan yang diinginkan.

C. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Yukl (2010) kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan pengaruh. Lebih lanjut Yukl mendefenisikan kepemimpinan sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan *team work*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengaruh sosial dimana pemimpin meminta partisipasi bawahan secara sukarela dalam suatu upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pada dasarnya setiap pemimpin memiliki perilaku sendiri dalam memimpin bawahan, perilaku dalam pemimpin itu disebut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin. Kepemimpinan mempunyai peran yang besar dalam mendorong dan memotivasi para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Kartono (2014) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Sedangkan menurut Wijaya Supardo (2006) mengatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara atau strategi yang dimiliki oleh pemimpin dalam mengarahkan bawahan untuk bisa melakukan tugas-tugas dalam mencapai tujuan yang dimaksud.

2. Karakteristik Pemimpin

Karakteristik pemimpin merupakan ciri-ciri atau sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Kartono (2014) mengatakan pemimpin yang efisien itu mampu menghadapi setiap permasalahan dengan sikap lebih terbuka, dan dengan itikad baik yang lebih besar daripada seorang pemimpin “kerdil” serta non-efisien, yang selalu dipenuhi ide-ide sempit.

Selanjutnya Pulungan (dalam Putri, 2017) menyatakan bahwa pemimpin harus memiliki keahlian dan kemampuan yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang dipimpin.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu berpengetahuan luas, memiliki daya analitik diatas rata-rata, memiliki ide terbuka, dan menjadi teladan di lingkungannya berada, harus berani dan mampu mengerahkan anggota untuk menjalankan ide pemimpin tersebut.

3. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai (dalam Putri, 2017), bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Lalu, Kartono (2014) mengatakan di dalam bukunya yang berjudul “Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?)” tugas seorang pemimpin dalam kelompok ialah:

- a. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas.
- b. Menyinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
- c. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
- d. Memanfaatkan dan mengoptimasikan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
- e. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin, dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok; meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.
- f. Merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya.
- g. Mampu memenuhi harapan, keinginan, dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan-tuntutan eksternal di tengah masyarakat, dan memecahkan kesulita-kesulitan hidup anggota kelompok setiap harinya.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memandang manusia lain (bawahannya) secara positif. Seperti yang dikatakan oleh Margareth J. Willey (dalam Ancok, 2012), setiap pemimpin harus yakin bahwa setiap manusia memiliki kemampuan untuk menjadi seorang motivator.

4. Kepemimpinan Transaksional

Kartini Kartono (2014) mengatakan kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya, sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya yang bersangkutan, serta cocok dan pas dengan situasi dan zamannya. Salah satu bentuk kepemimpinan yang ada yaitu kepemimpinan transaksional. Burns (dalam Awan, 2014) mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan atau pengikut dengan minat-minat pribadinya. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki.

Seperti halnya Burns, Bass memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Namun demikian Bass (dalam Yukl, 2010) mendefinisikan kepemimpinan transaksional dalam arti yang lebih luas daripada Burns.

Bass (dalam Awan, 2014) mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan

serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi.

Salah satu komponen dari perilaku transaksional disebut perilaku *contingent reward* mencakup kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan-imbalan dan penggunaan insentif untuk mempengaruhi motivasi. Menurut Bass (dalam Yudhawati, 2005) dimensi *contingent reward* ini mengukur apakah imbalan yang diberikan oleh sang pemimpin sudah sesuai dengan usaha yang diberikan dan prestasi yang dicapai. Kesesuaian imbalan dengan usaha dan prestasi ini akan mempengaruhi prestasi selanjutnya dan kepuasan kerja anak buah.

Komponen kedua disebut *active management by exception*. Komponen ini adalah sikap pemimpin yang sekedar mempertahankan cara kerja yang sudah ada asal berjalan baik. Pimpinan hanya bertindak jika ada penyimpangan atau ada masalah. Komponen ini dibagi dua, aktif dan pasif. Disebut aktif jika pemimpin secara aktif mencari apakah ada penyimpangan prosedur atau kesalahan-kesalahan dan jika ditemukan pimpinan akan mengambil tindakan seperlunya. Disebut pasif jika pemimpin hanya bertindak jika ada laporan penyimpangan atau kesalahan sehingga tanpa adanya informasi yang diberikan padanya sang pemimpin tidak mengambil tindakan apa-apa.

Dalam pelaksanaannya, pemimpin transaksional pasif terkadang mengambil tindakan yang berkonotasi negatif. Misalnya dengan perkataan

“jika kesalahan ini terulang kembali, saya akan memecatmu”. Sebaliknya gaya kepemimpinan transaksional aktif melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahan yang menekankan suatu pertukaran positif yang proaktif, sebagai contoh pemimpin memberikan penghargaan pada bawahan untuk prestasi yang diharapkan (Avolio, Waldman & Einstein, 1988).

Gaya kepemimpinan transaksional dalam Crawford (2005) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para pengikut dengan proses pertukaran. Sebagai contoh, pemilik bisnis menukar status dan gaji untuk upaya kerja dari karyawan. Dalam lingkungan politik, para politikus mungkin menukarkan kebaikan atau pekerjaan di pemerintahan dengan suara atau hak pilih. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut.

Menurut pandangan Bass (dalam Ancok, 2012), gaya kepemimpinan transaksional bercirikan nuansa transaksi antara yang dipimpin dengan yang memimpin, seperti berikut:

- a. Menjelaskan pada karyawan apa yang harus dikerjakan (*clarifies terms of contract*). Pemimpin menjelaskan kepada yang dipimpin tentang hal-hal yang harus dilakukan, dan konskuensi terhadap karyawan dari segi penilaian prestasi kerja, kompensasi, dan karier apabila pekerjaan yang dilakukan memenuhi tuntutan kontrak kerja.

Dalam bahasa sehari-hari kontrak kerja ini semacam deskripsi tugas (*job description*).

- b. Meminta karyawan untuk mematuhi aturan dan standar kerja (*enforces compliances to rules and standars*). Hal ini terkait dengan tanggung jawab pemimpin untuk selalu mengingatkan pentingnya kepatuhan pada peraturan kerja dan peraturan perusahaan, serta standar hasil kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan.
- c. Mengatur kesepakatan kontraktual (*arranges contractual agreements*). Pemimpin membuat perjanjian dengan karyawan kalau target kerja dengan kualitas baik tercapai, maka karyawan akan mendapat bonus.
- d. Mengawasi karyawan dalam bekerja untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai ketentuan dan efektif. (*supervises subordinates to ensure work is carried out effectively*). Pemimpin mengawasi karyawan dalam bekerja agar karyawan bekerja secara efektif. Ada dua jenis cara pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin transaksional. Pertama adalah *active management by exception* yang cirinya adalah pemimpin selalu aktif mengawasi karyawan bekerja, apakah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada atau tidak. Yang kedua adalah *passive management by exception* dimana pemimpin pasif dalam pengawasan. Dia baru berbuat apabila sudah terjadi kesalahan pada karyawan.
- e. Mengisolir pekerjaan dari dunia yang berubah (*isolates work from the changing environment*). Pemimpin transaksional hanya memerhatikan apa yang sudah disepakati oleh perusahaan tentang apa yang harus

dilakukan dan kurang memperhatikan apakah hal yang dilakukan itu memang masih sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis.

- f. Memotivasi karyawan dengan menggunakan hadiah yang terkait dengan pelaksanaan tugas (*uses contingent rewards to influence motivation*). Dalam memotivasi karyawan agar mau bekerja, pemimpin transaksional lebih berfokus pada pemberian motivasi ekstrinsik, yakni sesuatu yang berasal dari luar diri, seperti gaji, bonus, kenaikan jabatan, dan pengakuan lainnya.
- g. Menjamin agar hadiah diberikan secara adil (*ensure the equity of the rewards*). Seorang pemimpin transaksional berusaha adil dalam membagikan kompensasi, agar sesuai dengan kontribusi masing-masing karyawan.

5. Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Bass (dalam Wagimo, 2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki tiga karakteristik. Ketiga karakteristik tersebut adalah:

- a. Imbalan Kontijen (*Contingent Reward*), yaitu kontrak pertukaran imbalan untuk suatu upaya, menjanjikan imbalan bagi mereka yang melakukan kinerja dengan baik, menghargai prestasi kerja. Pada kepemimpinan transaksional, pemberian imbalan sesuai dengan upaya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan pengikut atau bawahan. Bentuk kesepakatan ini merupakan bentuk pertukaran aktif antara pemimpin dan pengikut, yaitu bawahan akan menerima imbalan atas target tujuan tugas atau pekerjaan yang diupayakan dan target tersebut

merupakan hasil kesepakatan antara keduanya. Selain itu, pemimpin transaksional bertransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau hal-hal lain yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

- b. MBE-Aktif (*Management by Exception-active*), yaitu mengawasi dan mencari kesenjangan atau penyimpangan dari berbagai aturan standar, melakukan tindakan korektif. Pemimpin transaksional menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pada MBE-Aktif ini pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Namun demikian apabila terjadi kesalahan pemimpin akan melakukan tindakan koreksi.
- c. MBE-Pasif (*Management by Exception-pasive*), yaitu melakukan intervensi hanya apabila standar hasil kerja tidak tercapai. Sedangkan pada MBE-Pasif pemimpin tidak melakukan intervensi, kritik dan koreksi setelah kesalahan terjadi dan standar atau target yang telah disepakati tidak tercapai, sehingga pemimpin hanya menunggu semua proses dalam tugas atau pekerjaan telah selesai.

D. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sesuatu hal yang berasal dari dalam maupun dari luar individu sebagai pendorong untuk melakukan pekerjaan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Konsep dasar dari

motivasi adalah kebutuhan, dorongan, penghargaan dan perilaku yang mengarah pada tujuan. Motivasi kerja yang tinggi pada gilirannya akan mengakibatkan pelaksanaan pekerjaan dilakukan secara maksimal dan mencapai hasil pekerjaan secara optimal, sebaliknya apabila motivasi kerja rendah akan mengakibatkan pelaksanaan pekerjaan tidak maksimal dan pencapaian hasil pekerjaan tidak optimal.

Terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, di antaranya adalah gaya kepemimpinan. Yukl (1998) menjelaskan tentang peranan pemimpin dalam peningkatan mutu sumber daya manusia adalah seperti membimbing (*mentoring*), memberi latihan serta konsultasi karir yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian terhadap pekerjaannya serta terhadap kemajuan karirnya. Sudah sangat jelas peran pemimpin didalam memberikan motivasi kepada karyawan melalui bimbingan dan latihan dalam meningkatkan produktivitas dan kemajuan karirnya.

Selanjutnya, kepemimpinan memiliki beberapa gaya salah satunya kepemimpinan transaksional. Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni :

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan atau reward

3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Karyawan selalu diberi gambaran tentang *rewards* dalam bentuk pujian, bonus maupun peningkatan karir jika ia berhasil mencapai target yang telah ditentukan perusahaan. Sebaliknya jika ia melakukan kesalahan maka pimpinan juga akan memberi *punishment*. Kenyataan ini dapat diartikan bahwa seorang karyawan yang memiliki pimpinan dengan gaya kepemimpinan transaksional akan meningkat motivasi kerjanya karena adanya reward yang akan diterimanya.

E. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran merupakan gambaran dari teori dimana suatu problem riset berasal atau dikaitkan (Notoatmodjo, 2005). Berdasarkan teori-teori diatas, model kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Karakteristik Kepemimpinan Transaksional Bass (dalam Wagimo, 2005):

- a. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)
- b. MBE-Akif (*Management by Exception-active*)
- c. MBE-Pasif (*Management by Exception-pasive*)

Motivasi Kerja

Motivasi Kerja (Munandar, 2001)

Aspek-aspek:

- a. Adanya kedisiplinan dari karyawan
- b. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi
- c. Kepercayaan diri
- d. Daya tahan terhadap tekanan
- e. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

F. Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoritis diatas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian adalah ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja karyawan. Artinya semakin tinggi kecenderungan gaya kepemimpinan transaksional maka akan semakin tinggi motivasi kerja karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif, dimana prosedur yang digunakan dalam penelitian ini adalah model korelasional (Sugiyono, 2003). Maksud korelasional dari penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara variabel bebas (X) dengan terikat (Y) yaitu Motivasi Kerja (variabel Y) dengan Kepemimpinan Transaksional (variabel X).

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel bebas : Kepemimpinan Transaksional

Variabel terikat : Motivasi Kerja

C. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Untuk memperjelas arti variabel-variabel yang diinginkan dalam suatu penelitian, maka perlu di defenisikan secara operasional untuk tiap variabel yang digunakan. Defenisi operasional variabel penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang didalamnya melibatkan proses pertukaran antara pimpinan dan bawahan berupa imbalan yang diterima bawahan jika hasil yang diharapkan pimpinan sesuai dengan instruksi pimpinan tersebut. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah:

- a. Imbalan Kontijen (*Contingent Reward*), yaitu kontrak pertukaran imbalan untuk suatu upaya, menjanjikan imbalan bagi mereka yang melakukan kinerja dengan baik, menghargai prestasi kerja.
- b. MBE-Aktif (*Management by Exception-active*), yaitu mengawasi dan mencari kesenjangan atau penyimpangan dari berbagai aturan standar, melakukan tindakan korektif.
- c. MBE-Pasif (*Management by Exception-pasive*), yaitu melakukan intervensi hanya apabila standar hasil kerja tidak tercapai.

2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sesuatu hal yang berasal dari dalam maupun dari luar individu sebagai pendorong untuk melakukan pekerjaan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Adapun aspek-aspek motivasi kerja yaitu : adanya kedisiplinan kerja, imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, tingkat kegigihan, kebutuhan, rasa aman.

D. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan sebanyak 48 orang

2. Sampel penelitian dan teknik pengambilan sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan. Adapun jumlah subjek yang dilibatkan adalah 47 orang karyawan. Pemilihan sampel penelitian dilakukan dengan sistem *Total Sampling*.

E. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode skala yang disebarakan kemudian dikumpulkan dan diolah dimana skala ini terdiri dari skala motivasi kerja dan skala kepemimpinan. Pernyataan dalam skala berisi tentang aspek-aspek dari kepemimpinan transaksional dan aspek-aspek motivasi kerja.

1. Skala kepemimpinan transaksional

Skala kepemimpinan transaksional disusun berdasarkan karakteristik kepemimpinan transaksional yang diungkap Bass (dalam Wagimo, 2005) yaitu Imbalan Kontijen (*Contingent Reward*), MBE-Akif (*Management by Exception-active*), MBE-Pasif (*Management by Exception-pasive*)

2. Skala motivasi kerja

Dalam penelitian ini motivasi kerja diungkapkan dengan menggunakan skala motivasi kerja yang disusun berdasarkan aspek-aspek motivasi kerja yang diungkap Munandar (2001) yaitu adanya kedisiplinan dari karyawan, imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

Skala ukur yang digunakan dengan memakai Skala Likert berupa 4 pilihan jawaban yang berisikan pernyataan-pernyataan positif (*favorable*) dan pernyataan negatif (*unfavorable*). Penilaian yang diberikan pada masing-masing jawaban subjek pada setiap pernyataan *favorable* adalah: Sangat setuju (SS) nilai 4, Setuju (S) nilai 3, Tidak setuju (TS) nilai 2, Sangat tidak setuju (STS) nilai 1. Untuk item berbentuk *unfavorable* adalah: Sangat setuju (SS) nilai 1, Setuju (S) nilai 2, Tidak setuju (TS) nilai 3, Sangat tidak setuju (STS) nilai 4.

F. Validitas dan Relibilitas Alat Ukur

1. Validitas alat ukur

Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2014)

Teknik yang digunakan untuk menguji validitas alat ukur dalam penelitian ini adalah Analisis *product moment* dari person, yakni dengan mendeklamasikan antara skor yang di peroleh dari hasil penjumlahan semua skor item korelasi antara skor item dengan skor total haruslah signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu, maka derajat korelasi dapat di cari dengan menggunakan koefisiensi dari person dengan menggunakan validitas sebagai berikut:

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

Keterangan:

- r : Koefisiensi korelasi antara variabel x (skor subjek setiap item) dengan variabel
- Σ_{xy} : jumlah dari hasil perkalian antara variabel y (total skor subjek dari seluruh item) dengan variabel y.
- ΣX : Jumlah skor seluruh tiap item x.
- ΣY : Jumlah skor seluruh tiap item y.
- N : Jumlah subjek

2. Reliabilitas alat ukur

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Reliabel artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan. Untuk mengetahui reliabilitas alat ukur maka digunakan rumus koefisien *Alpha Cronbach's* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_1^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

- r_{11} : Reliabilitas instrumen
- k : banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma$: Jumlah varian butir
- σ_1^2 : varian total

G. Metode Analisis Data

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dan *Karl Pearson*, dengan tujuan utama penelitian ini yakni ingin melihat apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja pada karyawan PT Asuransi Jiwa Mandiri *Inhealth* Indonesia Kantor Operasional Medan. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut

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

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

N = Jumlah subjek

$\sum xy$ = Jumlah hasil perkalian antara skor x dan skor y

$\sum x$ = Jumlah seluruh skor x

$\sum y$ = Jumlah seluruh skor y

X^2 = Jumlah kuadrat skor X

Y^2 = Jumlah kuadrat skor Y

Rumus selanjutnya adalah untuk mencari besar kecilnya kontribusi variabel X terhadap variabel Y dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\mathbf{KD = r^2 \times 100\%}$$

KD = Koefisien *Determination* (kontribusi variabel X terhadap variabel Y)

r = Nilai koefisien korelasi



DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaludin. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Emosi*. Penerbit Erlangga.
- Arsyad, Azhar. 2009. *Media Pembelajaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Einstein, W.O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Journal of Group and Organizational Studies*, 13 (1), 58-80Chaplin, J P. (2005). *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Andriani, Maya, dan Widiawati, Kristina. 2017. Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. Vol. 2 number 1. Diambil dari: <http://www.ejournal-binainsani.ac.id/index.php/JAKBI/article/download/423/424>
- Awan, Taruk TD. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Kantor PT Wijaya Sukses Sejahtera di Kabupaten Berau. Vol. 2 number 3. Diambil dari: [http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/09/Jurnal%20Taruk%20Todingallo%20Delvi%20Awan%20\(09-26-14-01-13-57\).pdf](http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/09/Jurnal%20Taruk%20Todingallo%20Delvi%20Awan%20(09-26-14-01-13-57).pdf)
- Crawford, C.J. 2005. *Corporate Rise The X*. Santa Clara: XCEO, Inc.
- Hamka, Y.A., Resmawan, E., & Jamanie, F. 2017. Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kantor Camat Loa Janan Kabupaten Kutai Kartanegara. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Mulawarman.
- Hasibuan. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Karimah, K.E. 2012. Hubungan Stres Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Tiga Direktorat Operasional PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Jakarta. Universitas Indonesia.
- Kartono, Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: Rajawali Pers
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.
- M. Manullang. 2002. *Dasar-dasar Manajemen*. Cetakan 16. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

- Marliani, Rosleny. 2015. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Pratiwi, Nur Indah. 2017. Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Negeri 1 Pageraji Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Purwokerto.
- Putri, Tri Handayani. 2017. Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter Dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT Telkom Langsa Tbk Fakultas Psikologi UMA. Medan. Universitas Medan Area.
- Sehaningtyas, Ardhyaviana. 2017. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan *Sales Promotion Girl (SPG)* Lapangan Fakultas Psikologi UMS. Surakarta. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sianturi, M. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada STMIK Budi Darma Medan.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi, edisi ke 12 buku 1*. (Jakarta: Salemba empat, 2008), hlm. 222
- Wagimo dan Ancok, Djamaludin. 2005. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta.
- Wijana, Bernardine R, dan Supardo, Susilo. 2006. *Kepemimpinan Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Winardi. 2001. *Motivasi & Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Yudhawati, Dian. 2005. Hubungan Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Komitmen Organisasi dengan Mutu Pelayanan Pramuniaga Matahari Department Store Magelang. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT Indeks.

LAMPIRAN A
ALAT UKUR PENELITIAN

Skala Kepemimpinan Transaksional
Skala Motivasi Kerja



Sehubungan dengan diadakannya penelitian tentang komitmen organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja karyawan di PT Mandiri Inhealth Medan, kami mohon bantuan Bapak/Ibu untuk dapat mengisi kuesioner berikut dengan memberikan tanda *check list* (✓) pada kotak yang sesuai dengan perilaku Bapak/Ibu dalam sehari-harinya di kantor ini.

Adapun ketentuan penilaian dalam kuesioner ini adalah sebagai berikut :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Dalam pengisian nama Bapak/Ibu hanya menuliskan inisial saja, untuk itu kami mohon penilaian sejujurnya Bapak/Ibu dalam mengerjakan kuesioner ini agar hasil yang diterima dapat dianalisis dengan maksimal. Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Nama (Inisial) :

Jabatan :

Bagian/Department :

Skala Kepemimpinan Transaksional

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Atasan saya mengikuti kesalahan-kesalahan yang terjadi dengan seksama				
2	Atasan saya mengambil tindakan sebelum semua pekerjaan menunjukkan hasil yang salah				
3	Atasan saya tidak memperkenankan saya bertanya mengenai penyelesaian pekerjaan yang saya lakukan				
4	Atasan saya kurang memberikan pengakuan atas hasil kerja				
5	Atasan saya beritahukan dengan jelas apa yang dapat diharapkan bila tujuan kerja tercapai				
6	Pemimpin jarang memberikan penghargaan dalam mencapai suatu target				
7	Atasan saya menunggu mengambil tindakan sampai terjadi kesalahan				
8	Pemimpin melakukan briefing setiap harinya untuk meningkatkan motivasi karyawan				
9	Pemimpin tidak pernah melakukan koreksi ketika saya				

	mengerjakan pekerjaan				
10	Atasan saya memusatkan perhatian saya pada kesalahan-kesalahan, keluhan, dan kegagalan-kegagalan				
11	Atasan saya memberi bantuan pada karyawan sebagai imbalan atas usahanya				
12	Pemimpin tidak memberikan pengarahan secara detail				
13	Atasan saya nyatakan kepuasan saya bila ada karyawan yang mencapai tugas-tugas yang diharapkan				
14	Atasan saya mengarahkan perhatian saya terhadap kegagalan-kegagalan dalam mencapai standar				
15	Atasan saya gagal melibatkan diri untuk ikut menangani sampai masalahnya menjadi serius				



Sehubungan dengan diadakannya penelitian tentang komitmen organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja karyawan di PT Mandiri Inhealth Medan, kami mohon bantuan Bapak/Ibu untuk dapat mengisi kuesioner berikut dengan memberikan tanda *check list* (✓) pada kotak yang sesuai dengan perilaku Bapak/Ibu dalam sehari-harinya di kantor ini.

Adapun ketentuan penilaian dalam kuesioner ini adalah sebagai berikut :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Dalam pengisian nama Bapak/Ibu hanya menuliskan inisial saja, untuk itu kami mohon penilaian sejujurnya Bapak/Ibu dalam mengerjakan kuesioner ini agar hasil yang diterima dapat dianalisis dengan maksimal. Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Nama (Inisial) :

Jabatan :

Bagian/Department :

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Arahan yang diberikan pimpinan tidak semuanya saya jalankan				
2	Saya menghindari tugas-tugas yang sulit untuk dikerjakan				
3	Saya tetap belajar dengan semangat meskipun banyak mengalami kesulitan				
4	Saya menghasilkan inovasi yang bermanfaat bagi perusahaan				
5	Jika ada masalah, saya menyelesaikan urusan keluarga terlebih dahulu sebelum pergi ke kantor				
6	Ketika jam istirahat selesai saya masih belum berada di tempat kerja				
7	Saya mengikuti arahan dari atasan				
8	Jika ada pekerjaan yang sulit saya akan menyerahkan tugas itu kepada teman saya				
9	Saya sudah berada di kantor saat jam istirahat selesai				
10	Saya mudah cemas dalam menghadapi pekerjaan baru				
11	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya menghiraukan arahan atasan				
12	Sebelum memulai pekerjaan saya selalu mengevaluasi hasil pekerjaan yang kemarin				

13	Saya mengikuti prosedur yang telah ditetapkan				
14	Saya merasa rekan kerja yang lain lebih mampu daripada saya				
15	Saya mengikuti kegiatan sosial yang dilakukan perusahaan				
16	Saya merasa rekan-rekan kerja selalu mendukung ketika saya sedang kesulitan				
17	Saya mengerjakan pekerjaan yang diberikan tanpa membebani rekan kerja				
18	Teguran yang diberikan pimpinan tidak menghambat saya dalam menyelesaikan pekerjaan				
19	Saya bisa menyelesaikan pekerjaan tanpa ada kesalahan				
20	Saya mengambil tindakan yang menurut saya benar				
21	Jika sedang sakit saya lebih memilih beristirahat di rumah sampai pulih				
22	Sebelum jam menunjukkan pukul 17.00 saya masih berada di kantor				
23	Saya lebih suka menyendiri bila ada masalah daripada bercerita dengan rekan kerja				
24	Pekerjaan yang saya kerjakan sedikit terlambat dari batas tenggang waktu yang diberikan				
25	Teman kerja saya umumnya sulit diajak kerja sama dalam menjalankan tugas				
26	Setiap pagi saya datang ke kantor lewat dari batas waktu toleransi keterlambatan				
27	Saya tetap usahakan hadir ketika saya sulit berjalan				
28	Saya tidak pernah berbicara di dalam rapat				
29	Sebelum pulang kerja saya langsung pulang tanpa mengevaluasi hasil pekerjaan				
30	Pernah terpikirkan oleh saya untuk berhenti dari perusahaan				
31	Bagi saya urusan pekerjaan lebih penting dibandingkan urusan yang lain				
32	Saya merasa rekan-rekan kerja tidak mau bergaul dengan saya				
33	Sebelum waktunya pulang saya sudah keluar dari kantor				
34	Saya melanggar prosedur yang telah ditetapkan perusahaan				
35	Saya suka mempelajari hal-hal baru untuk menambah wawasan				
36	Saya datang sebelum pukul 08.00				
37	Kesempatan mendapatkan kenaikan jabatan rasanya bisa saya raih, bila saya bekerja dengan baik				
38	Saya yakin bahwa ada cara untuk menyelesaikan masalah yang saya hadapi				
39	Saya merasa kegagalan mengikuti diri saya				
40	Semangat saya berkurang ketika ditegur pimpinan				

41	Saya bertukar pikiran dengan karyawan yang sesuai dengan bidangnya				
42	Saya menganggap bahwa semua masalah pasti ada jalan keluarnya				
43	Saya mudah putus asa bila menghadapi hal yang sulit untuk dilakukan				
44	Agar briefing cepat selesai saya mengikuti saran karyawan yang lain saja				
45	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa ada kesalahan				
46	Saya mengerjakan tugas tepat pada waktunya				



LAMPIRAN B
DATA PENELITIAN

Data Skala Kepemimpinan Transaksional
Data Skala Motivasi Kerja



LAMPIRAN C

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA

**Uji Reliabilitas dan Validitas Skala Kepemimpinan
Transaksional**

Uji Reliabilitas dan Validitas Skala Motivasi Kerja



Reliability

Scale: Skala Kepemimpinan Transaksional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	47	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	28

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kt1	3,43	,715	47
kt2	3,68	,471	47
kt3	3,49	,547	47
kt4	3,38	,768	47
kt5	3,43	,715	47
kt6	3,49	,547	47
kt7	3,81	,449	47
kt8	2,70	,657	47
kt9	3,57	,715	47

kt10	2,81	,770	47
kt11	3,00	,659	47
kt12	2,98	,821	47
kt13	3,57	,715	47
kt14	3,43	,651	47
kt15	3,06	,763	47
kt16	3,38	,768	47
kt17	3,19	,647	47
kt18	2,30	,883	47
kt19	2,70	,657	47
kt20	2,79	,690	47
kt21	3,43	,715	47
kt22	3,68	,471	47
kt23	3,49	,547	47
kt24	3,38	,768	47
kt25	3,43	,715	47
kt26	3,49	,547	47
kt27	3,81	,449	47
kt28	2,70	,657	47

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kt1	88,17	83,579	,664	,889
kt2	87,91	89,906	,295	,896
kt3	88,11	86,445	,593	,891
kt4	88,21	83,562	,614	,890

kt5	88,17	83,579	,664	,889
kt6	88,11	86,445	,593	,891
kt7	87,79	88,736	,453	,894
kt8	88,89	86,706	,461	,893
kt9	88,02	87,239	,376	,895
kt10	88,79	88,910	,225	,899
kt11	88,60	86,855	,446	,894
kt12	88,62	87,502	,299	,898
kt13	88,02	87,239	,376	,895
kt14	88,17	87,796	,373	,895
kt15	88,53	89,994	,151	,900
kt16	88,21	83,562	,614	,890
kt17	88,40	86,855	,455	,893
kt18	89,30	87,344	,282	,899
kt19	88,89	86,706	,461	,893
kt20	88,81	86,593	,444	,894
kt21	88,17	83,579	,664	,889
kt22	87,91	89,906	,295	,896
kt23	88,11	86,445	,593	,891
kt24	88,21	83,562	,614	,890
kt25	88,17	83,579	,664	,889
kt26	88,11	86,445	,593	,891
kt27	87,79	88,736	,453	,894
kt28	88,89	86,706	,461	,893

Mean hipotetik = $(22 \times 5) / 2 = 55$

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
91,60	92,768	9,632	28

Reliability

Scale: Skala Motivasi Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	47	100,0

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

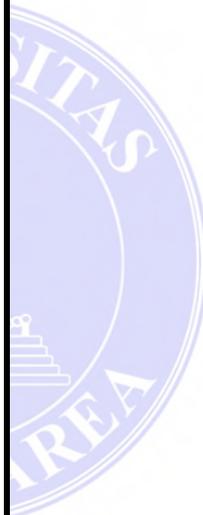
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	46

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
--	------	----------------	---

mk1	3,43	,715	47
mk2	3,68	,471	47
mk3	3,49	,547	47
mk4	3,38	,768	47
mk5	3,43	,715	47
mk6	3,49	,547	47
mk7	3,81	,449	47
mk8	2,70	,657	47
mk9	3,57	,715	47
mk10	2,81	,770	47
mk11	3,00	,659	47
mk12	2,98	,821	47
mk13	3,57	,715	47
mk14	3,43	,651	47
mk15	3,06	,763	47
mk16	3,38	,768	47
mk17	3,19	,647	47
mk18	2,30	,883	47
mk19	2,70	,657	47
mk20	2,79	,690	47
mk21	3,43	,715	47
mk22	3,49	,547	47
mk23	3,00	,659	47
mk24	3,11	,667	47
mk25	3,00	,659	47
mk26	2,96	,999	47
mk27	2,85	,859	47



mk28	3,00	,626	47
mk29	3,53	,584	47
mk30	3,43	,715	47
mk31	3,38	,768	47
mk32	3,38	,768	47
mk33	3,49	,547	47
mk34	3,43	,715	47
mk35	3,68	,471	47
mk36	3,49	,547	47
mk37	3,38	,768	47
mk38	3,43	,715	47
mk39	3,49	,547	47
mk40	3,81	,449	47
mk41	2,70	,657	47
mk42	3,57	,715	47
mk43	2,81	,770	47
mk44	3,00	,659	47
mk45	2,98	,821	47
mk46	3,57	,715	47

Item-Total Statistics

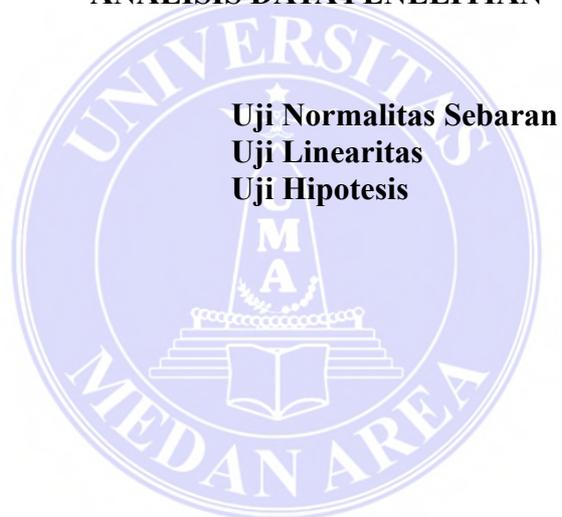
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
mk1	146,15	248,477	,629	,935
mk2	145,89	258,793	,274	,937
mk3	146,09	252,775	,580	,936

mk4	146,19	247,376	,629	,935
mk5	146,15	248,477	,629	,935
mk6	146,09	252,775	,580	,936
mk7	145,77	257,401	,386	,937
mk8	146,87	254,679	,384	,937
mk9	146,00	252,217	,460	,936
mk10	146,77	255,096	,304	,937
mk11	146,57	250,641	,579	,935
mk12	146,60	252,203	,395	,937
mk13	146,00	252,217	,460	,936
mk14	146,15	254,043	,419	,936
mk15	146,51	256,690	,241	,938
mk16	146,19	247,376	,629	,935
mk17	146,38	252,894	,478	,936
mk18	147,28	252,639	,347	,937
mk19	146,87	254,679	,384	,937
mk20	146,79	251,910	,492	,936
mk21	146,15	248,477	,629	,935
mk22	146,09	252,775	,580	,936
mk23	146,57	250,641	,579	,935
mk24	146,47	254,907	,367	,937
mk25	146,57	250,641	,579	,935
mk26	146,62	254,241	,249	,939
mk27	146,72	248,204	,525	,936
mk28	146,57	252,858	,498	,936
mk29	146,04	255,781	,377	,937
mk30	146,15	248,477	,629	,935

mk31	146,19	247,376	,629	,935
mk32	146,19	247,376	,629	,935
mk33	146,09	252,775	,580	,936
mk34	146,15	248,477	,629	,935
mk35	145,89	258,793	,274	,937
mk36	146,09	252,775	,580	,936
mk37	146,19	247,376	,629	,935
mk38	146,15	248,477	,629	,935
mk39	146,09	252,775	,580	,936
mk40	145,77	257,401	,386	,937
mk41	146,87	254,679	,384	,937
mk42	146,00	252,217	,460	,936
mk43	146,77	255,096	,304	,937
mk44	146,57	250,641	,579	,935
mk45	146,60	252,203	,395	,937
mk46	146,00	252,217	,460	,936

Mean hipotetik : $(43 \times 5) / 2 = 107,5$

LAMPIRAN D
ANALISIS DATA PENELITIAN



Uji Normalitas Sebaran

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KepemimpinanT ransaksional	MotivasiKerja
N		47	47
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	73,09	139,15
	Std. Deviation	8,451	15,758
	Absolute	,087	,090
Most Extreme Differences	Positive	,063	,051
	Negative	-,087	-,090
Kolmogorov-Smirnov Z		,598	,614
Asymp. Sig. (2-tailed)		,867	,845

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Linearitas

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Report				0,0%	47	100,0%

MotivasiKerja

KepemimpinanTransaksional	Mean	N	Std. Deviation		Mean Square	F	Sig.
52	98,00	1	.				
55	101,00	1	.				
56	104,00	1	.				
58	119,00	1	.				
60	114,00	1	.				
63	129,00	1	.				
66	127,75	4	3,775				
67	127,50	2	3,536				
68	131,00	1	.	20	537,485	20,788	,000
70	135,33	3	4,619	1	10317,682	399,048	,000
71	140,00	1	.	9	22,738	,879	,608
72	139,33	3	5,774				
73	139,50	4	7,895	6	25,856		
74	135,67	3	3,786	6			
75	146,00	1	.				
77	145,00	5	5,745				
78	146,50	2	4,950				

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
MotivasiKerja *				
KepemimpinanTransaksional	,950	,903	,970	,941

21



Uji Hipotesis

Correlations

Correlations

		KepemimpinanT ransaksional	MotivasiKerja
.	Pearson Correlation	1	,950
	KepemimpinanTransaksional Sig. (2-tailed)		,000
	N	47	47
MotivasiKerja	Pearson Correlation	,950**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	47	47

