

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK ABC

Adela Gusti Elvandari¹, Novendawati Wahyu Sitasari², Safitri M.³
Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul, Jakarta
Jl. Arjuna Utara No. 9 Kebon Jeruk Jakarta Barat
adela.elvan@gmail.com

Abstrak

PT Bank ABC merupakan bank terbesar di Indonesia yang memiliki permasalahan motivasi kerja karyawannya. Salah satu faktor yang diduga menjadi tinggi rendahnya motivasi kerja adalah gaya kepemimpinan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Bank ABC. Metode penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah *incidental sampling*. Dengan sampel 100 karyawan. Alat ukur gaya kepemimpinan dari teori Bass 34 item yang valid dan nilai reliabilitas 0,961. Sedangkan alat ukur motivasi kerja dari teori Ryan & Deci 26 item yang valid dan nilai reliabilitas 0,968. Berdasarkan hasil penelitian uji regresi linear bahwa diperoleh terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Karyawan yang memilih gaya kepemimpinan transaksional lebih banyak dibandingkan dengan yang memilih gaya kepemimpinan transformasional. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memilih gaya kepemimpinan transformasional. Tidak ada hubungan jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan terakhir dan masa kerja dengan motivasi kerja.

Kata kunci: motivasi kerja, gaya kepemimpinan, karyawan

Abstract

PT Bank ABC is the largest bank in Indonesia which has the problem of employee motivation. One of the factors suspected of being high and low in work motivation is the leadership style. The purpose of this study was to determine the effect of leadership style on employee motivation at PT Bank ABC. This research method is quantitative research. The sampling technique used is incidental sampling. With a sample of 100 employees. Measuring the leadership style of valid Bass 34 item theory and reliability value 0.961. While the measurement of work motivation from the theory of Ryan & Deci is 26 valid items and the reliability value is 0.968. Based on the results of the study of linear regression test, it was found that there was a positive and significant influence between leadership styles on work motivation. Employees who choose transactional leadership styles are more than those who choose transformational leadership styles. Employees who have high work motivation tend to choose transformational leadership styles. There is no relationship between sex, age, marital status, last education and working period with work motivation.

Keywords: work motivation, leadership style, employee

Pendahuluan

PT Bank ABC merupakan bank terbesar di Indonesia didirikan pada 21 Februari 1957. Bank ABC merupakan salah satu bank swasta terbesar yang ada di Indonesia. Pada pelaksanaannya bank ABC didukung oleh pemimpin cabang dan kinerja karyawan. Pemimpin di setiap cabang bank ABC telah ditentukan oleh kantor pusat sehingga setiap karyawan yang menjalankan tugas harus disesuaikan dengan instruksi dan peraturan yang dibuat oleh masing-masing pemimpinnya. Karyawan pada kantor cabang bank ABC terdiri dari *Front Liner* dan *Back Office*. Setiap pemimpin dan karyawan dari bagian *Front Liner* dan *Back Office* memiliki tugas sesuai dengan jobdesk masing-masing agar dapat menjadikan kantor cabangnya yang terbaik dari segi pelayanan terhadap customer dibandingkan kantor cabang lainnya. Pemimpin kantor cabang bank ABC memiliki tanggung jawab untuk mencapai keberhasilan penilaian layanan terbaik pada kantor cabangnya.

Dalam menentukan pelayanan terbaik pada setiap kantor cabang bank ABC terdapat *mystery shopper* yang bertugas untuk melakukan uji penilaian dan juga penilaian layanan *Branch Service Quality* (BSQ) dari *customer*. Penilaian BSQ cabang dilakukan dua kali pada setiap tahunnya. Hasil penilaian BSQ pada gelombang pertama dan kedua tidak selalu sama.

Seperti pada cabang A pada tahun 2015 pada penilaian BSQ gelombang pertama cabang A memperoleh hasil yang baik menunjukkan kinerja karyawan yang baik. Namun pada BSQ gelombang kedua, penilaian cabang A mengalami penurunan. Penurunan ini sangat disayangkan dikarenakan adanya kinerja karyawan yang tidak stabil diduga adanya masalah motivasi bekerja karyawan.

Hal yang sama juga terjadi pada cabang B. Penilaian BSQ pada gelombang kedua juga mengalami penilaian yang kurang baik. Hal ini terjadi karena beberapa karyawan sudah merasa puas dengan hasil yang dicapai sehingga karyawan tidak

berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya, adapula karyawan yang melakukan sesuatu karena diharuskan oleh pimpinannya yang menuntut untuk bekerja dengan baik agar tercapai penilaian pelayanan yang bagus pada kantor cabangnya.

Hal ini dipertegas berdasarkan hasil kesimpulan wawancara pada 1 subjek pada cabang bank ABC yang terlihat memiliki motivasi kerja yang tinggi hal ini dipengaruhi oleh atasannya yang menurutnya memiliki gaya kepemimpinan yang memberikan motivasi, memberikan dukungan untuk lebih baik lagi, dan mengingatkan hal-hal yang harus karyawan perbaiki. Sebaliknya berdasarkan hasil wawancara dengan 4 orang subjek pada cabang yang berbeda menyatakan bahwa karyawan merasa tidak termotivasi. Karyawan merasa kerja yang selalu diawasi, tanpa instruksi yang jelas dan hanya menuntut untuk jualan. Di duga pada PT Bank ABC memiliki motivasi yang rendah.

Motivasi kerja adalah dorongan, penggerak, pengendalian, tingkah laku seseorang salam mencapai tujuan. Motivasi dapat berbentuk secara eksternal maupun internal. Motivasi intrinsik biasanya berkorelasi positif dengan pencapaian yang baik, sedangkan motivasi ekstrinsik memiliki korelasi negative dengan pencapaian seseorang. (Ryan & Deci, 2000)

Idealnya karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dilihat berdasarkan tingkat keaktifan dan keterlibatannya dalam berbagai kegiatan, terdapat kepuasan dalam dirinya selama melakukan pekerjaan melayani *customer*, selalu menganggap pekerjaannya merupakan sesuatu yang penting dalam dirinya, melakukan pekerjaan yang disukai dan selalu menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya. Sedangkan karyawan dengan motivasi yg rendah, mereka akan cenderung lebih malas dan kurang aktif dalam menjalankan pekerjaan, kurang bersemangat dalam melakukan aktifitas di lingkungan kerja, melakukan kerja dengan terpaksa dan hanya karena adanya dorongan dari luar yang mengharuskan karyawan tersebut melakukan pekerjaan.

Sedangkan karyawan dengan motivasi kerja yang rendah, mereka akan cenderung lebih malas dan kurang aktif dalam menjalankan pekerjaan, kurang bersemangat dalam melakukan aktifitas di lingkungan kerja, melakukan pekerjaan dengan terpaksa dan hanya karena adanya dorongan dari luar yang mengharuskan karyawan tersebut melakukan pekerjaan, tidak menjadikan pekerjaan sebagai bagian dari dirinya, tetap harus melakukan pekerjaan walaupun pekerjaan tersebut tidak disenanginya dan karyawan tersebut tidak bias menolak pekerjaan tersebut.

Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi motivasi kerja yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota atau pengikut dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerialnya. (Soekarso, 2010)

Menurut Bass (2004) pemimpin yang berorientasi pada target serta menuntut perfect sesuai prosedur adalah pemimpin yang Transaksional dan pemimpin yang mengayomi, menyemangati, serta memotivasi disebut Transformasional. Pada dasarnya gaya kepemimpinan setiap orang berbeda-beda sesuai dengan kepribadian pemimpin tersebut. Sehingga dapat dikatakan baik gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional diduga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Salah satu faktor yang diduga memengaruhi motivasi kerja yaitu gaya kepemimpinan. Ketika pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang hanya menilai berdasarkan hasil akhir tanpa diikuti dengan perintah yang jelas, hubungan interpersonal yang baik dengan bawahannya atau disebut dengan gaya kepemimpinan transaksional diduga akan menurunkan motivasi kerja karyawannya. Karena karyawan merasa hanya dituntut untuk mencapai target tanpa ada arahan yang jelas. Sedangkan pemimpin yang mampu dengan cara pendekatan interpersonal yang baik, dimana pemimpin mau memahami kesulitan bawahannya, mau bekerja bersama dengan para bawahannya, diduga akan meningkatkan motivasi para bawahannya. Karena karyawan lebih merasa

dimanusiakan, senang, nyaman dan tidak takut bertanya kepada pimpinan.

Pemimpin yang memberikan support penuh kepada karyawan agar karyawan bersemangat dalam bekerja, membantu karyawan dalam mengatasi dan menemukan pemecahan masalah, memperhatikan dan memberikan reward berupa apresiasi kepada karyawan atas kemampuan yang dimilikinya, selalu melakukan kerja tim yang melibatkan atasan dan karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tersebut memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, karyawan akan semangat dalam bekerja, mencintai pekerjaannya, melakukan pekerjaan dengan senang hati dan juga performa kerja yang diberikan akan maksimal. Sebaliknya pemimpin yang menuntut kualitas kerja yang selalu baik di setiap karyawannya, kurang memberikan support, dukungan kepada karyawannya, pimpinan kurang membantu dalam memecahkan setiap masalah karyawannya, sehingga membuat karyawan kurang optimal dalam menunjukkan performa kerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tersebut memiliki gaya kepemimpinan transaksional. Sehingga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan seperti karyawan tidak bersemangat dalam bekerja, cenderung terpaksa dalam melakukan pekerjaan, tidak melakukan pekerjaan dengan senang hati dan sebagainya.

Hal ini selaras dengan penelitian Savitri (2014) dan Astuti (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada motivasi kerja karyawan.

Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan dan mengetahui gaya kepemimpinan yang dominan di PT Bank ABC.

Metode Penelitian

Rancangan penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bersifat non-eksperimental. Penelitian ini termasuk dalam penelitian kausalitas, karena ingin mengetahui pengaruh variabel pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

Populasi penelitian yang digunakan adalah karyawan PT. Bank ABC sebanyak 100 karyawan dengan menggunakan rumus slovin. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT Bank ABC kantor wilayah (Jakarta Barat dan Tangerang).

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *incidental sampling*. Teknik penentuan sampel secara kebetulan atau siapa saja yang kebetulan (*incidental*) bertemu peneliti yang dianggap cocok dengan karakteristik sampel yang ditentukan akan dijadikan sampel. (Sugiyono, 2010)

Alat ukur pada penelitian ini berupa kuesioner dengan menggunakan skala likert. Alat ukur dalam variabel persepsi gaya kepemimpinan mengacu dimensi gaya kepemimpinan menurut Bass (2004) yaitu, gaya kepemimpinan transaksional dengan indikator imbalan, manajemen eksepsi pasif, dan manajemen eksepsi aktif. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator charisma (*charisma*) atau pengaruh ideal, rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), Inspirasi (*inspiration*), dan perhatian individual.

Alat ukur dalam variabel motivasi kerja merupakan adaptasi berdasarkan skala motivasi (Ryan & Deci, 2000) dan dimodifikasi oleh peneliti dengan menambahkan item disetiap indikatornya sejumlah 3 item pernyataan. Motivasi intrinsik dengan indikator *self determinant* dan motivasi ekstrinsik dengan indikator *integrated regulation, identified regulation, introjected regulation, dan external regulation*.

Teknik statistik yang digunakan untuk menghitung validitas dari alat ukur yang digunakan adalah Pearson Product Moment. Dengan batas skor yaitu $\geq 0,3$. Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan kepada 30 karyawan, pada alat

ukur gaya kepemimpinan ditemukan 8 aitem gugur dari 42 aitem sehingga aitem tersisa adalah 34 aitem. Sedangkan pada alat ukur motivasi kerja jumlah aitem sebanyak 30 aitem dan ditemukan 4 aitem gugur sehingga tersisa 26 aitem.

Pengujian realibilitas alat ukur dalam penelitian ini dilakukan dengan prosedur internal consistency yaitu menggunakan teknik Alpha Cronbach, yaitu dengan menghitung varians dari skor tes. Dengan batas nilai realibilitas yaitu $\geq 0,70$. Pada alat ukur gaya kepemimpinan nilai realibilitasnya setelah uji coba sebesar (α) = 0,961 dan alat ukur motivasi kerja nilai realibilitasnya setelah uji coba sebesar (α)= 0,968.

Selanjutnya untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan PT. Bank ABC menggunakan Uji Regresi Linear dan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dominan, peneliti menggunakan perhitungan *Z-score*. Peneliti juga menggunakan *Crosstab* untuk melihat hubungan variabel motivasi kerja dengan data penunjang subjek penelitian.

Hasil

Untuk pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada PT Bank ABC diperoleh nilai sig (p) = 0,000 ($p < 0,05$) artinya terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank ABC dengan nilai uji regresi linear $Y=38,454+0,439x$. Nilai koefisien sebesar 0,439 artinya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dalam penelitian ini bersifat positif.

Untuk melihat gambaran kategorisasi gaya kepemimpinan, dapat dilihat pada table dibawah ini :

Tabel 1. Kategorisasi dari dua Gaya Kepemimpinan

| Dimensi | Total | Persen |
|------------------|-------|--------|
| Transformasional | 49 | 49% |
| Transaksional | 51 | 51% |

Berdasarkan tabel kategorisasi dari dua gaya kepemimpinan diketahui bahwa subjek yang memiliki gaya persepsi gaya kepemimpinan transformasional sebanyak 49 (49%) subjek. Sedangkan yang memiliki persepsi gaya kepemimpinan transaksional sebanyak 51 (51%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas subjek yang digunakan dalam penelitian ini cenderung memiliki persepsi gaya kepemimpinan transaksional.

Selanjutnya peneliti melakukan kategorisasi pada variabel motivasi kerja yang berdasarkan perhitungan statistik dari data yang diperoleh variabel motivasi kerja $\mu = 84,33$ dan $\sigma = 11,225$.

Data penelitian tersebut selanjutnya digunakan untuk mengkategorisasikan motivasi kerja karyawan PT Bank ABC dalam tingkatan-tingkatan untuk kemudian disusun norma. Subjek dikategorikan seperti dibawah ini :

Tabel 2. Hasil kategorisasi Motivasi Kerja

| Rentang Skor | Kategori | Frekuensi | Persen |
|--------------|----------|-----------|--------|
| $X > 92$ | Tinggi | 56 | 56% |
| $X < 77$ | Rendah | 44 | 44% |

Berdasarkan tabel kategorisasi pada tabel diatas diketahui bahwa 56 subjek (56%) termasuk dalam kategorisasi motivasi kerja tinggi, 44 subjek (44%) termasuk dalam motivasi kerja rendah. dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Bank ABC lebih banyak yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Tabel 3. Hasil crosstab kategorisasi gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja

| Motivasi Kerja | Trans formasi onal | Transak sional | Total |
|----------------|--------------------|----------------|--------------|
| Rendah | 19 (38,8%) | 25 (49,0%) | 44 (44,%) |
| Tinggi | 30 (61,2%) | 26 (51,0%) | 56 (56,%) |

Berdasarkan hasil tabel diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang

mempersiapkan atasan memiliki gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional lebih banyak karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi. Jadi dapat disimpulkan karyawan lebih banyak yang memiliki motivasi kerja tinggi.

Untuk melihat gambaran hubungan variabel motivasi kerja dengan data penunjang, berikut ini adalah tabel ringkasan hasil tabulasi silang pada variabel motivasi kerja dengan data penunjang subjek menggunakan teknik Pearson Chi Square pada tabel 3

Tabel 4. Tabulasi silang Motivasi Kerja dengan data penunjang

| Data Penunjang | | Value | Df | Assymp-Sig. (2sided) |
|---------------------|--------------------|-------|----|----------------------|
| Jenis Kelamin | Pearson Chi Square | 0,596 | 1 | 0,440 |
| | | | | |
| Usia | Pearson Chi Square | 5,263 | 2 | 0,072 |
| | | | | |
| Status Perkawinan | Pearson Chi Square | 1,769 | 1 | 0,183 |
| | | | | |
| Pendidikan Terakhir | Pearson Chi Square | 0,129 | 1 | 0,938 |
| | | | | |
| Masa Kerja | Pearson Chi Square | 3,477 | 1 | 0,176 |
| | | | | |

Dari hasil perhitungan pada tabel diatas data penunjang yaitu jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan terakhir, masa kerja tidak memiliki hubungan dengan motivasi kerja karena nilai $p > 0,05$.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa $\text{sig } p = 0,000$ ($p < 0,05$) yang berarti gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Bank ABC. Artinya gaya kepemimpinan pada setiap pemimpin di masing-masing kantor cabang

mempengaruhi semangat kerja, bekerja dengan senang hati yang merupakan motivasi kerja dari setiap karyawannya.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Pasla, Mandey dan Tulus (2014) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai. Didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja pegawai. Erlu adanya peranan dari pimpinan untuk menciptakan komunikasi yang baik antara pegawai dengan pimpinan.

Dalam hasil uji regresi linear sederhana dalam penelitian ini ditemukan koefisien gaya kepemimpinan sebesar 0,439 dengan persamaan linear $Y = 38,454 + 0,439X$. Artinya gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Untuk nilai kontribusi gaya kepemimpinan berdasarkan skor $R^2 = 0,400$ menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 40% terhadap motivasi kerja dan 60% dipengaruhi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, prestasi kerja dan sebagainya.

Dari data hasil pengolahan cross tabulation, memperlihatkan bahwa karyawan dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih banyak yang memiliki motivasi kerja tinggi yaitu sebesar 30 karyawan (30%). Dengan demikian atasan yang dinilai bawahannya berkharisma, dan menginspirasi bawahannya membuat karyawan merasa diperhatikan dan nyaman. Sehingga muncul emosi positif yang membuat tingkah laku menjadi lebih kreatif, karyawan merasa dihargai sehingga karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gopal dan Chowdhury (2014) mengenai *Leadership Styles and Employee Motivation: An Empirical Investigation in A Leading Oil Company in India* yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Dari data tabulasi silang didapati hasil bahwa tidak ada hubungan jenis kelamin dengan motivasi kerja yaitu diperoleh sig sebesar 0,440. Namun demikian

ada temuan lain yaitu ditemukan bahwa karyawan yang berjenis kelamin laki-laki memiliki motivasi kerja cenderung tinggi lebih banyak sedangkan karyawan perempuan lebih banyak yang memiliki motivasi kerja rendah. Didukung oleh pernyataan beberapa karyawan yang menyatakan, "Pekerjaan ini bukan bidang saya" (item no 22 kuesioner B) dan "Pekerjaan ini tidak saya sukai" (item no 24, kuesioner B).

Dari data tabulasi silang didapati hasil bahwa tidak ada hubungan usia dengan motivasi kerja yaitu diperoleh sig sebesar 0,072. Namun demikian ada temuan lain yaitu ditemukan bahwa karyawan dengan usia remaja akhir dan dewasa madya memiliki motivasi kerja cenderung tinggi lebih banyak sedangkan karyawan dengan usia dewasa awal lebih banyak yang memiliki motivasi kerja rendah. Karyawan dengan usia remaja akhir cenderung bersemangat, mampu mengarahkan tindakannya kearah positif dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Elisabeth B. Hurlock (1978), bahwa pada masa remaja, seseorang ingin selalu mempunyai cita-cita tinggi, bersemangat dan mempunyai energy yang besar, sehingga mendorong merekameraih prestasi. Demikian pula karyawan dengan usia dewasa madya yang tidak lagi banyak keinginan dalam karirnya dan hanya ingin berupaya optimal pada pekerjaannya saat ini.

Dari data tabulasi silang, didapati hasil bahwa tidak ada hubungan status perkawinan dengan motivasi kerja yaitu diperoleh sig sebesar 0,183. Namun demikian ada temuan lain yaitu ditemukan bahwa karyawan yang belum menikah memiliki motivasi kerja cenderung tinggi lebih banyak sedangkan karyawan menikah lebih banyak yang memiliki motivasi kerja rendah. Hal ini didukung oleh pernyataan beberapa karyawan yang menyatakan, "Karena pekerjaan ini adalah bagian dari cara saya memilih untuk menjalani hidup saya" (item no 10, kuesioner B) dan "Karena ini adalah jenis pekerjaan yang telah saya pilih untuk mencapai beberapa tujuan penting" (item no 15, kuesioner B).

Dari data tabulasi silang didapati hasil bahwa tidak ada hubungan pendidikan terakhir dengan motivasi kerja yaitu diperoleh sig sebesar 0,938. Namun demikian ada temuan lain yang ditemukan bahwa karyawan dengan pendidikan SMA/SLTA dan S-1/S-2 memiliki motivasi kerja cenderung tinggi lebih banyak sedangkan karyawan dengan pendidikan diploma lebih banyak yang memiliki motivasi kerja rendah. Adapun karyawan dengan pendidikan SMA cenderung memiliki motivasi kerja tinggi karena alternatif pilihan kerja yang semakin kecil dan persaingan jumlah pencari kerja yang tinggi menyebabkan karyawan dengan pendidikan SMA lebih berusaha optimal pada pekerjaannya saat ini. Hal ini terlihat dari tingginya minat karyawan lulusan SMA untuk bekerja sebagai magang bakti pada PT Bank ABC dari tahun ke tahun. (HRD, 2016)

Dari data tabulasi silang didapati hasil bahwa tidak ada hubungan masa kerja dengan motivasi kerja yaitu diperoleh sig sebesar 0,176. Namun demikian ada temuan lain yaitu ditemukan bahwa karyawan dengan masa kerja 1-3 tahun memiliki motivasi kerja cenderung tinggi lebih banyak sedangkan karyawan dengan masa kerja <1 tahun dan >3 tahun lebih banyak yang memiliki motivasi rendah.

Masa kerja seseorang dalam organisasi perlu diketahui karena masa kerja merupakan salah satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai aspek/segi kehidupan organisasional. Misalnya pada masa < 1 tahun, karyawan masih dalam tahap menyesuaikan diri baik dengan lingkungan ataupun dengan pekerjaannya sehingga motivasi kerja karyawan rendah. Pada masa 1-3 tahun karyawan sudah melalui tahap penyesuaian diri, sudah merasa nyaman dan merasa mampu melakukan pekerjaannya sehari-hari sehingga motivasi kerja karyawan cenderung tinggi. Sedangkan > 3 tahun karyawan khususnya pada bank, mulai merasakan pekerjaan yang monoton setiap harinya sehingga merasa bosan dan memiliki motivasi kerja yang rendah.

Berdasarkan hasil data *Z-score*, memperlihatkan karyawan yang memiliki

persepsi gaya kepemimpinan transaksional sebanyak 51 (51%) subjek. Karyawan merasa pimpinan mereka ingin kinerjanya sempurna dan sesuai dengan prosedur, terlalu banyak mengarahkan, kurang mau mendengarkan karyawan. Sebaliknya karyawan yang memiliki persepsi gaya kepemimpinan transformasional sebanyak 49 (49%) subjek. Yang menunjukkan bahwa karyawan merasa pemimpin adalah sosok yang mengayomi, memberikan semangat, serta dorongan mampu mendorong dirinya dalam bekerja.

Simpulan

Dari hasil penelitian diperoleh hasil ada pengaruh positif signifikan ($\text{sig } 0,000$) gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank ABC. Hasil kategorisasi dari dua tipe gaya kepemimpinan diketahui bahwa karyawan yang memilih gaya kepemimpinan transaksional (51%) lebih banyak dibandingkan dengan karyawan yang memilih gaya kepemimpinan transformasional (49%). Tidak ada hubungan jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan terakhir, masa kerja terhadap motivasi kerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Bass, B. & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set* (3rd ed.). Menlo Park, CA: Mind Garden
- Gopal, R., & Chowdhury, R. G. (2014). *Leadership Styles and Employee Motivation: An Empirical Investigation in a Leading Oil Company in India*. *International Journal of Research in Business Management (IMPACT)* Vol.2 Issue 5, 1-10.
- HRD. 2016. Wawancara pribadi

Hurlock, Elizabeth B. (1978). *Perkembangan Anak*. Penerbit Erlangga: Jakarta.

Pasla, Samuel D. C., Jantje Mandey dan Femmy Tulusan. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Energi Sumber Daya Mineral Sulawesi Utara*. Jbs no 9 vol 2, Desember 2014.

Ryan, Richard M., & Edward L. Deci. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67 (2000) 0361-476X.

Savitri, Ayu Dewiati. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Perawat Di Instalasi Rawat Inap (Irna) II RSUD Dr. Saiful Anwar Malang. *Psikovidya Vol.18* No.1, pp. 1-23.

Soekarso. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Mitra Wacana Media: Jakarta.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Alfabeta: Bandung.