

## **PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN ATASAN TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI BAWAHAN (STUDI PADA KARYAWAN BCA KANTOR CABANG ALAM SUTERA)**

Debby Rosiana, Safitri  
Fakultas Psikologi, Universitas Esa Unggul  
Jl. Arjuna Utara Tol Tomang Kebon Jeruk, Jakarta 11510  
debbyrosiana@esaunggul.ac.id

### **Abstrak**

DEBBY ROSIANA. 2015. Pengaruh persepsi gaya kepemimpinan atasan terhadap motivasi berprestasi bawahan (studi pada karyawan BCA KCU Alam Sutera), Dibimbing oleh Dra. Sulis Mariyanti, Psi., M.Si dan Dra. Safitri, M.Si. Setiap karyawan memiliki motivasi berprestasi yang berbeda. Ada karyawan yang motivasi berprestasinya tinggi, dan yang rendah, hal itu tersebut dipengaruhi dengan gaya kepemimpinan atasan yang dipersepsikan oleh bawahannya. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh persepsi gaya kepemimpinan atasan terhadap motivasi berprestasi bawahan (studi pada karyawan BCA KCU Alam Sutera). Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif non eksperimental yang bersifat korelasional. Sampel penelitian ini adalah karyawan BCA KCU Alam Sutera. Teknik pengambilan sampel adalah *sampling jenuh*. Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner. Pada skala gaya kepemimpinan 48 item valid dan reliabilitas 0,950. Pada skala motivasi berprestasi 46 item valid dan reliabilitas 0,965. Hasil penelitian korelasi persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi berprestasi memiliki nilai sig 0,000 ( $p < 0,05$ ) dan korelasi sebesar 0,989, dan korelasi persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi berprestasi memiliki nilai sig 0,000 ( $p < 0,05$ ) dan korelasi sebesar 0,730, artinya terdapat pengaruh signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi berprestasi. Persepsi gaya kepemimpinan yang dominan di BCA KCU Alam Sutera adalah gaya kepemimpinan transformasional sebanyak 37,1%. Motivasi berprestasi karyawan BCA KCU Alam Sutera cenderung tinggi (52,2%). Terdapat hubungan antara data penunjang dan motivasi berprestasi.

**Kata kunci:** persepsi gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi

### **Pendahuluan**

Bank merupakan suatu lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak-pihak yang memiliki dana (surplus unit) dengan pihak-pihak yang memerlukan dana, serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar aliran lalu lintas pembayaran. Salah satu Bank swasta terbesar di Indonesia adalah PT. Bank Central Asia. PT. Bank Central Asia, Tbk (BCA) secara resmi berdiri pada tanggal 21 Februari 1957 dengan nama Bank Central Asia NV.

**Visi** dari BCA yaitu menjadi Bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia. **Misi** dari BCA yaitu, menjadi Bank yang dapat diandalkan untuk memberikan solusi keuangan bagi nasabah, serta mampu memberikan layanan yang terbaik dan memenuhi segala kebutuhan nasabah agar terciptanya kepuasan yang optimal bagi nasabah. (*sumber: www.mybca.co.id*)

BCA terus meningkatkan pelayanannya dan inovasi terbarunya dengan membuka Kantor Cabang Utama Alam Sutera yang berkonsep

“Individual Banking Mall”, yang merupakan salah satu cara untuk mewujudkan dan memperluas jangkauan layanan sebagai upaya membuka akses perbankan lebih besar bagi masyarakat. BCA KCU Alam Sutera merupakan cabang pertama yang fokus memberikan pengalaman perbankan yang berbeda bagi nasabah non BCA dan nasabah BCA, baik dari *ambience* maupun *service* yang diberikan. Begitu nasabah masuk ke KCU BCA Alam Sutera ini, nasabah akan merasakan konsep “Individual Banking Mall” di mana terdapat pembagian menjadi “rumah” dan layanan *one-stop-solution* untuk seluruh kebutuhan finansial mulai dari informasi, pembukaan rekening, pengajuan kredit, cicilan kartu kredit, *inquiry*, perubahan data, dan *customer care*.

Karyawan BCA KCU Alam Sutera telah mampu menunjukkan kekompakan di dalam team maupun individu. Setiap unit kerja di BCA KCU Alam Sutera bekerja dengan saling mendukung dan melengkapi, sehingga mampu membuat BCA KCU Alam Sutera mencapai tujuan yang diharapkan. (*Sumber: Wawancara Kepala Prioritas, januari 2014*).

Berdasarkan survey Gallup kepada nasabah maupun para karyawan. Kemudian survey

dilakukan gallup juga kepada karyawan tentang TE (*Team Engagement*), yang berupa kekompakan pada team, hubungan dengan atasan dan rekan kerja.

Angka 5 merupakan nilai terbaik. Dengan adanya survey tersebut, membuat para karyawan termotivasi untuk menjadi team yang kompak. Hal ini yang membuat BCA KCU Alam Sutera berlomba-lomba mendapatkan nilai terbaik. Selain itu, untuk pencapaian Bisnis di BCA KCU Alam Sutera tiap bulannya naik rata-rata 4.5% dan khusus untuk unit kerja Prioritas BCA KCU Alam Sutera adalah peringkat 3 di tingkat Nasional, hal ini cukup membanggakan untuk sebuah cabang baru (*Sumber : wawancara kepala prioritas, Januari 2014*). Seperti hasil wawancara salah satu *Customer Service* Prioritas di BCA KCU Alam Sutera dibawah ini, yaitu Subjek E (Subjek adalah perempuan, usia 25 tahun, bagian *Customer Service* Prioritas)

*“gue seneng banget disini..soalnya atasannya care banget sama bawahan. Trus dia juga bisa jadi contoh buat gue saat jualan ke nasabah. Makanya gue jadi jago jualan AIA, KKB, dll yaa gara-gara dia juga, soalnya dia juga pinter ngajarin gue atau yang lain jualan jadinya gw niruin caranya dia dan jadi semangat jualannya deh..hhehee..”* (Wawancara pribadi, Februari 2014)

Dari hasil interview diatas menunjukkan bahwa berkat pemimpin yang *care* dengan bawahannya, mampu memberi contoh, mampu mengajari bawahannya, dan dapat membuat subjek tergerak untuk mencontoh perilaku atasannya. Bawahannya terdorong menjadi lebih baik dan bersemangat untuk mengejar target. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin mampu menggerakkan dan memotivasi karyawannya untuk bertingkah laku sesuai dengan target perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bina Aprilita (2012), menyatakan bahwa pemimpin yang sukses adalah pemimpin tersebut mampu menjadi pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan memotivasi karyawannya, serta memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan dan tujuan yang ingin dicapai.

Bukan hanya itu, BCA KCU Alam Sutera di tahun 2013 menorehkan prestasi yang membanggakan,yaitu masuk dalam nominasi BCA

Award untuk team prioritas terbaik se-Nasional dan mendapatkan juara 3 untuk Nasional dan juara 1 di tingkat Kanwil XII (Kantor Wilayah XII). Kemudian pada tahun 2014 BCA KCU Alam Sutera menjadi Juara 1 terbaik Nasional untuk team prioritasnya. Hal tersebut dikarenakan BCA KCU Alam Sutera mendapatkan nilai gallup yang baik untuk CE, BSQ, dan TE, serta mendapatkan nilai yang baik dari sisi penjualan atau bisnisnya. Padahal BCA KCU Alam Sutera adalah sebuah cabang baru, dipimpin oleh pemimpin yang baru menduduki jabatannya sebagai Kepala KCU, Kepala Operasi cabang yang baru, Kepala Pengembangan Bisnis Cabang yang baru, serta seluruh Kepala Bidang dan Kepala Bagian juga baru menduduki jabatannya (*Sumber: Wawancara Kepala KCU, Februari 2014*). Meskipun BCA KCU Alam Sutera cabang baru, dan seluruh struktur organisasinya baru, namun telah menunjukkan prestasi yang gemilang.

Sebagai salah satu Cabang Utama baru dan cukup sukses BCA KCU Alam Sutera memiliki struktur kepemimpinan maupun kepengurusan. Selain itu untuk meningkatkan TE (*Team Engagement*) BCA KCU Alam Sutera memiliki team yang saling membantu, seperti setiap event yang selalu diadakan di BCA KCU Alam Sutera setiap karyawan saling membantu walaupun bukan termasuk dalam kepanitiaan.Tidak hanya kegiatan diatas, namun karyawan BCA KCU Alam Sutera juga ikut serta untuk mengisi acara di event yang diadakan. Selain itu kekompakan karyawan BCA dapat dilihat dari *Team Building* yang diadakan BCA KCU Alam Sutera pada oktober 2013 (*Sumber : Wawancara Kepala KCU, Januari 2014*).

Kesuksesan prestasi tersebut, tidak terlepas dari peran serta bawahan dan juga pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya. Regina (2010) mengatakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan kerja dan kekompakan tinggi, baik digunakan dalam pembentukan kelompok. Pemimpin perlu menjadi model untuk kelompok dengan menunjukkan perilaku yang membuat kelompok efektif dan puas. Seperti kekompakan dan keberhasilan BCA KCU Alam Sutera di tahun pertamanya ini tak lepas dari peran pemimpin. Sebagai pemimpin yang membawahi karyawan diharapkan mampu memberikan contoh yang baik, mengayomi bawahannya, memotivasi dan tidak hanya memikirkan target perusahaan.

Berikut ini adalah beberapa fenomena yang diperoleh dari proses wawancara dengan beberapa karyawan BCA KCU Alam Sutera yang menggambarkan penilaian karyawan terhadap kepemimpinan atasannya.

Subjek Y (Subjek adalah laki-laki, usia 27 tahun, bagian *Customer Service Prioritas*)

“Menurut gue, atasan kita sih baik baik banget..tapi terkadang karna kebaikan dia, malah bikin gue jadi ngegampangin gitu. Trus kadang-kadang karna dia iyain terus, gue jadi suka ngelanggar peraturan yang ada..jadinya nurutin deh semua yang nasabah mau, walaupun sebenarnya sih itu gak boleh..tapi gue termotivasi banget sih sama semangatnya dia kalo lagi kerja apalagi kalo lagi nemuin nasabah, kaloliat kaya gitu malah bikin gue jadi gak mau kalah sama dia..guePEDE banget trus jadi pengen nunjukkin kalo gue juga bisa kaya dia saat melayani nasabah maupun ngasih solusi yang dibutuhin sama nasabah”(Wawancara pribadi, Februari 2014).

Dari hasil interview dengan subjek Y terlihat bahwa subjek Y menilai atasannya peduli dengan bawahannya, mampu memberi contoh cara untuk melayani nasabah dengan baik dan bersemangat dalam bekerja. Sehingga subjek Y menilai atasannya dalam melayani nasabahnya dengan percaya diri.

Sementara subjek yang lain adalah Subjek A (Subjek adalah perempuan, usia 25 tahun, bagian *Teller*)

“ehhmm..atasan gue sih baik banget..gue seneng,soalnya dia sebagai atasan mau terjun langsung ke lapangan, ngeliat nasabahnya atau nemuin nasabahnya. Ya walaupun pengennya ini itu semuanya harus beres dan perfect banget..tapi paling engga dia nyemangatin kita, ya memotivasilah..trus klo seandainya kita gak bisa mencapai target, dia sih gak marah – marah ,malahan nambah nyemangatin kita gitu. Apalagi kalo kita berprestasi, waahh..dia gak segen-segen nyamperin kita buat ngucapin selamat tuh..kalokaya gitu jadinya gue seneng en semangat deh kerjanya, makin pengen nunjukkin kalo gue bisa berprestasi”(Wawancara pribadi, Februari 2014).

Dari hasil interview Subjek A menilai atasannya sebagai pribadi yang mau terjun langsung untuk bertemu dengan nasabah, *perfect*, dapat menyemangati bawahannya, dan mau memberikan apresiasi pada bawahan yang berprestasi. Keadaan tersebut membuat subjek menjadi lebih bersemangat dan menunjukkan performance kerja yang baik.

Berbeda dengan Subjek F (Subjek adalah Perempuan, usia 27 tahun, bagian *Customer Service Reguler*)

“menurut gw ya by..dia sih baik, tapi apa-apa pengennya perfect trus cepet beres, apalagi kalo ada payroll pemrek kan banyak banget tuh..ya dia sih suka nyemangatin gue dan anak-anak,tapi tetep aja yang dia pikirin en suruh cuma jualan-jualan terus..macam tukang obat aja gue suruh jualan mulu. gue yang cape ngerjain laah..dia atasan cuma bisanya nyuruh doank. Makanya kadang malah bikin gue BT trus gue jadi males-malesan ngelayanin nasabah deh..oiya sampe gue pernah tuh spik sakit trus gak masuk, gara-gara bosen setiap morning breafing disuruhnya jualan mulu”(Wawancara Pribadi, Februari 2014).

Subjek F memiliki penilaian bahwa atasannya hanya menyuruh saja, mengerjakan target hanya dengan berjualan, dan menuntut untuk *perfect*, sehingga membuat subjek F jadi menjadi tidak antusias bekerja, selain itu ia merasa hanya disuruh tanpa ada *feedback* dari atasannya.

Dari hasil wawancara ke tiga subjek diatas, terlihat bahwa Subjek F, Y, dan A memiliki persepsi yang berbeda – beda tentang atasannya. Subjek F menilai atasannya hanya memberikan perintah, mengerjakan sesuai target dengan berjualan, dan menuntut untuk *perfect* sesuai prosedur. Sedangkan Y dan A menilai atasannya *care*,mengayomi, bersemangat, dapat mengajari bawahannya dan mampu memberi contoh kepada bawahannya sehingga karyawan menjadi termotivasi dalam bekerja. Dengan kata lain ada bawahan yang menilai atasannya sebagai pemimpin yang hanya berorientasi pada target saja dan menuntut untuk *perfect* sesuai prosedur.Namun ada juga yang menilai atasannyaadalah pemimpin yang *care*, mengayomi, menyemangati dan memotivasi. 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*. Dengan persepsi yang berbeda-beda terhadap gaya kepemimpinan atasan, ada yang *Transaksional* dan ada pula yang *Transformasional* dapat mempengaruhi perilaku yang berbeda termasuk motivasi untuk berprestasi. Dalam penelitian Bina Aprilita (2012), dikemukakan bahwa Perilaku atau gaya kepemimpinan setiap orang pasti berbeda-beda sesuai dengan kepribadian pemimpin tersebut. Kondisi itu dapat mempengaruhi motivasi berprestasi karyawan yang nantinya dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut.

Dari uraian tersebut diatas peneliti ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan atasan terhadap motivasi berprestasi bawahan.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama (Keating, 1991).

Kepemimpinan adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi, perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2003).

Kepemimpinan dalam konteks suatu organisasi, adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif, ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2003).

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

### **Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Riberu, (dalam Siti Maria Uzlah, 2011) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin membawa diri sebagai pemimpin dan tampil dalam menggunakan kekuasaannya. Menurut Riberu gaya kepemimpinan tidak hanya tergantung dari sifat pribadi si pemimpin tetapi juga dari iklim yang sudah ditentukan oleh iklim yang sudah ditentukan oleh struktur dan kebudayaan kelompok. Unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan antara lain: kemampuan mempengaruhi orang lain, kemampuan mengarahkan-memotivasi tingkah laku orang lain-

kelompok, adanya unsur kerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota atau pengikut dalam melaksanakan tugas – tugas pekerjaan manajerialnya. Menurut Soekarso (2010). Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku menetap yang ditunjukkan ketika berusaha mempengaruhi kegiatan – kegiatan karyawan yang diketahui dan dirasakan oleh karyawan.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass (1994) kepemimpinan Transformasional adalah seorang pemimpin yang memiliki kharisma yang mampu melakukan stimulus intelektual para pegawainya, sehingga pegawai mampu menggunakan cara baru dalam menghadapi masalah – masalah organisasi, meningkatkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok dan mengarahkan pengikutnya atau pegawai untuk mementingkan kebaikan kelompok dibandingkan kepentingan pribadi. Menurut Bass & Avolio (1994) gaya kepemimpinan transformasional tampak ketika pemimpin: mendorong ketertarikan diantara pegawai untuk memandang pekerjaan mereka dari perspektif baru, membangkitkan kesadaran atas misi dan visi organisasi, mengembangkan kemampuan dan potensi pegawai ketingkat yang lebih tinggi, memotivasi pegawai untuk lebih mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan pribadi.

### **Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Bass (1994) kepemimpinan transaksional muncul ketika kepemimpinannya lebih menekankan pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan pegawainya yang melibatkan hubungan pertukaran. Pegawai memperoleh imbalan segera dan nyata apabila memenuhi perintah pemimpin. Maka secara rinci dapat dijelaskan, seorang pemimpin transaksional memiliki karakteristik sebagai berikut: *contingent reward*, *management by exception (active)*, dan *management by exception (passive)*. *Contingent Reward*, artinya pemimpin menjanjikan imbalan kepada para pegawai untuk kinerja yang baik dan pemimpin menghargai prestasi kerja. *Management By Exception (active)*, artinya mengawasi pelaksanaan tugas pekerjaan pegawainya agar mereka tidak membuat kesalahan – kesalahan atau agar mereka tidak gagal dalam melaksanakan pekerjaan, atau agar kesalahan dan kegagalan pegawai dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

*Management By Exeption (passive)*, artinya melakukan tindakan setelah terjadi kegagalan pegawai untuk mencapai tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius, pemimpin berpandangan bahwa atasan belum akan bertindak jika belum ada kegagalan. Pegawai mendapat kesempatan untuk berupaya memperbaiki unjuk kerjanya, mengatasi masalahnya, dan mengoreksi kesalahannya.

## **Motivasi Berprestasi**

### **Definisi Motivasi Berprestasi**

Murray (dalam Chaplin, 2004) mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai motif untuk mengatasi rintangan-rintangan atau berusaha melaksanakan secepat dan sebaik mungkin pekerjaan yang ada. Selain itu menurut McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell (dalam Meinawati, 2007) motivasi berprestasi merupakan tujuan dari individu agar berhasil dalam persaingan dengan standar tinggi. Individu mungkin gagal mencapai tujuan ini, tetapi memungkinkan individu tersebut untuk mengidefikan tujuan yang akan dicapai.

McClelland mengemukakan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari pada yang dikerjakan sebelumnya serta lebih berorientasi pada pekerjaan atau tugas (Robbins, 1986). McClelland mengemukakan bahwa motivasi berprestasi berkaitan dengan hasrat atau keinginan individu untuk melakukan segala sesuatu dengan sebaik-baiknya, bukan untuk memperoleh penghargaan social atau prestasi melainkan untuk mencapai kepuasan dalam dirinya. McClelland juga mengemukakan bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan lebih memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan perbaikan kinerja dan belajar lebih baik.

Menurut McClelland dan Atkinson (dalam Rahmawati, 2006), motivasi yang paling penting untuk pendidikan adalah motivasi berprestasi, dimana seseorang cenderung berjuang untuk mencapai sukses atau memilih suatu kegiatan yang berorientasi untuk tujuan sukses atau gagal.

### **Ciri Motivasi Berprestasi**

Ada beberapa karakteristik dari individu yang memiliki motivasi berprestasi yang dijabarkan oleh McClelland (1987), yakni sebagai berikut:

- Menyukai tugas yang memiliki taraf kesulitan sedang
- Bertanggung jawab secara personal atas performa kerja
- Menyukai umpan balik
- Inovatif

Mereka yang memiliki motivasi berprestasi  
Ketahanan

## **Metode Penelitian**

### **Rancangan Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, karena hasil dari data penelitian yang diperoleh berupa angka-angka dan akan dianalisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2008). Penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu persepsi gaya kepemimpinan atasan dan motivasi berprestasi.

### **Populasi Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BCA KCU Alam Sutera yang berjumlah 120 karyawan.

### **Sampel Penelitian**

Sampel penelitian adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008). Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 120 karyawan, karena jumlah populasinya adalah 120 karyawan makasemua anggota populasi dijadikan sampel penelitian.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh, karena semua populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Teknik *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugioyono, 2008).

### **Instrumen Penelitian**

Metode pengumpulan data yang digunakan berbentuk kuesioner. Kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner persepsi gaya kepemimpinan dengan nilai  $r = 0,95$  dan kuisisioner motivasi berprestasi dengan nilai  $r = 0,956$  dengan skala Model Likert.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Gambaran Umum Subjek Penelitian**

Berikut ini akan diuraikan mengenai gambaran subjek penelitian. Diawali dengan Usia, status pernikahan, jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja. Penelitian ini melibatkan 120 sampel penelitian yang diambil dari BCA KCU Alam Sutera dengan jumlah populasi 120 karyawan.

Berikut ini akan diuraikan gambaran mengenai sampel penelitian.

#### Usia

**Tabel 1**  
**Usia Responden**

Usia	Frekuensi	Persentase
Remaja	8	6.7
dewasa awal	102	85.0
dewasa madya	10	8.3
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

#### Status Pernikahan

**Tabel 2**  
**Status Pernikahan**

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
Menikah	49	40.0
Janda/Duda	1	8.0
Belum Menikah	70	58.3
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

#### Jenis Kelamin

**Tabel 3**  
**Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	68	56.7
Perempuan	52	43.3
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

#### Pendidikan

**Tabel 4**  
**Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	71	59.2
D3	6	5.0
S1	43	35.8
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

#### Lama Bekerja

**Tabel 5**  
**Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
<1 tahun	19	15.8
1-5 tahun	69	57.5
6-10 tahun	16	13.3
>10 tahun	16	13.3
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>

#### Peengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Atasan Terhadap Motivasi Berprestasi Bawahan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear persepsi gaya kepemimpinan atasan dan motivasi berprestasi diperoleh nilai sig 0.000 ( $p < 0,05$ ). Artinya terdapat pengaruh signifikan persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi, atau hipotesis diterima. Sedangkan, nilai koefisien korelasi sebesar ( $r_1$ ) 0,989. Dengan demikian atasan yang dinilai oleh bawahannya sebagai figure yang cenderung *people oriented*, cenderung melihat atasannya sebagai sosok yang berkharisma, hangat, *care*, memotivasi dan menginspirasi bawahannya. (Bass, 1994). Hal tersebut membuat karyawan merasa lebih diperhatikan, dilibatkan, dan dihargai, sehingga muncul emosi positif yang mendorong tingkah laku karyawan menjadi lebih terarah, lebih kreatif, inovatif, dan lebih berprestasi untuk mencapai yang terbaik. Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Christine, 2012) yang berjudul, “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Indosiar Visual Mandiri Departemen News*”. Dari hasil penelitian tersebut terlihat kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja diperoleh nilai sig 0,003 ( $p < 0,05$ ), artinya kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dari analisis korelasi terlihat bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja sebesar ( $r$ ) 0,670. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang positif terhadap motivasi kerja karyawan. Menurut Bass (1994) karyawan yang mempersepsikan gaya kepemimpinan atasan yang transformasional menilai bahwa seorang pemimpin memiliki kharisma yang mampu melakukan stimulus intelektual para karyawannya, sehingga karyawan mampu berpikir untuk menemukan cara baru dalam menghadapi masalah – masalah organisasi, meningkatkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok dan

mengarahkan karyawan untuk terpacu, mendorong berperilaku untuk mencoba menyelesaikan setiap tugas yang menantang, bertanggung jawab dengan pekerjaan, menyukai umpan balik yang diberikan oleh orang lain, inovatif dalam bekerja, dan memiliki ketahanan kerja yang lebih tinggi. Artinya pimpinan BCA KCU Alam Sutera yang memiliki gaya kepemimpinan Transformasional akan mempengaruhi motivasi berprestasi karyawan.

Selain itu terlihat ada pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi berprestasi. Diperoleh nilai ( $r_2$ ) 0,803 dengan sig 0.000 ( $p < 0,05$ ). Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi berprestasi. Karyawan yang mempersepsikan atasannya memiliki gaya kepemimpinan transaksional (*target oriented*) yaitu atasannya yang selalu memikirkan target, memacu merealisasikan target, mengawasi setiap pekerjaannya, dan menjanjikan imbalan atau *reward* bagi yang mampu mencapai target dan pemberian *punishment* bagi karyawan yang tidak mau bekerja sesuai aturan dan target akan diberikan. Dengan target maupun konsekuensi yang diberikan membuat karyawan menjadi lebih realistis, berusaha mengikuti prosedur yang diberikan, merasa terpacu, dan tertantang untuk mencapai target agar mendapatkan *reward*. Beberapa karyawan melihat bahwa target identik dengan *reward*, sehingga karyawan berlomba-lomba untuk mencapai target yang ditetapkan agar mendapatkan *reward*. Hal tersebut dapat membuat karyawan terpacu untuk berprestasi. Hal ini juga senada dengan pendapat Bass (1985), melihat peranan pemimpin dalam pandangan kepemimpinan transaksional cenderung memotivasi bawahan melalui imbalan bagi kinerja yang baik serta memberikan hukuman bagi sikap yang buruk. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Robbins (2011), kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang membimbing atau memotivasi bawahan mereka ke arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Berdasarkan hasil dari pengolahan data juga terlihat bahwa persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan yang dominan adalah gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 38 karyawan (37,1%). Karyawan yang memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional, menurut Bass (1994) adalah karyawan yang menilai atasannya memiliki charisma, memberikan inspirasi pada karyawan, memperhatikan para karyawan, dan mau mendengar keluhan para karyawannya. Hal ini didukung oleh pernyataan beberapa karyawan yang menyatakan,

“Atasan saya menjadi contoh yang baik untuk bawahannya” (item no 5) dan “Atasan saya berperilaku sesuai dengan nilai yang berlaku diperusahaan” (item no 22). Beberapa karyawan BCA KCU Alam Sutera menilai atasannya adalah orang yang patut dicontoh dan orang yang menjadi teladan bagi para karyawannya. Menurut Hasibuan (2009), Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja karyawan. Dengan keteladanan pimpinan, karyawan akan merasa terinspirasi, terstimulasi oleh atasannya, melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, dan *respect* pada atasannya.

Selain itu, dari hasil pengolahan data statistik didapat motivasi berprestasi karyawan di BCA KCU Alam Sutera cenderung tinggi yaitu sebanyak 36 Karyawan (52,2%). Menurut McClelland (1987), karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung bersemangat dalam bekerja, bertanggung jawab dengan pekerjaannya, menyukai umpan balik, dan inovatif dalam bekerja. Hal ini diperkuat dengan adanya pernyataan “Saya merasa tertantang saat menghadapi nasabah komplain” (item no 1) dan “Saya mencari cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan” (item no 6). Dengan demikian karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung berkinerja baik dan tidak mudah menyerah. Mereka didorong oleh motif efisiensi, dimana mereka memperhitungkan keefisienan ketika melakukan sesuatu dengan lebih baik. Mereka senang mencari informasi untuk menemukan cara menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan menghindari cara kerja yang monoton dan rutin (McClelland, 1987). Hal ini juga terlihat dari keberhasilan BCA KCU Alam Sutera yang meraih juara 1 BCA Awards untuk Team Prioritas terbaik Nasional di tahun 2014.

Dari hasil *Crosstab Chi-Square Test* terlihat hanya usia yang berpengaruh pada motivasi berprestasi, dengan nilai sig. ( $p$ )=0,041 ( $p > 0,05$ ). Artinya, terdapat hubungan antara usia dengan motivasi berprestasi pada karyawan BCA KCU Alam Sutera. Dengan kata lain motivasi berprestasi dipengaruhi oleh usia. Sementara untuk status pernikahan, jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja tidak berpengaruh pada motivasi berprestasi karyawan.

Karyawan yang berusia pada rentang usia 17-20 tahun (usia masa remaja) memiliki motivasi berprestasi yang cenderung tinggi. Karyawan yang berada pada rentang usia masa remaja cenderung bersemangat, mampu mengarahkan tindakannya ke arah 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 mereka meraih prestasi. Selain itu karyawan yang berusia masa dewasa dini (awal) yaitu pada rentang 21-40 tahun, juga memiliki motivasi berprestasi tinggi. Karyawan yang berada pada masa dewasa awal cenderung berusaha mencapai puncak prestasi (Elisabeth B. Hurlock, 1978). Mereka memiliki semangat yang menyala-nyala, bekerja keras dan bersaing dengan teman sebaya (atau kelompok yang lebih tua) untuk menunjukkan prestasi kerja.

Berbeda dengan mereka yang termasuk kedalam masa dewasa madya cenderung memiliki motivasi berprestasi yang rendah. Pada masa dewasa madya, masa ini terjadi antara usia 40-60 tahun, merupakan masa perubahan pada fisik, dan terjadi kejenuhan (Elisabeth B. Hurlock, 1978). Hal tersebut, dapat membuat karyawan di masa usia dewasa madya kurang bersemangat dalam bekerja, motivasi bekerja cenderung mulai menurun, dan keinginan untuk berprestasi pun menjadi rendah.

### **Kesimpulan**

Dari hasil analisis yang telah diuraikan serta mengacu pada tujuan penelitian dapat diberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian ini, terlihat bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi, dengan nilai sig 0.000 ( $p < 0.05$ ) dengan korelasi sebesar 0,989. selain itu, terdapat pengaruh positif signifikan persepsi gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi berprestasi, dengan nilai sig 0.000 ( $p < 0.05$ ) dengan korelasi sebesar 0,803.
2. Berdasarkan hasil penelitian terlihat persepsi gaya kepemimpinan para bawahan terhadap atasan di BCA KCU Alam Sutera cenderung gaya kepemimpinan transformasional sebanyak 38 karyawan (31,7%).
3. Berdasarkan kategorisasi penelitian pada variabel motivasi berprestasi bahwa karyawan BCA KCU Alam Sutera termasuk dalam kategorisasi motivasi berprestasi tinggi sebanyak 36 (52,2%), sedangkan karyawan BCA KCU Alam Sutera yang termasuk dalam kategorisasi motivasi berprestasi rendah sebanyak 33 (47,8%).
4. Berdasarkan data penunjang terlihat bahwa status pernikahan, jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerjatidak berpengaruh terhadap motivasi berprestasi. Sementara usia memiliki

pengaruh terhadap motivasi berprestasi pada karyawan BCA KCU Alam sutera.

### **Daftar Pustaka**

- Anoraga, Panji. (2003). *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aprilita, Bina. (2012). Dimensi-Dimensi Gaya Kepemimpinan Bass dan Avolio menurut persepsi karyawan dalam membangun Gaya Kepemimpinan yang efektif (Studi pada Bank BRI Cabang Wates). *Jurnal Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Jakarta Astuti, Anik Wahyu. (2009). Motivasi Berprestasi ditinjau dari Persepsi Terhadap Kompetensi Guru Pada Siswa Kelas XI dan XII Program RSBI (Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional Di SMA Negeri 1 Purworejo). *Jurnal Penelitian Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Avolio BJ, Rebecca J, Reichard, Sean T, Hannah, Fred O, Walumbwa, Adrian Chan. (2009). The Leadership Quarterly. *Journal Homepage*. Diunduh dari [www.elsevier.com/locate/leaqua](http://www.elsevier.com/locate/leaqua).
- Azwar, Saifuddin. (2003). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danim, Sudarwan. (2012). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fitria, Rifky. (2012). Hubungan antara Self Regulation dengan Motivasi Berprestasi Mahasiswa Universitas Esa Unggul. *Skripsi* (tidak dipublikasikan). Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul. Jakarta.
- Hurlock, Elisabeth. (1980). (Edisi 5). *Psikologi Perkembangan, Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).



- Meinawati, Renny. (2007). Peranan Motivasi Berprestasi Terhadap Prestasi Kerja Pada Agen yang Bekerja di Kantor Operasional Pondok Gede dan Kalimalang AJB Bumiputera 1912 Cabang Jakarta Timur. *Skripsi* (tidak dipublikasikan). Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul. Jakarta. Berdasarkan Komitmen Pada Organisasi. *Skripsi* (tidak dipublikasikan). Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul. Jakarta.
- ..... Diunduh dari <http://www.mybca.co.id>
- ..... *Jurnal Kepemimpinan Terhadap Produktivitas*. Diunduh dari <http://www.scribd.com/doc/27260968/Jurnal-Kepemimpinan-Terhadap-Produktivitasdiunduh>.
- Nisfiannoor, Muhammad. (2009). *Pendekatan Statistik Modern untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Reza, Regina Aditya. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa. *Jurnal Penelitian*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sandroto, Christine Winstinindah. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Indosiar Visual Mandiri Departemen News. *Jurnal penelitian*. Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. Jakarta.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, Mukhlis. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul Yogyakarta. *Jurnal SI* (tidak dipublikasikan). Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Utami, Mauliya. (2012). Motivasi Berprestasi Pemain Sepak Bola di sekolah sepak Bola Garec's. *Skripsi* (tidak dipublikasikan). Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul. Jakarta.
- Uzlah, Siti Maria. (2011). Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan atasan dengan Kepuasan kerja pegawai Puskesmas Mekar Baru. *Jurnal penelitian*. Fakultas Psikologi Universitas Tarumanegara. Jakarta.
- Wijono, Sutarto. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Kencana.
- Winahyu, Laksmi. (2007). Perbedaan Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Atasan