

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang merupakan perusahaan listrik negara yang bertugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Beralamat di Jl. Basuki Rachmad No. 100 Malang.

PT. PLN (Persero) didirikan pada 27 Oktober 1945 dengan kantor pusat di Jakarta. Pada 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas yang dibubarkan pada tanggal 1 Januari 1965. Pada saat yang sama, dua perusahaan negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai pengelola tenaga listrik milik negara dan Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai pengelola gas diresmikan. Pada tahun 1972, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.17, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak tahun 1994 status PLN beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang.

Visi PT. PLN (Persero) adalah diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani. Dan Misi PT. PLN (Persero) adalah:

1. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Sesuai dengan adanya visi-misi tersebutlah, maka PT. PLN (Persero) memiliki moto: “Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik”.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang memiliki jumlah karyawan tetap sebanyak 232 karyawan terhitung mulai 1 maret 2012. Sedangkan jumlah karyawan tetap yang bekerja di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang sebanyak 94 karyawan. Waktu kerja berlangsung selama 7,5 jam dimulai dari 07.30 – 16.00 WIB dan istirahat selama 1 jam, dengan 5 hari kerja dimulai dari Senin – Jumat.

B. Karakteristik Responden

Data penelitian yang diperoleh melalui kajian ilmiah dengan menggunakan angket kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang yang meliputi usia dan jenis

kelamin. Setelah data terkumpul dilakukan analisis menggunakan program *SPSS 16.0 for windows*.

1. Deskripsi Usia Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket maka diperoleh data tentang usia responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Umur

No.	Rentang Umur	Frekuensi	Prosentase
1.	20 – 29	11	18.33 %
2.	30 – 39	17	28.33 %
3.	40 – 49	17	28.33 %
4.	> 50	15	25 %
Jumlah		60	100 %

Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan umur terdapat 11 orang (18.33%) berumur 20 – 29 tahun, 17 orang (28.33%) berumur 30 – 39 tahun, 17 orang (28.33%) berumur 40 – 49, dan 15 orang (25%) berumur lebih dari 50 tahun. Dengan demikian, responden terbanyak adalah yang berusia 30 – 39 dan 40 – 49 tahun, yaitu masing-masing dengan jumlah 17 orang atau 28.33% dari total responden 60 orang.

2. Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket maka diperoleh data tentang jenis kelamin responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1.	Pria	42	70 %
2.	Wanita	18	30 %
	Jumlah	60	100 %

Hasil penelitian menunjukkan, berdasarkan jenis kelamin terdapat 42 orang (70%) yang berjenis kelamin pria dan terdapat 18 orang (30%) berjenis kelamin wanita. Sehingga dari data yang didapat, responden terbanyak adalah responden pria.

C. Hasil Penelitian

1. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 13 Februari 2012 sampai dengan tanggal 13 Maret 2012.

2. Uji Hasil Validitas

Sebagai acuan umum, digunakan daya beda 0.25 sebagai batas. Aitem yang memiliki daya beda kurang dari 0.25 menunjukkan aitem tersebut memiliki ukuran sejalan yang rendah sehingga perlu dihilangkan.

a) Skala Kepemimpinan Transformatif

Tabel 4.3

Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformatif

No.	Ciri-Ciri	No. Aitem Valid	No. Aitem Gugur	Jumlah
1.	Karismatik	1, 2, 9, 10, 17, 18		6
2.	Inspirasional	3, 4, 11, 12, 19, 20	20	6
3.	Stimulasi Intelektual	5, 6, 13, 14, 21, 22		6
4.	Perhatian Individual	7, 8, 15, 16, 23, 24	8	6
	Jumlah	22	2	24

Dari hasil uji validitas diatas dapat diketahui bahwa jumlah aitem yang valid ada 22 dan 2 aitem yang gugur.

b) Skala Motivasi Kerja

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja

No.	Faktor	No. Aitem Valid	No. Aitem Gugur	Jumlah
1.	Kebutuhan Dasar	1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 20	19	8
2.	Jabatan	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22		8
3.	Eksistensi	5, 6, 11, 12, 17, 18, 23, 24		8
	Jumlah	23	1	24

Dari hasil uji validitas diatas dapat diketahui bahwa jumlah aitem yang valid ada 23 dan 1 aitem yang gugur.

3. Uji Hasil Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas dilakukan dengan memakai *SPSS Versi 16.0 for Windows*. Koefisien keandalannya bergerak antara 0,000 sampai dengan 1,000. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,000 berarti semakin tinggi reliabilitasnya. Berikut tabel rangkuman reliabel variabel kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja.

Tabel 4.5
Reliabilitas Kepemimpinan Transformatif Dengan Motivasi Kerja

Variabel	Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif	0,916	Reliabel
Motivasi Kerja	0,826	Reliabel

Hasil uji reliabilitas kedua angket tersebut dapat dikatakan reliabel yaitu mendekati 1,000. Sehingga kedua angket tersebut layak untuk dijadikan instrumen pada penelitian yang dilakukan.

4. Prosentase Kepemimpinan Transformatif

Penentuan norma penilaian, dilakukan setelah diketahui nilai Mean (M) dan Standar Deviasi (SD). Norma penilaian yang diperoleh adalah:

a) Mean : 64,13

b) Standar Deviasi : 7,313

Berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan transformatif di PT. PLN (Persero) Area Malang, diperoleh data Mean sebesar 64,13 dan Standar Deviasi sebesar 7,313. Peneliti kemudian mengkategorikan menjadi tiga tingkatan yaitu tinggi, sedang dan rendah. Pembatasan ini

dikarenakan peneliti ingin mengetahui tingkat dan menentukan jarak pada masing-masing kelompok dengan pemberian skor standar. Pemberian skor standar dilakukan dengan mengubah skor kasar ke dalam bentuk penyimpanan dari Mean dalam suatu Standar Deviasi, dengan menggunakan norma – norma sebagai berikut:

Tabel 4.6
Kategori Tingkat Kepemimpinan Transformatif

RUMUS	KATEGORI
$X \geq M + 1 \text{ SD}$	Tinggi
$M - 1 \text{ SD} \leq X < M + 1 \text{ SD}$	Sedang
$X < M - 1 \text{ SD}$	Rendah

Nilai	Kategori	Jumlah	Prosentase
$X \geq 71,443$	Tinggi	10	16,67 %
$56,817 \leq X < 71,443$	Sedang	42	70 %
$X < 56,817$	Rendah	8	13,33 %
Total		60	100 %

Tabel tersebut menggambarkan frekuensi dan prosentase mengenai kepemimpinan transformatif di PT. PLN (Persero) Area Malang. Dari 60 responden, 10 karyawan (16,67%) menilai kepemimpinan transformatif yang tinggi, 42 karyawan (70%) menilai kepemimpinan transformatif yang sedang, dan 8 karyawan (13,33%) menilai kepemimpinan transformatif yang rendah. Sehingga, prosentase tertinggi dalam menilai kepemimpinan transformatif di PT. PLN (Persero) Area Malang adalah kategori sedang.

5. Prosentase Motivasi Kerja

Penentuan norma penilaian, dilakukan setelah diketahui nilai Mean (M) dan Standar Deviasi (SD). Norma penilaian yang diperoleh adalah:

- a) Mean : 70,75
- b) Standar Deviasi : 5,665

Berdasarkan hasil penelitian motivasi kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang, diperoleh data Mean sebesar 70,75 dan Standar Deviasi sebesar 5,665. Peneliti kemudian mengkategorikan menjadi tiga tingkatan yaitu tinggi, sedang dan rendah. Pembatasan ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui tingkat dan menentukan jarak pada masing-masing kelompok dengan pemberian skor standar. Pemberian skor standar dilakukan dengan mengubah skor kasar ke dalam bentuk penyimpanan dari Mean dalam suatu Standar Deviasi, dengan menggunakan norma – norma sebagai berikut:

Tabel 4.7
Kategori Tingkat Motivasi Kerja

RUMUS	KATEGORI
$X \geq M + 1 SD$	Tinggi
$M - 1 SD \leq X < M + 1 SD$	Sedang
$X < M - 1 SD$	Rendah

Nilai	Kategori	Jumlah	Prosentase
$X \geq 76,415$	Tinggi	10	16,67 %
$65,085 \leq X < 76,415$	Sedang	41	68,33 %
$X < 65,085$	Rendah	9	15 %
Total		60	100 %

Tabel tersebut menggambarkan frekuensi dan prosentase mengenai motivasi kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang. Dari 60 responden, 10 karyawan (16,67%) merasakan motivasi kerja yang tinggi, 41 karyawan (68,33%) merasakan motivasi kerja yang sedang, dan 9 karyawan (15%) merasakan motivasi kerja yang rendah. Sehingga, prosentase tertinggi terletak pada motivasi kerja yang sedang.

6. Pengujian Hipotesa

Pengujian hipotesa bertujuan untuk mengetahui ada atau tidak ada hubungan antara kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang, maka dilakukan analisis *korelasi product moment* dengan menggunakan program *SPSS versi 16.0 for windows* dua variabel, untuk uji coba hipotesis penelitian. Setelah dilakukan analisis data diketahui hasil korelasi sebagai berikut:

Tabel 4.8
Korelasi Kepemimpinan Transformatif Dengan Motivasi Kerja
Correlations

		Kepemimpinan Transformatif	Motivasi
Kepemimpinan Transformatif	Pearson Correlation	1	.574**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	60	60
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.574**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

r_{xy}	Sig	Keterangan	Kesimpulan
.574	.000	Sig < 0.05	Signifikan

Tabel tersebut menggambarkan korelasi antara kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang yang menunjukkan bahwa angka 0,574 dengan $p = 0,000$. Hal ini menyatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja karyawan sehingga, hipotesis dari penelitian ini diterima.

D. Pembahasan

Hasibuan (2005), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Emperordeva, 2008).

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung

maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu (Anoraga, 1992).

Kepemimpinan transformatif sangat berkaitan erat dengan motivasi kerja karyawan di sebuah perusahaan. Seperti pembahasan sebelumnya, bahwa sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dikarenakan manusia merupakan roda penggerak dari seluruh aktivitas perusahaan. Oleh karenanya, salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja dilakukan dengan sistem kepemimpinan yang tertata dengan baik dan pemberian motivasi agar semangat kerja karyawan meningkat, sehingga berdampak positif bagi perusahaan.

Karyawan yang merupakan sumber daya manusia itulah yang perlu dibimbing dalam hal menyelesaikan pekerjaan dan apa saja yang dibutuhkannya sehingga, membuatnya merasa nyaman dan termotivasi dalam bekerja di perusahaan itu. Dalam hal ini, kepemimpinan seorang atasan merupakan kebutuhan yang paling penting bagi perusahaan dalam mengkoordinir bawahannya. Karyawan akan merasa termotivasi dalam bekerja di suatu perusahaan apabila didukung dengan atasan yang menghargai jerih payah dari hasil pekerjaannya dan ia merasa diperlakukan layaknya manusia bukan hanya sebagai karyawan yang harus menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan perintah atasan dan target perusahaan. Oleh karena itulah, seorang atasan haruslah menerapkan sistem kepemimpinan

transformatif di perusahaannya agar ia dapat menjadi motor penggerak perubahan dalam suatu perusahaan itu sendiri.

Suryo (2010), mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai: “kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Kepemimpinan transformasional bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk terus melakukan perubahan walaupun mungkin ia sendiri akan terkena dampak dalam perubahan itu.

Kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan yang mampu mengontrol, *manage*, membimbing dan mengarahkan orang lain kepada perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik dan inovatif untuk menuju suatu sasaran tertentu yang ditandai dengan empat ciri, yaitu karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual.

Kepemimpinan transformatif harus memiliki keempat ciri-ciri tersebut. Karismatik yaitu dimana seorang pemimpin memiliki wibawa, kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Inspirasional yaitu pemimpin transformatif senantiasa memberikan motivasi yang memberikan inspirasi bagi pengikutnya dengan cara saling berkomunikasi secara interpersonal kepada bawahannya. Stimulasi intelektual

yaitu pemimpin transformatif selalu membantu dan mendorong para pengikutnya untuk mengenali ragam persoalan dan bagaimana cara untuk memecahkannya. Perhatian individual yaitu pemimpin yang transformatif memiliki perhatian dan kepedulian terhadap bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin memberikan dorongan, perhatian, dukungan kepada bawahannya untuk melakukan hal yang terbaik bagi dirinya sendiri dan kelompok.

Sucipto (2008), tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin dan mereka merasa termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan oleh mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, dan (2) mendorong mereka untuk mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri.

Kepemimpinan transformatif didefinisikan sebagai kepemimpinan dimana para pemimpin menggunakan kharisma mereka untuk melakukan transformasi dan merevitalisasi organisasinya. Para pemimpin yang transformatif lebih mementingkan revitalisasi para pengikut dan organisasinya secara menyeluruh ketimbang memberikan instruksi-intruksi yang bersifat top down. Pemimpin yang transformatif lebih memposisikan diri mereka sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi para

bawahannya. Pemimpin yang transformatif lebih menekankan pada bagaimana merevitalisasi institusinya, baik dalam level organisasi maupun Negara (Hakim, 2011).

Ancok (2005), salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan yaitu karakteristik lingkungan kerja. Hal itulah yang sangat terkait bagaimana hubungan seorang bawahan dengan pemimpinnya. Bagaimana seorang bawahan melihat dan diperlakukan oleh seorang atasan akan berpengaruh terhadap kinerja mereka. Seorang bawahan akan mempersepsikan gaya kepemimpinan atasannya, sehingga mereka akan menilai dan mewujudkan dalam bentuk motivasi kerja. Artinya apabila persepsi gaya kepemimpinan yang diperlihatkan dan dilakukan oleh atasannya ternyata mendorong adanya pengembangan dan mempunyai pengaruh yang positif, maka motivasi bawahan akan meningkat secara signifikan. Tetapi sebaliknya apabila gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang atasan ternyata memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hukuman dan pengaruh yang negatif terhadap bawahan, maka motivasi bawahan akan menurun secara signifikan.

Berdasarkan teori itulah, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan seorang atasan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan motivasi kerja karyawan. Maka, hasil penelitian yang telah dianalisis dapat memperkuat teori tersebut. Dengan mengambil sampel sebanyak 60 karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang dan setelah dikategorikan oleh peneliti menjadi tiga kategori tingkat kepemimpinan transformatif yaitu

kepemimpinan transformatif tinggi, sedang dan rendah. Dari 60 karyawan terdapat 10 karyawan (16,67%) menilai tingkat kepemimpinan transformatif yang tinggi, 42 karyawan (70%) menilai tingkat kepemimpinan transformatif yang sedang, dan 8 karyawan (13,33%) menilai tingkat kepemimpinan transformatif yang rendah. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa di PT. PLN (Persero) Area Malang menilai kepemimpinan transformatif yang diterapkan mencapai taraf sedang.

Motivasi kerja adalah suatu dorongan untuk mengontrol, mengarahkan dan mengelola perilaku positif untuk mencapai tujuan organisasi yang terdiri dari tiga faktor yaitu kebutuhan dasar, jabatan dan eksistensi.

Ketiga faktor dalam motivasi kerja itulah yang sangat mendukung karyawan dalam bekerja. Kebutuhan dasar yaitu kebutuhan utama yang pasti dilakukan seseorang untuk meningkatkan motivasinya dalam bekerja seperti, kebutuhan sandang-pangan dan pakaian. Jabatan yaitu dimana seseorang ingin menjabat di tempat ia bekerja. Setiap orang ingin bekerja dengan jabatan tertentu dan bisa memiliki kekuasaan agar dapat memenuhi segala keinginan dan kebutuhannya, dihormati dan dihargai orang-orang disekitarnya. Eksistensi yaitu keberadaan seseorang dalam suatu masyarakat sosial. Pengakuan yang ingin dimiliki oleh setiap manusia agar keberadaannya diakui dalam kehidupan sosial.

Motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap

tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Elqorni, 2008).

Motivasi kerja yaitu semangat kerja seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan giat sesuai dengan target perusahaan yang ingin dicapainya. Oleh karena itulah, seorang atasan akan lebih mudah dalam memotivasi bawahannya karena atasan itulah yang mengerti tentang seluk-beluk kemampuan yang dimiliki bawahannya itu sehingga, lebih mudah bagi seorang atasan mengetahui kebutuhan apa yang seharusnya diberikan pada bawahannya untuk menunjang pekerjaannya dan membuat bawahannya lebih memiliki semangat dalam bekerja.

Motivasi ini hanya dapat diberikan kepada “orang-orang yang mampu” untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Memotivasi ini sangat sulit, karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu (Hasibuan, 2005).

Orang-orang mau bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan (fisik dan mental), baik itu kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*).

Kebutuhan (*needs*) setiap orang adalah “sama” misalnya setiap orang butuh makan dan minum; tetapi keinginan (*wants*) dari setiap orang “tidak sama”, karena dipengaruhi oleh selera, kebiasaan dan lingkungannya (Hasibuan, 2005).

Mohyi (1999), berpendapat ada tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

- a. Perbedaan karakteristik individu. Perbedaan ini meliputi kebutuhannya, nilai, sikap dan minat.
- b. Perbedaan karakteristik pekerjaan. Perbedaan ini meliputi persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda.
- c. Perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi. Perbedaan ini meliputi perbedaan peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah (kompensasi) dan misi organisasi.

Peterson dan Plowman mengatakan bahwa orang termotivasi untuk bekerja karena beberapa sebab, antara lain (Hasibuan, 2005):

- a. *The desire to live* (keinginan untuk hidup)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang.

Manusia bekerja untuk dapat makan dan melanjutkan kehidupannya.

- b. *The desire for position* (keinginan untuk suatu posisi)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang berikutnya dan ini adalah salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

c. *The desire for power* (keinginan akan kekuasaan)

Keinginan akan kekuasaan adalah keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki yang mendorong manusia mau bekerja.

d. *The desire for recognition* (keinginan akan pengakuan)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan manusia untuk bekerja.

Karyawan yang termotivasi tentunya akan berdampak pada meningkatnya antusiasme kolektif. Apabila hal ini terwujud, maka antusiasme kolektif ini dapat memacu kinerja perusahaan. Memotivasi karyawan dapat dilakukan dengan menstimulasi karyawan melalui kebutuhan-kebutuhannya yang belum terpuaskan. Strong mengklasifikasikan kebutuhan-kebutuhan tertentu dari manusia sebagai berikut (PB, 2009):

1. Kebutuhan eksistensi. Kebutuhan untuk terus hidup dan memuaskan tuntutan-tuntutan fisik (makanan, minuman, tempat perlindungan, dan lain-lain).
2. Kebutuhan sosial. Kebutuhan hubungan pertemanan dengan orang lain.
3. Kebutuhan pencapaian. Kebutuhan untuk merasakan adanya prestasi atas apa yang telah dilakukan.
4. Kebutuhan pengakuan. Kebutuhan untuk diakui atas apa yang telah dicapai seseorang.
5. Kebutuhan pertumbuhan. Kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas dan potensi seseorang dan menjadi yakin akan kapabilitas untuk melakukan sesuatu.

6. Kebutuhan kekuasaan. Kebutuhan untuk mengontrol atau mempengaruhi orang lain.

Dengan beberapa penjelasan tersebut, maka dapat didukung dengan hasil penelitian yang telah dianalisis kepada 60 karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang bahwa terdapat 10 karyawan (16,67%) mengalami tingkat motivasi kerja yang tinggi, 41 karyawan (68,33%) mengalami tingkat motivasi kerja yang sedang, dan 9 karyawan (15%) mengalami tingkat motivasi kerja yang rendah. Sehingga, di PT. PLN (Persero) Area Malang mengalami tingkat motivasi kerja pada taraf sedang.

Hipotesis dalam penelitian ini diterima dengan hasil penelitian dari kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang.