

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### IV.1 Profil Perusahaan

Penelitian ini dilakukan di perusahaan “XYZ” yang merupakan salah satu perusahaan Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) yang ditunjuk BPMIGAS untuk melakukan proses pengeboran minyak dan gas bumi.

Dengan menggandeng perusahaan Ultramar Indonesia Limited, Union Texas East Kalimantan Limited dan Universe Tankships, Inc., pada bulan Februari 1972 perusahaan “XYZ” menemukan daerah Badak, sebagai salah satu cadangan minyak dan gas terbesar di Kalimantan Timur. Perusahaan “XYZ” mengoperasikan 7 lapangan produksi minyak dan gas bumi di daratan (*onshore*) Kalimantan Timur, Indonesia, dekat dengan Delta Mahakam. Lapangan-lapangan itu adalah Badak, Nilam, Pamaguan, Semberah, Mutiara, Beras, and Lempake. Produksi minyak dan gas bumi yang dihasilkan lapangan-lapangan tersebut diproses di empat stasiun produksi. Stasiun produksi pertama yang dibangun adalah Badak (1972), diikuti Nilam (1982), Mutiara (1990) dan Semberah (1991).

Gas yang dihasilkan dari stasiun produksi disalurkan ke PT Badak NGL, sebuah pabrik penghasil LNG (*Liquid Natural Gas*) dan LPG (*Liquid Petroleum Gas*) di Bontang, dan pabrik pupuk serta pabrik metanol di Kawasan Industri Kalimantan Timur, melalui jaringan pipa. LNG tersebut kemudian dijual ke konsumen di Jepang, Taiwan, dan Korea Selatan. Sedangkan minyak dan kondensat (*liquid/cairan*) yang dihasilkan disalurkan melalui pipa ke terminal yang dioperasikan Chevron Indonesia di Tanjung Santan untuk dikapalkan ke pembeli.

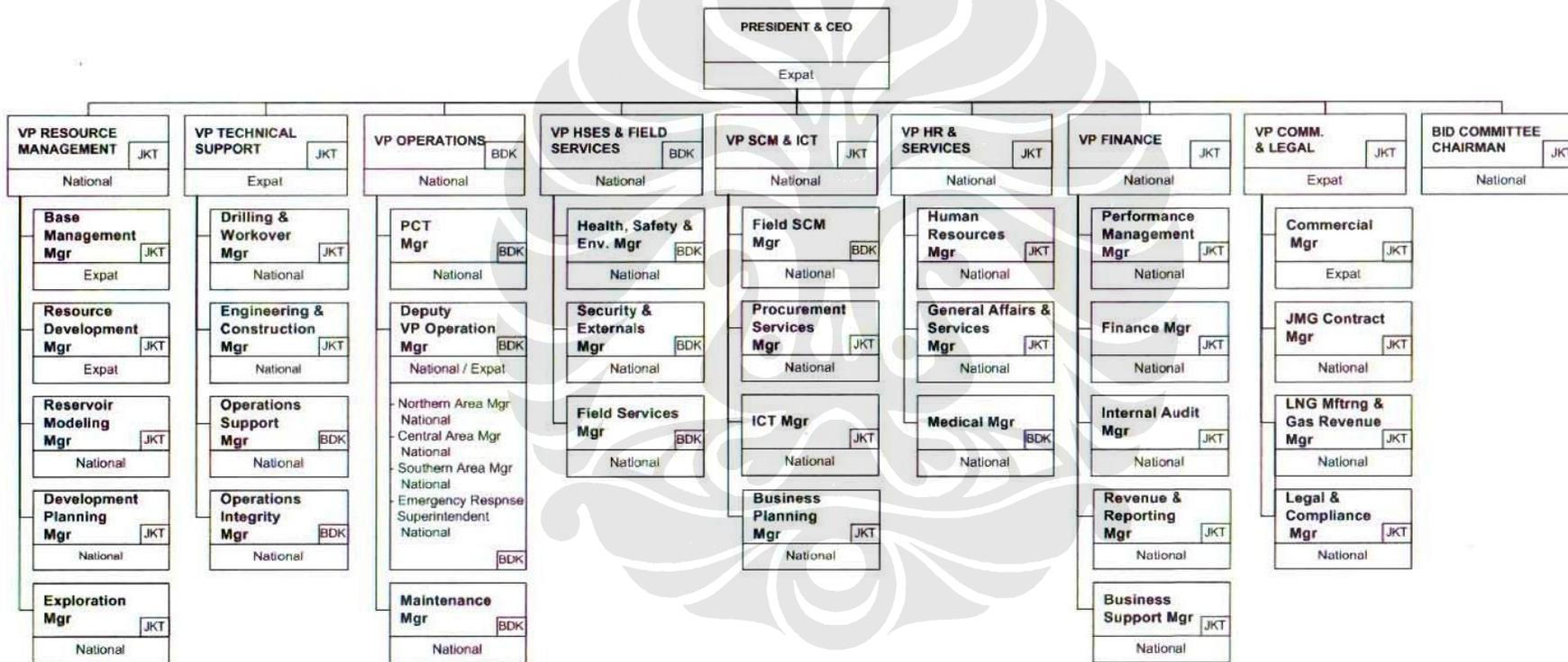
Jumlah pegawai perusahaan “XYZ” (2006) sekitar 844 pegawai permanen dan 2949 pegawai kontrak. Pegawai tersebut terbagi dalam berbagai divisi, yaitu :

1. Resource Management
2. Technical Support
3. Operations
4. HSES and Field Services
5. Supply Chain Management&ICT
6. HR and Services
7. Finance
8. Comm. And Legal

Produksi perusahaan “XYZ” (data tahun 2004) sekitar 870 MMSCFD gas dan 30.000 barrel cairan (minyak dan kondensat) per hari. Produksi meningkat (data tahun 2007) sekitar 465 MMSCFD gas per hari. Pada tanggal 7 Januari 2008, perusahaan “XYZ” berhasil membukukan rekor 25 juta jam kerja tanpa kecelakaan.

Jika dilihat dari struktur organisasinya, perusahaan “XYZ” memiliki struktur organisasi sebagai berikut :

**Gambar IV-1**  
**Struktur Organisasi Perusahaan “XYZ”**



Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, tentu saja harus berlandaskan visi dan misi sebagai pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun visi dan misi perusahaan “XYZ” adalah sebagai berikut :

a. Visi

*To be recognized internationally as reliable, dynamic, and competitive energy resources company, yielding prosperity to its employees, community, share holders, and government of Indonesia whilst maintaining excellence in operations and HSE.*

b. Misi

*Will develop, produce, and deliver East Kalimantan gas and oil in a reliable manner to maximise value for Indonesia and IJV shareholders through :*

- 1. Applying appropriate technology and highest international HSE standards.*
- 2. Performing effectively with continuous improvement in all business processes*
- 3. Providing the best environment for professionals to develop in order to realise their maximum potential*
- 4. Generating improved quality of life for stakeholders and communities alike.*

## **IV.2 Pelaksanaan Penelitian**

Peneliti melalui pihak perusahaan menghubungi satu-persatu *section head* dan *superintendent* via email untuk diminta kesediaannya mengisi kuesioner. Sebagai langkah awal, peneliti melaksanakan *pre-test* dengan menyebarkan kuesioner pendahuluan kepada 20 responden untuk menguji apakah konstruk pertanyaan, *layout*, dan bagian-bagian penting lainnya dari kuesioner dapat dipahami dan memang secara tepat mewakili tiap variabel yang diuji. *Pre-test* juga digunakan untuk mengurangi potensi masalah yang ditimbulkan dari kuesioner penelitian. Kemudian peneliti menguji reliabilitas dari data

awal yang terkumpul dengan menggunakan software *SPSS 11.5*, yang hasilnya akan digunakan untuk mengevaluasi kuesioner penelitian untuk selanjutnya disebarakan kembali di lapangan.

Kemudian dilanjutkan dengan pelaksanaan *survey* melalui penyebaran kuesioner langsung dan via email dari tanggal 26 Mei sampai 9 Juni 2008. *Section head* dan *superintendent* yang mengisi kuesioner hanya dari Jakarta dan Badak. Total *section head* dan *superintendent* dari Jakarta (33) dan Badak (62) adalah 95 orang, dari total keseluruhan 113 orang. Responden yang sudah pernah terlibat pada proses *pre-test* yang dilakukan oleh 20 *section head* dan *superintendent*, diperbolehkan untuk menjadi responden pada penyebaran kuesioner tanggal 26 Mei sampai 9 Juni 2008.

Target pengisian adalah sebanyak 70 kuesioner. Dan ternyata peneliti mendapatkan kuesioner melebihi target yaitu sebanyak 76 kuesioner. Peneliti melanjutkan dengan *screening* atas jawaban responden, dan kemudian memilih 73 kuesioner yang *valid* untuk diolah dan diteliti. Tiga kuesioner yang tidak valid tersebut dikarenakan adanya pertanyaan yang tidak dijawab oleh responden. Jumlah 73 kuesioner sudah cukup untuk mewakili populasi dalam pelaksanaan penelitian ini yang sebanyak 113 *section head* dan *superintendent*.

### **IV.3 Uji Reliabilitas *Pre-Test***

Dari hasil penyebaran kuesioner pendahuluan kepada 20 responden, selanjutnya peneliti melakukan uji reliabilitas terhadap variabel-variabel yang ditanyakan untuk mengukur konsistensi internal reliabilitas serta keakuratan dari konstruk pertanyaan pada kuesioner penelitian. Tingkat reliabilitas dari sebuah variabel diukur berdasarkan koefisien *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan. Apabila koefisien alpha yang dihasilkan berada diatas 0,6 maka pertanyaan didalam kuesioner dapat dikatakan *reliable* (Maholtra, 2004).

### IV.3.1 Variabel Tipe Kepribadian

**Tabel IV-1**  
**Hasil Uji Reliabilitas Pre-Test Variabel Tipe Kepribadian**

Cronbach's Alpha	N of Items
.8125	20

Sumber : Output SPSS hasil olahan peneliti

Dari tabel di atas kita dapat melihat hasil olahan data *pre-test* adalah positif sebesar 0,8125 yang menunjukkan bahwa variabel tipe kepribadian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pertanyaan dari variabel tipe kepribadian dalam kuesioner penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

### IV.3.2 Variabel Gaya Kepemimpinan

**Tabel IV-2**  
**Hasil Uji Reliabilitas Pre-Test Variabel Gaya Kepemimpinan**

Cronbach's Alpha	N of Items
.6007	30

Sumber : Output SPSS hasil olahan peneliti

Dari tabel di atas kita dapat melihat hasil olahan data *pre-test* adalah positif sebesar 0,6007 yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan dalam kuesioner penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

#### IV.4 Screening

**Tabel IV-3**  
**Responden Merupakan Karyawan Aktif Perusahaan “XYZ”**  
**dengan Jabatan *Section Head* atau *Superintendent***

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Karyawan aktif Perusahaan “XYZ” dengan jabatan <i>Section Head</i> atau <i>Superintendent</i>	73	100.0	100.0	100.0

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

Tabel diatas menunjukkan bahwa dari 73 orang responden, 100% responden menjawab bahwa mereka merupakan Karyawan Aktif Perusahaan “XYZ” dengan Jabatan *Section Head* atau *Superintendent*.

**Tabel IV-4**  
**Responden Sudah Bekerja Bersama Manajer Langsungya Sekarang**  
**Setidaknya Satu Tahun**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Responden Sudah Bekerja Bersama Manajer Langsungnya Sekarang Setidaknya Satu Tahun	73	100.0	100.0	100.0

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

Tabel diatas menunjukkan bahwa dari 73 orang responden, 100% responden menjawab bahwa mereka merupakan sudah bekerja bersama manajer langsungnya sekarang setidaknya satu tahun.

## IV.5 Profil Responden

Pada penelitian kali ini, profil responden mencakup jenis kelamin, divisi tempat bekerja, lama bekerja, lokasi tempat kerja, usia, dan pendidikan terakhir. Hal ini disesuaikan dengan relevansinya terhadap penelitian.

### IV.5.1 Jenis Kelamin

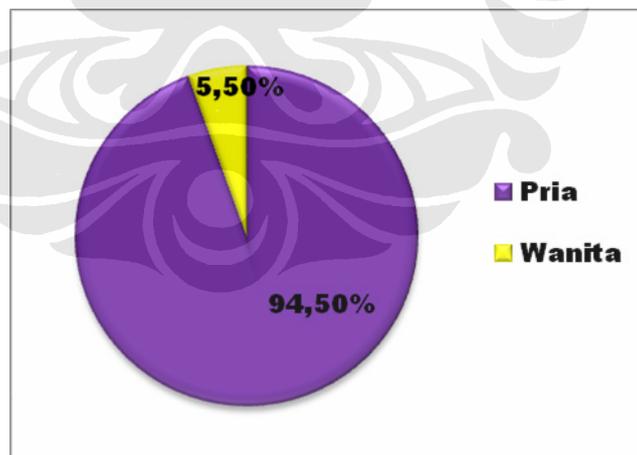
Gambaran jenis kelamin responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel IV-5 Jenis Kelamin Responden**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	69	94,5	94,5	94,5
Wanita	4	5,5	5,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

**Gambar IV-2 Jenis Kelamin Responden**



Dari tabel dan gambar di atas terlihat bahwa jenis kelamin responden dalam penelitian ini adalah pria sebanyak 69 orang ( 94,5% ) dan wanita sebanyak 4 orang (5,5%). Dapat diketahui bahwa jumlah responden pria lebih besar daripada responden wanita dalam penelitian ini.

#### IV.5.2 Divisi tempat bekerja

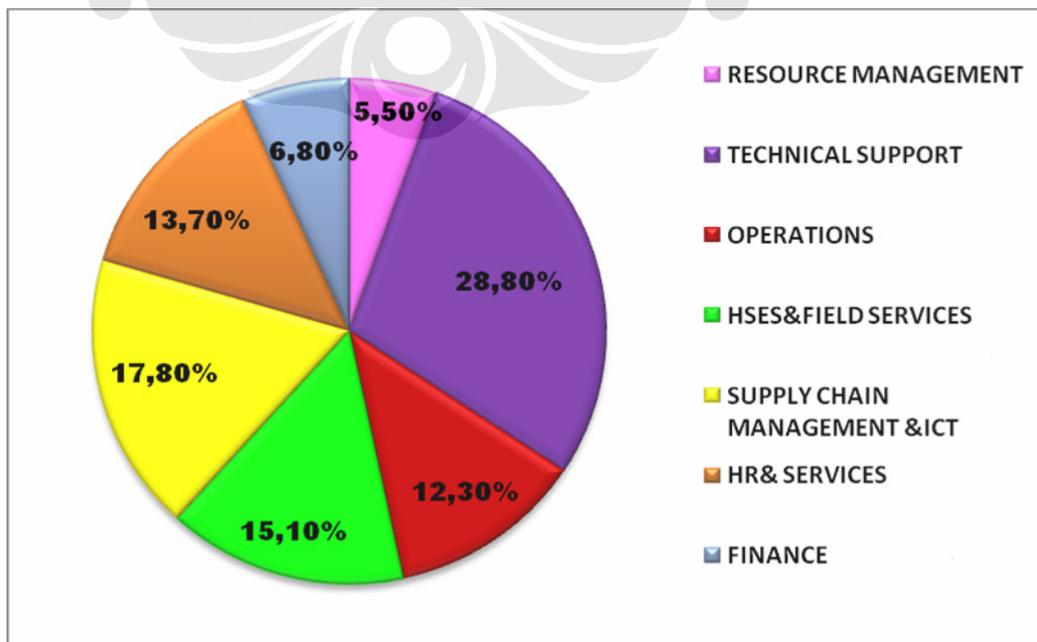
Gambaran divisi tempat bekerja responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel IV-6 Divisi Tempat Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RESOURCE MANAGEMENT	4	5,5	5,5	5,5
	TECHNICAL SUPPORT	21	28,8	28,8	34,2
	OPERATIONS	9	12,3	12,3	46,6
	HSES&FIELD SERVICES	11	15,1	15,1	61,6
	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT & ICT	13	17,8	17,8	79,5
	HR& SERVICES	10	13,7	13,7	93,2
	FINANCE	5	6,8	6,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

**Gambar IV-3 Divisi Tempat Responden Bekerja**



Tabel IV-6 dan gambar IV-3 memberikan deskripsi mengenai frekuensi divisi tempat responden bekerja bersama atasan langsungnya. Dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah dari divisi *technical support* sebanyak 21 orang (28,8%), disusul dari divisi *supply chain management & ICT* sebanyak 13 orang (17,8%), HSES & *field services* sebanyak 11 orang (15,1%), HR & *services* sebanyak 10 orang (13,7%), *operations* sebanyak 9 orang (12,3%), *finance* sebanyak 5 orang (6,8%), dan yang terakhir adalah dari divisi *resource management* sebanyak 4 orang (5,5%).

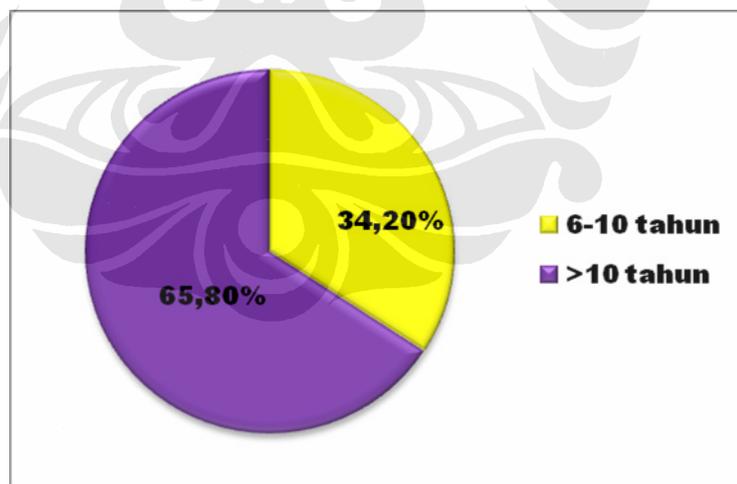
#### IV.5.3 Lama bekerja di perusahaan “XYZ”

**Tabel IV-7 Lama Bekerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6-10 tahun	25	34,2	34,2	34,2
>10 tahun	48	65,8	65,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

**Gambar IV-4 Lama Bekerja**



Tabel IV-7 dan gambar IV-4 memberikan deskripsi mengenai frekuensi lama bekerja responden. Dapat dilihat bahwa sebagian besar responden sebanyak 48 orang (65,8%) telah bekerja selama lebih dari 10 tahun di perusahaan “XYZ”. Sedangkan sisanya sebanyak 25 orang (34,2%) telah bekerja selama 6 sampai 10 tahun.

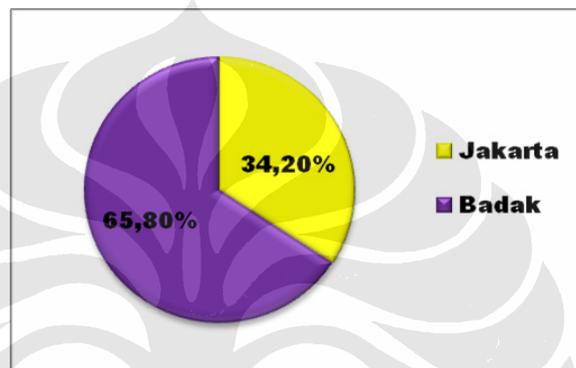
#### IV.5.4 Lokasi tempat kerja

**Tabel IV-8 Lokasi Tempat Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jakarta	25	34,2	34,2	34,2
	badak	48	65,8	65,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

**Gambar IV-5 Lokasi Tempat Kerja**



Tabel IV-8 dan gambar IV-5 memberikan deskripsi mengenai frekuensi tempat bekerja responden. Dapat dilihat bahwa sebagian besar responden sebanyak 48 orang (65,8%) bekerja di Badak, Kalimantan Timur. Sedangkan sisanya sebanyak 25 orang (34,2%) bekerja di Jakarta.

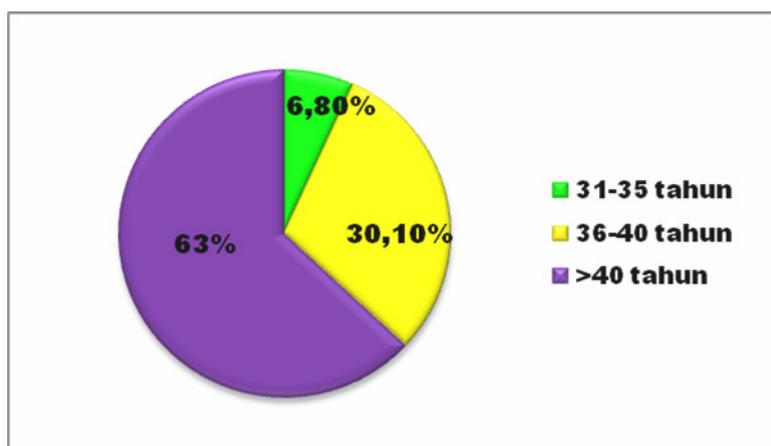
#### IV.5.5 Usia

**Tabel IV-9 Usia Responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-35 tahun	5	6,8	6,8	6,8
	36-40 tahun	22	30,1	30,1	37,0
	>40 tahun	46	63,0	63,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

**Gambar IV-6 Usia Responden**



Tabel IV-9 dan gambar IV-6 memberikan deskripsi mengenai frekuensi usai responden. Dapat dilihat bahwa responden terbanyak berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 46 orang (63%). Diikuti oleh responden berusia 36 sampai 40 tahun sebanyak 22 orang (30,1%) dan berusia 31 sampai 35 tahun sebanyak 5 orang (6,8%).

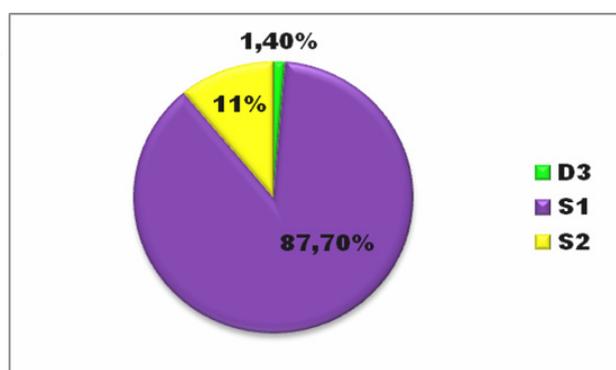
#### IV.5.6 Pendidikan terakhir

**Tabel IV-10 Pendidikan Terakhir**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	1	1,4	1,4	1,4
S1	64	87,7	87,7	89,0
S2	8	11,0	11,0	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

**Gambar IV-7 Pendidikan Terakhir**



Tabel IV-10 dan gambar IV-7 memberikan deskripsi mengenai frekuensi pendidikan terakhir responden. Dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menyelesaikan pendidikannya di program S1 sebanyak 64 orang (87,7%). Diikuti oleh responden S2 sebanyak 8 orang (11%) dan responden D3 sebanyak 1 orang (1,4%).

## IV.6 Analisis Uji Reliabilitas

### IV.6.1 Variabel Tipe Kepribadian

**Tabel IV-11**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Tipe Kepribadian**

Cronbach's Alpha	N of Items
.8312	20

Sumber : Output SPSS hasil olahan peneliti

Dari tabel di atas kita dapat melihat hasil olahan data adalah positif sebesar 0,8312. Nilai ini memenuhi persyaratan reliabilitas karena berada di atas 0,6 (Malhotra, 2004). Oleh karena itu keseluruhan variabel pertanyaan pada bagian tipe kepribadian adalah *reliable* sehingga dapat diteliti lebih lanjut.

### IV.6.2 Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

**Tabel IV-12**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Tipe Kepribadian**

Cronbach's Alpha	N of Items
.6048	30

Sumber : Output SPSS hasil olahan peneliti

Dari tabel di atas kita dapat melihat hasil olahan data adalah positif sebesar 0,6048. Nilai ini memenuhi persyaratan reliabilitas karena berada di atas 0,6 (Malhotra, 2004). Oleh

karena itu keseluruhan variabel pertanyaan pada bagian gaya kepemimpinan adalah *reliable* sehingga dapat diteliti lebih lanjut.

#### IV.7 Central Tendency

##### IV.7.1 Central Tendency Variabel Tipe Kepribadian

**Tabel IV-13**  
**Central Tendency Variabel Tipe Kepribadian ( % )**

<b>No</b>	<b>Variabel Tipe Kepribadian</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Menyelesaikan tugas	0	19,2	6,8	5,5	21,9	<b>27,4</b>	19,2
2	Memenuhi janji	11,0	<b>28,8</b>	8,2	20,5	13,7	9,6	8,2
3	Cara mendengarkan	13,7	<b>46,6</b>	15,1	9,6	4,1	2,7	8,2
4	Persaingan	12,3	11,0	11,0	15,1	21,9	<b>26,0</b>	2,7
5	Cara merespon tekanan	1,4	35,6	<b>39,7</b>	12,3	8,2	2,7	0
6	Kesabaran menunggu	23,3	<b>26,0</b>	17,8	9,6	17,8	2,7	2,7
7	Multi tasking	8,2	16,4	16,4	<b>28,8</b>	15,1	12,3	2,7
8	Cara berbicara/pidato	9,6	5,5	19,2	17,8	<b>30,1</b>	8,2	9,6
9	Easy going	11,0	20,5	<b>23,3</b>	16,4	20,5	8,2	0
10	Cara mengerjakan segala sesuatu	1,4	19,2	11,0	5,5	28,8	<b>32,9</b>	1,4
11	Cara menyikapi situasi	0	<b>37,0</b>	26,0	15,1	13,7	5,5	2,7
12	Pengungkapan perasaan	8,2	8,2	<b>32,9</b>	9,6	20,5	8,2	12,3
13	Minat	11,0	11,0	19,2	16,4	<b>20,5</b>	17,8	4,1
14	Maksud pencapaian	9,6	8,2	17,8	20,5	<b>26,0</b>	9,6	8,2
15	Tingkat ambisi	6,8	15,1	17,8	12,3	<b>24,7</b>	20,5	2,7
16	Penyusunan deadline pribadi	2,7	4,1	8,2	11,0	32,9	<b>37,0</b>	4,1
17	Rasa tanggung jawab	4,1	2,7	4,1	32,9	<b>35,6</b>	20,5	0
18	Kualitas vs kuantitas	9,6	13,7	11,0	<b>27,4</b>	23,3	12,3	2,7
19	Cara menangani tugas	0	6,8	4,1	8,2	31,5	<b>32,9</b>	16,4
20	Perhatian terhadap detail	1,4	12,3	1,4	2,7	23,3	<b>32,9</b>	26,0

<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>Dalam %</b>		<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>	<b>0%</b>

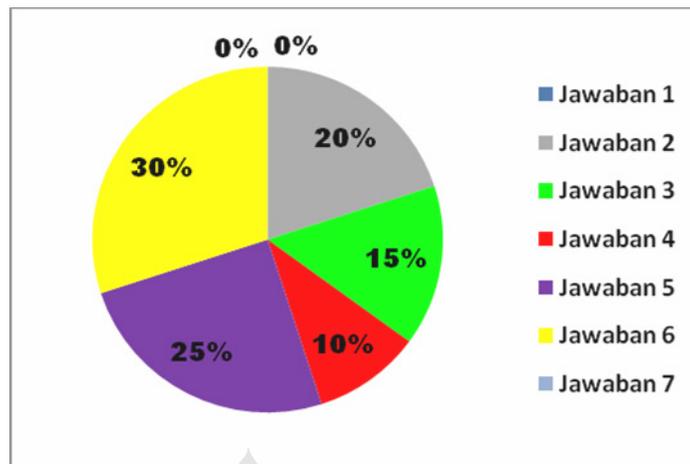
Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

Dari tabel IV-13 terlihat bahwa dalam variabel tipe kepribadian tidak terlihat adanya kecenderungan terjadinya central tendency. Sebagai contoh, di pertanyaan nomer satu, sebagian besar responden memilih jawaban 6 sebesar 27,4%. Ini memperlihatkan bahwa pada pertanyaan nomer satu tidak terjadi kecenderungan *central tendency*. Begitu seterusnya hingga pertanyaan nomer 20. Dalam penelitian ini, central tendency tipe kepribadian akan terjadi apabila responden cenderung memilih jawaban dengan nilai 4 (central). Akan tetapi, dari tabel di atas, dari pilihan 7 jawaban terlihat bahwa persentase responden memilih jawaban 4 hanya sebesar 10%. Sedangkan untuk jawaban 1 sebesar 0%, jawaban 2 sebesar 20%, jawaban 3 sebesar 15%, jawaban 5 sebesar 25%, jawaban 6 sebesar 30%, dan jawaban 7 sebesar 0%.

Walaupun jawaban responden hanya berkutat di lima jawaban saja, tetapi persebaran pilihan jawaban cukup merata. Dengan komposisi jawaban seperti itu, diharapkan memang benar bahwa responden menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dengan jujur dan sebenar-benarnya.

Gambar di bawah ini akan menggambarkan persebaran jawaban dengan lebih jelas:

**Gambar IV-8 Central Tendency Variabel Tipe Kepribadian**



#### IV.7.2 Central Tendency Variabel Gaya Kepemimpinan

**Tabel IV-14  
Central Tendency Variabel Gaya Kepemimpinan ( % )**

No	Variabel Gaya Kepemimpinan	1	2	3	4	5
1	X mempertahankan keputusan akhir	0	0	21,9	<b>49,3</b>	28,8
2	Y mengajak berunding	6,8	9,6	38,4	<b>45,2</b>	0
3	Z menggunakan voting	30,1	<b>30,2</b>	24,7	15,1	0
4	X tidak mempertimbangkan saran	0	23,3	24,7	<b>28,8</b>	23,3
5	Y mencari saran bawahan	9,6	9,6	<b>42,5</b>	31,5	6,8
6	Z sesuai mayoritas	23,3	<b>32,9</b>	20,5	23,3	0
7	X selalu menyuruh pegawai	0	12,3	<b>32,9</b>	27,4	27,4
8	Y meeting	11,0	27,4	<b>34,2</b>	20,5	6,8
9	Z jarang meeting	27,4	<b>32,9</b>	11,0	24,7	4,1
10	X mencatat kesalahan	6,8	5,5	27,4	<b>32,9</b>	27,4
11	Y mengajak karyawan	12,3	4,1	34,2	<b>49,3</b>	0
12	Z mengizinkan karyawan	15,1	<b>28,8</b>	27,4	23,3	5,5
13	X tidak mengizinkan	2,7	21,9	28,7	<b>28,9</b>	17,8

14	Y mencari masukan dari bawahan	9,6	9,6	31,5	<b>46,6</b>	2,7
15	Bawahan Z lebih paham	<b>30,1</b>	28,8	24,7	16,4	0
16	X memberikan prosedur baru	0	9,6	23,3	<b>35,6</b>	31,5
17	Y membuat bersama bawahan	8,2	13,7	<b>53,4</b>	24,7	0
18	Z mendelegasikan ke karyawan	<b>31,5</b>	27,4	6,8	30,1	4,1
19	X mengawasi pegawai	0	13,7	17,8	31,5	<b>37,0</b>
20	Y menyelesaikan bersama bawahan	11,0	13,7	28,8	<b>45,2</b>	1,4
21	Bawahan Z menentukan pekerjaan	13,7	<b>30,1</b>	27,4	27,4	1,4
22	X menyukai kekuasaan	5,5	17,8	21,9	17,8	<b>37,0</b>
23	Y mengembangkan bawahan	13,7	20,5	<b>42,5</b>	16,4	6,8
24	Z menyerahkan kekuasaan	<b>28,8</b>	21,9	20,5	16,4	12,3
25	X mengarahkan&mengancam karyawan	21,9	16,4	12,3	21,9	<b>27,4</b>
26	Bawahan Y bisa memotivasi diri sendiri	11,0	9,6	35,6	<b>41,1</b>	2,7
27	Bawahan Z menentukan tujuan organisasi	<b>42,5</b>	32,9	15,1	9,6	0
28	Bawahan X main aman saja	8,2	13,7	26,0	<b>28,8</b>	23,3
29	Bawahan Y menggunakan kreativitasnya	13,7	9,6	37,0	<b>39,7</b>	0
30	Bawahan Z memimpin diri sendiri	23,3	<b>27,4</b>	19,2	23,3	6,8
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>3</b>
<b>Dalam %</b>		<b>13%</b>	<b>20%</b>	<b>17%</b>	<b>40%</b>	<b>10%</b>

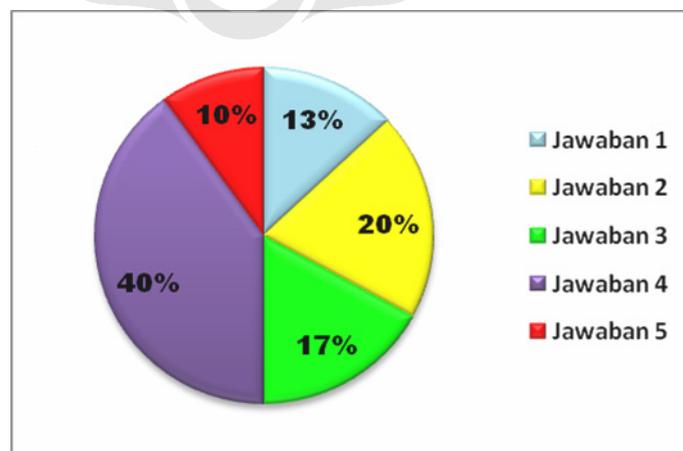
Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

Dari tabel IV-14 terlihat bahwa dalam variabel gaya kepemimpinan tidak terlihat adanya kecenderungan terjadinya central tendency. Sebagai contoh, pada pertanyaan nomer satu, sebagian besar responden memberi nilai 4 sebanyak 49,3%. Ini menunjukkan tidak terdapatnya kecenderungan *central tendency* pada pertanyaan nomer satu. Demikian seterusnya hingga pertanyaan nomer 30. Dalam penelitian ini, central tendency gaya kepemimpinan akan terjadi apabila responden cenderung memilih jawaban dengan nilai 3 (central). Akan tetapi dari tabel di atas dari pilihan 5 jawaban, terlihat bahwa persentase responden memilih jawaban 3 hanya sebesar 17%. Sedangkan untuk jawaban 1 sebesar 13%, jawaban 2 sebesar 20%, jawaban 4 sebesar 40%, dan jawaban 5 sebesar 10%.

Dari pilihan lima jawaban pada kuesioner untuk variabel gaya kepemimpinan, dari data di atas nampak bahwa persebaran jawaban yang diberikan oleh responden sedikit memusat di jawaban 4. Akan tetapi ini tidak menjadi persoalan dikarenakan jawaban 4 yang diberikan tidak hanya ke satu gaya kepemimpinan saja. Sedangkan untuk jawaban yang lain, persebaran jawaban cukup merata. Itu dapat dilihat dari perbedaan persentase dari keempat jawaban lain yang relatif kecil.

Gambar di bawah ini akan menggambarkan persebaran jawaban dengan lebih jelas:

**Gambar IV-9 Central Tendency Variabel Gaya Kepemimpinan**



## **IV.8 Analisis *Chi - Square***

Sebelum diolah menggunakan tehnik statistik korelasi, seluruh nilai pertanyaan dari tiap variabel akan dijumlahkan sehingga menghasilkan satu nilai yang mewakili satu variabel. Nilai-nilai dari tiap variabel inilah yang nantinya akan digunakan dalam tehnik statistik korelasi dalam penelitian ini. Perlunya dilakukan penjumlahan tiap varibel ini dikarenakan struktur kuesioner yang menghendaki seperti itu. Proses penjumlahan (pengkategorian) tersebut menyebabkan kuesioner yang awalnya berjenis *semantic differential* berubah menjadi kuesioner dengan skala nominal. Untuk kuesioner tipe kepribadian, peneliti menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh R. D. Caplan et al., yang didasarkan pada teori dari Friedman dan Rosenman (1974) untuk membedakan antara orang yang memiliki kepribadian tipe A dan tipe B. Sedangkan untuk kuesioner gaya kepemimpinan, peneliti menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Winkel (1987).

### **IV.8.1 Hasil Utama Pengolahan Data**

#### **IV.8.1.1 Variabel Tipe Kepribadian**

Sesuai petunjuk penggunaan kuesioner untuk menggambarkan tipe kepribadian, cara memperoleh hasilnya adalah sebagai berikut :

- Jawaban dengan total nilai 20 sampai dengan 70 adalah orang dengan kepribadian tipe B
- Jawaban dengan total nilai 71 sampai dengan 140 adalah orang dengan kepribadian tipe A

Total nilai tersebut didapatkan dengan menjumlahkan semua jawaban tiap-tiap responden dari pertanyaan nomer 1 sampai 20 dengan skala penilaian 1 sampai 7. Jadi dapat dipastikan bahwa total nilai minimum tiap responden adalah 20 (1x20pertanyaan), dan total nilai maksimum tiap responden adalah 140 (7x20pertanyaan).

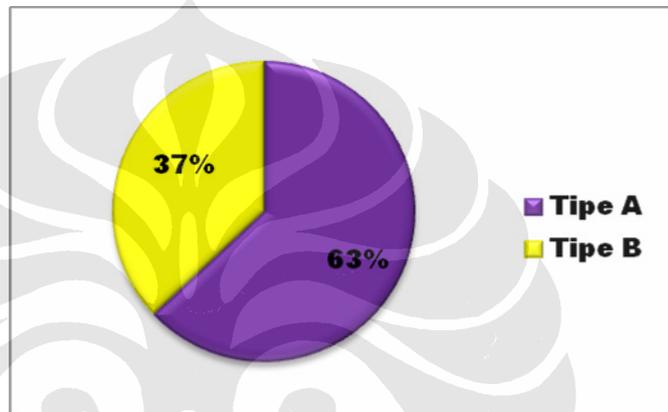
Dengan menggunakan perhitungan seperti itu, didapatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel IV-15**  
**Hasil Analisis Frekuensi Tipe Kepribadian**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tipe A	46	63,0	63,0	63,0
	tipe B	27	37,0	37,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

**Gambar IV-10 Frekuensi Tipe Kepribadian**



Dari tabel IV-15 dan gambar IV-10 memberikan deskripsi mengenai frekuensi tipe kepribadian atasan menurut persepsi bawahan. Dapat dilihat bahwa sebagian besar manajer di perusahaan “XYZ” adalah orang-orang berkepribadian tipe A sebesar 63%, dan sisanya adalah orang-orang berkepribadian B sebesar 37%.

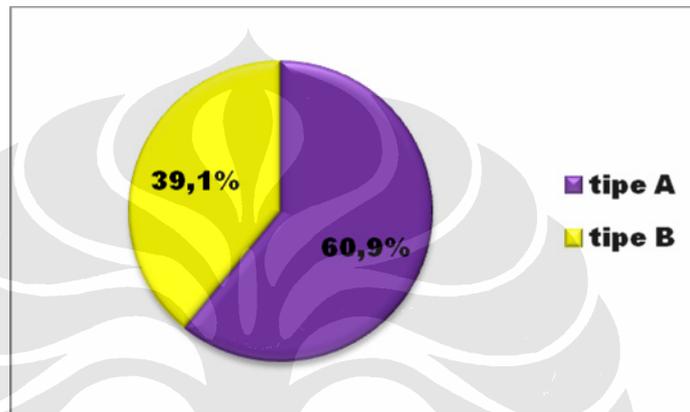
Untuk variabel tipe kepribadian, peneliti melakukan *cross-check* langsung kepada para manajer yang dipersepsikan oleh para bawahannya. Dari tabel dan gambar di bawah ini akan terlihat hasil dari frekuensi tipe kepribadian atasan menurut isian langsung dari para atasan tersebut :

**Tabel IV-16**  
**Hasil Analisis *Cross-Check* Frekuensi Tipe Kepribadian**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tipe A	14	60,9	60,9	60,9
	tipe B	9	39,1	39,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

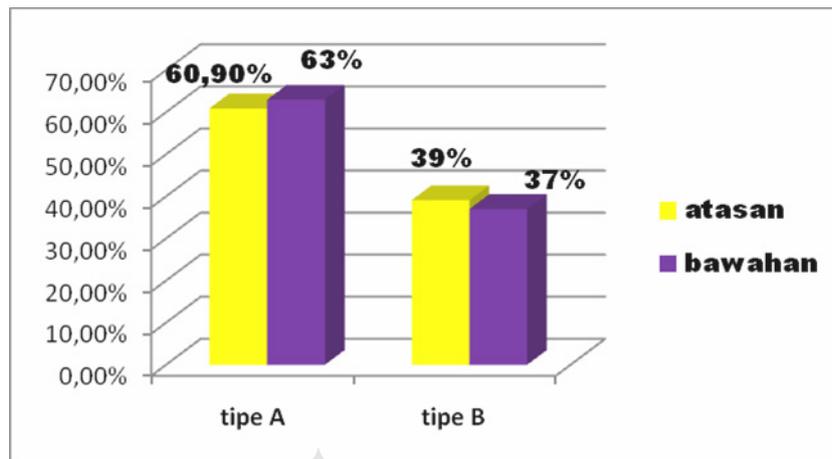
**Gambar IV-11 *Cross-check* Frekuensi Tipe Kepribadian**



Pengecekan tersebut dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah persepsi bawahan menyimpang jauh atau tidak dengan jawaban langsung dari atasan. Dapat dilihat dari tabel IV-16 dan gambar IV-11 di atas, dari 23 manajer yang mengisi kuesioner (total terdapat 38 manajer), 14 orang (60,9%) merupakan pemimpin bertipe kepribadian A dan sisanya yaitu 9 orang (39,1%) merupakan pemimpin tipe B. Hasil ini tidak jauh berbeda dengan hasil pada tabel 4.14 dan gambar 4-9 tentang deskripsi mengenai frekuensi tipe kepribadian atasan menurut persepsi bawahan. Dapat dilihat bahwa persepsi bawahan mengenai tipe kepribadian atasannya hampir sama atau mendekati dengan jawaban atasan menurut dirinya sendiri.

Gambar di bawah ini memberikan perbandingan mengenai persepsi bawahan dan jawaban atasan tentang tipe kepribadian :

**Gambar IV-12 Perbandingan Tipe Kepribadian Menurut Atasan dan Bawahan**



Pada gambar di atas nampak dengan jelas bahwa perbedaan persepsi bawahan dan jawaban dari atasan tidak terlampau jauh.

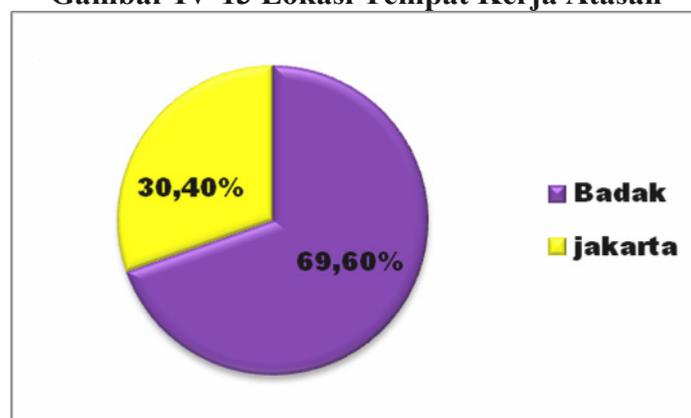
Dari 23 manajer tersebut, pada tabel dan gambar di bawah ini akan menjelaskan bagaimana persebaran lokasi kerja mereka. Dapat dilihat bahwa dari 23 orang manajer yang mengisi kuesioner tersebut, 30,40% diantaranya merupakan manajer yang berlokasi kerja di Jakarta, sedangkan 69,60% lainnya berlokasi kerja di Badak.

**Tabel IV-17  
Hasil Analisis Lokasi Tempat Kerja Atasan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jakarta	7	30,4	30,4	30,4
	badak	16	69,6	69,6	100,0
Total		23	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

**Gambar IV-13 Lokasi Tempat Kerja Atasan**



#### IV.8.1.2 Variabel Gaya Kepemimpinan

Sesuai petunjuk penggunaan kuesioner untuk menggambarkan gaya kepemimpinan seseorang, cara mengetahui gaya kepemimpinan manajer dalam penelitian ini adalah dengan menjumlahkan item-item pertanyaan dari masing-masing jenis gaya kepemimpinan yang diisi oleh bawahan langsungnya. Tabel di bawah ini akan menggambarkan dengan lebih jelas :

**Tabel IV-18**  
**Klasifikasi Item Pertanyaan**

No.	Jenis	Nomer Item	Jumlah
1	Otokratik	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28	10
2	Demokratik	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29	10
3	Bebas kendali	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30	10
	<b>TOTAL</b>		<b>30</b>

Jadi, untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang ada adalah dengan menjumlahkan tiap-tiap item pertanyaan dari ketiga jenis gaya kepemimpinan tersebut. Kemudian dari penjumlahan ketiga item tersebut didapatkan angka total dari tiap jenis gaya kepemimpinan. Dari angka total tersebut, dipilih angka total terbesar dan itu merupakan jenis gaya kepemimpinan atasan.

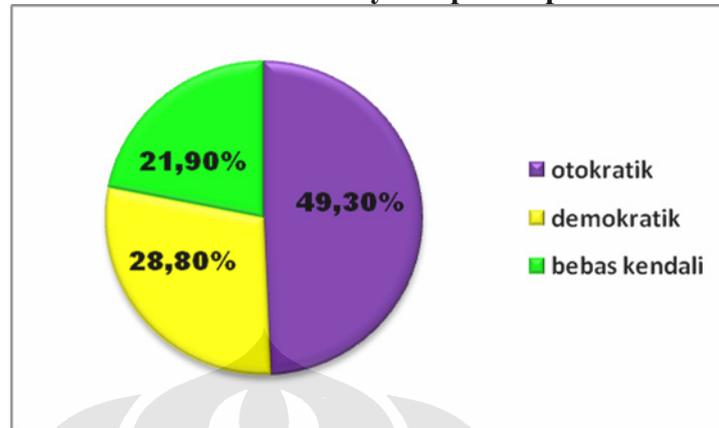
Dengan cara perhitungan seperti di atas, peneliti mendapatkan hasil frekuensi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

**Tabel IV-19**  
**Hasil Analisis Gaya Kepemimpinan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	otokratik	36	49,3	49,3	49,3
	demokratik	21	28,8	28,8	78,1
	bebas kendali	16	21,9	21,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

**Gambar IV-14 Gaya Kepemimpinan**



Dapat dilihat dari tabel IV-19 dan gambar IV-14 diatas, dari 73 orang bawahan yang mengisi kuesioner, 49,3% (36 orang) memiliki persepsi terhadap atasannya bahwa atasannya memiliki gaya kepemimpinan otokratik, 28,8% lainnya (21 orang) memiliki persepsi terhadap atasannya bahwa atasannya tersebut memiliki kepemimpinan demokratik, dan sisanya 21,9% (16 orang) memiliki persepsi terhadap atasannya bahwa atasannya memiliki gaya kepemimpinan bebas kendali.

#### **IV.8.1.3 Pengujian Hipotesis**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara tipe kepribadian pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya menurut persepsi bawahan. Berdasarkan atas tujuan di atas, maka penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>0</sub>** : Variabel tipe kepribadian tidak memiliki hubungan positif dengan variabel gaya kepemimpinan
- H<sub>1</sub>** : Variabel tipe kepribadian memiliki hubungan positif dengan variabel gaya Kepemimpinan

Untuk menguji hipotesis tersebut memerlukan berbagai pertimbangan dalam memutuskan uji statistik apa yang akan digunakan. Perubahan skala pada kuesioner dari berjenis *semantic differential* dan *Likert-Like Scale* berubah menjadi kuesioner dengan skala nominal karena adanya proses penjumlahan jawaban tiap pertanyaan (pengkategorian) menyebabkan peneliti tidak bisa menggunakan statistik parametrik, sehingga akhirnya peneliti menggunakan statistik non parametrik. Selain karena hal tersebut, penggunaan statistik non parametrik juga dikarenakan dengan menggunakan analisa Kolmogorof-Smirnov distribusi data pada penelitian ini tidak tersebar secara normal.

Ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini :

**Tabel IV-20**  
**Uji Normal Kedua Variabel**

		Tkpilih	GKPILIH
N		73	73
Normal Parameters(a,b)	Mean	1,3699	1,7260
	Std. Deviation	,48611	,80382
Most Extreme Differences	Absolute	,407	,310
	Positive	,407	,310
	Negative	-,272	-,183
Kolmogorov-Smirnov Z		3,475	2,648
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

Hipotesis dari analisa Kolmogorof-Smirnov adalah:

- H0: “datanya tersebar secara normal”
- H1: “datanya tidak tersebar secara normal”

Dari tabel IV-20 di atas dapat dilihat bahwa Angka Asymp. Sig. (2-tailed) adalah sebesar 0.000 atau lebih kecil daripada significance level. Hal ini berarti tolak H0 atau “datanya tidak tersebar secara normal”.

Dikarenakan persebaran data yang tidak normal dan jenis skala adalah nominal, maka uji korelasi dalam penelitian ini menggunakan chi square (crosstab). Menurut Singgih (2005), penggunaan uji korelasi dengan menggunakan chi square mempunyai syarat agar hasil yang diperoleh adalah valid. Syarat tersebut adalah dalam tabel tidak boleh ada kotak yang kosong atau tidak terisi. Selain kotak dalam tabel harus terisi, isi tersebut adalah harus minimal 5% dari seluruh data. Jika syarat tersebut tidak terpenuhi, maka hasil yang diperoleh tidak valid.

Adapun hasil akhir yang diperoleh adalah sebagai berikut :

**Tabel IV-21**  
**Uji Chi Square Tipe Kepribadian dan Gaya Kepemimpinan**

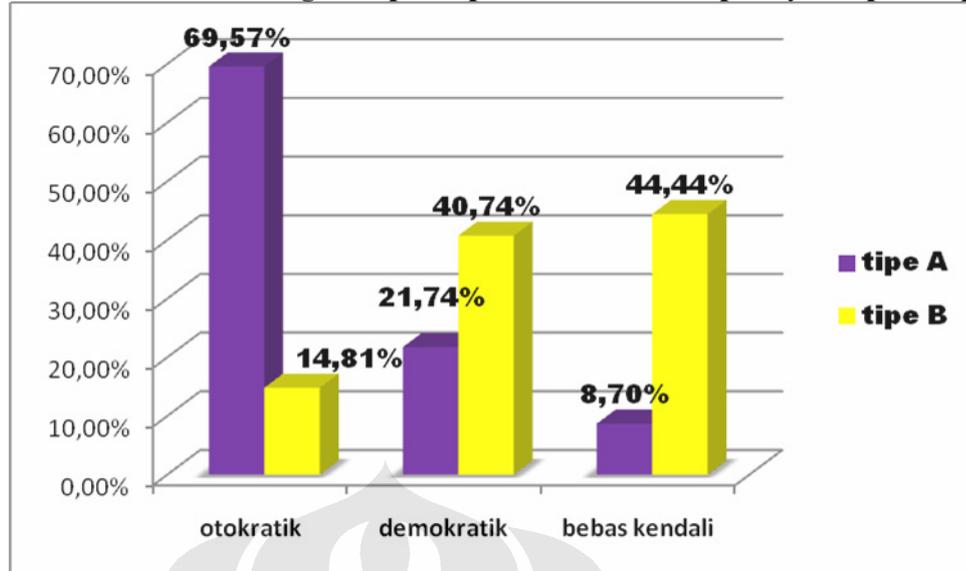
		GKPILIH			Total
		Otokratik	Demokratik	bebas kendali	
Tkpilih	tipe A	32	10	4	46
	tipe B	4	11	12	27
Total		36	21	16	73

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

Dari tabel di atas, sesuai dengan syarat validitas hasil pada uji Chi Square, dapat kita lihat bahwa tidak ada kotak yang kosong dan angka terkecil adalah 4 dari total 73. Empat merupakan 5,48% dari 73. Ini menunjukkan bahwa semua kotak terisi dengan persentase lebih dari 5% seperti yang diminta. Berarti hasil dari penelitian ini adalah valid.

Pada gambar di bawah ini akan dijelaskan bagaimana persebaran gaya kepemimpinan orang dengan tipe kepribadian A atau B.

**Gambar IV-15 Perbandingan Tipe Kepribadian terhadap Gaya Kepemimpinan**



Dilihat dari tabel diatas, dari 73 orang responden, terdapat 46 orang yang memiliki tipe kepribadian A dan 27 orang sisanya memiliki tipe kepribadian B. Dari 46 orang yang memiliki tipe kepribadian A, 32 orang diantaranya memiliki gaya kepemimpinan otokratik (69,57%), 10 orang memiliki gaya kepemimpinan demokratik (21,74%), dan sisanya memiliki gaya kepemimpinan bebas kendali sebanyak 4 orang (8,7%). Sedangkan 27 orang yang memiliki tipe kepribadian B, 12 orang memiliki gaya kepemimpinan bebas kendali (44,44%), 11 orang lainnya memiliki gaya kepemimpinan demokratik (40,74%), dan 4 orang sisanya memiliki gaya kepemimpinan otokratik (14,81%).

Dilihat dari persebaran tersebut, dapat dikatakan bahwa manajer dengan tipe kepribadian A cenderung memiliki gaya kepemimpinan otokratik, sedangkan manajer dengan tipe kepribadian B cenderung memiliki gaya kepemimpinan bebas kendali. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan demokratik, orang dengan tipe kepribadian B lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan ini dibandingkan dengan orang dengan kepribadian tipe A.

Untuk melihat apakah ada hubungan antara tipe kepribadian dengan gaya kepemimpinan, dapat dilihat dari angka pearson chi square di kolom asymp Sig (2-sided). Standar Chi square memakai significance level 0,05 (atau Confidence level 95%).

Dari tabel di bawah ini, dapat dilihat angka pearson chi square di kolom asymp Sig (2-sided) sebesar 0,000. Angka ini lebih kecil dari significance level-nya yang sebesar 0,05 sehingga tolak H<sub>0</sub>. Hal ini berarti **ada hubungan antara tipe kepribadian pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya menurut persepsi bawahan.**

**Tabel IV-22**  
**Keputusan Chi Square Test Tipe Kepribadian dan Gaya Kepemimpinan**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,397(a)	2	,000
Likelihood Ratio	24,022	2	,000
Linear-by-Linear Association	21,566	1	,000
N of Valid Cases	73		

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

#### IV.8.2 Hasil Tambahan Pengolahan Data

Selain mendapatkan hasil uji hubungan antara tipe kepribadian dengan gaya kepemimpinan, peneliti juga menemukan hasil tambahan yang bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara lokasi tempat kerja pemimpin (Badak dan Jakarta) dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya menurut persepsi bawahan. Berdasarkan atas tujuan di atas, maka penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut :

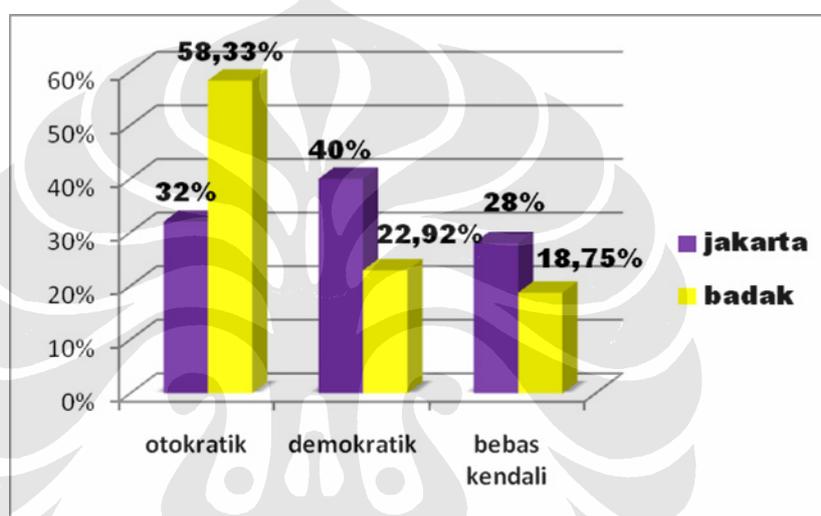
- H<sub>0</sub>** : Variabel lokasi tempat kerja tidak memiliki hubungan positif dengan variabel gaya kepemimpinan
- H<sub>1</sub>** : Variabel lokasi tempat kerja memiliki hubungan positif dengan variabel gaya kepemimpinan

**Tabel IV-23**  
**Uji Chi Square Lokasi Tempat Kerja dan Gaya Kepemimpinan**

		GKPILIH			Total
		otokratik	Demokratik	bebas kendali	
lokasi	jakarta	8	10	7	25
tempat kerja	badak	28	11	9	48
Total		36	21	16	73

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

**Gambar IV-16 Perbandingan**  
**Lokasi Tempat Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan**



Dilihat dari tabel dan gambar diatas, dari 73 orang responden, terdapat 25 orang yang berlokasi di Jakarta, sedangkan sisanya sebanyak 48 orang berlokasi di Badak. Dari 25 orang yang berlokasi di Jakarta, terdapat 8 orang (32%) yang memiliki gaya kepemimpinan otokratik, sedangkan 10 orang lainnya (40%) memiliki gaya kepemimpinan demokratik, dan sisanya yaitu 7 orang (28%) memiliki gaya kepemimpinan bebas kendali. Sedangkan untuk 48 orang yang berlokasi di Badak, 28 orang (58,33%) memiliki gaya kepemimpinan otokratik, 11 orang (22,92%) memiliki gaya kepemimpinan demokratik, dan sisanya 9 orang lainnya (18,75%) memiliki gaya kepemimpinan bebas kendali.

Dari tabel di bawah ini, dapat dilihat angka pearson chi square di kolom asymp Sig (2-sided) sebesar 0,099. Angka ini lebih besar dari significance level-nya yang sebesar 0,05 sehingga terima H0. Hal ini berarti **tidak ada hubungan antara lokasi tempat kerja pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya menurut persepsi bawahan.**

**Tabel IV-24**  
**Keputusan Chi Square Test Lokasi Tempat Kerja dan Gaya Kepemimpinan**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,621(a)	2	,099
Likelihood Ratio	4,695	2	,096
Linear-by-Linear Association	3,221	1	,073
N of Valid Cases	73		

Sumber : Output SPSS hasil Olahan Peneliti

Untuk mendukung keputusan tersebut, peneliti melakukan uji hubungan antara lokasi kerja dengan tipe kepribadian. Dari uji tersebut didapatkan hasil sebagai berikut :

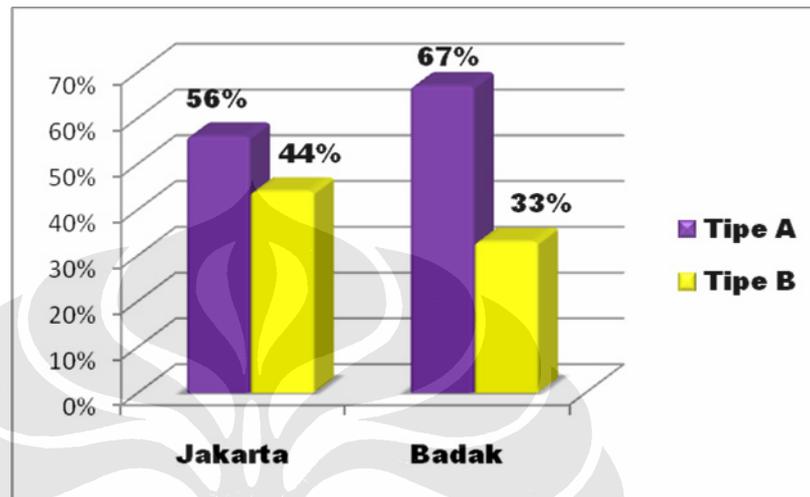
**Tabel IV-25**  
**Uji Chi Square Lokasi Tempat Kerja dan Tipe Kepribadian**

		tkpilih		Total
		tipe A	tipe B	
lokasi tempat kerja	jakarta	14	11	25
	badak	32	16	48
Total		46	27	73

Dari tabel IV-25 tersebut, nampak bahwa 32 orang bawahan di Badak menyatakan bahwa atasan langsungnya memiliki kepribadian tipe A (67%) dan 16 orang (33%) menyatakan bahwa atasan langsungnya memiliki kepribadian tipe B. Sedangkan untuk bawahan yang berlokasi kerja di Jakarta, sebanyak 14 orang (56%) menyatakan atasan mereka adalah tipe A, sedangkan sisanya sebanyak 11 orang (44%) menyatakan atasannya

adalah tipe B. Perbandingan antara kedua lokasi kerja tersebut dapat dilihat dari gambar di bawah ini :

**Gambar IV-17 Perbandingan Lokasi Tempat Kerja terhadap Tipe Kepribadian**



Gambar IV-17 menunjukkan bahwa baik di Jakarta maupun di Badak, kepribadian atasan menurut persepsi bawahan cenderung tipe A. Di badak, jumlahnya mencapai 67% dan di Jakarta mencapai 56%. Kedua jumlah tersebut cukup memperlihatkan dominasi atasan dengan kepribadian tipe A di perusahaan “XYZ” baik di Jakarta maupun di Badak. Kondisi yang seperti itu menggambarkan bahwa tidak adanya kecenderungan bahwa atasan di Badak akan berkepribadian tipe A sedangkan atasan di Jakarta berkepribadian tipe B karena ternyata baik di Badak maupun di Jakarta ternyata atasan berkepribadian tipe A. Untuk lebih jelasnya, dari tabel di bawah ini dapat dilihat angka pearson chi square di kolom asymp Sig (2-sided) sebesar 0,370. Angka ini lebih besar dari significance level-nya yang sebesar 0,05 sehingga terima  $H_0$ . Hal ini berarti **tidak ada hubungan antara lokasi tempat kerja pemimpin dengan tipe kepribadiannya.**

**Tabel IV-26**  
**Keputusan Chi Square Test Lokasi Tempat Kerja dan Tipe Kepribadian**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,802(b)	1	,370		
Continuity Correction(a)	,410	1	,522		
Likelihood Ratio	,795	1	,373		
Fisher's Exact Test				,447	,260
Linear-by-Linear Association	,791	1	,374		
N of Valid Cases	73				

Hasil tersebut mendukung keputusan sebelumnya bahwa tidak ada hubungan antara lokasi kerja dengan gaya kepemimpinan, karena ternyata memang tidak ada hubungan juga antara lokasi kerja dengan tipe kepribadian pemimpin. Jika dilihat lagi, persebaran di Badak dimana sebagian besar adalah orang dengan kepribadian tipe A memang cenderung memusat di gaya kepemimpinan otokratik, namun untuk orang-orang di Jakarta yang juga sebagian besar adalah tipe A, tidak terjadi pemusatan gaya kepemimpinan karena persebarannya relatif merata. Untuk lebih memperjelas, dapat dilihat kembali pada tabel IV-23.

## **IV.9 Implikasi Manajerial**

### **IV.9.1 Pembahasan Tipe Kepribadian**

Dari hasil berbagai analisis yang dijelaskan di sub-bab sebelumnya, dapat diketahui bahwa kepribadian para manajer di perusahaan “XYZ” cenderung tipe A. Kecenderungan ini bersifat tidak mutlak dimana perbandingan antara orang dengan kepribadian tipe A dibanding dengan orang dengan kepribadian tipe B adalah 63%

dibanding 37%. Sedangkan ketika dilakukan *cross-check* langsung dari jawaban para manajer, perbandingan ini menurun menjadi 60,9% dibanding 39,1%. Ini menunjukkan bahwa tipikal pemimpin di perusahaan “XYZ” adalah orang-orang yang senang bekerja keras, agresif, berambisi, memiliki daya saing kuat, tidak sabaran, berorientasi pada tugas / kegiatannya, selalu menetapkan target / tujuan serta batasan waktu ( Rice, 1999 ). Pada ciri-ciri tersebut terlihat adanya kecenderungan orang dengan kepribadian tipe A adalah orang yang tangguh dalam bekerja ( *task oriented* ), tetapi kurang dalam sisi hubungan antar pribadi ( *people oriented* ). Berbeda dengan orang dengan kepribadian tipe B yang justru lebih dominan dalam *people oriented*-nya, tetapi terkadang membuat pekerjaan yang ditanganinya kurang maksimal karena tidak mempunyai perasaan kompetitif dalam pekerjaan (Gilmer, 1984). Menurut Littauer (1996), orang dengan ciri-ciri tersebut akan menjadi pemimpin hebat karena belajar. Dengan modal *interpersonal skill* yang tinggi dan kepedulian terhadap sesama, akan menjadikan mereka pemimpin yang hebat. Berbeda dengan orang tipe A yang secara alamiah mempunyai jiwa kepemimpinan yang tinggi. Hasil dari penelitian ini mengenai perbandingan pemimpin dari tipe A dan tipe B sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya di Indonesia dimana diketahui bahwa pemimpin di Indonesia pada umumnya ekstrovert, kreatif, ambisius, analitis, dan terstruktur (Tipe A). Berbeda dengan yang diungkapkan Robbins (2003) yang menyatakan bahwa meskipun tipe A pekerja keras, justru tipe B yang tampak berhasil mencapai puncak.

Adanya komposisi yang tepat antara orang dengan kepribadian tipe A dan orang tipe B akan membuat suatu pekerjaan akan terselenggara dengan baik. Sebuah tim akan memiliki suasana yang kondusif dan berorientasi tujuan jika keduanya mampu memaksimalkan kelebihanannya masing-masing dengan saling melengkapi. Dengan perbandingan 63% : 37%, perusahaan “XYZ” mempunyai komposisi yang cukup ideal untuk menjalankan perusahaan sebagai sebuah tim kerja. Adanya 63% orang tipe A akan

membuat perusahaan tetap terus berorientasi terhadap tujuan perusahaan. Sedangkan orang dengan tipe B akan menyeimbangkan kondisi tersebut agar bisa melihat sejauh mana karyawan mampu menghadapi tekanan dan tuntutan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika ini berjalan dengan lancar, maka akan tercipta keseimbangan kerja. Keseimbangan kerja tersebut akan menciptakan kepuasan pada karyawannya. Jika karyawan puas terhadap perusahaannya, maka mereka akan berkontribusi secara maksimal dan mengerahkan segala potensinya. Karena hal itulah tujuan perusahaan akan tercapai.

## **IV.9.2 Pembahasan Gaya Kepemimpinan**

### **IV.9.2.1 Kondisi *Mining Industry***

Selanjutnya pada pembahasan berikutnya, dijelaskan bahwa komposisi gaya kepemimpinan di perusahaan “XYZ” adalah sebanyak 49,3% otokratik, 28,8% demokratis, dan 21,9% bebas kendali. Nampak jelas bahwa gaya kepemimpinan otokratik mendominasi hampir setengah pemimpin disana. Tetapi hal itu bukanlah suatu hal yang aneh atau bahkan mengejutkan. Ini mengingat bahwa perusahaan “XYZ” bergerak di *mining industry* dimana industri tersebut menuntut adanya ketegasan. Ini sesuai dengan apa yang dituangkan dalam *Sustainability Report 2006* oleh Antam Tbk. Walaupun merupakan pendapat Antam Tbk., bukan pendapat langsung dari perusahaan “XYZ”, itu cukup menjelaskan bagaimana kondisi *mining industry* karena Antam Tbk. menjelaskan dari sisi yang objektif. Disana dijelaskan bagaimana tantangan-tantangan yang terdapat dalam *mining industry*. Tantangan itu misalnya *high-risk profile*. Banyak risiko-risiko yang terkait langsung dengan industri pertambangan dan perminyakan. Risiko-risiko itu diantaranya *operational risk, commodity price risk, regulatory risk, environmental related risk*, dan lain-lain. Tingkat risiko dari semua risiko tersebut adalah tinggi. Seperti yang kita

ketahui, *mining industry* menuntut pekerjaan dan lingkungan kerja yang berat. Sebagai contohnya, para karyawannya menghadapi risiko akan kesehatan dan keselamatan kerja. Bisa dibayangkan bagaimana karyawan tersebut jika dibiarkan bekerja sendiri-sendiri tanpa adanya satu komando yang jelas. Karena itulah kondisi itu menuntut adanya gaya kepemimpinan yang otokratik dimana komando dari pemimpin sangat diperlukan. Budaya *mining industry* menuntut adanya 0% kesalahan. Karena sedikit kesalahan saja akan fatal akibatnya baik bagi karyawan itu sendiri maupun dampak ke perusahaan. Akibat itu termasuk merusak lingkungan sekitar, melanggar peraturan pemerintah yang berlaku, dan lain sebagainya. Perusahaan “XYZ” dengan persebaran gaya kepemimpinan seperti itu telah berhasil meraih penghargaan *zero accident*.

#### **IV.9.2.2 Keterkaitan dengan Budaya Kerja dan Struktur Organisasi Perusahaan**

Budaya kerja di perusahaan “XYZ” juga nampak dalam struktur organisasi yang berbentuk fungsional (*Functional Organizational Design*). Ketika organisasi mendisain strukturnya berdasarkan beberapa fungsi yang penting dan berkelanjutan, keuntungan menggunakan disain ini adalah efisiensi penggunaan sumber daya yang terbatas, pengembangan skil oleh staf teknikal, pengambilan keputusan yang tersentrasilasi, dan koordinasi yang baik pada setiap fungsi suatu organisasi. Keuntungan-keuntungan itulah yang bisa dimaksimalkan untuk mendukung tercapainya tujuan akhir perusahaan. Untuk memastikan semua keuntungan tersebut bisa diraih, adanya pemimpin yang otokratik diperlukan. Pemimpin seperti itu lebih bisa tegas untuk mengefisiensikan sumber daya dan bisa mengambil keputusan dengan cepat. Tingkat formalisasi di perusahaan “XYZ” juga tinggi. Ini mendeskripsikan seberapa terstandarisasi suatu organisasi. Formalisasi dipengaruhi oleh besarnya perusahaan dan jenis bisnis yang dilakukan perusahaan. Perusahaan “XYZ” merupakan perusahaan besar yang bergerak di *mining industry*. Itu

jelas menuntut adanya formalisasi yang tinggi. Dengan semakin terformalisasi, perusahaan “XYZ” semakin mudah mengklarifikasi tindakan operasi dan interaksi yang benar, namun menghambat hubungan pemimpin dan bawahan.

Dilihat dari kompleksitas struktur organisasi, semakin tinggi kompleksitas horizontal berasosiasi dengan semakin terspesialisasinya organisasi dan meningkatkan peluang dalam berkurangnya komunikasi antar sub-unit. Dalam struktur organisasi perusahaan “XYZ” terlihat bahwa perusahaan “XYZ” memiliki kompleksitas horizontal yang cukup tinggi. Ada 8 departemen dan satu komite. Di bawahnya terdapat banyak divisi-divisi lagi. Kompleksitas vertikal mengacu pada seberapa banyak level hirarkis dalam suatu organisasi. Hal ini mempengaruhi kepemimpinan melalui kedinamisan otoritas dan jaringan komunikasi. Di perusahaan “XYZ” juga memiliki kompleksitas vertikal yang tinggi. Terdapat 5 level hirarkis. Kompleksitas keruangan (*Spatial Complexity*) mengacu pada persebaran geografis suatu organisasi. Semakin tersebar suatu organisasi semakin sulit komunikasi tatap muka dengan bawahan dalam lokasi yang berbeda, serta semakin sulit memberikan penghargaan dan dorongan pada bawahan. Nampak jelas bahwa di perusahaan “XYZ” memiliki persebaran geografis yang luas. Ada yang di Jakarta, Badak, Nilam, Semberah, dan Mutiara. Semakin besar organisasi tersebut semakin besar kompleksitas horizontal, vertical dan spatial.

### **IV.9.3 Pembahasan Hubungan Tipe Kepribadian dengan Gaya Kepemimpinan**

#### **IV.9.3.1 Tipe A - Otokratik**

Pada pembahasan berikutnya, dijelaskan bahwa terdapat hubungan antara tipe kepribadian pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya menurut persepsi bawahan. Hubungan tersebut adalah bahwa di perusahaan “XYZ” terdapat kecenderungan orang dengan kepribadian tipe A jika mereka menjadi pemimpin akan menjadi pemimpin

yang memiliki gaya kepemimpinan otokratik. Jumlah pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan otokratik relatif lebih banyak dibandingkan dengan kedua gaya kepemimpinan yang lain (49,3%). Itu artinya mereka tetap mempertahankan egoisme orang tipe A walaupun mereka sudah menjadi pemimpin. Mereka akan meminta bawahannya untuk menjadi orang yang mau bekerja keras, memberikan kritik terhadap pelaksanaan tugas yang tidak tepat, menekankan pentingnya batas waktu pelaksanaan tugas kepada bawahan, senantiasa memberitahu yang dilakukan bawahan, selalu memberi petunjuk kepada bawahan tentang cara melaksanakan tugas, menetapkan standar tertentu tentang tugas pekerjaan meminta bawahan untuk selalu mengikuti standar yang telah ditetapkan, dan selalu mengawasi optimasi kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas. Namun terkadang cara mereka meminta ke bawahan itu terlalu keras. Pemimpin otokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkannya. Meskipun demikian, pemimpin otokratik juga sangat dibutuhkan dan penting untuk kemajuan perusahaan. Mereka memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten, dan apabila perusahaan berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Seorang pemimpin yang otokratik akan menerjemahkan disiplin kerja yang tinggi yang ditujukan kepada para bawahannya. Para pemimpin tersebut yang berorientasi tugas yang terstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang-orang sibuk dan mendesak mereka untuk memproduksi dan menghasilkan sesuatu ( Thoha, 1995).

#### **IV.9.3.2 Tipe B – Bebas Kendali**

Hubungan kedua yang nampak adalah bahwa di perusahaan “XYZ” terdapat kecenderungan orang dengan kepribadian tipe B jika mereka menjadi pemimpin akan

menjadi pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan bebas kendali. Jumlah pemimpin dengan gaya kepemimpinan bebas kendali relatif paling sedikit dibanding kedua gaya kepemimpinan yang lain (21,9%). Itu berarti, di perusahaan “XYZ” terdapat pemimpin-pemimpin yang selalu berusaha membahagiakan bawahan, pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif (luas), selalu berusaha membahagiakan bawahan, pengambilan keputusan lebih sering diserahkan kepada bawahan, tidak pernah atau jarang mengalami konflik dengan orang lain, penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para bawahan, dan intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum (Didi B. Djajamihardja dkk., 1994). Namun jumlah pemimpin itu relatif sedikit dibanding yang lain.

#### **IV.9.3.3 Tipe B Lebih Demokratik Dibanding Tipe A**

Hubungan ketiga yang nampak adalah bahwa di perusahaan “XYZ” terdapat kecenderungan orang dengan kepribadian tipe B yang identik dengan pemimpin bebas kendali lebih mungkin menjadi pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis dibanding dengan orang dengan kepribadian tipe A yang identik dengan pemimpin otokratik (40,74% : 21,74%). Hal ini senada dengan pendapat Drs. Pamudji yang mengatakan bahwa nampaknya telah terjadi pencampur-adukan antara gaya kepemimpinan. Misalnya gaya otokratis, oleh Drs. Pamudji dimasukkan ke dalam satu tipe, sedangkan gaya demokratis dan gaya bebas kendali dimasukkan ke dalam satu tipe yang lain. Dari pendapat itu nampak bahwa adanya kedekatan hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan gaya bebas kendali yang membuat mereka disatukan dalam sebuah gaya. Penyatuan itu semakin membuat komposisi antara pemimpin dengan gaya kepemimpinan otokratik dibanding pemimpin demokratis-bebas kendali semakin seimbang.

#### IV.9.4 Keterkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Situasional

Pakar pengambilan keputusan (Prof Dr Siagian MPA, 1999) mengemukakan gaya kepemimpinan yang telah efektif diterapkan dalam suatu organisasi, belum menjamin seseorang akan berhasil memimpin organisasi dalam situasi yang berbeda, kecuali ia fleksibel dalam menerapkan gaya kepemimpinannya. Dalam pengalihan keberhasilan seorang pada suatu organisasi bukan ditentukan oleh konsistensinya terhadap salah satu gaya kepemimpinan yang dianut. Menurut teori situasional, seorang pemimpin yang paling otokratik sekalipun akan mengubah gaya kepemimpinannya yang otokratik itu dengan gaya lain, misalnya agak demokratik tergantung situasi. Sebaliknya seseorang yang menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratik mungkin saja bertindak otokratik apabila situasi menghendaknya.

Pendapat diatas sejalan dengan model gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Fiedler. Dengan teorinya itu, Fiedler ingin menunjukkan bahwa keefektifan pemimpin ditentukan oleh interaksi antara orientasi pegawai dengan tiga variabel yang berkaitan dengan pengikut, tugas dan organisasi. Ketiga variabel itu adalah hubungan antara pemimpin dengan anggota (*leader - member relations*), struktur tugas (*task structure*), dan kuasa posisi pemimpin (*leader position power*). Variabel pertama ditentukan oleh pengakuan atau penerimaan (akseptabilitas) pemimpin oleh pengikut, variabel kedua mencerminkan kadar diperlukannya cara spesifik untuk melakukan pekerjaan, dan variabel ketiga menggambarkan kuasa organisasi yang melekat pada posisi pemimpin. Model kontingensi Fiedler ini serupa sekali dengan gaya kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard. Konsepsi kepemimpinan ini melengkapi pemimpin dengan

pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan (maturity) pengikutnya. Kematangan follower terdiri dari dua komponen, yaitu *job maturity* dan *psychological maturity*. *Job maturity* adalah jumlah tugas yang relevan dengan pengetahuan, pengalaman, skill, dan kemampuan yang dimiliki oleh bawahan. Sedangkan *psychological maturity* adalah mengenai keyakinan diri, komitmen, motivasi, dan kehormatan diri yang dimiliki oleh bawahan yang berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin. Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Ludlow dan Panton, 1996 : 18 dst), masing-masing gaya kepemimpinan ini hanya memadai dalam situasi yang tepat - meskipun disadari bahwa setiap orang memiliki gaya yang sukainya sendiri dan sering merasa sulit untuk mengubahnya meskipun diperlukan.