

BAB 4 ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT. XYZ merupakan perusahaan pemimpin pasar (*market leader*) dalam bisnis pemenuhan kebutuhan pelanggan sehari-hari (*consumer goods*), dengan 30 merek produk dalam bidang perawatan rumah tangga, perawatan pribadi, makanan, dan es krim. Perusahaan mempunyai kantor pusat di Jl. Jend. Gatot Subroto, Jakarta dan dua lokasi pabrik di kawasan industri Jababeka Cikarang, Jawa Barat dan kawasan industri Rungkut, Surabaya. Dalam bursa efek PT. XYZ, pada akhir tahun 2008 tercatat perusahaan menempati peringkat kedua kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia.

Pada tahun 2007, PT. XYZ mencatat laba bersih perusahaan sebesar Rp. 1.640.000.000.000,00 (1,64 Triliun) dengan pertumbuhan lebih dari 14%. Dengan filosofi “*fit to compete*” perusahaan akan terus mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan pada tahun-tahun berikutnya, sampai dengan target pertumbuhan “dua-digit”. Dengan pertimbangan permintaan yang masih sangat besar, pada tahun 2007 investasi difokuskan pada peningkatan kapasitas produksi untuk mendukung pertumbuhan “dua-digit” di hampir setiap kategori. Investasi besar di tahun 2007 meliputi:

- Dimulainya pekerjaan awal untuk membangun pabrik baru *skin care* di lokasi pabrik di kawasan industri Cikarang.
- Pembangunan fasilitas baru untuk pengiriman terpadu di lokasi pabrik di Surabaya untuk menampung barang-barang dan meningkatkan kemampuan pengiriman langsung.
- Fasilitas baru pabrik Bango di Subang untuk mendukung pertumbuhan volume yang cepat tahun 2007 dan 2008
- Menggandakan kapasitas pengemasan di pabrik *foods* untuk mendukung pertumbuhan.

Sampel penelitian ini mengambil tempat di pabrik *skin care* Cikarang. Beberapa alasan yang menjadi pertimbangan peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Pabrik *skin care* merupakan pabrik baru di lokasi Cikarang. Sebelumnya pabrik *skin care* bertempat di kawasan industri Rungkut, Surabaya.
- b. Sebanyak 150 orang karyawan dalam pabrik *skin care* Cikarang merupakan pindahan dari karyawan pabrik *skin care* Rungkut. Total karyawan di pabrik *Skin Care* berjumlah 305 karyawan.
- c. Pabrik *skin care* merupakan pabrik skin terbesar di Asia dengan kapasitas produksi 53.000 ton per tahun.
- d. Perusahaan dengan serius memperhatikan karyawan pindahan Surabaya dengan memberikan fasilitas dan tunjangan, seperti rumah tinggal.
- e. Sebagai pabrik baru, pabrik *skin care* banyak melakukan pelatihan-pelatihan untuk karyawan sebagai upaya untuk penyesuaian dengan kondisi kerja dan mesin baru seperti, *general skill training*, *specific machine*, *health*, dan *environment training*.

Pengambilan sampel dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan bagian produksi pabrik *skin care*. Penyebaran kuesioner ini difokuskan pada tingkat supervisor ke bawah (operator). Responden yang didapat sebanyak 52 responden dari tiga tingkat jabatan, yaitu supervisor, *foreman/cluster leader*, dan operator. Pengisian kuesioner dilakukan pada saat karyawan selesai mengikuti pelatihan di ruang “*learning room*” pabrik *skin care*.

4.2 Karakteristik Responden

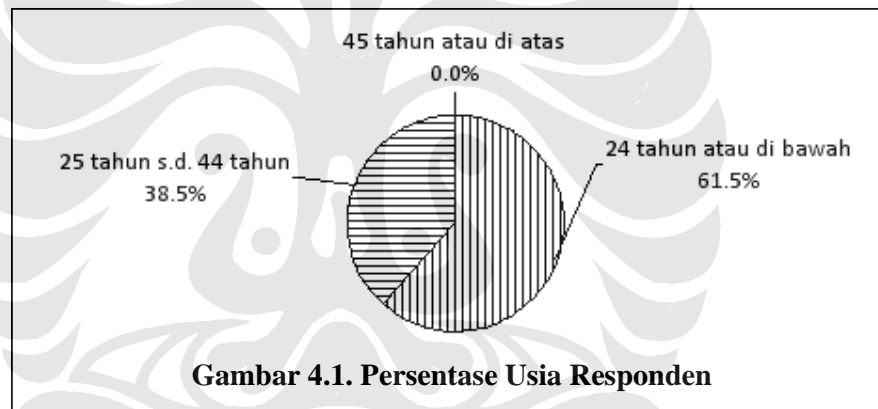
Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran daftar pertanyaan/kuesioner kepada 52 orang karyawan di bagian produksi PT. XYZ yang menjadi sampel. Dari kuesioner yang dibagikan, diperoleh data mengenai karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja, pendidikan, dan jabatan. Sebagai gambaran terhadap responden yang menjadi sampel penelitian ini, berikut adalah distribusi frekuensi beberapa karakteristik responden.

4.2.1 Usia

Dari data usia responden dapat diketahui bahwa 32 orang (61,5%) berada pada usia 24 tahun atau di bawah, dan 20 orang (38,5%) antara 25 tahun sampai dengan 44 tahun. Sedangkan usia responden yang berusia 45 tahun atau ke atas tidak ada. Dapat diketahui bahwa karyawan di bagian produksi merupakan usia muda di bawah 45 tahun. Lebih jelas dapat dilihat tabel 4.1. berikut ini:

Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
24 tahun atau ke bawah	32	61,5
25 tahun s.d. 44 tahun	20	38,5
45 tahun atau ke atas	0	0
Jumlah	52	100



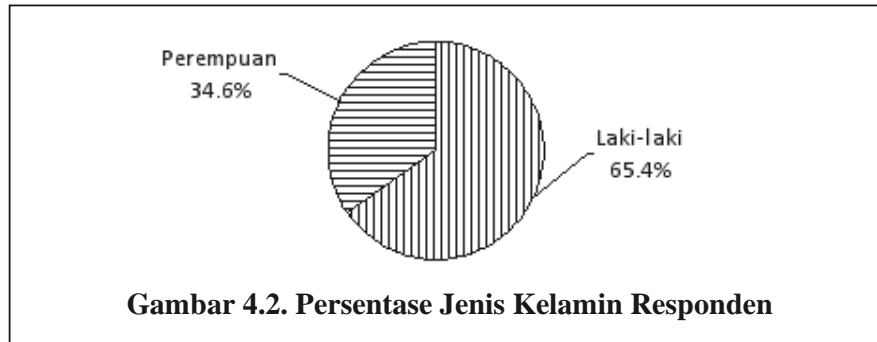
Gambar 4.1. Persentase Usia Responden

4.2.2 Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden dapat diketahui bahwa 34 orang (65,4%) berjenis kelamin laki-laki, dan 18 orang (34,6%) berjenis kelamin perempuan. Laki-laki lebih dominan dalam bagian produksi dibandingkan perempuan. Lebih jelas dapat dilihat tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	34	65,4
Perempuan	18	34,6
Jumlah	52	100

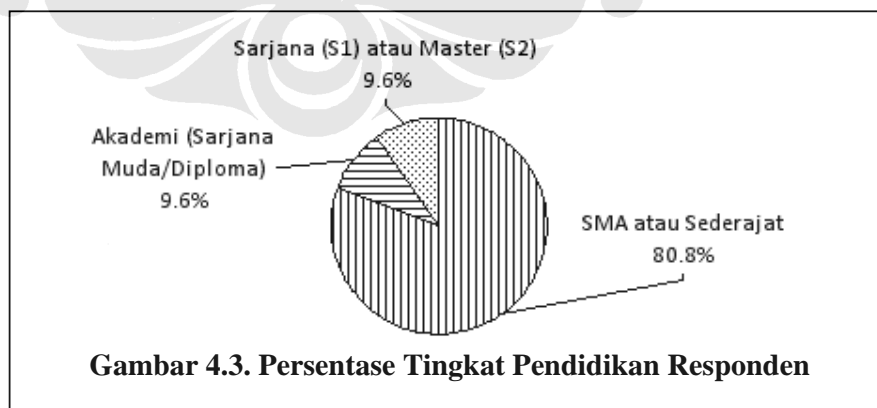


4.2.3 Tingkat Pendidikan

Jika dilihat dari tingkat pendidikan responden, sebanyak 42 responden (80,8%) berpendidikan Sekolah Menengah Atas atau sederajat, 5 responden (9,6%) berpendidikan Akademi (Sarjana Muda/Diploma), dan sebanyak 5 responden (9,6%) mempunyai tingkat pendidikan Sarjana atau Master (S2). Lihat tabel 4.3. berikut ini:

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA atau sederajat	42	80,8
Akademi (Sarjana Muda/Diploma)	5	9,6
Sarjana (S1) atau Master (S2)	5	9,6
Jumlah	52	100

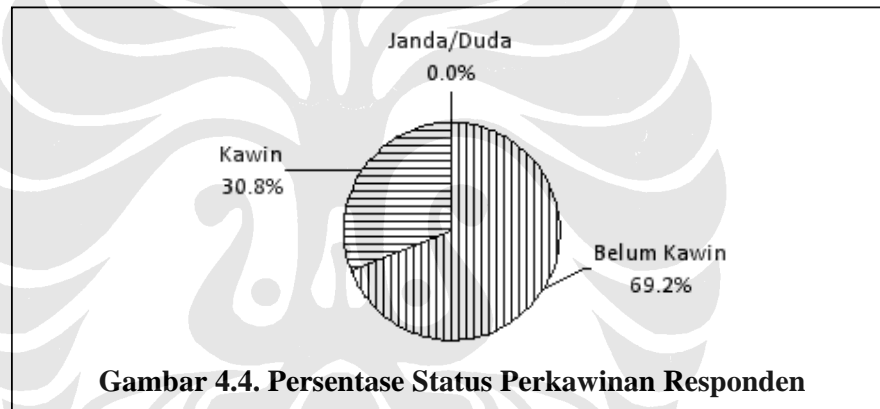


4.2.4 Status Perkawinan

Dari data status perkawinan responden dapat diketahui bahwa 36 orang (69,2%) berstatus belum kawin dan 16 orang (30,8%). Lebih jelas dapat dilihat tabel 4.4. berikut ini:

Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Status Perkawinan Responden

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase (%)
Belum Kawin	36	69,2
Kawin	16	30,8
Janda/Duda	0	0
Jumlah	52	100

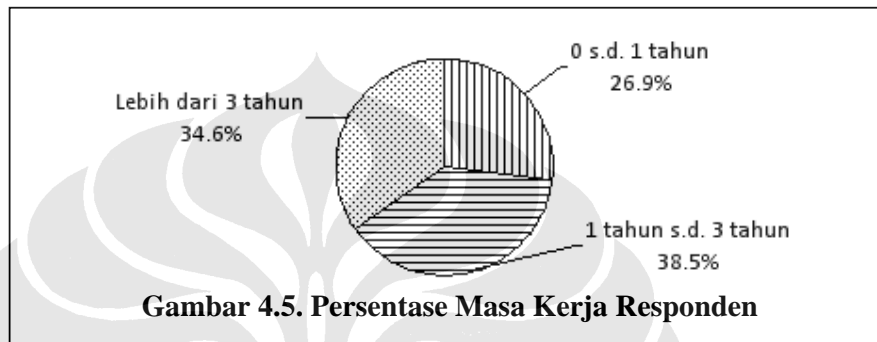


4.2.5 Masa Kerja

Jika dilihat dari masa kerja responden dapat diketahui bahwa 14 orang (26,9%) memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, 20 responden (38,5%) dengan masa kerja 1 tahun sampai dengan 3 tahun, dan 18 responden (34,6%) memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun. Jadi, masa kerja responden yang paling banyak terdapat pada masa kerja 1 tahun sampai dengan 3 tahun. Lebih jelas dapat dilihat tabel 4.5. berikut ini:

Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
0 s.d. 1 tahun	14	26,9
1 tahun s.d. 3 tahun	20	38,5
Lebih dari 3 tahun	18	34,6
Jumlah	52	100

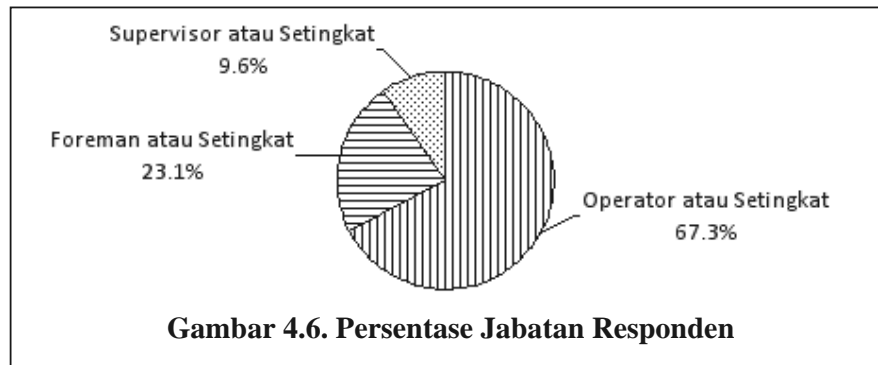


4.2.6 Jabatan

Dari data jabatan responden dapat diketahui bahwa 35 responden (67,3%) adalah operator atau setingkat, 12 responden (23,1%) dengan jabatan *foreman* atau *cluster leader*, dan 5 responden (9,6%) merupakan supervisor atau setingkat. Lebih jelas dapat dilihat tabel 4.6. berikut ini:

Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Operator atau setingkat	35	67,3
Foreman atau setingkat	12	23,1
Supervisor atau setingkat	5	9,6
Jumlah	52	100



Operator di bawah koordinasi *foreman* atau *cluster leader*, dan *foreman* di bawah pengawasan supervisor, kemudian supervisor bertanggung jawab kepada kepala bagian. Distribusi frekuensi jabatan responden di atas selaras dengan distribusi frekuensi jabatan yang tepat berada di atas responden, sebagai berikut:

Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Jabatan Atasan Responden

Jabatan Atasan	Frekuensi	Persentase (%)
Foreman atau Setingkat	35	67,3
Supervisor atau Setingkat	12	23,1
Kepala Bagian	5	9,6
Jumlah	52	100

4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas alat ukur yang diperoleh dalam penelitian ini merupakan hasil uji terpakai. Artinya bahwa gambaran mengenai validitas dan reliabilitas pengukuran tersebut adalah hasil dari penelitian lapangan yang melibatkan keseluruhan sampel penelitian yang diperoleh.

4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Persepsi Bawahan Terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan

4.3.1.1 Indikator Menantang Proses

Hasil pengujian validitas untuk indikator menantang proses (*challenging the process*) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8. Pengujian Validitas Indikator Menantang Proses

Pertanyaan	Koefisien Korelasi Pearson	Sig.	Keputusan
A1	0.576	0.000	Valid
A6	0.589	0.000	Valid
A13	0.623	0.000	Valid
A20	0.543	0.000	Valid
A25	0.621	0.000	Valid

Semua pertanyaan dalam indikator menantang proses adalah valid, karena tingkat signifikansinya (*level of significance*) kurang dari 0,05 ($l.o.s < 0,05$), dengan masing-masing kuat-lemahnya koefisien korelasi, A1 (0,576), A6 (0,589), A13 (0,623), A20 (0,543), dan A20 (0,621).

Untuk pengujian reliabilitas menggunakan metode *cronbach's alpha* diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,522, yang artinya pertanyaan-pertanyaan untuk indikator menantang proses cukup reliabel.

Tabel 4.9. Pengujian Reliabilitas Indikator Menantang Proses

Pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	13.15	4.329	.229	.511
A6	12.40	4.598	.359	.436
A13	12.87	4.236	.337	.436
A20	12.50	4.529	.211	.518
A25	13.15	4.290	.348	.431
Cronbach's Alpha untuk 5 pertanyaan			0.522	

Besar koefisien ini sudah tidak dapat dinaikkan lagi menjadi reliabel ($\geq 0,6$). Dengan demikian pertanyaan A1, A6, A13, A20 ,dan A25 digunakan sebagai alat ukur penelitian untuk variabel persepsi karyawan.

4.3.1.2 Indikator Mengilhami Suatu Visi Bersama

Hasil pengujian validitas untuk indikator mengilhami suatu visi bersama (*inspiring a shared vision*) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10. Pengujian Validitas Indikator Mengilhami Suatu Visi Bersama

Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Sig.	Keputusan
A2	0.681	0.000	Valid
A7	0.690	0.000	Valid
A12	0.828	0.000	Valid
A16	0.653	0.000	Valid
A21	0.733	0.000	Valid

Semua pertanyaan dalam indikator mengilhami suatu visi bersama adalah valid, karena tingkat signifikansinya (*level of significance*) kurang dari 0,05 ($l.o.s < 0,05$), dengan masing-masing kuat-lemahnya koefisien korelasi, A2 (0,681), A7 (0,690), A12 (0,828), A16 (0,653), dan A21 (0,733).

Untuk pengujian reliabilitas diperoleh koefisien *alpha* sebesar 0,759, artinya pertanyaan-pertanyaan untuk indikator menantang proses adalah reliabel. Dengan demikian pertanyaan A1, A2, A3, A13, A20, dan A25 dapat digunakan sebagai alat ukur penelitian untuk variabel persepsi karyawan

Tabel 4.11. Pengujian Reliabilitas Indikator Menantang Proses

Cronbach's Alpha	N of Items	Keputusan
0.759	5	Reliabel

4.3.1.3 Indikator Memungkinkan Orang Lain Bertindak

Hasil pengujian validitas untuk indikator memungkinkan orang lain bertindak (*enabling others to act*) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12. Pengujian Validitas Memungkinkan Orang Lain Bertindak

Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Sig.	Keputusan
A3	0.385	0.002	Valid
A8	0.448	0.000	Valid
A11	0.635	0.000	Valid

A17	0.642	0.000	Valid
A22	0.675	0.000	Valid
A26	0.611	0.000	Valid

Semua pertanyaan dalam indikator memungkinkan orang lain bertindak adalah valid, karena tingkat signifikansinya (*level of significance*) kurang dari 0,05 ($l.o.s < 0,05$), dengan masing-masing kuat-lemahnya koefisien korelasi, A3 (0,385), A8 (0,448), A11 (0,635), A17 (0,642), A22 (0,675), dan A26 (0,611).

Untuk pengujian reliabilitas diperoleh koefisien *alpha* sebesar 0,576, artinya pertanyaan-pertanyaan untuk indikator ini cukup reliabel. Dengan menghilangkan satu pertanyaan A3, maka koefisien reliabilitas meningkat menjadi reliabel (0,634). Dengan demikian pertanyaan yang digunakan untuk indikator ini adalah A1, A2, A13, A20, dan A25.

Tabel 4.13. Pengujian Reliabilitas Indikator Memungkinkan Bertindak

Pertanyaan	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
A3	17.65	6.152	0.078	0.634
A8	17.06	6.173	0.266	0.553
A11	17.73	4.946	0.365	0.506
A17	17.38	5.222	0.438	0.480
A22	17.62	4.751	0.422	0.476
A26	17.56	5.193	0.367	0.507
<i>Cronbach's Alpha untuk 6 pertanyaan</i>			0.576	

4.3.1.4 Indikator Menunjukkan Jalan

Hasil pengujian validitas untuk indikator menunjukkan jalan (*modeling the way*) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14. Pengujian Validitas Indikator Menunjukkan Jalan

Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Sig.	Keputusan
A4	0.721	0.000	Valid
A9	0.651	0.000	Valid
A15	0.718	0.000	Valid
A18	0.651	0.000	Valid
A23	0.517	0.000	Valid

Semua pertanyaan dalam indikator menunjukkan jalan (*modeling the way*) adalah valid, karena tingkat signifikansinya (*level of significance*) kurang dari 0,05 ($l.o.s < 0,05$), dengan masing-masing kuat-lemahnya koefisien korelasi, A4 (0,721), A9 (0,651), A15 (0,718), A18 (0,651), dan A23 (0,517).

Untuk pengujian reliabilitas diperoleh koefisien *alpha* sebesar 0,666, yang artinya pertanyaan-pertanyaan untuk indikator menunjukkan jalan adalah reliabel. Dengan demikian pertanyaan A4, A9, A15, A18, dan A23 dapat digunakan sebagai alat ukur penelitian untuk variabel persepsi karyawan

Tabel 4.15. Pengujian Reliabilitas Indikator Menunjukkan Jalan

Cronbach's Alpha	N of Items	Keputusan
0.666	5	Reliabel

4.3.1.5 Indikator Mendorong Hati

Hasil pengujian validitas untuk indikator mendorong hati (*encouraging the heart*) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16. Pengujian Validitas Indikator Mendorong Hati

Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Sig.	Keputusan
A5	0.592	0.000	Valid
A10	0.650	0.000	Valid
A14	0.661	0.000	Valid
A19	0.721	0.000	Valid
A24	0.784	0.000	Valid
A27	0.709	0.000	Valid

Semua pertanyaan dalam indikator mendorong hati (*encouraging the heart*) adalah valid, karena tingkat signifikansinya (*level of significance*) kurang dari 0,05 ($l.o.s < 0,05$), dengan masing-masing kuat-lemahnya koefisien korelasi, A5 (0,592), A10 (0,650), A14 (0,661), A19 (0,721), A24 (0,784), dan A27 (0,709).

Untuk pengujian reliabilitas diperoleh koefisien *alpha* sebesar 0,666, yang artinya pertanyaan-pertanyaan untuk indikator mendorong hati adalah reliabel. Dengan demikian pertanyaan A5, A10, A14, A19, A24, dan A27 dapat digunakan sebagai alat ukur penelitian untuk variabel persepsi karyawan

Tabel 4.17. Pengujian Reliabilitas Indikator Mendorong Hati

Cronbach's Alpha	N of Items	Keputusan
0.771	6	Reliabel

4.3.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Sikap Terhadap Perubahan Budaya Organisasi

4.3.2.1 Indikator Menerima Aktif

Hasil pengujian validitas untuk indikator menerima aktif adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18. Pengujian Validitas Indikator Menerima Aktif

Item	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Sig.	Keputusan
Nilai	B2	0.425	0.002	Valid
	B24	0.749	0.000	Valid
	B48	0.727	0.000	Valid
Visi	B5	0.694	0.000	Valid
	B19	0.621	0.000	Valid
	B30	0.819	0.000	Valid
Tujuan dan Sasaran	B10	0.682	0.000	Valid
	B17	0.766	0.000	Valid
	B20	0.699	0.000	Valid
Pengembangan Kemampuan	B12	0.787	0.000	Valid
	B25	0.833	0.000	Valid
	B38	0.805	0.000	Valid

Dari tabel di atas, terlihat bahwa semua pertanyaan dalam indikator menerima aktif adalah valid, karena tingkat signifikansinya (*level of significance*) kurang dari 0,05 ($l.o.s < 0,05$).

Untuk pengujian reliabilitas diperoleh koefisien *alpha* sebesar 0,906, yang artinya pertanyaan-pertanyaan untuk indikator menerima aktif adalah sangat reliabel. Dengan demikian pertanyaan-pertanyaan tersebut pada tabel 4.18 dapat digunakan sebagai alat ukur penelitian untuk variabel sikap terhadap perubahan.

Tabel 4.19. Pengujian Reliabilitas Indikator Menerima Aktif

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>	Keputusan
0.906	12	Sangat Reliabel

4.3.2.2 Indikator Menerima Pasif

Hasil pengujian validitas untuk indikator menerima pasif adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20. Pengujian Validitas Indikator Menerima Pasif

Item	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Sig.	Keputusan
Nilai-nilai Inti	B8	0.757	0.000	Valid
	B28	0.596	0.000	Valid
	B6	0.594	0.000	Valid
Visi	B7	0.801	0.000	Valid
	B23	0.614	0.000	Valid
	B36	0.641	0.000	Valid
Tujuan dan Sasaran	B3	0.793	0.000	Valid
	B13	0.721	0.000	Valid
	B27	0.692	0.000	Valid
Pengembangan Kemampuan	B29	0.695	0.000	Valid
	B46	0.491	0.000	Valid
	B47	0.472	0.000	Valid

Dari tabel di atas, terlihat bahwa semua pertanyaan dalam indikator menerima pasif adalah valid, karena tingkat signifikansinya (*level of significance*) kurang dari 0,05 ($l.o.s < 0,05$).

Untuk pengujian reliabilitas diperoleh koefisien *alpha* sebesar 0,876, yang artinya pertanyaan-pertanyaan untuk indikator menerima pasif adalah sangat reliabel. Dengan demikian pertanyaan-pertanyaan tersebut pada tabel 4.20 dapat digunakan sebagai alat ukur penelitian untuk variabel sikap terhadap perubahan.

Tabel 4.21. Pengujian Reliabilitas Indikator Menerima Pasif

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>	Keputusan
0.876	12	Sangat Reliabel

4.3.2.3 Indikator Menolak Pasif

Hasil pengujian validitas untuk indikator menolak pasif adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22. Pengujian Validitas Indikator Menolak Pasif

Item	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Sig.	Keputusan
Nilai	B15	0.534	0.000	Valid
	B16	0.683	0.000	Valid
	B34	0.698	0.000	Valid
Visi	B4	0.607	0.000	Valid
	B45	0.403	0.003	Valid
Tujuan dan Sasaran	B1	0.571	0.000	Valid
	B9	0.581	0.000	Valid
	B18	0.403	0.003	Valid
	B41	0.447	0.001	Valid
Pengembangan Kemampuan	B21	0.799	0.000	Valid
	B22	0.430	0.001	Valid
	B37	0.748	0.000	Valid
	B44	0.267	0.056	Tidak Valid

Dari tabel tersebut di atas, ada satu pertanyaan yang tidak valid yakni, pertanyaan B44 karena tingkat signifikansinya (*level of significance*) lebih dari 0,05 ($l.o.s > 0,05$). Oleh karena itu, pertanyaan B44 akan tidak digunakan dan dikeluarkan dari perhitungan reliabilitas

Untuk pengujian reliabilitas diperoleh koefisien *alpha* sebesar 0,780, yang artinya pertanyaan-pertanyaan untuk indikator menolak pasif adalah reliabel. Dengan demikian pertanyaan-pertanyaan pada tabel 4.22, dengan pengecualian pertanyaan B44, dapat digunakan sebagai alat ukur penelitian untuk variabel sikap terhadap perubahan.

Tabel 4.23. Pengujian Reliabilitas Indikator Menolak Pasif

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>	Keputusan
0.780	12	Sangat Reliabel

4.3.2.4 Indikator Menolak Aktif

Hasil pengujian validitas untuk indikator menolak aktif adalah sebagai berikut:

Tabel 4.24. Pengujian Validitas Indikator Menolak Aktif

Item	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Sig.	Keputusan
Nilai	B2	0.425	0.002	Valid
	B24	0.749	0.000	Valid
	B48	0.727	0.000	Valid
Visi	B5	0.694	0.000	Valid
	B19	0.621	0.000	Valid
	B30	0.819	0.000	Valid
Tujuan dan Sasaran	B10	0.682	0.000	Valid
	B17	0.766	0.000	Valid
	B20	0.699	0.000	Valid
Pengembangan Kemampuan	B12	0.787	0.000	Valid
	B25	0.833	0.000	Valid
	B38	0.805	0.000	Valid

Semua pertanyaan dalam indikator menolak aktif adalah valid, karena tingkat signifikansinya (*level of significance*) kurang dari 0,05 ($l.o.s < 0,05$).

Untuk pengujian reliabilitas diperoleh koefisien *alpha* sebesar 0,906, yang artinya pertanyaan-pertanyaan untuk indikator menolak aktif adalah sangat reliabel. Dengan demikian pertanyaan-pertanyaan tersebut pada tabel 4.24 dapat digunakan sebagai alat ukur penelitian untuk variabel sikap terhadap perubahan.

Tabel 4.25. Pengujian Reliabilitas Indikator Menolak Aktif

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>	Keputusan
0.852	11	Sangat Reliabel

4.4 Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis *Null* (H_0) :

Tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan variabel sikap terhadap perubahan budaya organisasi

Hipotesis Alternatif (H_a) :

Ada hubungan yang signifikan antara variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan variabel sikap terhadap perubahan budaya organisasi

Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan metode statistik *product moment person correlation*, untuk mengetahui tingkat signifikansi dan korelasi pearson (ρ) hubungan antara variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan variabel sikap terhadap perubahan budaya organisasi. Kemudian, dilakukan analisis regresi dua variabel untuk mendapatkan koefisien determinasi (R^2), t hitung, derajat kebebasan (*degree of freedom*), konstanta, dan koefisien regresi.

Tabel 4.26. Koefisien Korelasi Persepsi Bawahan dengan Sikap Terhadap Perubahan

		Persepsi	Sikap
Persepsi Bawahan	Pearson Correlation	1	.351*
	Sig. (2-tailed)		.011
	N	52	52
Sikap Terhadap Perubahan	Pearson Correlation	.351*	1
	Sig. (2-tailed)	.011	
	N	52	52

*. Signifikansi korelasi pada tingkat 0.05 (2-tailed).

Hipotesis alternatif agar dapat diterima harus mempunyai tingkat signifikansi lebih dari 0,05 ($l.o.s > 0,05$). Dari data tabel di atas diketahui bahwa tingkat signifikansi korelasi adalah 0,011. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a

diterima, yang berarti bahwa terdapat hubungan antara variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan variabel sikap terhadap perubahan budaya organisasi.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien korelasi (ρ) antara persepsi karyawan dengan sikap terhadap perubahan adalah 0,351. Mengacu pada tabel 3.5. tabel kriteria penentuan tingkat korelasi, hubungan korelasi yang ada di antara variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan variabel sikap terhadap perubahan rendah. Sedangkan tanda positif (+) menandakan bahwa hubungan korelasi antara keduanya bersifat searah. Semakin kuat variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan maka akan semakin kuat sikap terhadap perubahan.

Dalam praktek sumber daya manusia (SDM) di PT. XYZ, kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang menjadi perhatian utama perusahaan karena PT. XYZ menilai bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menciptakan prestasi yang telah PT. XYZ dapat sekarang. Divisi SDM PT. XYZ menjalankan secara optimal peran-peran manajemen SDM sebagai administrasi sistem sumber daya manusia (*administrative expert*), manajemen kinerja unggul karyawan (*employee champion*), rekan strategis setiap lini perusahaan (*strategic partner*), dan agen perubahan (*change agent*).

Dalam paradigma peran SDM sebagai rekan strategis, atasan langsung dari setiap karyawan turut menjalankan peran SDM dalam berhubungan dengan para bawahannya seperti, memotivasi karyawan, mendengarkan pendapat, dan memberikan arahan. Sedangkan divisi SDM, selain menjalankan peran-peran SDM tersebut, turut dilibatkan dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan setiap kebijakan dari divisi-divisi lain.

PT. XYZ sebagai perusahaan yang memposisikan diri sebagai *market leader*, harus dapat bertindak responsif terhadap setiap perubahan persaingan bisnis dan iklim ekonomi. Dengan pertimbangan tersebut, divisi SDM harus dapat menjalankan perannya dengan baik sebagai agen perubahan. Dalam mengelola perubahan tersebut, pada tahun 2007 PT. XYZ menerapkan sistem baru dalam manajemen SDM yakni, *Learning Management System (LMS)*. LMS merupakan sistem manajemen untuk mengelola, mendokumentasikan, dan menyediakan

pelatihan dan pembelajaran sehingga karyawan dapat dengan mudah untuk mengakses materi dan kursus yang ingin dipelajari. Dengan sistem ini, karyawan diharapkan dapat dengan cepat belajar dan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang dituntut oleh faktor internal perusahaan ataupun faktor eksternal perusahaan.

Selain itu, PT. XYZ mempunyai sebuah kebijakan yang disebut "*Standards of Leadership*" untuk semua manajer dengan tujuan agar para manajer dari beragam lini memiliki sebagai kompetensi standar sebagai seorang pemimpin dalam hubungannya dengan para bawahan, bukan sekedar menjadi manajer atau atasan. Dari sisi karyawan, PT. XYZ mempunyai beberapa program untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi dan dapat membuat PT. XYZ sebagai tempat kerja yang menyenangkan dan bagi karyawan. Beberapa program tersebut adalah acara "*Sharing of Joy*" untuk setiap divisi, *Annual Conference*, *Family Days*, dan Pekan Olahraga. Dengan acara-acara dan pertemuan-pertemuan tersebut dapat membantu meningkatkan semangat untuk menang di semua fungsi dan divisi.

Tabel 4.27. Model Summary hubungan Antara Persepsi Bawahan dengan Sikap Terhadap Perubahan

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.351(a)	0.123	0.106	20.05821

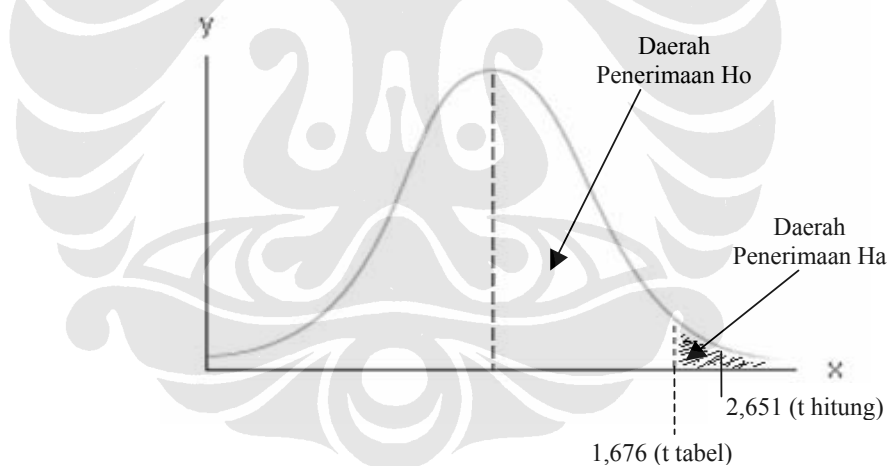
a Predictors: (Constant), Persepsi bawahan

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,123, menunjukkan bahwa keterkaitan antara persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan sikap terhadap perubahan budaya organisasi sebesar 12,3%, sedangkan sisanya (87,7%) dipengaruhi oleh variabel lain. Menurut Hughes, Ginnett, dan Curphy (2006) hubungan antara pemimpin dengan bawahan dipengaruhi oleh situasi yang melingkupi. Situasi sebagai variabel lain dalam hubungan persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan sikap terhadap perubahan budaya organisasi antara lain adalah jenis pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, tingkat stres, dan remunerasi.

Tabel 4.28. Koefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	185.524	19.229		9.648	.000
	Persepsi	.603	.227	.351	2.651	.011

Dari hasil perhitungan regresi pada tabel di atas didapat t hitung sebesar 2,651. Dengan derajat kebebasan (df) sebesar 50 (52 - 2) dan tingkat signifikansi sebesar 10% (untuk uji dua sisi), didapat t tabel sebesar 1,676. Karena nilai t hitung (2,651) lebih besar dari t tabel, maka H_0 ditolak. Dengan kata lain, terdapat hubungan antara variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan variabel sikap terhadap perubahan budaya organisasi. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar 4.7 di bawah ini.



Gambar 4.7. Distribusi Normal

Dari tabel 4.28 di atas terdapat juga terdapat nilai konstanta sebesar 185,524 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,603. Nilai-nilai tersebut kemudian disubstitusikan ke dalam persamaan regresi linear akan nampak sebagai berikut:

$$Y = 185,524 + 0,603X$$

Nilai konstanta sebesar 185,524 secara matematis memberikan arti bahwa pada saat X (persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan) = 0, maka karyawan tetap memiliki sikap terhadap perubahan budaya organisasi dengan nilai sebesar 185,524. Sementara itu, nilai koefisien regresi yang bernilai positif (0,603) menunjukkan bahwa persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan memiliki pengaruh yang searah terhadap sikap terhadap perubahan budaya organisasi; dimana setiap peningkatan satu satuan variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan akan menyebabkan kenaikan sikap terhadap perubahan budaya organisasi sebesar 0,603.

4.5 Analisis Tambahan

Dalam analisis tambahan ini, peneliti akan memeriksa korelasi antara indikator-indikator variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan variabel sikap terhadap perubahan budaya organisasi.

Tabel 4.29. Hasil Korelasi Antara Indikator Persepsi Bawahan Dengan Sikap Terhadap Perubahan Budaya Organisasi

		Sikap Terhadap Perubahan Budaya Organisasi
Menantang Proses	Pearson Correlation	0.218
	Sig. (2-tailed)	0.121
Menginspirasi Visi	Pearson Correlation	0.186
	Sig. (2-tailed)	0.187
Memungkinkan Bertindak	Pearson Correlation	0.471 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0.000
Menunjukkan Jalan	Pearson Correlation	0.459 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0.001
Membesarkan Hati	Pearson Correlation	0.207
	Sig. (2-tailed)	0.141
N		52

		Sikap Terhadap Perubahan Budaya Organisasi
Menantang Proses	Pearson Correlation	0.218
	Sig. (2-tailed)	0.121
Menginspirasi Visi	Pearson Correlation	0.186
	Sig. (2-tailed)	0.187
Memungkinkan Bertindak	Pearson Correlation	0.471**
	Sig. (2-tailed)	0.000
Menunjukkan Jalan	Pearson Correlation	0.459**
	Sig. (2-tailed)	0.001
Membesarkan Hati	Pearson Correlation	0.207
	Sig. (2-tailed)	0.141
N		52

** . Signifikansi korelasi pada tingkat 0.01 (2-tailed).

Dari hasil korelasi antara indikator-indikator variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan variabel sikap terhadap perubahan budaya organisasi diketahui bahwa ada dua indikator persepsi yang mempunyai korelasi signifikan dengan sikap terhadap perubahan budaya organisasi, yakni indikator memungkinkan orang untuk bertindak dan indikator menunjukkan jalan. Dilihat dari koefisien korelasi dua indikator tersebut mempunyai tingkat korelasi sedang, yakni 0,471 pada indikator memungkinkan orang untuk bertindak dan 0,459 pada indikator menunjukkan jalan. Tanda positif (+) pada setiap koefisien korelasi menandakan bahwa hubungan korelasi antara indikator-indikator tersebut bersifat searah dengan variabel sikap.

Sedangkan 3 indikator lain, yakni indikator manantang proses, indikator menginspirasi visi, dan indikator mendorong hati tidak mempunyai korelasi signifikan dengan variabel sikap terhadap perubahan budaya organisasi. Untuk mendapatkan gambaran lebih lengkap, hubungan variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan variabel sikap terhadap perubahan budaya organisasi, maka indikator-indikator variabel persepsi bawahan terhadap

perilaku kepemimpinan atasan akan dikorelasikan dengan indikator-indikator variabel sikap terhadap perubahan budaya organisasi.

Tabel 4.30. Hasil Korelasi Antara Indikator Persepsi Bawahan Dengan Indikator Sikap Terhadap Perubahan Budaya Organisasi

		Menerima Aktif	Menerima Pasif	Menolak Pasif	Menolak Aktif
Menantang Proses	Correlation	.318*	.072	.052	.214
	Sig. (2-tailed)	.022	.612	.716	.128
Menginspirasi Visi	Correlation	.211	.065	.054	.250
	Sig. (2-tailed)	.134	.645	.706	.074
Memungkinkan Bertindak	Correlation	.329*	.350*	.396**	.441**
	Sig. (2-tailed)	.017	.011	.004	.001
Menunjukkan Jalan	Correlation	.312*	.367**	.406**	.394**
	Sig. (2-tailed)	.025	.007	.003	.004
Membesarkan Hati	Correlation	.206	.111	.130	.203
	Sig. (2-tailed)	.144	.432	.360	.148
N		52	52	52	52

** . Signifikansi korelasi pada tingkat 0.01 (2-tailed).

* . Signifikansi korelasi pada tingkat 0.05 (2-tailed).

Dari hasil korelasi antara indikator-indikator variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan indikator-indikator variabel sikap terhadap perubahan budaya organisasi diketahui bahwa indikator menantang proses hanya mempunyai korelasi signifikan dengan indikator menerima aktif. Sedangkan indikator memungkinkan orang lain untuk bertindak dan indikator menunjukkan jalan mempunyai hubungan yang signifikan dengan semua indikator sikap terhadap perubahan budaya organisasi. Sementara itu indikator menginspirasi visi dan indikator mendorong hati tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan indikator-indikator sikap terhadap perubahan budaya organisasi. Penilaian hasil korelasi dapat dilihat dari tabel 4.31 berikut:

Tabel 4.31. Nilai Korelasi Indikator Persepsi Bawahan Dengan Aspek Indikator Terhadap Perubahan Budaya Organisasi Yang Signifikan

	Menerima Aktif	Menerima Pasif	Menolak Pasif	Menolak Aktif
Menantang Proses	Rendah	-	-	-
Menginspirasi Visi	-	-	-	-
Memungkinkan Bertindak	Rendah	Rendah	Rendah	Sedang
Menunjukkan Jalan	Rendah	Rendah	Sedang	Rendah
Mendorongkan Hati	-	-		-

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa indikator menantang proses mempunyai korelasi yang rendah (0,318) dengan indikator menerima aktif, indikator memungkinkan untuk bertindak mempunyai korelasi yang rendah pada indikator menerima aktif (0,329), indikator menerima pasif (0,350), dan indikator menolak pasif (0,396), sedangkan dengan indikator menolak aktif mempunyai korelasi sedang (0,441). Indikator Menunjukkan jalan mempunyai korelasi yang rendah pada indikator menerima aktif (0,312), menerima pasif (0,367), dan menolak aktif (0,394), dan untuk indikator menolak pasif mempunyai korelasi yang sedang (0,406). Sedangkan tanda positif (+) pada setiap koefisien korelasi menandakan bahwa hubungan korelasi antara keduanya bersifat searah.

Dari temuan-temuan tersebut, ternyata tidak semua indikator persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan memiliki hubungan yang signifikan dengan setiap indikator sikap terhadap perubahan budaya organisasi. Di antara indikator-indikator persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan yang mempengaruhi indikator-indikator sikap terhadap perubahan budaya organisasi yaitu menantang proses, memungkinkan untuk bertindak, dan menunjukkan jalan. Sedangkan indikator menginspirasi visi dan indikator mendorong hati tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan indikator-indikator sikap terhadap perubahan budaya organisasi.