



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL
TERHADAP BUDAYA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN
PELAYARAN ARMADA KAPAL PT WINTERMAR
OFFSHORE MARINE TBK**

SKRIPSI

RUFAIATUL AIMMAH ANDITA PUTRI

1006817795

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NIAGA
KONSENTRASI SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JULI 2012**



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PROGRAM SARJANA

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Rufaiatul Aimmah Andita Putri

NPM : 1006817795

Judul Tugas Karya Akhir : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap
Budaya Organisasi pada Perusahaan Pelayaran Armada
Kapal PT Wintermar Offshore Marine Tbk

Telah diperiksa oleh Ketua Program Sarjana dan Pembimbing serta dinyatakan layak
untuk diajukan ke sidang Skripsi Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Disetujui Oleh

Ketua Program Sarjana,

Pembimbing,

Drs. Asrori, MA, FLMI

Dra. Retno Kusumastuti, M.Si

NIP. 195202181979021002

NIP . 197007292009122001

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Rufaiatul Aimmah Andita Putri

NPM : 1006817795

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap
Budaya Organisasi pada Perusahaan Pelayaran Armada
Kapal PT Wintermar Offshore Marine Tbk

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekstensi pada Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Ir. Bernadus Y Nugroho, M.S.M, Ph.D (.....)

Penguji Ahli : Drs. Pantius D. Soeling M.Si (.....)

Pembimbing : Dra. Retno Kusumstuti, M.Si (.....)

Sekretaris Sidang : Erwin Harinudin, S.sos, Msi (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 23 juni 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Rufaiatul Aimmah Andita Putri

NPM : 1006817795

Tanda Tangan :

Tanggal :



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademis Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rufaiatul Aimmah Andita Putri
NPM : 1006817795
Program Studi : Administrasi Niaga
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksekutif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi pada Perusahaan Armada Kapal PT Wintermar Offshore Marine Tbk.

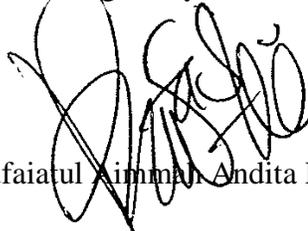
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan semestinya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal :23 juni 2012

Yang Menyatakan



(Rufaiatul Aimmah Andita Putri)

ABSTRACT

Name : Rufaiatul Aimmah Andita Putri

Study Programme : Business Administration

Title :The Effect of Transformational Leadership Style to Organizational Culture at Shipping Company in PT Wintermar Offshore Marine Tbk

This study focuses on finding the effect of Transformational Leadership style to organizational culture at Shipping Company in PT Wintermar Offshore Marine Tbk. This research is refer to the dissertation of Edward E. Smith (2009), which mention the relation between organizational culture, societal culture and leadership style. Research used 4 (four) dimension from Bass and Avolio for transformational leadership style and 4 (four) dimension from the company itself for organizational culture. This research used quantitative method. Data were collected by survey, namely by questionnaire. Population amounted to only 109 people; hence level of sample is equal with level population. Researcher used factor analysis to ensure validity of research and Cronbach's alpha for reliability. To measure the effect of transformational leadership style to organizational culture was using the simple linier regression. This research is based on 95 respondent from 109 questioner to the employee of PT Wintermar Offshore Marine Tbk. Result revealed that correlation between transformational leadership style and organizational culture at shipping company in PT Wintermar Offshore Marine Tbk.

Keywords:

Transformational Leadership Style, organizational culture

ABSTRAK

Nama : Rufaiatul Aimmah Andita Putri
Program Studi : Administrasi Niaga
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi pada Perusahaan Pelayaran Armada Kapal PT Wintermar Offshore Marine Tbk

Penelitian ini membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada perusahaan pelayaran armada kapal PT Wintermar Offshore Marine Tbk. Penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Edward E. Smith (2009), yaitu menganalisis hubungan gaya kepemimpinan, budaya sosial, dan budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio, serta menggunakan 4 dimensi budaya organisasi pada perusahaan tempat penelitian. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Data dikumpulkan dengan cara survey, yang menggunakan kuesioner. Populasi terdiri dari 109 orang, yang berarti menggunakan total sampling. Peneliti menggunakan factor analisis untuk mengukur validitas dan Cronbach's alpha untuk realibilitas. Untuk mengetahui adanya pengaruh atau tidaknya pada kedua variabel peneliti menggunakan metode regresi linier sederhana. Penelitian ini berdasarkan dari 95 responden yang berhasil dikumpulkan dengan metode survai. 109 kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT Wintermar Offshore Marine Tbk. Hasil penelitian menunjukkan kembali adanya pengaruh signifikan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Kata Kunci:

Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah mengabdikan, memberikan karuniat dan hidayah-Nya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi pada Perusahaan Armada Kapal PT Wintermar Offshore Marine Tbk”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Jurusan Administrasi Niaga, pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Proses penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari sumbangsih berbagai pihak yang telah menyediakan bantuan baik moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dra. Retno K., M. Si, sebagai pembimbing yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan sampai skripsi ini dapat diselesaikan
2. Tim penguji, yang telah banyak memberikan masukan dan saran untuk sempurnanya skripsi ini.
3. Ketua program Ektensi Studi Administrasi Niaga beserta dosen yang telah memberikan masukan, wawasan selama penulis mengikuti pendidikan.
4. Seluruh staf sekretariat Program Ekstensi Studi Administrasi Niaga yang telah banyak membantu penulis dalam hal Administrasi
5. Seluruh Keluarga, Mama, Mba Ai, dan Mas Rangga, yang selalu mendukung dan memberikan motivasi kepada penulis. Kasih sayang dan doa yang selalu berlimpah yang tak terkira. Papa, yang selalu menyertaiku dalam ketiadaan, yang menjadi inspirasi untuk terus maju, terima kasih.

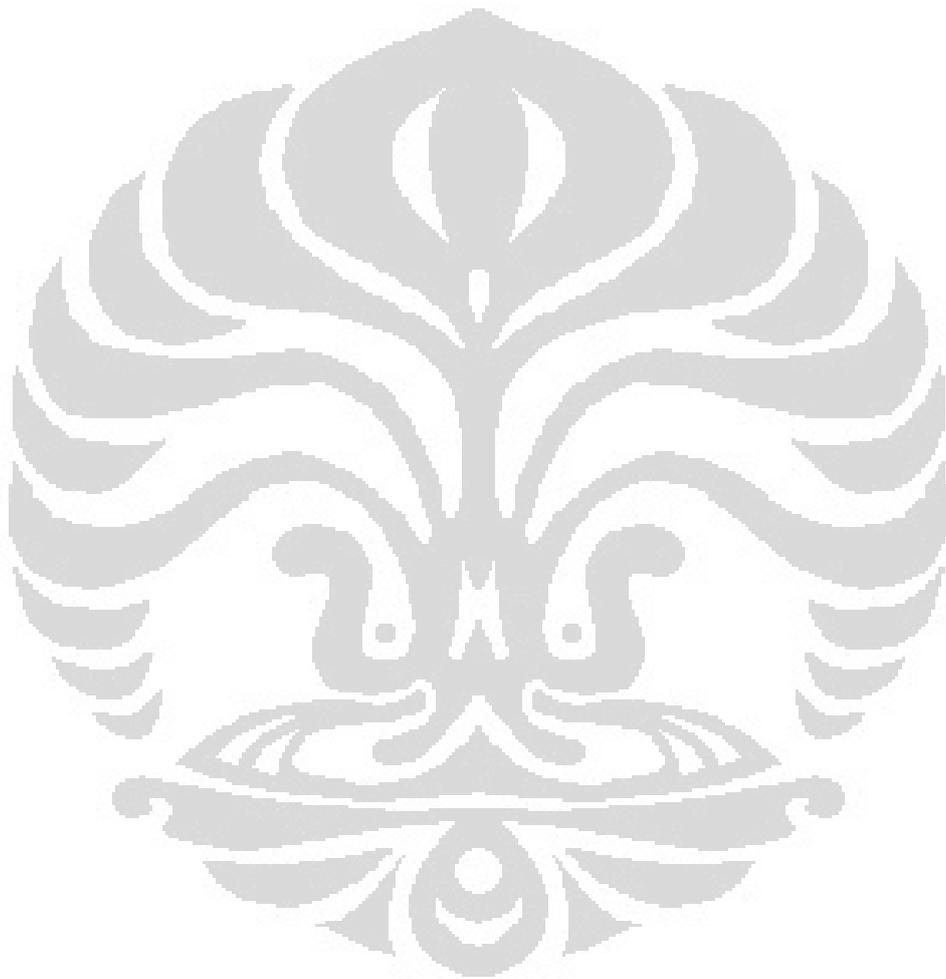
6. Saudara Rifianto Aryo Arianto kekasih hati yang setia selalu mendampingi, mendukung penulis sejak awal perkuliahan hingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Jhonsen Kong, Bintang Redjeki dan rekan di PT Wintermar Offshore Marine Tbk yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian, memberikan pengarahan dan saran yang sangat membantu penulis dalam proses penulisan skripsi ini
8. Untuk teman-teman Ekstensi 63 : terima kasih bantuan, dorongan dan dukungannya. Semoga kita sukses dimasa yang akan datang
9. Pihak lain yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kekeliruan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan penulis dalam pembagian waktu dan mendapatkan *sample*. Oleh karena itu saran dan kritik yang sifatnya membangun senantiasa penulis harapkan.

Akhirnya penulis berharap, semoga hasil penulisan ini bermanfaat untuk teman-teman PT Wintermar Offshore Marine Tbk dan mahasiswa Administrasi Niaga dalam mendapatkan referensi.

Depok, Juni 2012

Penulis

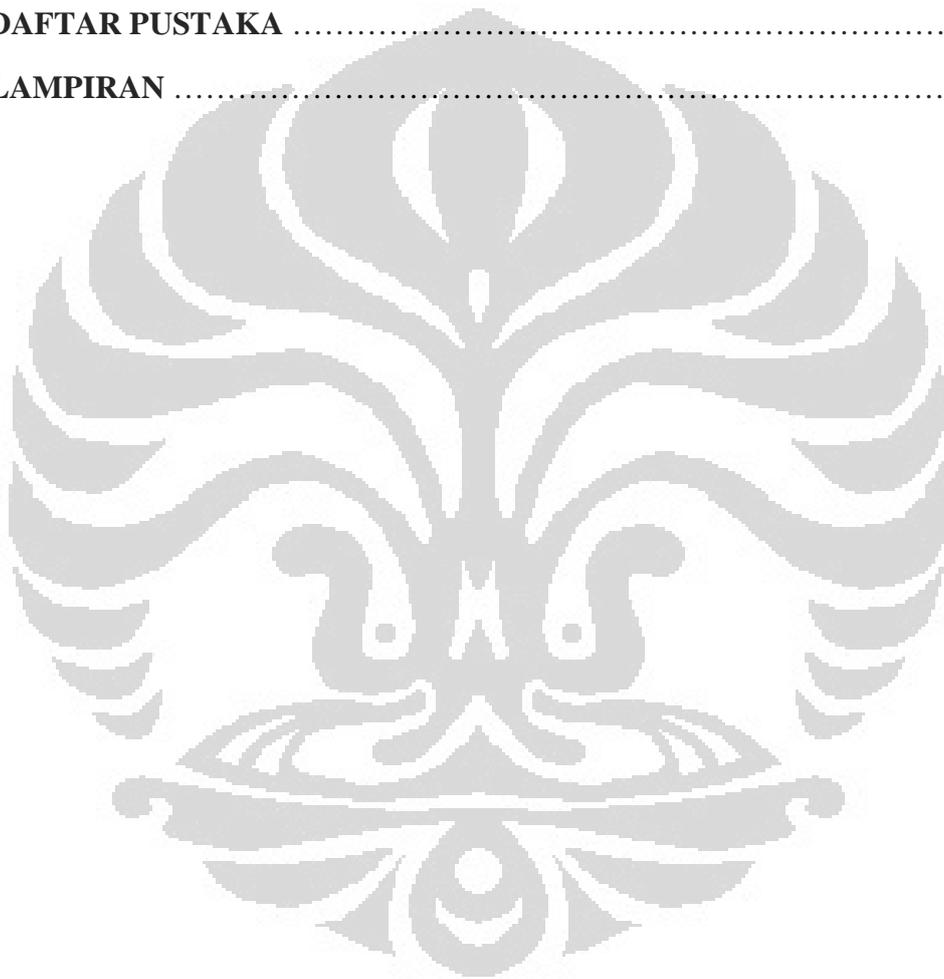


DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	
LEMBAR PENGESAHAN.....	
KATA PENGANTAR.....	
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	
ABSTRACT.....	
ABSTRAK.....	
DAFTAR ISI.....	
DAFTAR GAMBAR.....	
DAFTAR TABEL.....	
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pokok Permasalahan	2
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Signifikansi Penelitian	3
1.5 Batasan Penlitian	4
1.6 Sistematika Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	6
2.2 Konstruksi Model Teoritis	11
2.2.1 Kepemimpinan	
2.2.1.1 Transformasional dan kepemimpinan yang	
berbudaya.....	13
2.2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	14
2.2.1.3 Bagaimana Kepemimpinan Transformasional	
mengubah pengikut.....	16
2.2.1.4 Bagaimana Pemimpin-Pemimpin membentuk	
budaya.....	17

2.2.2	Budaya.....	20
2.2.2.1	Fungsi-fungsi Budaya dalam Organisasi.....	22
2.2.3	Budaya Organisasi.....	23
2.2.3.1	Tipe-tipe Budaya Organisasi.....	24
2.2.3.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembentukan Organisasi.....	26
2.3	Model Analisis	29
2.4	Hipotesis Penelitian.....	30
2.5	Operasionalisasi Konsep	31
BAB 3	METODE PENELITIAN	
3.1	Pendekatan Penelitian	34
3.2	Jenis Penelitian.....	34
3.3	Teknik Pengumpulan Data	35
3.4	Populasi dan Sampel	34
3.5	Teknik Analisis Data.....	38
3.5.1	Uji Validitas.....	41
3.5.2	Uji Realibilitas.....	43
BAB 4	PEMBAHASAN	
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	44
4.1.1	Sejarah PT Wintermar Offshore Marine Tbk.....	44
4.1.2	Visi dan Misi PT Wintermar Offshore Marine Tbk..	45
4.1.3	Struktur Organisasi PT Wintermar Offshore Marine Tbk.....	46
4.2	Karakteristik Responden.....	49
4.3	Uji Reabilitas dan Uji Validitas.....	50
4.3.1	Uji Reabilitas dan Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Trasformasional.....	51
4.3.2	Uji Reabilitas dan Validitas Variabel Budaya Organisasi.....	55
4.4	Analisis Deskriptif.....	62
4.4.1	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan	

Transformasional.....	63
4.4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi.....	68
4.5 Uji Regresi Linier Sederhana.....	70
4.5.1 Uji Korelasi antar Variabel.....	70
4.5.2 Uji Hipotesis.....	71
BAB 5 PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	74
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	76



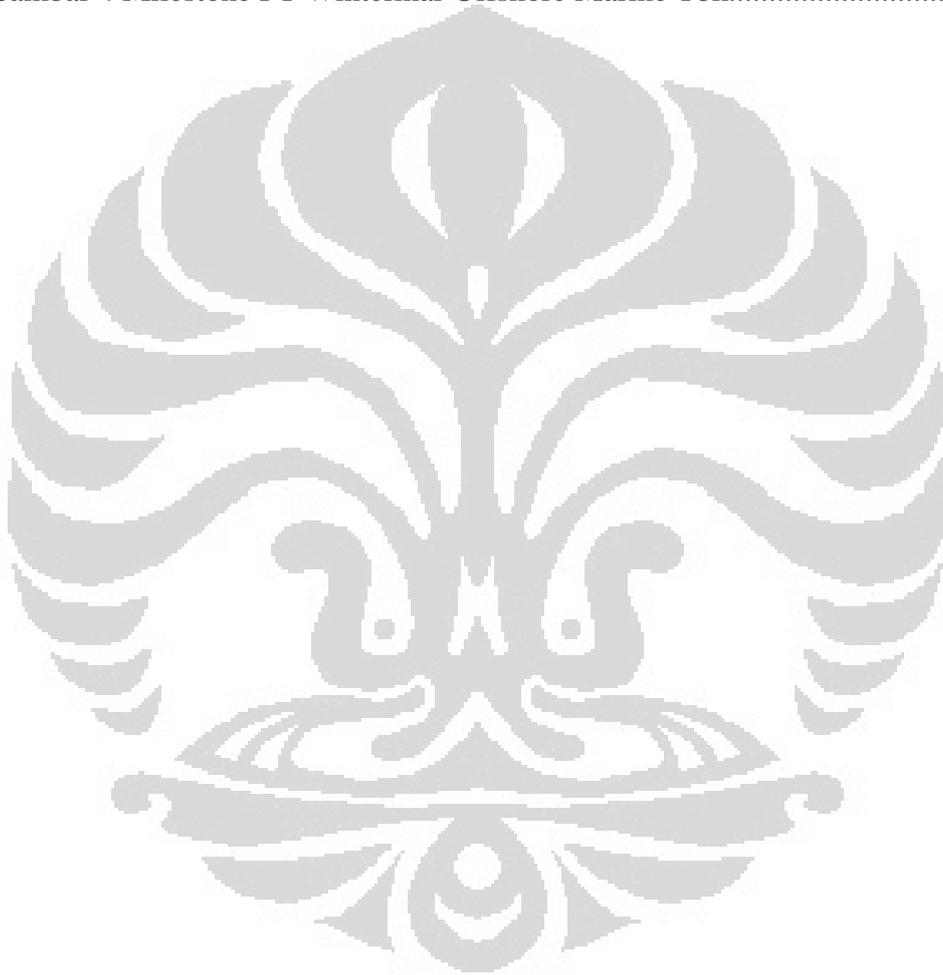
DAFTAR TABEL

Tabel 1	Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	8
Tabel 2	Operasionalisasi Konsep.....	30
Tabel 3	Kategori Jawaban Respoden.....	38
Tabel 4	Skor Interval.....	39
Tabel 5	Karakteristik Responden Jenis Kelamin.....	48
Tabel 6	Karakteristik Responden Umur.....	49
Tabel 7	Karakteristik Responden dari Pendidikan.....	49
Tabel 8	Uji Reabilitas Dimensi Idealized Influence.....	50
Tabel 9	Uji Validitas Dimensi Idealized Influence.....	50
Tabel 10	Anti-Image Correlation Dimensi Idealized Influnce.....	51
Tabel 11	Uji Reabilitas Dimensi Inspirational Motivation.....	52
Tabel 12	Uji Validitas Dimensi Inspirational Motivation.....	52
Tabel 13	Anti-Image Correlation Dimensi Inspirational Motivation.....	53
Tabel 14	Uji Reabilitas Dimensi Intellectual Stimulation.....	54
Tabel 15	Uji Validitas Dimensi Intellectual Stimulation.....	54
Tabel 16	Anti-Image Correlation Dimensi Intellectual Stimulation.....	54
Tabel 17	Uji Reabilitas Dimensi Individualized Consideration.....	55
Tabel 18	Uji Validitas Dimensi Individualized Consideration.....	56
Tabel 19	Anti-Image Dimensi Individualized Consideration.....	56
Tabel 20	Uji Reabilitas Dimensi Integrity.....	57
Tabel 21	Uji Validitas Dimensi Integrity.....	57
Tabel 22	Anti-Image Dimensi Integrity.....	57
Tabel 23	Uji Reabilitas Dimensi Personnel Competency.....	58
Tabel 24	Uji Validitas Dimensi Personnel Competency.....	58
Tabel 25	Anti-Image Dimensi Personnel Competency.....	59
Tabel 26	Uji Reabilitas Dimensi Safety Compliance Culture.....	59
Tabel 27	Uji Validitas Dimensi Safety Compliance Culture.....	60

Tabel 28	Anti-Image Dimensi Safety Compliace Culture.....	60
Tabel 29	Uji Reabilitas Dimensi Reability.....	61
Tabel 30	Uji Validitas Dimensi Reability.....	61
Tabel 31	Anti-Image Dimensi Reability.....	61
Tabel 32	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Dimensi Idealized Influence.....	62
Tabel 33	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Dimensi Inspirational Motivation.....	64
Tabel 34	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Dimensi Intellectual Stimulaition.....	65
Tabel 35	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Dimensi Individualized Consideration.....	66
Tabel 36	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Dimensi Integrity.....	67
Tabel 37	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Dimensi Personnel Competency.....	67
Tabel 38	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Dimensi Safety Compliance Culture.....	68
Tabel 39	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Dimensi Reability.....	69
Tabel 40	Model Summary Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	70
Tabel 41	Coeffisient Model dari Budaya Organisasi.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Kepemimpinan Transformasional.....	16
Gambar 2 Proses Budaya Organisasi Terbentuk.....	27
Gambar 3 Model Analisis Penelitian.....	29
Gambar 4 Milestone PT Wintermar Offshore Marine Tbk.....	44



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan selalu menjadi isu yang kontroversial oleh para peneliti dan ahli filosofi. Menurut Burns (1978) yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan hal yang paling sering di observasi dan fenomena yang paling sedikit dipahami di muka bumi”. Menurut Muhammad Rafiq Awan; Mahmod Khalid dalam jurnalnya (*Relationship among leadership style, organizational culture, and employee commitment in university libraries*) mengungkapkan bahwa masyarakat begitu tertarik pada kehidupan berorganisasi dan mereka menempatkan usahanya pada cara atau jalan yang terkoordinasi untuk hasil tertentu.

Saat orang-orang bekerja sama untuk suatu pencapaian, hal ini umum terjadi pada sebuah tim/group. Setiap anggota dari group tersebut memberikan pengaruh pada kegiatan anggotanya yang diarahkan pada satu jalan atau lainnya. Bentuk kepemimpinan pada akhirnya berkembang didalam kelompok-kelompok, baik itu secara formal maupun informal. Di dalam kelompok yang bersifat formal, memiliki interaksi yang terstruktur dan terkoordinasi. Ini merupakan hal yang sangat penting bagi pimpinan untuk mengatur kegiatan-kegiatan, untuk memotivasi anggota kelompok, menugaskan sebuah pekerjaan dan pada akhirnya meraih tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Changers di dalam jurnal *Relationship among leadership style, organizational culture, and employee commitment in university libraries* (2009), mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses sosial dalam mempengaruhi melalui seseorang yang mampu untuk mengerahkan bantuan lain dalam mencapai tujuan. Beberapa kegiatan termasuk didalam model kepemimpinan, dan ini dapat memberikan jalan untuk melihat kegiatan-kegiatan dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi organisasi dalam pemeliharaan internal dan adaptasi eksternal.

Peran kepemimpinan sebagian besar ditentukan oleh budaya organisasi. Hal tersebut menjadi perdebatan saat organisasi “kepercayaan, nilai-nilai, dugaan-dugaan, sangat penting dan kritis pada semua model gaya kepemimpinan yang mereka anut” (Bunmi, 2007). Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang digunakan pimpinan untuk menyelesaikan isu-isu organisasi.

Oleh karena peningkatan globalisasi dari organisasi-organisasi industrial dan saling ketergantungan antar bangsa, kebutuhan untuk pemahaman yang lebih baik dari pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan praktisi organisasi belum pernah lebih besar. Situasi-situasi pemimpin dan yang akan memimpin harus menghadapi kompleksitas yang tinggi, perubahan yang konstan, dan kesulitan untuk menafsirkan. Dalam memaksimalkan usaha, sangatlah penting bagi perusahaan untuk lebih menyadari gaya kepemimpinan dan hubungannya dengan budaya perusahaan, karena kesesuaian antara keduanya dapat menentukan kesuksesan sebuah perusahaan di masa depan. Setiap perusahaan memiliki pemimpin yang memiliki ciri khas dalam membawa perusahaannya untuk maju dan bersaing.

Khususnya pada perusahaan yang menjadi tempat penelitian yang akan diteliti perihal gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada sebuah perusahaan pelayaran dimana dalam perusahaan tersebut memiliki nilai-nilai yang dibawa dari para pendiri perusahaan tersebut. Dimana pemimpin menentukan ke arah mana agar perusahaan terus maju. Pada perusahaan yang akan diteliti ini, dalam kurun waktu 12 tahun berangkat dari *family company* dengan hanya memiliki satu sampai dua kapal hingga menjadi *limited company* dengan penambahan beberapa armada kapal sampai pada tahun 2009 mendaftarkan perusahaannya sebagai *public listed company* yang pada saat ini memiliki 70 kapal dengan berbagai jenis sesuai kebutuhan pasar. Kesuksesan tersebut tidak terlepas dari usaha pemimpin dalam mengarahkan perusahaan tersebut mencapai kesuksesan dengan memiliki budaya organisasi sebagai acuan nilai-nilai yang dianut. Karena hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti pada perusahaan ini.

1.2 Pokok Permasalahan

Kultur sebuah organisasi terbangun dari berbagai karakteristik yang relatif stabil. Kultur itu berkembang selama bertahun-tahun dan berakar dalam nilai-nilai yang dipegang teguh menjadi komitmen kuat karyawan. Selain itu, ada sejumlah kekuatan yang terus-menerus beroperasi untuk mempertahankan suatu kultur tertentu. Kekuatan-kekuatan ini meliputi pernyataan tertulis tentang misi dan filosofi organisasi, desain ruang fisik dan bangunan, gaya kepemimpinan yang dominan, kriteria perekrutan, praktik-praktik promosi pada masa silam, ritual-ritual yang mengakar, dan struktur formal organisasi (Robbins, 2008)

Kesuksesan atau kegagalan sebuah organisasi sangat tergantung pada kualitas dari manajemen organisasi tersebut dan personel kepemimpinannya; bagaimanapun juga keterlibatan yang tinggi, pemimpin yang inspirasional mungkin bukan solusi yang optimal untuk segala situasi. Pada waktunya, kepemimpinan memberikan sedikit namun merupakan atribut yang signifikan dalam membuat sebuah solusi. Secara khusus, sejauh manajemen perusahaan gagal untuk memenuhi dan memahami budaya unik yang dimiliki karyawan adalah mungkin gaya kepemimpinan organisasi akan menjadi tidak efektif dalam meraih tujuan organisasi

Berdasarkan hubungan tersebut, maka masalah pokok penelitian yang akan diteliti dengan pertanyaan penelitian yaitu, Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada suatu perusahaan. Secara lebih rinci, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat di ambil dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Untuk memberikan gambaran lain dari dan data empiris mengenai hubungan gaya kepemimpinan tranformasional yang membentuk budaya organisasi suatu perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang berbeda.

2. Manfaat Praktis

Untuk memberikan timbal balik terhadap institusi pemberi kesempatan pada penelitian yang dilakukan. Hasil penelitian ini menjadi bahan saran pada manajemen SDM yang kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi

1.5 Batasan Masalah Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada perusahaan pelayaran kapal PT Wintermar Offshore Marine Tbk yang berlokasi di Kebayoran Lama. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 109 orang, mulai level supervisor hingga manajerial pada semua divisi dalam perusahaan tersebut. Penelitian ini hanya mencakup mengenai budaya organisasi setempat dan gaya kepemimpinan pada perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini tidak dapat dijadikan tolak ukur untuk perusahaan lain.

1.6 Sistematika Penelitian

Untuk memahami isi dari penelitian ini, dapat diuraikan dalam sistematika penelitian sebagai berikut :

Bab 1 : Pendahuluan

Dalam bab ini menguraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, batasan masalah penelitian, dan sistematika penulisan

Bab 2 : Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini memaparkan mengenai tinjauan penelitian terdahulu, definisi-definisi teori, model analisis, hipotesis, dan operasionalisasi konsep penelitian.

Bab 3 : Metode Penelitian

Dalam bab ini berisikan mengenai desain penelitian, operasional variabel dan pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data yang digunakan, serta rancangan hipotesis uji.

Bab 4 : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam bab ini menguraikan hasil penelitian yang meliputi deskripsi , Karakteristik Responden yang menjadi sampel penelitian, Distribusi Data, Pengujian Persyaratan Analisis yang terdiri atas Pengujian Validitas dan Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian, Pengukuran Koefisien Korelasi, Pengukuran Koefisien Determinasi dan Pengukuran Koefisien Regresi serta Pengujian Hipotesis; dan Pembahasan Hasil Penelitian yang dilakukan dengan pendekatan analisis kualitatif

Bab 5 : Penutup

Dalam bab ini menguraikan mengenai kesimpulan dari hasil uji dari penelitian yang dilakukan beserta saran-saran yang diperlukan atas hasil uji penelitian.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian Edward E. Smith yang berjudul “ *The Relationship between Organizational Culture, Societal Culture, dan Leadership Style*” menyimpulkan bahwa secara keseluruhan para responden mengenai persepsi terhadap pemimpin, perilaku kepemimpinan cenderung pada hal-hal berikut : karismatik, mempengaruhi idealisme, atau stimulasi intelektual. Secara umum, karyawan berkeinginan untuk menaruh pada usaha yang besar. Dari tinjauan berbagai literatur, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan efektifitas organisasi yang berhubungan sangat di perlukan. Peneliti menilai kepentingan perilaku maajerial yang mendukung. Atmosfir yang mendukung adalah universal, jalan yang sangat bernilai dari memimpin individu disamping lingkungan budaya.

Dalam hal ini, masyarakat diseluruh dunia memiliki nilai dan kebutuhan yang sama. Kemampuan untuk mengembangkan budaya *a-one-fits-all* mungkin terbatas, dan bahkan mungkin tidak akan dapat diciptkan. Bagaimana pun juga, jenis analisis budaya yang diteliti dapat membantu pimpinan dan manajer untuk mengidentifikasi cara untuk mempromosikan budaya organisasi yang dipilih untuk dapat menyesuaikannya dengan kebutuhan setiap individu pada seluruh departemen, unit kerja atau subkultur di dalam organisasi seperti penyatuan antara misi, visi dan rencana strategik organisasi.

Jika penelitian yang dilakukan lebih lanjut akan menunjukkan validasi, maka kombinasi dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat memberikan jalan bagi pimpinan dan manajer untuk mempromosikan budaya dari organisasi yang terpilih atau sesuai yang dapat memenuhi kebutuhan individu pada departmen, unit kerja atau subkultur dalam organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat membuat karyawan lebih responsif dan efektif. Budaya dan lingkungan sosial organisasi

adalah komponen penting dari segala organisasi dan butuh untuk selalu di teliti secara rinci.

Tim kepemimpinan mungkin ingin mengembangkan sebuah kurikulum kepemimpinan yang fosters kepemimpinan tranformasional dan transaksional sebaik budaya konstruktif dan budaya pertahanan. Seperti sebuah perencanaan yang dapat dilakukan departemen, unit kerja untuk mengembangkan budaya yang ideal, dan manajemen secara konsekuen akan beradaptasi dengan budaya tersebut.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan traksaksional menetapkan budaya, masing-masing, didalam organisasi pada cara yang relatif dapat diprediksi. Selain itu, temuan-temuan ini membantu teoritis dan praktisi pada bidang pengembangan organisasi, pengembangan kepemimpinan, dan pengembangan sumber daya manusia sebuah model atau kerangka kerja untuk gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan Peter Lok dan John Crawford yang berjudul “ *The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment : A cross-national comparison*” menginvestigasi efek dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan bagaimana hal itu mungkin berbeda antara barat dan timur. Walaupun banyak temuan pada penelitian ini tidak terjelaskan, namun mengusulkan beberapa topik yang menarik pada penelitian antar budaya yang mendatang. Studi ini menegaskan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan adalah anteseden penting pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Bagaimanapun juga kontribusi penting telah didemonstrasikan pada budaya nasional dapat menghasilkan secara signifikan efek dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Richard Katrins pada disertasinya yang berjudul “ *The relationship of the leadership syle, types or organizational culture, to the effectiveness and employee satisfaction in acute*

care hospital” menambahkan pengetahuan yang telah ada dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta tipe-tipe budaya organisasi dapat diramalkan pada hasil organisasi. Penelitian menetapkan bahwa sebagai Acute Care Hospitals mengembangkan penekanan yang lebih tinggi pada penekanan pada rasa percaya, inofasi, dan pertumbuhan diri (transformasional), dapat menghasilkan hasil keluaran organisasi. Penelitian juga menambahkan bukti empiris yang baru untuk keberadaan dari kesatuan atau kesamaan, dan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan tipe organisasi berefek pada hasil dan merupakan bukti bersama lingkungan *Acute Care Hospital*. Penelitian ini juga memberikan dasar untuk penelitaian mendatang. Dengan rasa hormat dalam memahami tubrukan pada eksternal dan internal variabel intervening. Hasil dari penelitian ini adalah signifikan dan menguntungkan jika pemimpin pada pusat kesehatan mengenal kekuatan dari gaya kepemimpinan, tipe budaya organisasi dan pengaruh dari kesatuannya pada hasil akhir organisasi. Nilai dari penelitian ini juga mengusulkan dapat memultiplicity gaya kepemimpinan dan tipe-tipe budaya dalam organisasi dan ini mungkin merupakan penemuan yang alami yang memberikan variasi tugas pekerjaan dan peran departemen. Ini merupakan kewajiban pemimpin, berdasarkan dari penemuan-penemuan ini untuk menguji gaya internal didalam organisasi mereka dan mengambil peran yang aktif dalam mengatur tidak hanya keuangan, hasil klinik dan keuntungan komunitas, tetapi juga kepemimpinan mereka dan gaya budaya untuk meyakinkan ketahanan jangka panjang dari misi dan nilai organisasi.

Tabel 2.1.1
Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Kategori	Hasil Penelitian
1	Edward E. Smith (2009)	The Relationship Between Organizational Culture, Societal Culture, and Leadership Styles	Disertasi	Pada penelitian ini, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan menggarisbawahi pentingnya dukungan perilaku manajerial perusahaan.
2	Peter Lok dan John Crawford (2004)	The Effect of Organizational Culture and Leadership styles on Job Satisfaction and Organizational Commitment	Jurnal	Dalam studi ini menegaskan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan adalah berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

No	Peneliti	Judul	Kategori	Hasil Penelitian
3	Richard Kathrins (2007)	The Relationship of Leadership Style and Types of Organizational Cultures to the Effectiveness and Employee Satisfaction in Acute Care Hospital	Disertasi	Menambahkan pengetahuan yang telah ada dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta tipe-tipe budaya organisasi menunjukan hasil yang positif pada hasil organisasi.
4	Sapna Rijal (2010)	Leadership style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comparative Study	Jurnal	Analisis korelasi antara gaya kepemimpinan dan organisasi pembelajaran adalah signifikan dan menunjukkan hubungan yang positif. Analisis korelasi antara budaya organisasi dan organisasi pembelajaran menunjukkan hubungan yang signifikan positif

No	Peneliti	Judul	Kategori	Hasil Penelitian
5	Sinem Aydogdu dan Baris Asikgil (2011)	The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Culture: An Application in Pharmaceutical Industry	Jurnal	Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan positif terhadap budaya organisasi pada organisasi di Turki

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2012

2.2 Konstruksi Model Teori

2.2.1 Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan, konsep kepemimpinan memberikan arti yang berbeda kepada individu yang berbeda. itu merupakan kata yang diambil dari kosa kata yang umum dan menjadi satu ke dalam kosa kata teknis dari ilmu tanpa dapat terdefinisi dengan tepat. Sebagai konsekuensinya, hal itu membawa kita kepada konotasi yang membuat keambiguan arti (Janda, 1960) yang dikutip oleh Yulk, Gary (1994: 2). Kesalahan dalam pemahaman juga lebih lanjut disebabkan dengan adanya penggunaan kekuatan, kekuasaan, manajemen, administrasi, pengawasan, dan kontrol dalam menjabarkan fenomena kepemimpinan. Menurut Benis yang dikutip oleh Yukul, Gary telah menyurvei mengenai literatur kepemimpinan dan menyimpulkan :

“Always, it seems, the concept of leadership eludes us or turns up in another form to taunt us again with its slipperiness and complexity. So we have invented an endless proliferation of terms to deal with it...and still the concept is not sufficiently defined.”

Para peneliti pada umumnya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan persepsi individu dan aspek fenomena yang paling menarik bagi mereka. Setelah peninjauan kembali dari literatur kepemimpinan, Stogdill (1974:259) yang dikutip oleh Yukl, Gary (1994:2) menyimpulkan bahwa “Hampir sama banyaknya definisi-definisi dari kepemimpinan dengan individu-individu yang attempted untuk mengartikan konsep kepemimpinan”. Kepemimpinan telah banyak diartikan pada kondisi kepribadian individu, perilaku, mempengaruhi individu lain, interaksi, peranan hubungan, jabatan dalam posisi administratif, dan persepsi yang lainnya mengenai kewenangan dan pengaruh. Beberapa representatif definisi lebih dari seperempat abad sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah “ perilaku dari seorang individu saat ia mengarahkan kegiatan sebuah kelompok terhadap tujuan bersama” (Hemphill & Coons, 1957:7)
2. Kepemimpinan adalah “ pengaruh dalam diri, dilatih dalam sebuah situasi, dan diarahkan, melalui proses komunikasi terhadap tujuan atau tujuan-tujuan yang spesifik.” (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961:24)
3. Kepemimpinan adalah “ inisiatif dan pemeliharaan struktur pada harapan dan interaksi.” (Stogdill, 1990:411)
4. Kepemimpinan adalah “ proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang teratur dalam mencapai keberhasilan.” (Rauch&Behling, 1984:46)
5. Kepemimpinan merupakan sebuah proses dalam memberikan pemahaman (pengarahan yang berarti) untuk mengumpulkan usaha, dan menimbulkan keinginan untuk mencapai tujuan. (Jacobs & Jaques, 1990:281)

Definisi-definisi pada umumnya mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan mencakup proses pengaruh sosial dimana pengaruh kesengajaan diberikan oleh satu orang terhadap yang lainnya untuk membentuk kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti merujuk kepada teori original kepemimpinan yang di definisikan oleh Burns (1978) yang kemudian didefinisikan lebih lanjut oleh Bass (1985) yang dikenal dengan transaksional dan transformasional, yang juga akan di jelaskan lebih lanjut pada bab ini. Burns (1978) mengklasifikasikan kepemimpinan politik sebagai transaksional dan transformasional, berdasarkan dari interaksi antara pemimpin dan karyawan. Level yang dimiliki pemimpin terhadap interaksi dan kegiatan yang sehubungan dengan hubungannya terhadap karyawan, hal tersebut yang membedakan kepemimpinan transaksional dan transformasional (Howell & Avolio, 1993).

2.2.3.1 Transformasional dan Kepemimpinan yang Berbudaya

Konsep awal dari kepemimpinan transformasional di formulasikan oleh Burns (1978) dari penelitian yang bersifat deskriptif pada pemimpin-pemimpin politik. Burns (1978: 20) yang dikutip oleh Gary Yukl (1994:350) mendeskripsikan kepemimpinan yang berubah sebagai proses dimana “pemimpin dan pengikut bangkit satu sama lain untuk mencapai tingkatan yang lebih tinggi dalam moral dan motivasi.” Pemimpin ini mencari kesadaran dari pengikutnya dengan cara pendekatan kepada ide-ide yang lebih tinggi dan nilai moral seperti kebebasan, keadilan, persamaan, perdamaian dan kemanusiaan, bukan pada emosi-emosi seperti rasa takut, tamak, kecemburuan, atau kebencian. Dalam hal hirarki kebutuhan Maslow, pemimpin transformasional mengaktifkan kebutuhan tingkat tinggi terhadap pengikutnya. Bagi Burns, kepemimpinan transformasional dapat dipertunjukkan oleh siapa pun didalam organisasi dan pada posisi apa pun. Hal itu mungkin melibatkan individu-individu dalam memberikan pengaruh kepada bawahan dan atasan sebaik seperti dengan rekan sejawat. Itu dapat terjadi pada aktifitas sehari-hari pada orang-orang biasa, tetapi itu bukan hal yang biasa atau umum.

Burns membedakan kepemimpinan mengubah dengan transaksional . Tipe terakhir dari kepemimpinan memotivasi pengikutnya dengan menarik ketertarikan dari pengikutnya. Pemimpin politik menukar pekerjaan, subsidi dan keuntungan kontrak pemerintahan dengan suara dan kontribusi kampanye.

Pemimpin perusahaan menukar bayaran dan status dengan usaha bekerja. Kepemimpinan transaksional melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai-nilai tersebut merupakan nilai yang bersangkutan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, kesetaraan, tanggung jawab, dan timbal balik. Burns juga membedakan antara pemimpin transaksional dengan transformasional dari pengaruh berdasarkan kekuasaan birokrasi. Birokrasi organisasi menekankan pada kekuatan untuk memberikan kewenangan dan kehormatan pada aturan-aturan dan tradisi daripada memberikan pengaruh berdasarkan pertukaran dan inspirasi.

Bagi Burns, kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan seperangkat tindakan yang berlainan. Burns (1978:440) yang dikutip oleh Gary Yukl (1994:351) menjelaskan kepemimpinan adalah “ aliran yang keterkaitan yang berkembang dimana pemimpin membangkitkan tanggapan yang motivasi secara terus-menerus dari para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka saat mereka memenuhi tanggapan dan perlawanan dalam proses yang tiada henti dari flow dan counterflow.” Kepemimpinan transformasional dapat dilihat baik dalam proses pengaruh mikro level, maupun individual dan sebagai proses makro level dari kekuatan memobilisasi untuk mengubah sistem sosial dan membentuk kembali institusi-institusi. Pada analisis makro level, kepemimpinan transformasional melibatkan pembentukan, ekspresi, dan mediasi konflik terhadap kelompok dalam konteks untuk memotivasi individu.

2.2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985) mengajukan teori dari kepemimpinan transformasional yang membangun ide yang sebelumnya dicetuskan oleh Burns (1978). Batasan dimana seorang pemimpin merupakan transformasional adalah sebagian diutamakan diukur dari segi pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin terhadap pengikutnya. Pengikut dari pemimpin transformasional merasakan kepercayaan, kekaguman, loyalitas dan hormat kepada pemimpinnya dan mereka termotivasi untuk melakukan yang lebih dari yang sebenarnya diharapkan untuk dilakukan. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikutnya dengan (1) membuat mereka untuk lebih menyadari kepentingan dari hasil kerja, (2) merangsang

mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi atau tim, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka pada tingkatan yang tinggi.

Formulasi asli dari teori (Bass, 1985) ada tiga komponen didalam kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. *Charisma*

Adalah proses dimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan membangkitkan emosi yang kuat dan mengidentifikasi dengan pemimpin.

2. *Intellectual Stimulation*

Adalah proses dimana pemimpin meningkatkan kesadaran pengikut akan masalah-masalah dan mempengaruhi pengikut untuk melihat masalah tersebut dari sudut pandang yang baru

3. *Individualize Consideration*

Memberikan dukungan, dorongan, dan pengalaman yang berkembang kepada pengikutnya.

4. *Inspiration*

Adalah penambahan yang melengkapi teori ini, dimana merupakan batasan dimana pemimpin mengkomunikasikan sebuah pendekatan visi, menggunakan simbol untuk menyatukan usaha dari bawahan dan model perilaku yang sesuai (Bass & Avolio, 1990).

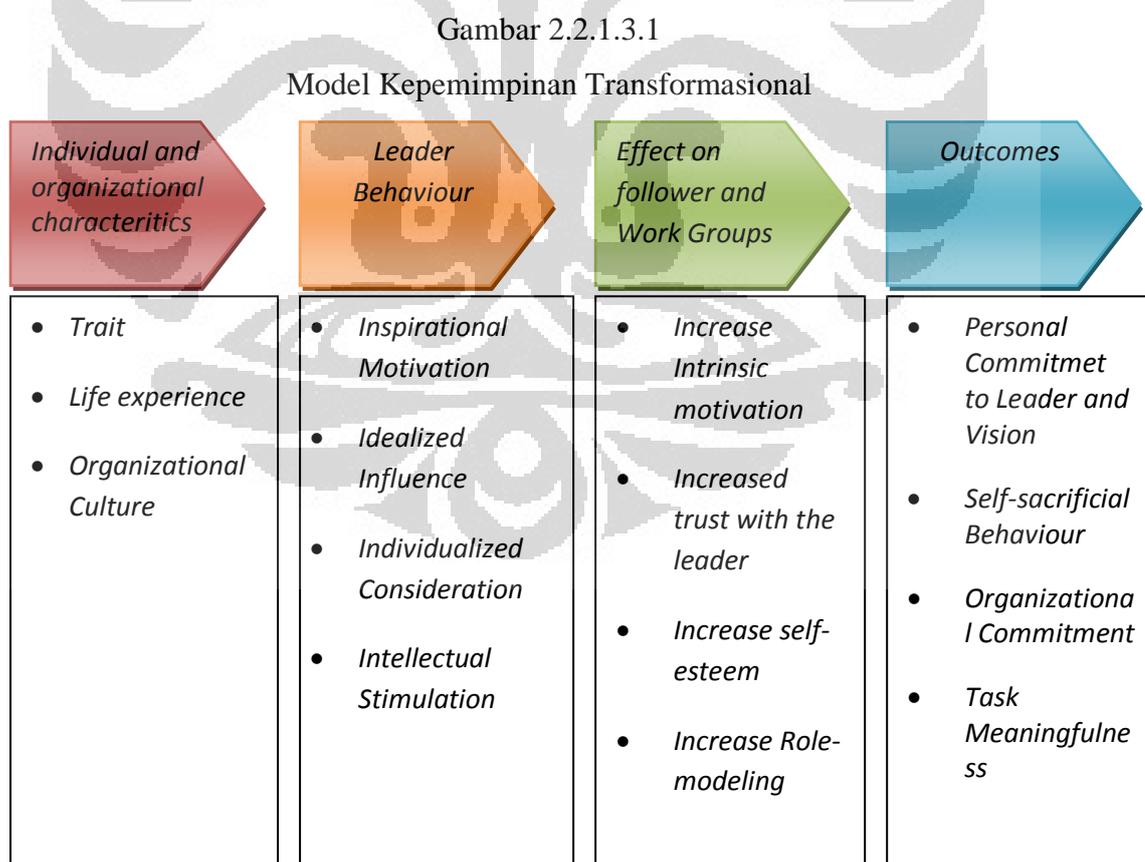
Para peneliti telah menyarankan bahwa ada dua pandangan terhadap kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional tradisional, yang melibatkan proses perubahan antara pemimpin dan rekan sejawat dan kepemimpinan transformasional yang memperbolehkan untuk pengembangan dan perubahan bentuk dari individu-individu (Bass & Avolio; Meyer & Botha, 2000). Pemimpin transaksional meningkatkan kesiapan subordinat untuk bekerja sesuai dengan tingkatan yang diharapkan dengan menawarkan rewards untuk kinerja yang dapat diterima; dengan demikian hasil dari outcomes pemimpin dapat terdefiniskan (Bass & Avolio; Meyer & Botha, 2000). Pemimpin transformasional menginspirasi subordinat untuk beradaptasi visi dari

organisasi sebagai visi mereka, disaat attempting untuk meninggikan nilai-nilai mereka, kekhawatiran, dan kebutuhan yang berkembang.

Pemimpin transformasional dapat membuat perubahan organisasi yang signifikan karena bentuk dari kepemimpinan ini fosters level yang lebih tinggi dari motivasi intrinsik, rasa percaya, komitmen, dan loyalitas dari pengikutnya daripada yang dilakukan oleh pemimpin transaksional (Kreitner dan Kinicki, 2008)

2.2.1.3 Bagaimana Kepemimpinan Transformasional Mengubah Pengikut

Pemimpin transformasional mengubah pengikutnya dengan menciptakan suatu perubahan-perubahan pada semua tujuan, nilai-nilai, kepercayaan, dan aspirasi-aspirasi. Mereka mencapai perubahan ini dengan pendekatan pada konsep diri para pengikut, menyebutkan nilai-nilai dan identitas pribadi mereka. Berikut model kepemimpinan transformasional :



Sumber : Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2008. “ Organizational Behaviour”, 8th Edition, hlm 481

Pemimpin transformasional terikat dengan satu set kunci dari perilaku pemimpin. Pertama, merujuk pada *inspirational motivation*, termasuk membangun sebuah visi masa depan yang atraktif, penggunaan argumen-argumen yang emosional, dan memberikan rasa optimisme dan antusiasisme. Sebuah visi adalah “ Masa depan yang realistis, kredibel, atraktif bagi organisasi.” Menurut Burt Nanus, pakar kepemimpinan, sebuah visi yang “benar” terlepas dari potensi manusia karena hal tersebut memberikan harapan dan tujuan bersama dengan menarik komitmen, menggerakkan pekerja, menciptakan arti dari kehidupan karyawan, membangun standard kesempurnaan. Mempromosikan ide-ide, dan menjembatani gap antara masalah organisasi yang dihadapi organisasi dengan tujuan organisasi beserta aspirasi-aspirasi. Kedua, *Idealized influence*, termasuk untuk berkorban untuk kebaikan kelompok, menjadi panutan, dan memperlihatkan standard-standard etika. Melalui tindakan mereka, model kepemimpinan transformasional menginginkan nilai-nilai, sifat-sifat, rasa percaya, dan perilaku-perilaku yang di butuhkan untuk merealisasikan visi. Ketiga, *individual consideration*, mengakibatkan perilaku yang digabungkan dengan pemberian dukungan, memberikan semangat, pemberdayaan, dan pelatihan kepada karyawan. Terakhir, menyangkut perilaku yang menyemangati karyawan dalam hal status quo dan untuk mencari inovatif dan kreatif solusi untuk masalah-masalah organisasi.

2.2.1.4 Bagaimana pemimpin-pemimpin membentuk budaya

Menurut Schein (1992), pemimpin memiliki potensi yang sangat besar untuk embedding dan merubah aspek-aspek dari budaya dengan 5 mekanisme utama :

1. *Attention*

Pemimpin mengkomunikasikan prioritas-prioritas mereka, nilai-nilai, dan perhatian dengan pilihan mereka perihal sesuatu yang ditanyakan,

mengukur, mengomentari, memuji, dan mengkritik. Kebanyakan dari komunikasi ini terjadi selama kegiatan monitor dan perencanaan, seperti meeting perencanaan, meeting progress review, dan “management by walking around”.

2. *Reactions to crises*

Krisis adalah signifikan karena emosi mengelilingi mereka menambah potensi untuk belajar mengenai nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Sebagai contoh, perusahaan menghadapi penurunan penjualan yang sangat drastis menghindari *layoffs* dengan membuat seluruh karyawan (termasuk manajer) bekerja kurang dari *office hour* dan *take a pay cut*, oleh karena itu, mengkomunikasikan kekhawatiran yang kuat untuk *preserve* pekerjaan-pekerjaan karyawan.

3. *Role modeling*

Pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan dengan tindakan-tindakan mereka, khususnya tindakan menunjukkan loyalitas yang spesial, pengorbanan diri, dan pelayanan diluar tugas. Pemimpin yang menginstitusi sebuah kebijakan atau prosedur tetapi gagal untuk mengobservasi hal itu adalah membicarakan pesan yang tidak begitu penting atau perlu.

4. *Allocation of reward*

Sebuah kriteria digunakan sebagai dasar dalam mengalokasikan penghargaan seperti bertambahnya bayaran atau komunikasikan promosi adalah berharga bagi pimpinan dan organisasi. Pengenalan formal dalam upacara dan pemujaan informal juga mengkomunikasikan kekhawatiran dan prioritas pemimpin. Gagal dalam mengenali kontribusi dan komunikasi pencapaian bahwa mereka tidak penting. Akhirnya, menghargai simbol status affirms relatif penting bagi sebagian anggota dibandingkan dengan yang lain.

5. *Criteria for selection and dismissal*

Pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut individu-individu yang memiliki nilai-nilai, kemampuan, kepribadian tertentu dengan mempromosikan mereka ke posisi yang berwenang. Pelamar yang tidak sesuai dapat dipilih dengan seleksi formal dan informal

prosedur dan ada pun prosedur untuk menambah seleksi diri seperti memberikan informasi yang realistis kepada pelamar tentang kriteria dan persyaratan agar sukses di dalam organisasi. Kriteria dan prosedur digunakan untuk expel atau memecat anggota dari organisasi juga mengkomunikasikan nilai yang dimiliki pemimpin

Sebagai tambahan untuk mekanisme utama ini, Schein menggambarkan lima mekanisme cadangan yang berguna untuk memperkuat budaya saat mereka konsisten dengan mekanisme utama :

1. *Design of organization structure.*

Disain dari struktur terkadang lebih mempengaruhi dengan berasumsi tentang hubungan-hubungan internal atau teori manajemen yang implisit daripada dengan persyaratan aktual untuk adaptasi yang efektif terhadap lingkungan. Struktur yang terpusat merefleksikan kepercayaan bahwa hanya pemimpin yang dapat menentukan apa yang terbaik, sebaliknya struktur yang terdesentralisasi mencerminkan kepercayaan dalam inisiatif individual dan tanggung jawab bersama.

2. *Design of system and procedures*

Budget formal, sesi perencanaan, laporan, review kinerja, dan program pengembangan manajemen dapat digunakan untuk menekan beberapa kegiatan dan kriteria dan juga membantu untuk mengurangi peran ambiguitas.

3. *Design of facilities.*

Walaupun jarang dilakukan sebagai sebuah strategi intensional, pemimpin dapat mendisain fasilitas untuk mencerminkan nilai-nilai dasar. Sebagai contoh, sebuah layout kantor terbuka yang secara konsisten tetap membuka komunikasi secara terbuka. Memiliki kantor yang serupa dan fasilitas ruang makan yang serupa untuk seluruh karyawan adalah konsisten untuk nilai egalitarian.

4. *Stories, legends, and myths.*

Cerita mengenai acara-acara penting dan orang-orangnya di dalam organisasi membantu untuk memindahkan nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Bagaimanapun, penggunaan mekanisme yang potensial mungkin

sedikit terbatas bagi pemimpin dari organisasi bisnis. Cerita yang ambigu tidak mengkomunikasikan nilai dengan jelas. Cerita dan mitos mungkin lebih mewakili budaya dibanding mekanisme yang dengan sengaja mempengaruhi hal tersebut.

5. *Formal statements.*

Pernyataan publik dari nilai oleh pemimpin dan filosofi tidaklah penting kecuali untuk masukan tambahan untuk mekanisme lain. Mekanisme ini biasanya mengkomunikasikan porsi kecil dari asumsi dan kepercayaan budaya yang dimiliki oleh organisasi.

2.2.2 Budaya

Pada awalnya, antropolog mengusulkan gagasan budaya untuk menggambarkan masyarakat, tetapi juga digunakan untuk menggambarkan organisasi (Muchinsky, 1997). Muchinsky menyatakan, budaya terdiri dari bahasa, nilai-nilai, sikap, keyakinan dan bea cukai dari sebuah organisasi. Ini mewakili pola kompleks variabel yang, ketika diambil secara kolektif, memberikan masing-masing organisasi yang unik atau “rasa” (p. 263). Selain itu, Firestone dan Seashore (1999) menunjukkan bahwa budaya membawa orang bersama-sama dengan menawarkan cara-cara untuk menangani masalah-masalah kebersamaan dan komunitas.

Studi budaya dalam 25 tahun terakhir telah menjadi penting karena efektivitas organisasi memerlukan pemikiran logis, taktis dan strategis para pemimpin untuk meningkatkan budaya (Bass & Avolio, 1993). Budaya (kultur) sering kali digunakan dalam perilaku organisasi (*Organizational Behaviour*). Budaya itu digunakan dalam hubungannya dengan konsep dari organisasi atau budaya perusahaan, dan sehubungan dengan meningkatnya minat keragaman di tempat kerja, dan dalam kaitannya dengan perbedaan yang luas antara masyarakat diseluruh dunia. Para ahli cenderung untuk menyetujui bahwa budaya adalah pembelajaran, berbagi cara dalam melakukan sesuatu dalam masyarakat tertentu--cara-cara bagaimana anggota-anggotanya makan,

berpakaian, menyapa dan memperlakukan sesamanya, mengajar anak-anak mereka, memecahkan masalah sehari-hari dan sebagainya. Kita tidak dilahirkan dengan sebuah budaya, kita dilahirkan kedalam lingkungan masyarakat yang mengajarkan kita budaya masyarakat itu sendiri. Dan dikarenakan budaya merupakan hal yang dapat di bagi oleh masyarakat, hal itu membantu untuk menetapkan penghalang antara kelompok yang berbeda. (Schemerson, Jr dkk, 1998)

Bass (1985) menunjukkan bahwa budaya organisasi dibangun dari kepemimpinannya. Sebagai contoh, pemimpin transformasional yang memahami variabel-variabel dapat menyesuaikan budaya, memindahkan agar sesuai perubahan organisasi, dan kemudian merevisi nilai-nilai budaya dan norma-norma.

Teori-teori dan model pada budaya organisasi yang di ekspolarsi oleh Denison (1990), Stein (1990), Kotter dan Heskett (1992), dan Goeffee dan Jones (1998). Budaya organisasi karakter perusahaan dan terdiri dari beberapa komponen, beberapa di antaranya adalah langsung diamati dan lain-lain yang didasarkan pada keyakinan, nilai-nilai dan asumsi. Bersama-sama, ini membentuk dasar organisasi dalam sistem dan praktik manajemen.

Jordan dan Hamada (1990) mendefinisikan organisasi kebudayaan sebagai simbol, upacara, dan mitos yang disampaikan mendasari nilai dan keyakinan dari organisasi itu untuk karyawannya. Budaya organisasi yang tertanam dalam budaya nasional (Zhang, Lee, Zhang, & amp; Banerjee, 2002). Kata budaya mempunyai banyak makna dan konotasi. Ketika kita menggabungkan dengan kata organisasi, kita hampir pasti untuk memiliki dan kebingungan semantik konseptual. Stein (1999) menunjukkan bahwa masalah dalam mendefinisikan budaya organisasi berasal dari fakta bahwa konsep organisasi itu sendiri ambigu

Budaya dalam konteks organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Ini menjadi jelas manakala kita mendefinisikan budaya sebagai sebuah sistem makna bersama. Karena itu, kita bisa berharap bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada

di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian serupa. (Robbins, 2008). Namun, pengakuan bahwa budaya organisasi memiliki pengertian yang sama tidak berarti bahwa tidak dimungkinkan adanya subbudaya didalam budaya tertentu. Menurut Robbins (2008:258) sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan dan banyak subbudaya. Sebuah budaya dominan (*dominant subculture*) mengungkapkan nilai-nilai ini yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi, ketika berbicara tentang budaya dalam sebuah organisasi, kita merujuk pada budaya dominannya. Inilah pandangan makro terhadap budaya yang memberikan kepribadian tersendiri pada sebuah organisasi. Subbudaya (*subculture*) cenderung berkembang di dalam organisasi yang besar untuk merefleksikan masalah, situasi, atau pengalaman yang sama yang dihadapi oleh para anggota. Berbagai subbudaya ini mungkin muncul di tingkat departemen dan disebabkan oleh faktor geografis. Departemen pembelian, misalnya dapat memiliki sebuah subbudaya yang dimiliki bersama secara unik oleh anggota-anggotanya. Subbudaya itu mencakup nilai-nilai ini (*core values*) dari kultur dominan ditambah nilai-nilai tambahan yang unik bagi anggota departemen pembelian. Demikian pula, sebuah kantor atau unit organisasi yang secara fisik terpisah dari kantor utama organisasi mungkin memiliki kepribadian yang berbeda. Lagi-lagi, nilai inti tetap dipertahankan tetapi dimodifikasi untuk mencerminkan situasi unik dari unit yang terpisah itu.

Jika organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya tersusun atas banyak subbudaya, nilai budaya organisasi sebagai sebuah variabel independen akan berkurang secara signifikan karena tidak akan ada keseragaman penafsiran mengenai apa yang merupakan perilaku yang semestinya dan perilaku yang tidak semestinya. Aspek “makna bersama” dari budaya inilah yang menjadikannya sebagai alat potensial untuk menuntun dan membentuk perilaku.

2.2.2.1 Fungsi- Fungsi Budaya dalam Organisasi

Menurut Robbins (2008 : 262) budaya memiliki sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi, sebagai berikut :

- a) Berperan sebagai penentu batas-batas , budaya menciptakan perbedaan ataru distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b) Memuat rasa indentitas anggota organisasi
- c) Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap suatu yang lebih besar daripada kepentingan individu
- d) Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan
- e) Budaya bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendari yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.2.3 Budaya Organisasi

Menurut Schemerhorn Jr, Hunt dan Osborn (1998:179)

Budaya Organisasi adalah sistem bersama dari kegiatan-kegiatan, nilai-nilai, dan kepercayaan yang berkembang bersama organisasi dan membimbing perilaku dari anggota-anggotanya. Dalam dunia bisnis, sistem ini sering kali diartikan sebagai budaya perusahaan. Seperti dua kepribadian seseorang yang sama tidak mungkin sama secara identik, begitu juga dengan budaya organisasi. Yang paling signifikan, meningkatnya sarjana manajemen dan konsultan yang meyakini bahwa perbedaan budaya dapat memberikan dampak yang besar bagi kinerja organisasi dan kualitas dari kehidupan bekerja yang dialami oleh anggotanya

Kiranya ada kesepakatan luas bahwa budaya organisasi (organizational culture) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Penelitian

menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat sebuah organisasi (Robbins, 2008) :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan yang didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Organisasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada di suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi. Karenanya, menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai budaya sebuah organisasi. Gambaran ini menjadi basis bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya, dan cara anggota diharapkan berperilaku.

2.2.3.1 Tipe-tipe Budaya Organisasi

Dalam disertasi Katrins yang berjudul “*The Relationship of Leadership Style and Types of Organizational Cultures to the Effectiveness and Employee Satisfaction in Acute Care Hospital*” Beberapa versi dan gambaran dari budaya

organisasi yang ada dalam literatur. Tipe dari budaya-budaya organisasi yang diwakili oleh beberapa kasus yang terkumpul pada perilaku organisasi dan sifat-sifatnya. Pemimpin dan karyawan mendukung sifat-sifat dan perilaku organisasi yang dibuat dari waktu ke waktu. Faktor-faktor yang menjelaskan tipe-tipe organisasi konsisten dan efektif ketika selaras dengan kebutuhan organisasi dan preferensi (O'Reilly et al., 1991; Wallach, 1983). Budaya, sebagai ukuran, O'Reilly et al. (1991), terdiri dari delapan struktur faktor. Mereka mendefinisikan faktor-faktor sebagai *innovation, attention to detail, outcomes, aggressiveness, and supportiveness, emphasis on rewards, team orientation, and decisiveness*. Chatman & Jehn (1994) menyimpang sedikit dari semua definisi faktor tersebut dengan melibatkan *innovation, stability, respect for people, orientation to outcomes, and attention to detail, team orientation, and aggressiveness*. Gambaran lain dari budaya yang didefinisikan oleh Testa, Mueller dan Thomas (2003) termasuk dimensi independen seperti fokus internal melawan fokus eksternal, dan kontrol struktural melawan fleksibilitas. Fisher (2000) menetapkan tiga dimensi dari budaya:

1. *Comfort*,
Dapat didefinisikan sebagai paternalistik terhadap anggotanya
2. *Complacency*,
Karyawan bergantung pada organisasi untuk kesejahteraan mereka secara total
3. *Contribution*,
Para karyawan berkomitmen pada keunggulan, chaos, dan menerima perubahan

Penelitian kepemimpinan dan budaya organisasi sering kali merujuk pada kepemimpinan dan budaya sebagai orientasi SDM dan orientasi pada tugas (Bass, 1990a). Pada penelitian terbaru mereka, "*Business Strategy, Organizational Culture and Performance Outcomes in China's Technology Industry*" Chow and Liu (2007) mengidentifikasi tiga tipe budaya organisasi yang dapat ditemukan di hampir seluruh lingkungan sekarang ini.

1. *Bureaucratic*,

Karakter budaya tipe ini adalah bersifat hirarkis dan membagi menjadi beberapa bagian. Terdapat kejelasan pada batas kekuasaan. Perkerjaan begitu teratur dan sistematis. Organisasi birokratik merupakan organisasi yang mengacu pada kekuasaan, peraturan, prosedural, dan hirarki. Organisasi ini tidak cocok untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kreatif dan ambisius. Peraturan yang tersurat dan undang-undang lebih seperti menghambat ide-ide karyawan dalam menggunakan pengetahuan untuk mengembangkan produk dan servis baru.

2. *Innovative,*

Tipe budaya yang menyenangkan, menarik dan dinamis. Budaya ini memberikan ruang kreatif untuk bekerja, penuh dengan tantangan dan risiko.

3. *Supportive,*

Budaya organisasi tipe ini digambarkan sebagai kepercayaan, semangat, berorientasi pada hubungan dan berkolaborasi. Budaya ini memberikan keterbukaan, keharmonisan dan kehangatan dalam bekerja. Tiap individu sangat bersahabat dan membantu satu sama lain.

Sebagai tambahan, Harrison (1972) mendefinisikan budaya kedalam empat tipe yaitu, kekuatan, peran, SDM dan tugas-tugas.

2.2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi.

Sejak awal tahun 1980-an, budaya menjadi gagasan penting bagi para peneliti dan ilmuwan organisasi, ketika aspek-aspek simbolik dari organisasi menjadi obyek telaah penting. Puncak penelaahan terhadap aspek-aspek simbolik tersebut terjadi ketika ekonomi Amerika mengalami defisit perdagangan mencapai lebih dari 16% dan tingkat pengangguran mencapai 9,5%. Kondisi ekonomi semakin terancam ketika produk-produk Jepang membanjir menguasai pasar domestik Amerika. Kondisi tersebut memicu para peneliti Amerika untuk mencari tahu mengapa Jepang berhasil mencapai kemajuan ekonomi dan lebih menguasai pasar daripada Amerika. Hasilnya menyatakan bahwa faktor budaya sebagai salah satu faktor penting yang

mendorong kemajuan ekonomi Jepang. Dengan demikian, persaingan ekonomi yang terjadi antara Negara bukan terletak pada faktor ekonomi tetapi pada budaya (kultur) (Munandar, Peran Budaya Organisasi dan Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan, Penerbit Bagian Psikologi Industri & Organisasi fakultas Psikologi UI, 2004. Hal. 19).

Budaya organisasi sendiri dibentuk oleh para pendirinya. Mereka mempunyai visi dan misi mengenai bagaimana bentuk organisasi tersebut. Di dalam pembentukan organisasi para pendiri tidak dipengaruhi oleh kebiasaan-kebiasaan sebelumnya atau oleh ideologi. Ukuran kecil yang biasanya menjadi ciri setiap organisasi baru selanjutnya membantu para pendiri untuk menerapkan visi mereka pada anggota organisasi. Karena para pendiri tersebut biasanya terdiri dari orang-orang yang mempunyai ide awal, mereka juga biasanya mempunyai bias tentang bagaimana perumusan ide-ide, seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 2.2.3.2.1

Proses Budaya Organisasi Terbentuk



Sumber : Stephen P. Robins, *Organizational Behaviour, "Concepts, Controversies, & Applications"*, 5th Edition, 1991, hlm.583.

Beberapa faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi yaitu (Talizidulu Ndharu, *Budaya Organisasi*, Penerbit Rineke Cipta, Jakarta, 1997, hal 2):

1. Karakteristik Sosial Masyarakat

Karakteristik sosial masyarakat dimana perusahaan beroperasi merupakan faktor mendasar yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi. Hal ini dapat dilihat dari karakteristik sosial masyarakat suatu negara dimana perusahaan itu berdiri.

2. Tipe Masyarakat Bisnis

Tipe masyarakat bisnis ini juga mempengaruhi pembentukan budaya organisasi. Perilaku perusahaan yang hidup ditengah masyarakat bisnis sedikit banyak dipengaruhi karakteristik industri dan masyarakat bisnisnya. Semakin homogen suatu masyarakat bisnis, maka semakin besar pengaruhnya kepada pembentukan budaya organisasi, terlebih lagi jika bisnis yang dijalankan memiliki ciri yang baku dan terdapat kode etik para profesional yang menjadi pedoman umum bagi profesional yang bekerja diperusahaan terkait didalam menjalankan kegiatan usahanya. Ini tampak pada masyarakat bisnis perbankan, jasa konsultan hukum, asuransi, dan sebagainya.

3. Kapabilitas dan Kemampuan Kendali Perusahaan

Pembentukan budaya organisasi juga dipengaruhi oleh sejarah berdirinya dan berkembangnya perusahaan tersebut. Para pendiri perusahaan, misalnya memiliki peran penting dalam meletakkan fondasi perusahaan dengan menanamkan visi, nilai-nilai, dan norma-norma yang harus diikuti oleh para pekerja agar mereka mampu menjalankan dan memacu kegiatan usaha mereka dengan penuh gairah sebagaimana yang diharapkan oleh pendirinya. Para eksekutif senior juga turut berperan dalam pembentukan budaya organisasi melalui pemilihan dan penyusunan sistem dan struktur administrasi perusahaan yang baku dan menurut mereka paling tepat untuk diimplementasikan di dalam mengarahkan dan mengendalikan jalannya perusahaan. Selain itu sistem reward and punishment yang mereka terapkan juga turut memberikan kontribusi dalam pembentukan budaya perusahaan mereka. Semua sistem dan struktur ini pada akhirnya akan mempengaruhi pembentukan kapabilitas dan kendali perusahaan. Semakin tinggi kapabilitas dan kendali perusahaan, budaya internal cenderung akan semakin koheren. Budaya yang koheren ini secara langsung dan tidak langsung akan turut

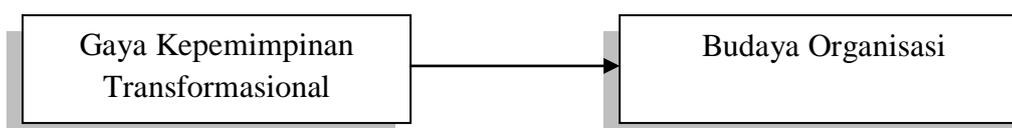
memberikan kontribusi bagi terbentuknya daya saing yang tinggi dan khas dalam persaingan bisnis. Nilai-nilai yang dianut oleh para senior eksekutif sebenarnya juga turut mempengaruhi pada pembentukan budaya. Nilai-nilai yang beragam ini akan menghasilkan budaya organisasi yang bersifat warna-warni, tidak khas dan tidak koheren. Seberapa jauh pengaruh pribadi senior eksekutif, amatlah bergantung pada seberapa lama eksekutif tersebut bekerja di perusahaan dan seberapa besar pengaruh dirinya di dalam perusahaan. Selain itu, pengaruh dirinya juga dibatasi oleh sistem dan struktur yang berjalan. Semakin kuat peran sistem dan struktur yang berjalan, maka akan semakin kecil pengaruh pribadi senior eksekutif dalam pembentukan budaya organisasi.

2.3 Model Analisis

Model analisis yang dipakai dalam penelitian hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi dapat dijelaskan dengan model analisis sebagai berikut:

Karena penelitian ini menguji bagaimana pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi. Didalam penelitian ini gaya kepemimpinan sebagai variabel independent. Variable independent merupakan variabel batas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent (terikat). Sedangkan variabel dependent dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Variabel dependent adalah variabel yang terikat yang merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat.

MODEL ANALISIS



Sumber : diolah oleh peneliti 2012

Penelitian ini bersifat analisa kausalitas yang hubungannya merupakan hubungan antara variabel, dimana satu variabel (*Independent Variable*) mempengaruhi variabel yang lain (*Dependent Variable*), tetapi hubungan variabel tersebut adalah tidak timbal balik.

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah kesimpulan sementara atau preposisi tentatif tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Suatu hipotesis merupakan suatu pernyataan yang diumumkan dalam bentuk yang harus dapat diuji dan dapat menjelaskan bentuk hubungan yang ada antara dua atau lebih variabel, dan pernyataan tersebut masih merupakan jawaban sementara suatu permasalahan penelitian. Hipotesis menyatakan apa yang dipikir oleh peneliti mengenai hasil studinya. Peneliti tidak mencari pembuktian bahwa hipotesisnya akan terbukti, melainkan mencari data apakah mendukung atau tidak mendukungnya.

Hipotesis pada penelitian ini yaitu adanya pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada perusahaan pelayaran PT Wintermar Offshore Marine Tbk.

Hipotesis penelitian dari hipotesis statistik didalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut

1. Hipotesis Penelitian

Hipotesis Nol (H_0) : tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Hipotesis Alternatif (H_a) : terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Dalam disertasi Edward E. Smith yang berjudul *The Relationship Between Organizational Culture, Societal Culture, and Leadership Styles* bahwa terdapat lima dimensi dari kepemimpinan transformasional yaitu : *charismatic, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and*

individual consideration jelas terlihat hubungannya dengan Budaya Organisasi yang bersignifikan positif.

2.5 Operasionalisasi Konsep

Dalam penelitian ini melihat hubungan antara gaya pemimpin dan budaya organisasi, maka perumusan operasionalisasi konsep adalah sebagai berikut :

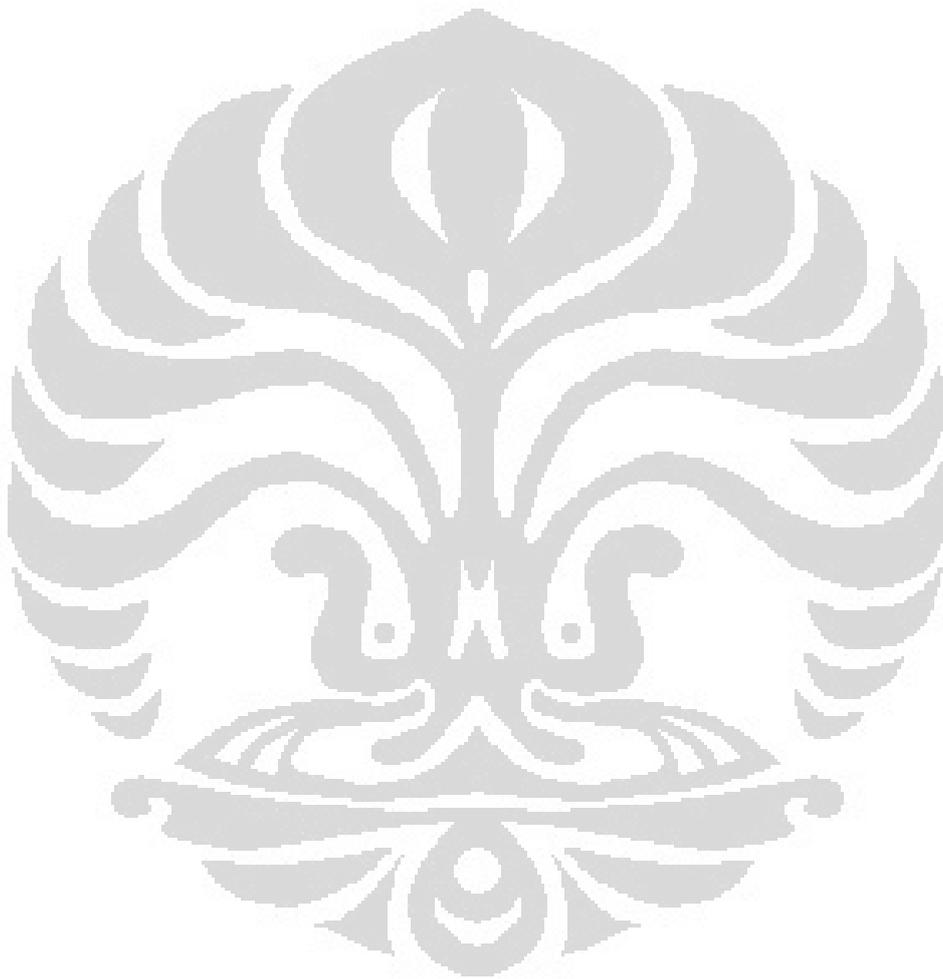
Tabel 2.5.1
Operasionalisasi Konsep

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	Kepemimpinan Transformasional	Idealized Influence	• Memberikan visi	Interval
			• Menyadari misi	
			• Menumbuhkan rasa bangga di dalam hati	
			• Memperoleh rasa hormat	
			• Rasa percaya	
		Inspirational Motivation	• Mengkomunikasikan harapan yang tinggi	
			• Menggunakan simbol agar fokus dalam berusaha	
			• Mengekspresikan hal penting dengan cara yang sederhana	
		Intellectual Stimulation	• Mempromosikan tingkat intelegensi	
			• Rasionalitas	
• Peduli terhadap pemecahan masalah				
• Memberikan perhatian				

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		Individual Consideration	<ul style="list-style-type: none"> • Memperlakukan karyawan secara individu, melatih dan memberikan nasihat 	Interval
2	Budaya Organisasi	Integritas	<ul style="list-style-type: none"> • Konsisten terhadap tindakan, nilai-nilai, hasil, dan prinsip-prinsip 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Menjunjung nilai kejujuran 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan karakter yang konsisten 	
		Kompetensi Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas kinerja karyawan 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap pekerjaan guna meningkatkan kualitas kerja 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Didorong untuk mengikuti program pelatihan 	
		Pemenuhan Budaya Keselamatan	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja sesuai standard keselamatan 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Mengutamakan keselamatan kerja 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan keselamatan kerja sehari-hari 	
		Realibilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Memegang tanggung jawab pekerjaan hingga pekerjaan selesai 	

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
			<ul style="list-style-type: none">• Bertanggung jawab atas pekerjaannya kepada atasan	

Sumber : Diolah oleh peneliti 2012



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab 3 ini akan dijelaskan mengenai metode yang dipakai dalam melakukan penelitian. Menjelaskan mengenai pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, sampel dan populasi, teknik analisis data, uji validitas dan realibilitas.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian kali ini menggunakan penelitian kuantitatif dan kualitatif. Sesuai permasalahan yang diangkat yang diangkat pada penelitian ini adalah permasalahan asosiatif, yaitu suatu pertanyaan peneliti yang bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih. Hubungan variabel dalam penelitian adalah hubungan kausal, yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat. Ada variabel *independent* (variabel yang mempengaruhi) dan variabel *dependent* (dipengaruhi). Variabel *independent* dalam penelitian ini Gaya Kepemimpinan (X1) dan variabel *dependent* adalah Budaya Organisasi (Y1)

3.2 Jenis Penelitian.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian diskriptif kuantitatif (Irawan, Prasetya, 2006:108) yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk angka-angka, meskipun juga berupa data kualitatif sebagai pendukungnya, seperti kata-kata atau kalimat yang tersusun dalam angket, kalimat hasil konsultasi atau wawancara antara peneliti dan informan.

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kualitatif yang diangkakan misalnya terdapat dalam skala pengukuran. Suatu pernyataan/ pertanyaan yang memerlukan alternatif jawaban, di mana masing-masing : sangat setuju diberi angka 4, setuju 3, kurang setuju 2, dan tidak setuju 1 (Sugiyono, 2002: 7).

Creswell (2003) percaya bahwa metode kuantitatif terutama digunakan untuk menguji atau memverifikasi teori atau penjelasan mengidentifikasi

variabel untuk mempelajari, berhubungan variabel dalam pertanyaan atau hipotesis menggunakan standar validitas dan kehandalan dan menggunakan prosedur statistik

Berdasarkan manfaat penelitian, penelitian ini termasuk dalam penelitian murni, karena penelitian ini adalah penelitian yang berorientasi pada ilmu pengetahuan yang bersifat akademis. Peneliti hanya ingin menganalisa hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di kantor PT Wintermar Offshore Marine Tbk dengan mengembangkan teori yang ada.

Apabila dilihat dari dimensi waktunya, penelitian ini dikategorikan dalam penelitian *cross sectional*, yaitu penelitian yang dilakukan pada satu waktu tertentu dan hanya mengambil satu bagian dari fenomena sosial pada satu waktu tersebut (Prasetyo dan Jannah, 2006:45). Fenomena yang diambil dalam penelitian ini adalah fenomena hubungan anatara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada PT Wintermar Offshore Marine Tbk. Penelitian ini dikatakan sebagai penelitian *cross sectional* karena hanya akan dilakukan pada satu periode tertentu tanpa berencana untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik yang sama untuk membandingkan hasil penelitian, yaitu dari bulan Maret hingga Mei 2012

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ditujukan untuk mendapatkan dan mengumpulkan data yang dapat menjelaskan dan menjawab permasalahan penelitian yang bersangkutan secara objektif. Data yang dikumpulkan pada saat penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data primer

a) Kuesioner,

Menurut Sekaran (2006:82) merupakan daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Dalam penelitian ini, peneliti menyebarkan kuesioner untuk kepentingan penelitian ini kepada pegawai dengan kategori jabatan staff darat

(kantor) di PT Wintermar Offshore Marine Tbk yang sudah bekerja minimal 1 tahun sampai Maret 2012.

Menurut Umar (2008:174) Setelah data berhasil dikumpulkan, dapat dilakukan uji asumsi klasik yang selanjutnya dalam rangka analisis hubungan-hubungan antar variabel, data akan diuji terlebih dahulu.

Dalam uji asumsi klasik, dapat dilakukan uji normalitas untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Mendeteksi apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan menggambarkan penyebaran data melalui sebuah grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, model regresi memenuhi asumsi normalitas. Uji kenormalan data juga bisa dilakukan tidak berdasarkan grafik, misalnya dengan Uji Kolmogorov-Smirnov.

b) Wawancara (tidak terstruktur), merupakan kegiatan tanya jawab untuk mendukung analisa. Wawancara ini akan dilakukan kepada Supervisor, Manajer sampai dengan Kepala Divisi.

2. Data sekunder

Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara pengumpulan data melalui buku-buku, artikel, jurnal, skripsi, tesis, situs internet, data-data yang relevan seperti data-data dari kantor PT Wintermar Offshore Marine Tbk dan data penunjang lainnya.

3.4 Populasi dan Sample

Dalam penelitian populasi merupakan faktor penentu yang harus ada sebelum penelitian dilaksanakan. Terlebih dahulu populasi dan sampel yang akan digunakan sebagai objek. Menurut Prasetya (2006) populasi didefinisikan sebagai keseluruhan objek atau subjek yang menjadi sasaran akhir generalisasi. Populasi tersebut harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Isi : siapa yang menjadi objek penelitiannya
2. Geografis : dimana objek penelitian ini diteliti

3. Waktu : kapan waktu penelitiannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap pada di seluruh divisi meliputi *GA, Marketing, HR, Crewing, QHSE, Finance, Tax and Accounting, Operation, Technical, dan Logistic* di kantor PT Wintermar Offshore Marine Tbk yang sudah bekerja minimal selama 1 tahun terhitung sampai dengan Maret 2012, yaitu sebanyak 109 pegawai.

Kriteria responden tersebut adalah pegawai (staff darat) tetap pada divisi *GA, Marketing, HR, Crewing, QHSE, Finance, Tax and Accounting, Operation, Technical, dan Logistic* di kantor PT Wintermar Offshore Marine Tbk yang sudah bekerja minimal selama 1 tahun terhitung sampai dengan Maret 2012. Dengan pertimbangan pada masa kerja tersebut diharapkan pegawai sudah memahami tentang pola kepemimpinan di kantor PT Wintermar Offshore Marine Tbk. Penelitian ini menggunakan teknik penarikan *total sampling*, yakni seluruh populasi menjadi anggota yang akan diamati sebagai sampel.

Sampel adalah bagian atau satuan dari keseluruhan objek penelitian atau populasi. Menurut Sutrisno Hadi (2004: 81), tidak ada ketetapan mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Gay dalam Husein Umar (2002:68), yaitu ukuran minimum sampel yang dapat diterima adalah adalah 30. Sampel yang diambil oleh peneliti, dianggap dapat mewakili dan menggambarkan keadaan atau ciri dari populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai tetap pada divisi *GA, Marketing, HR, Crewing, QHSE, Finance, Tax and Accounting, Operation, Technical, dan Logistic* di kantor PT Wintermar Offshore Marine Tbk yang sudah bekerja minimal selama 1 tahun terhitung sampai dengan Maret 2012 yaitu berjumlah 109 pegawai

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah uji regresi linier sederhana atau *simple linier regression*. Dimana dalam

penelitian skripsi ini untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan (*independent variable*) terhadap budaya organisasi (*dependent variable*) di PT Wintermar Offshore Marine Tbk. Analisis distribusi frekuensi digunakan peneliti untuk menjumlahkan nilai indeks dari jawaban responden. Peneliti mengukur jawaban-jawaban kuesioner dari para responden dengan menggunakan pengukuran indeks dengan jenis skala Likert pada tingkat pengukuran ordinal. Pada uji regresi liner sederhana, menghitung nilai-nilai Y yang lain berdasarkan nilai X yang diketahui dengan rumus dibawah ini (Umar, Husein, 2008) :

Rumus :

$$Y = a + bx$$

Dimana :

Y = variabel Budaya Organisasi

X = variabel Gaya Kepemimpinan

a = nilai intercept (konstan)

b = koefisien arah regresi

Harga a dihitung dengan rumus :

$$a = \frac{\sum Y (\sum X^2) - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Harga b dihitung dengan rumus :

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Skala likert berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan itu (Prasetyo & Jannah, 2006:110). Skala likert banyak digunakan dalam riset-riset SDM yang menggunakan metode survey untuk mengukur sikap karyawan, persepsi karyawan, tingkat kepuasan karyawan, atau mengukur perasaan karyawan yang lain (Sukandarrumidi, 2006:133). Indeks ini mengasumsikan bahwa masing-masing kategori jawaban ini memiliki intensitas yang sama. Keunggulan indeks ini adalah kategorinya memiliki urutan yang jelas mulai dari “sangat setuju”, “setuju”, “netral”, “tidak setuju”, sampai “sangat tidak setuju”. Berikut ini adalah kategori jawaban responden:

Tabel 3.5.1
Kategori Jawaban Responden

Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Moh. Nazir, 1998 :339

Menurut Sekaran (2006:18-20) Skala interval memungkinkan peneliti melakukan operasi aritmatika tertentu terhadap data yang dikumpulkan dari responden. Skala interval memungkinkan kita mengukur jarak antara setiap dua titik pada skala. Hal ini membantu kita menghitung mean (rata-rata) dan standar deviasi (simpangan baku) respons terhadap variabel yang diteliti. Skala interval juga tidak hanya mengelompokkan individu menurut kategori tertentu dan menentukan urutan kelompok juga mengukur besaran perbedaan preferensi antar individu.

Untuk menguji kuat derajat hubungan gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dapat dilandaskan pada kriteria berikut :

Skoring variabel independen :

Skor maksimum = 5 (bobot) x 29 (jumlah kuesioner)

$$= 145 \times 109 \text{ (sampel)}$$

$$= 15805$$

Skor minimum = 1 x 29

$$= 29 \times 109 \text{ (sampel)}$$

$$= 3161$$

Jadi interval kelas dalam penelitian ini adalah

$$= 15805 - 3161$$

$$= 12644 / 3 = 4214$$

Tabel 3.5.2

Skor Interval

Interval Skoring	Kelompok
$3161 \leq x \leq 7375$	Rendah
$7375 \leq x \leq 11589$	Sedang
$11589 \leq x \leq 15805$	Tinggi

Analisis data merupakan kegiatan selanjutnya setelah data terkumpul dari responden. Hal pertama yang harus dilakukan dalam analisis data ialah mengelompokkan variabel dan jenis responden agar lebih mudah dalam melakukan perhitungan dalam pengujian hipotesis. Tujuan dari analisis data ini ialah untuk mendapatkan data-data kuantitatif yang berasal dari data-data yang telah didapatkan dari responden melalui kuesioner.

Dalam mengolah data kuesioner, peneliti menggunakan *Software SPSS 16*, yaitu sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis data statistik. Keunggulan program ini adalah dapat mempercepat perhitungan secara akurat. Hasil pengolahan data kuesioner melalui SPSS tersebut, akan

menghasilkan distribusi frekuensi dan presentase dari pernyataan setiap indikator/pernyataan.

Selanjutnya, data-data kuantitatif inilah yang akan digunakan untuk uji statistik untuk mendapatkan hasil penelitian. Namun sebelum dilakukan pengolahan data untuk menjadi hasil penelitian, data-data yang telah didapatkan harus diuji terlebih dahulu validitas serta reabilitasnya.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner untuk dijadikan dasar bagi penelitian. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu adalah valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan demikian, instrumen yang valid adalah instrumen benar-benar tepat untuk mengukur apa yang akan diukur. Terdapat 2 (dua) cara untuk mengukur suatu validitas, yaitu pengukuran validitas eksternal serta validitas internal (Irawan, Prasetya : 2006).

Pada penelitian ini, penulis akan menggunakan pengukuran validitas internal sebagai pengukur tingkat validitas dari suatu kuesioner. Pengukuran validitas dengan menggunakan metode faktor analisis digunakan untuk menguji validitas. Analisis faktor digunakan untuk reduksi indikator-indikator variabel penelitian menjadi satu buah variabel dan juga mengukur validitas variabel. Uji validitas atau kesahihan digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur mampu melakukan fungsi. Pengukuran validitas masing-masing variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*, *Bartlett's Test of Sphericity*, dan *Total Variance Explained*. Pengukuran kecukupan sampel dengan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* untuk setiap variabel, dimana nilai diatas 0,500 menunjukkan bahwa kecukupan sampel adalah baik. Uji *Bartlett's Test of Sphericity* dibawah 0,05 menunjukkan probabilitas statistik bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara indikator dalam faktor. Akhirnya, dilakukan pengukuran total variansi yang dijelaskan (*total variance explained*) oleh model,

dimana nilai yang diharapkan adalah minimum 60%. Validitas masing-masing indikator penelitian dilakukan dengan uji *Anti-Image Matrices* dan pengukuran nilai *factor loading* untuk setiap indikator. Nilai *Anti-image* yang diharapkan minimum adalah 0,5, sedangkan nilai *factor loading* yang diharapkan untuk *component matrix* adalah minimum 0,6 (Widarjono, 2010)

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reabilitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah hasil dari kuesioner yang ada dapat dipercaya untuk diolah menjadi hasil penelitian. Salah satu cirri kuesioner yang *reliable* adalah hasil dari data tersebut bersifat konsisten dari waktu ke waktu (Prasetya Irawan, 2006). Contoh pengukuran uji reliabilitas adalah pengukuran reliabilitas eksternal, pengukuran reliabilitas internal serta penentuan indeks reabilitas kasar (Prasetya Irawan, 2006). Realiabilitas mengacu kehandalan alat pengukuran, itu adalah, sejauh yang instrumen menghasilkan hasil yang sama pada percobaan berulang-ulang (Babbie & amp; Mouton, 2001).

Salah satu metode pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan metode *Alpha-Cronbach*. Standar yang digunakan dalam menentukan *reliable* atau tidaknya suatu instrumen penelitian umumnya adalah perbandingan antara nilai *r* hitung dengan nilai *r table* pada taraf kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5%. Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha-Cronbach* diukur berdasarkan skala alpha 0 sampai dengan 1, seperti tabel dibawah ini (Budi, 2006, p.248). Rumusnya ditulis sebagai berikut :

$$R_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_b^2}{s_t^2} \right]$$

keterangan :

R_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyak butir pertanyaan

s_t^2 = deviasi standar total

$\sum S_b^2$ = jumlah deviasi standar butir

Jumlah varian butir ditetapkan dengan cara mencari nilai varian tiap butir, kemudian jumlahkan seperti yang di paparkan berikut ini (Husein Umar, 2008 :171). Rumus deviasi standar yang digunakan :

$$S^2 = \frac{(\sum X)^2}{n} - \frac{\sum X^2}{n - 1}$$

keterangan :

n = jumlah responden

X = nilai skor yang dipilih (total nilai dari nomor-nomor butir pertanyaan)

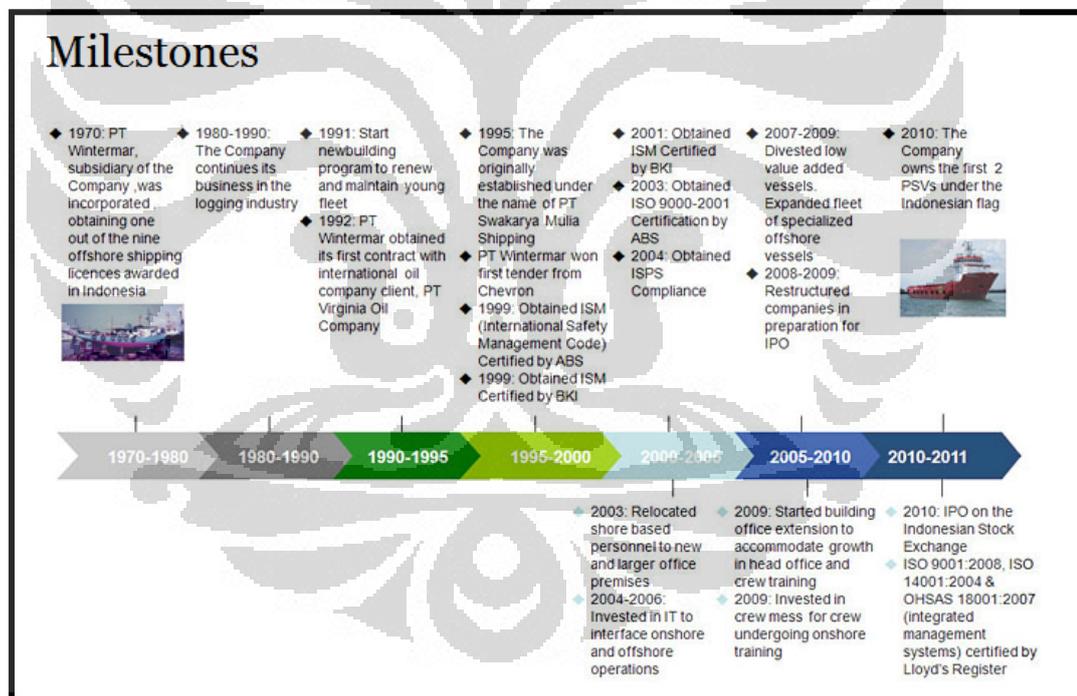
BAB 4

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada bab 4 ini akan dijabarkan gambaran umum objek penelitian mulai dari sejarah singkat, visi dan misi perusahaan, serta struktur organisasi perusahaan serta analisis data responden, jawaban responden, analisis korelasi, dan juga analisis hipotesis.

4.1.1 Sejarah PT. Wintermar Offshore Marine Tbk



Dikembangkan lebih dari 40 tahun, *track record* atas kualitas merupakan suatu kebanggaan dan tanggung jawab yang dijunjung tinggi oleh PT Wintermar Offshore Marine Tbk.

Spesialisasi dari PT Wintermar Offshore Marine Tbk adalah manajemen perkapalan dan kepemilikan kapal, yang difokuskan untuk melayani industri lepas

pantai. PT Wintermar Offshore Marine Tbk mulai beroperasi di Indonesia sejak 24 September 1970, sebagai operator kapal tongkang dan berubah menjadi sebuah bisnis yang menyediakan berbagai macam kapal, yang terdiri atas berbagai ukuran dan kekuatan termasuk *tug boats, oil barges, landing crafts, crew boats, fast utility vessels, anchor handling tugs, diving support vessels, harbour tugs* dan *platform supply vessels*.

Perusahaan ini telah memiliki *International Safety Management (ISM) certification* dari *American Bureau of Shipping (ABS)* dan Biro Klasifikasi Indonesia (BKI). Perusahaan ini berkomitmen untuk melanjutkan peningkatan dari proses ini yaitu dengan sertifikasi ISO 9001: 2008, ISO 14001:2004 dan OHSAS 18001:2007.

PT Wintermar Offshore Marine Tbk telah berkembang melalui beberapa dekade dan akan terus beradaptasi seiring dengan perubahan zaman dan tren. Dikembangkan lebih dari 40 tahun, *track record* atas kualitas merupakan suatu kebanggaan dan tanggung jawab yang dijunjung tinggi oleh PT Wintermar Offshore Marine Tbk. Beberapa bidang utama yang menjadi fokus perusahaan ini adalah mempertahankan nilai armada yang tinggi, dan terus menerus menawarkan solusi inovatif untuk kapal yang bukan hanya meningkatkan efisiensi pelanggan/klien, namun juga efektifitas biaya. Industri perkapalan menjadi salah satu tulang punggung utama perekonomian Indonesia dan dengan kebijakan pemerintah yang kondusif bagi pertumbuhan perusahaan perkapalan nasional, maka permintaan untuk layanan kelautan dari sektor energi diharapkan tumbuh secara eksponensial. Ditambah dengan armada kapal yang masih muda dan inovatif, dan kapal-kapal baru yang saat ini sedang dibuat, PT Wintermar Offshore Marine Tbk ada dalam posisi yang baik dalam memanfaatkan tren industri dan tumbuh terdepan dalam persaingan.

4.1.2 Visi Misi PT. Wintermar Offshore Marine Tbk

Visi dari perusahaan PT. Wintermar Offshore Marine Tbk adalah sebagai berikut:

“Menjadi operator kapal laut terkemuka untuk energi industri Asia Tenggara”

Misi dari perusahaan PT. Wintermar Offshore Marine Tbk adalah sebagai berikut:

- Memberikan layanan kelautan berkualitas tinggi melalui pengembangan dan implementasi atas solusi inovatif dengan komitmen yang kuat bagi keselamatan.
- Mencapai standar tertinggi atas perilaku profesional, melalui integritas, kualitas, kerjasama tim dan efisiensi dan memastikan kesinambungan manfaat jangka panjang bagi semua *stakeholders*

4.1.3 Struktur Organisasi PT. Wintermar Offshore Marine Tbk

Berikut ini merupakan struktur organisasi PT. Wintermar Offshore Marine Tbk yang berbentuk matriks. Dalam struktur organisasi dibawah ini, dapat terlihat bahwa perusahaan ini memiliki enam divisi dan lima departemen.

1. Divisi Corporate

Divisi ini memiliki dua departemen terpisah yaitu *Corporate Secretary Department* dan *Corporate Planning Departement*

a. *Corporate Secretary Departement*

Bertanggung jawab atas semua hal yang berhubungan dengan urusan pengelolaan perusahaan, peraturan perusahaan dan masalah hukum dalam PT Wintermar Offshore Marine Tbk

b. *Corporate Planning Departement*

Bertanggung jawab atas hubungan dengan investor , perencanaan bisnis dan prediksi keuangan perusahaan

2. Divisi Keuangan dan Akunting

Berfungsi untuk mengelola dan melaksanakan aktivitas keuangan perusahaan, memastikan kecukupan *cash flow* perusahaan dalam memenuhi kewajibannya, menyiapkan dan menganalisa laporan keuangan dan mengatur untuk audit.

3. Biro Pemasaran dan Pengembangan Bisnis

Menjalankan fungsi mengelola dan melaksanakan program pemasaran armada perusahaan, memastikan persyaratan kontrak dengan pelanggan atau pihak pencarter terpenuhi, dan mematuhi semua persyaratan tender dimana perusahaan berpartisipasi

4. Divisi *New Building and Project*

Memastikan semua hal teknis, teknis, kualitas dan persyaratan keselamatan dipenuhi dalam proses pembangunan kapal, mengelola perencanaan proyek dalam hal anggaran, persetujuan rencana dan inspeksi tempat.

5. Divisi *General Affairs*.

Divisi *General Affairs* dibagi menjadi 3 departemen

a. Human Resources Departement

Menjalankan fungsi perekrutan dan permasalahan personil darat, mengelola proses evaluasi karyawan, termasuk pengembangan dan pelatihan karyawan

b. General Affairs Departement

Mengembangkan fasilitas perusahaan untuk mendukung kebutuhan operasional perusahaan, melaksanakan dan mengelola implementasi pemeliharaan dan keamanan perusahaan, bersama dengan seluruh fasilitas di dalamnya.

c. Information Technology Departement

Memastikan pemeliharaan sistem IT dilaksanakan sesuai ketentuan, mengelola pengembangan *platform software* perusahaan, dan memfasilitasi perusahaan dengan solusi IT berdasarkan kebutuhan

6. Divisi *Fleet*

Divisi *Fleet* terdapat lima departemen dengan fungsi khusus sebagai berikut:

a. Departemen Operasi

Pengendalian pengoperasian seluruh armada perusahaan, membangun dan meningkatkan kerja sama dan komunikasi dengan pelanggan (pihak pencarter), memastikan terpenuhinya semua peraturan, standar dan regulasi klas, statutori serta bendera Negara.

b. Departemen QHSE

Memelihara Kebijakan Mutu dan Kualitas perusahaan, mengkaji segala sumber yang tersedia untuk pengembangan, mengkaji serta menganalisa efektifitas Sistem Manajemen Mutu dan Keselamatan perusahaan, mengkoordinasikan audit internal dan eksternal dalam Sistem Manajemen Mutu dan Keselamatan perusahaan.

c. Departemen Teknikal

Menyelesaikan semua permasalahan teknis yang terjadi dalam armada perusahaan, menyediakan dukungan terhadap departemen operasi untuk kelancaran operasional, membuat dan memelihara pedoman standar teknis bagi pengoperasian *Measuring and Monitoring Device* (MMD's)

d. Departemen Crewing

Pengelolaan dan pelaksanaan pengawakan yang aman sesuai peraturan dan perundangan-undangan Negara bendera, melakukan evaluasi kinerja crew dan menyediakan pelatihan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan.

e. Departemen Logistik

Memastikan semua kebutuhan kapal seluruh armada tersedia sesuai kebutuhan, dan mengelola proses pembelian dan penyediaan dilaksanakan sesuai ketentuan.

4.2 Karakteristik Responden

Dalam sub-bab ini akan diuraikan karakteristik responden yang tercakup dalam beberapa pertanyaan yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir. Berdasarkan analisis karakteristik responden terhadap jenis kelamin, adalah bahwa responden laki-laki lebih banyak dari responden perempuan yaitu sebanyak 58,5% atau 38 orang dari jumlah keseluruhan responden 65 orang dan responden perempuan sebanyak 41,5% atau 27 orang .

Tabel 4.2.1
Gender

		Frequency	Percent
Valid	Laki-Laki	38	58.5
	Perempuan	27	41.5
Total		65	100.0

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Dilihat berdasarkan usianya, responden dalam penelitian ini mayoritas berusia antara 25 hingga 31 tahun yaitu sebesar 40%. Secara lebih detail, disajikan pada tabel 4.2.2 dibawah ini:

Tabel 4.2.2
Usia

		Frequency	Percent
Valid	19<n<=25 tahun	13	20
	25<n<=31 tahun	26	40
	31<n<=37 tahun	21	32.3
	37<n<=41 tahun	5	7.7
	Total	65	100.0

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Selanjutnya, jika dilihat berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas pendidikan terakhir responden adalah S1/Sederajat, yaitu sebesar 70,8% atau sebanyak 46 orang.

Tabel 4.2.3
PendidikanTerakhir

		Frequency	Percent
Valid	DIII/Sederajat	6	9.2
	S1/Sederajat	46	70.8
	S2/Sederajat	10	15.4
	Lainnya	3	4.6
	Total	61	100.0

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

4.3 Uji Reliabilitas dan Validitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach* dengan batas minimum nilai reliabilitas sebesar 0,6 (Malholtra, 2004). Sedangkan uji validitas dilakukan dengan *Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy* dan *Barlett’s Test of Spherricity*. Nilai KMO diatas .500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan. Sedangkan nilai signifikansi hasil uji *Barlett’s Test of Spherricity* yang kurang dari .05

menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel, merupakan nilai yang diharapkan.

Berikut ini merupakan hasil uji reliabilitas dan validitas dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

4.3.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pada sub-bab ini akan disajikan hasil uji reliabilitas dan validitas dimensi-dimensi pada variabel dependen. Berikut ini merupakan hasil uji reliabilitas dan validitas dimensi *idealized influence*:

Tabel 4.3.1.1
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.626	.683	6

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Nilai Cronbach's Alpha pada tabel diatas menunjukkan bahwa dimensi *idealized influence* dapat dinyatakan reliabel secara statistik karena nilai reliabilitas dari hasil analisa dimensi ini lebih dari 0,6.

Tabel 4.3.1.2
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.685
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	29.230
	Df
	15
	Sig.
	.015

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas, maka proses pengujian faktor analisis dimensi *idealized influence* dapat dilanjutkan untuk mencari nilai koefisien anti-image.

Tabel 4.3.1.3

No.	Indikator	Anti-image Correlation Matrix	Keterangan
<i>Gaya Kepemimpinan Transformasional Idealized Influence</i>			
1.	Pemimpin (MD) memberikan pengarahan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi	.756 ^a	Valid
2.	Pemimpin (MD) memeriksa kembali asumsi-asumsi yang kritis terhadap pertanyaan apakah hal tersebut sudah sesuai	.769 ^a	Valid
3.	Pemimpin (MD) bergaul secara informal dengan anak buah	.645 ^a	Valid
4.	Pemimpin (MD) berbaur secara bebas dengan anak buah	.624 ^a	Valid
5.	Pemimpin (MD) membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	.656 ^a	Valid
6.	Pemimpin (MD) memuji bagi mereka yang bekerja keras	.719 ^a	Valid

Sumber : Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas tidak ada koefisien anti-image dibawah .500, dengan demikian maka semua indikator dalam dimensi *idealized influence* dapat digunakan.

Selanjutnya merupakan hasil uji reliabilitas dan validitas dimensi *inspirational motivation*:

Tabel 4.3.1.4
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.839	.840	5

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Nilai Cronbach's Alpha pada tabel diatas menunjukkan bahwa dimensi *inspirational motivation* dapat dinyatakan reliabel secara statistik karena nilai reliabilitas dari hasil analisa dimensi ini lebih dari 0,6.

Tabel 4.3.1.5
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.663
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	66.327
	df
	10
	Sig.
	.000

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas, maka proses pengujian faktor analisis dimensi *inspirational motivation* dapat dilanjutkan untuk mencari nilai koefisien anti-image.

Tabel 4.3.1.6

No.	Indikator	Anti-image Correlation Matrix	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional <i>Inspirational Motivation</i>			
1.	Pemimpin (MD) merasa percaya diri dalam mengambil keputusan yang tepat	.536 ^a	Valid
2.	Pemimpin (MD) mengharapkan anak buah untuk mematuhi peraturan berkaitan dengan pekerjaan mereka	.592 ^a	Valid
3.	Pemimpin (MD) bertindak sesuai dengan peraturan organisasi	.716 ^a	Valid
4.	Pemimpin (MD) mengharapkan anak buah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	.673 ^a	Valid
5.	Pemimpin (MD) memberikan penghargaan atas keahlian yang dimiliki karyawan	.881 ^a	Valid

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas tidak ada koefisien anti-image dibawah .500, dengan demikian maka semua indikator dalam dimensi *inspirational motivation* dapat digunakan.

Selanjutnya merupakan hasil uji reliabilitas dan validitas dimensi *intellectual stimulation* :

Tabel 4.3.1.7
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.663	.674	4

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Nilai Cronbach's Alpha pada tabel diatas menunjukkan bahwa dimensi *intellectual stimulation* dapat dinyatakan reliabel secara statistik karena nilai reliabilitas dari hasil analisa dimensi ini lebih dari 0,6.

Tabel 4.3.1.8
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.682
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	17.958
	Df	6
	Sig.	.006

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas, maka proses pengujian faktor analisis dimensi *intellectual stimulation* dapat dilanjutkan untuk mencari nilai koefisien anti-image.

Tabel 4.3.1.9
Anti-Image Matrices

No.	Indikator	Anti-image Correlation Matrix	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional <i>Intellectual Stimulation</i>			
1.	Pemimpin (MD) mengedepankan rasionalitas dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	.808 ^a	Valid
2.	Pemimpin (MD) mencari alternatif solusi dalam menyelesaikan sebuah masalah	.744 ^a	Valid
3.	Pemimpin (MD) mendiskusikan secara spesifik mengenai siapa yang	.633 ^a	Valid

	bertanggung jawab dalam pencapaian target		
4.	Pemimpin (MD) menekankan mengenai pentingnya memiliki tujuan dalam bekerja	.658 ^a	Valid

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas tidak ada koefisien anti-image dibawah .500, dengan demikian maka semua indikator dalam dimensi *intellectual stimulation* dapat digunakan.

Selanjutnya merupakan hasil uji reliabilitas dan validitas dimensi *individualized consideration* :

Tabel 4.3.1.10
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.636	.646	3

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Nilai Cronbach's Alpha pada tabel diatas menunjukkan bahwa dimensi *intellectual stimulation* dapat dinyatakan reliabel secara statistik karena nilai reliabilitas dari hasil analisa dimensi ini lebih dari 0,6.

Tabel 4.3.1.11
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.529
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	18.253
	Df
	3
	Sig.
	.000

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas, maka proses pengujian faktor analisis dimensi *individual consideration* dapat dilanjutkan untuk mencari nilai koefisien anti-image.

Tabel 4.3.1.12
Anti-Image Matrices

No.	Indikator	Anti-image Correlation Matrix	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional <i>Individualized Consideration</i>			
1.	Pemimpin (MD) memperlakukan karyawan sebagai seorang individu bukan hanya sebagai anggota dari organisasi	.615 ^a	Valid
2.	Pemimpin (MD) meluangkan waktu untuk mengajarkan dan melatih karyawan	.522 ^a	Valid
3.	Pemimpin (MD) mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi	.518 ^a	Valid

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas tidak ada koefisien anti-image dibawah .500, dengan demikian maka semua indikator dalam dimensi *individual consideration* dapat digunakan

4.3.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Budaya Organisasi

Berikut ini merupakan hasil uji reliabilitas dan validitas dimensi *integrity*:

Tabel 4.3.2.1
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.674	.690	3

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Nilai Cronbach's Alpha pada tabel diatas menunjukkan bahwa dimensi *integrity* dapat dinyatakan reliabel secara statistik karena nilai reliabilitas dari hasil analisa dimensi ini lebih dari 0,6.

Tabel 4.3.2.2
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.586
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	16.545
	Df
	3
	Sig.
	.001

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas, maka proses pengujian faktor analisis dimensi *integrity* dapat dilanjutkan untuk mencari nilai koefisien anti-image.

Tabel 4.3.2.3
Anti-image Matrices

No.	Indikator	Anti-image Correlation Matrix	Keterangan
Budaya Organisasi <i>Integrity</i>			
1.	Karyawan di dorong untuk lebih konsisten dalam melakukan pekerjaan (terarah)	.634 ^a	Valid
2.	Karyawan diharuskan untuk selalu bersikap jujur dalam setiap tindakan pekerjaan	.595 ^a	Valid
3.	Karyawan dituntut untuk mengemban nilai-nilai perusahaan saat melakukan pekerjaan	.556 ^a	Valid

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas tidak ada koefisien anti-image dibawah .500, dengan demikian maka semua indikator dalam dimensi *integrity* dapat digunakan.

Berikut ini merupakan hasil uji reliabilitas dan validitas dimensi *personnel competency*:

Tabel 4.3.2.4
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.842	.849	3

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Nilai Cronbach's Alpha pada tabel diatas menunjukkan bahwa dimensi *personnel competency* dapat dinyatakan reliabel secara statistik karena nilai reliabilitas dari hasil analisa dimensi ini lebih dari 0,6.

Tabel 4.3.2.5
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.686
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	40.189
	Df	3
	Sig.	.000

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas, maka proses pengujian faktor analisis dimensi *personnel competency* dapat dilanjutkan untuk mencari nilai koefisien anti-image.

Tabel 4.3.2.6
Anti-image Matrices

No.	Indikator	Anti-image Correlation Matrix	Keterangan
Budaya Organisasi <i>Personnel Competence</i>			
1.	Karyawan di dorong untuk lebih konsisten dalam melakukan pekerjaan (terarah)	.634 ^a	Valid

2.	Karyawan diharuskan untuk selalu bersikap jujur dalam setiap tindakan pekerjaan	.595 ^a	Valid
3.	Karyawan dituntut untuk mengemban nilai-nilai perusahaan saat melakukan pekerjaan	.556 ^a	Valid

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas tidak ada koefisien anti-image dibawah .500, dengan demikian maka semua indikator dalam dimensi *personnel competency* dapat digunakan.

Berikut ini merupakan hasil uji reliabilitas dan validitas dimensi *safety compliance culture*:

Tabel 4.3.2.7
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.672	.745	3

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Nilai Cronbach's Alpha pada tabel diatas menunjukkan bahwa dimensi *safety compliance culture* dapat dinyatakan reliabel secara statistik karena nilai reliabilitas dari hasil analisa dimensi ini lebih dari 0,6.

Tabel 4.3.2.8
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.520
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	26.816
	Df
	3
	Sig.
	.000

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas, maka proses pengujian faktor analisis dimensi *safety compliance culture* dapat dilanjutkan untuk mencari nilai koefisien anti-image.

Tabel 4.3.2.9
Anti-image Matrices

No.	Indikator	Anti-image Correlation Matrix	Keterangan
Budaya Organisasi <i>Safety Compliance Culture</i>			
1.	Karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standard keselamatan perusahaan	.512 ^a	Valid
2.	Karyawan selalu menjunjung tinggi keselamatan kerja dalam proses kerja	.525 ^a	Valid
3.	Karyawan selalu menjunjung tinggi keselamatan kerja dalam bekerja sehari-hari	.529 ^a	Valid

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas tidak ada koefisien anti-image dibawah .500, dengan demikian maka semua indikator dalam dimensi *safety compliance culture* dapat digunakan.

Berikut ini merupakan hasil uji reliabilitas dan validitas dimensi *reability* :

Tabel 4.3.2.10
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.670	.690	2

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Nilai Cronbach's Alpha pada tabel diatas menunjukkan bahwa dimensi *reability* dapat dinyatakan reliabel secara statistik karena nilai reliabilitas dari hasil analisa dimensi ini lebih dari 0,6.

Tabel 4.3.2.11
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	8.937
	1
	.003

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas, maka proses pengujian faktor analisis dimensi *reability* dapat dilanjutkan untuk mencari nilai koefisien anti-image

Tabel 4.3.2.12
Anti-image Matrices

No.	Indikator	Anti-image Correlation Matrix	Keterangan
Budaya Organisasi <i>Safety Compliance Culture</i>			
1.	Karyawan dituntut untuk bertanggung jawab pada pekerjaan hingga pekerjaan itu selesai	.500 ^a	Valid
2.	Karyawan dituntut untuk bertanggung jawab dengan apa yang dikerjakan kepada atasan	.500 ^a	Valid

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas tidak ada koefisien anti-image dibawah .500, dengan demikian maka semua indikator dalam dimensi *reability* dapat digunakan.

4.4 Analisis Deskriptif

Pada sub-bab ini akan disajikan distribusi frekuensi jawaban responden pada masing-masing dimensi pada setiap variabel. Deskripsi variabel ini bertujuan untuk memberikan gambaran masing-masing dimensi penelitian berdasarkan jawaban responden. Jawaban-jawaban responden disajikan dalam bentuk frekuensi dan presentase, agar dapat dilihat kecenderungan jawaban responden secara umum. Berikut ini merupakan hasil analisis deskriptif untuk masing-masing variabel.

4.4.1 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini, peneliti mengukur Gaya Kepemimpinan Transformasional melalui tiga dimensi yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Distribusi frekuensi jawaban responden atas dimensi-dimensi tersebut yaitu:

No	Item Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pemimpin (MD) memberikan pengarahan kepada bawahan dalam memberikan motivasi	18	27.7%	42	64.6%	3	4.6%	2	3.1%	0	0%
2	Pemimpin (MD) memeriksa kembali asumsi kritis terhadap pertanyaan apakah hal tersebut sesuai	6	9.2%	45	69.2%	12	18.5%	1	1.5%	1	1.5%
3	Pemimpin (MD) bergaul secara informal dengan anak buah	4	6.2%	16	24.6%	38	58.5%	6	9.2%	1	1.5%
4	Pemimpin (MD) berbaaur secara bebas dengan anak buah	1	1.5%	10	15.4%	40	61.5%	12	18.5%	2	3.1%
5	Pemimpin (MD) membantu anak buah sekalipun bukan masalah pekerjaan	4	6.2%	18	27.7%	20	30.8%	20	30.8%	3	4.6%
6	Pemimpin (MD) memuji bagi mereka yang bekerja keras	7	10.8%	47	72.3%	9	13.8%	0	0%	2	3.1%

Sumber : Diolah oleh peneliti 2012

Dari rangkuman hasil jawaban responden di atas diketahui kecenderungan jawaban responden untuk setiap item pernyataan yang sebagian besar adalah “setuju”. Namun, untuk hasil dari jawaban responden cukup merata dari “sangat setuju” hingga “sangat tidak setuju”. Hasil jawaban ini menunjukkan secara umum atau sebagian besar responden yang merupakan karyawan PT. *Wintermar Offshore Marine Tbk* berpendapat bahwa MD memberikan pengaruh yang besar dalam memotivasi karyawan untuk bekerja keras. Hal ini juga didukung dengan 64,6% responden yang menyatakan setuju bahwa “Pemimpin (MD) memberikan pengarahan dalam rangka memberikan motivasi” dan 72,3% yang menyatakan setuju bahwa “Pemimpin (MD) memuji bagi mereka yang bekerja keras. Walaupun terdapat responden yang menyatakan “kurang setuju” dan “tidak setuju” sebanyak 30% pada pernyataan “Pemimpin (MD) membantu anak buah sekalipun bukan masalah pekerjaan”

Tabel 4.4.1.2 Distribusi Frekuensi Dimensi *Inspirational Motivation*

No	Item Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pemimpin (MD) merasa percaya diri dalam mengambil keputusan yang tepat	22	33.8	39	60%	3	4.6	1	1.5	0	0%
2	Pemimpin (MD) mengharapkan anak buah untuk mematuhi peraturan berkaitan dengan pekerjaan	16	24.6%	47	72.3%	2	3.1%	0	0%	0	0%
3	Pemimpin (MD) bertindak sesuai dengan peraturan organisasi	9	13.8%	44	67.7%	12	18.5%	0	0%	0	0%
4	Pemimpin (MD) mengharapkan anak buah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	25	38.5%	37	56.9%	3	4.6%	0	0%	0	0%

No	Item Pertanyaan	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	Pemimpin memberikan penghargaan atas keahlian yang dimiliki karyawan	10	15.4%	47	63.1%	7	16.9%	1	1.5%	0	0%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2012

Pada tabel diatas terlihat bahwa kecenderungan jawaban responden atas pernyataan-pernyataan pada dimensi *inspirational motivation* adalah “setuju”. Melalui tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa MD sebagai pemimpin dapat memberikan inspirasi yang dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Mayoritas responden setuju bahwa “pemimpin mengharapkan anak buah dapat mematuhi peraturan berkaitan dengan pekerjaan”.

Tabel 4.4.1.3 Distribusi Frekuensi Dimensi <i>Intellectual Stimulation</i>											
No	Item Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pemimpin (MD) mengedepankan rasionalitas dalam menyelesaikan masalah	12	3.3%	41	63.1%	11	16.9%	1	1.5%	0	0%
2	Pemimpin (MD) mencari alternatif solusi dalam menyelesaikan masalah.	14	21.5%	44	67.7%	7	10.8%	0	0%	0	0%
3	Pemimpin (MD) mendiskusikan secara spesifik mengenai siapa yang bertanggung jawab dalam pencapaian target	6	9.2%	47	72.3%	11	16.9%	1	1.5%	0	0%
4	Pemimpin (MD) menekankan mengenai pentingnya memiliki tujuan	16	24.6%	42	64.6%	7	10.8%	0	0%	0	0%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2012

Seperti yang dapat dilihat pada tabel diatas, bahwa kecenderungan jawaban responden pada dimensi *intellectual stimulation* memiliki kecenderungan pada jawaban “setuju”. Sebanyak 72,3% responden menyatakan “setuju” “pemimpin (MD) mendiskusikan secara spesifik mengenai siapa yang bertanggung jawab dalam pencapaian target”. Karyawan juga merasakan bahwa MD membantu dalam hal mencari solusi jika ada kesulitan dan memberikan rangsangan kepada anak buah untuk berpikir dalam mencari solusi yang dinyatakan pada pernyataan “ pemimpin (MD) mencari alternatif solusi dalam menyelesaikan masalah” sebanyak 67,7%.

No	Item Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pemimpin (MD) memperlakukan karyawan sebagai seorang individu bukan hanya anggota organisasi	4	6.2%	33	50.8%	27	41.5%	1	1.5%	0	0%
2	Pemimpin (MD) meluangkan waktu untuk mengajarkan dan melatih karyawan	2	3.1%	36	55.4%	25	38.5%	2	3.1%	0	0%
3	Pemimpin (MD) mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi	7	10.8%	44	67.7%	14	21.5%	0	0%	0	0%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2012

Dari rangkuman hasil jawaban responden di atas diketahui bahwa jawaban responden lebih menyebar di banding dengan pernyataan pada dimensi lain. Hasil jawaban ini mayoritas menyatakan “setuju” jika MD sebagai pemimpin memperlakukan karyawan baik secara individu maupun anggota organisasi, yaitu sebanyak 50.8%. Namun, karyawan tidak merasakan jika MD meluangkan waktu untuk melatih karyawan yang dinyatakan dengan “kurang setuju” dan “tidak setuju” masing-masing sebanyak 38.5% dan 3.1%

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden pada dimensi ini, dapat disimpulkan bahwa para karyawan PT. *Wintermar Offshore Marine Tbk*, merasa sangat terinspirasi dari perilaku yang di terapkan oleh MD dalam setiap tindakan pekerjaan karena dalam bekerja MD memberikan pengarahan, memberikan solusi alternatif pada setiap masalah, dan memberikan penghargaan bagi mereka yang berprestasi, meskipun terdapat karyawan yang kurang merasa dibimbing oleh pemimpin dalam melakukan pekerjaan.

4.4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Dalam penelitian ini, peneliti mengukur budaya organisasi melalui lima dimensi yaitu *integrity*, *personnal competency*, *safety compliance culture*, dan *reability*. Distribusi frekuensi jawaban responden atas dimensi-dimensi tersebut yaitu:

No	Item Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Karyawan dituntut untuk lebih konsisten dalam melakukan pekerjaan (terarah)	12	18.5%	47	72.3%	6	9.8%	0	0%	0	0%
2	Karyawan diharuskan untuk bersikap jujur dalam setiap tindakan pekerjaan	12	19.7%	44	72.1%	5	8.2%	0	0%	0	0%
3	Karyawan dituntut untuk mengemban nilai-nilai perusahaan saat melakukan pekerjaan	22	33.8%	41	63.1%	2	3.1%	0	0%	0	0%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2012

Pada tabel diatas terlihat bahwa kecenderungan jawaban responden atas pernyataan-pernyataan pada dimensi *integrity* adalah “setuju” pada tiga pernyataan yaitu “karyawan dituntut untuk lebih konsisten dalam melakukan pekerjaan (terarah)”, “karyawan diharuskan untuk bersikap jujur dalam setiap tindakan pekerjaan” dan “ karyawan dituntut untuk mengemban nilai-nilai

perusahaan saat melakukan pekerjaan”. Pada tiga pernyataan tersebut, terlihat bahwa lebih dari 60% responden menyatakan “setuju”.

No	Item Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Karyawan dituntut untuk memperhatikan hal-hal yang detail membantu untuk meminimalkan kesalahan yang muncul	19	29.2%	41	63.1%	4	6.2%	1	3.1%	0	0%
2	Karyawan didorong untuk fokus kepada pekerjaan guna meningkatkan kualitas kerja	17	26.2%	43	66.2%	4	6.2%	1	1.5%	0	0%
3	Karyawan didorong untuk mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan	4	6.2%	38	58.5%	21	32.3%	2	3.1%	0	0%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2012

Berdasarkan tabel diatas maka dilihat dari kecenderungan jawaban responden pada pernyataan “karyawan dituntut untuk memperhatikan hal-hal detail untuk meminimalkan kesalahan yang muncul” yang dinyatakan “setuju” oleh 63,1% responden dan pernyataan “karyawan didorong untuk fokus kepada pekerjaan guna meningkatkan kualitas kerja” yang dinyatakan “setuju” oleh 66,2%, dan meningkatnya pernyataan “kurang setuju” dari pernyataan “karyawan didorong untuk mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan” sebanyak 32.3%, maka dapat diambil bahwa *personnel competence* dituntut untuk berkualitas tinggi. Namun, karyawan berpendapat negatif jika pemimpin mendorong karyawannya untuk mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja mereka.

No	Item Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan	21	32.3%	43	66.2%	1	1.5%	0	0%	0	0%
2	Karyawan dituntut selalu menjunjung tinggi keselamatan kerja dalam proses kerja	21	32.3%	31	55.4%	8	12.3%	0	0%	0	0%
3	Karyawan menjunjung tinggi keselamatan kerja dalam bekerja sehari-hari	3	4.6%	36	55.4%	26	40%	0	0%	0	0%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2012

Pada tabel diatas terlihat bahwa kecenderungan jawaban responden atas pernyataan-pernyataan pada dimensi *safety compliance culture* adalah “setuju”. Melalui tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan atas dorongan perusahaan dalam mementingkan keselamatan kerja adalah tinggi. Mayoritas responden setuju bahwa “karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standar keselamatan perusahaan”, “karyawan menjunjung tinggi keselamatan kerja dalam proses kerja”. Dan bahkan 55,4% responden setuju bahwa “karyawan dituntut untuk menjunjung tinggi keselamatan kerja dalam bekerja sehari-hari”. Namun, terlihat juga bahwa sebanyak 40% dari responden “kurang setuju” bahwa ,mereka tidak menerapkan keselamatan kerja dalam keseharian.

No	Item Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Karyawan dituntut bertanggungjawab terhadap	25	38.5%	27	41.5%	12	18.5%	1	1.5%	0	0%

No.	Item Pernyataan	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Pekerjaan hingga pekerjaan itu selesai										
2	Karyawan dituntut untuk bertanggung jawab dengan apa yang dikerjakan kepada atasan	10	15.4%	49	75.4%	5	7.7%	1	1.5%	0	0%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2012

Seperti pada dimensi sebelumnya, kecenderungan jawaban responden pada dimensi *reability* ini juga berada pada pilihan jawaban “setuju”. Lebih dari 70% responden menyatakan “setuju” pada setiap pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan angka tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. *Wintermar Offshore Marine Tbk*, memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya.

4.5 Uji Analisis Regresi Sederhana

4.5.1 Uji Korelasi antar Variabel

Dalam sub-bab ini akan diuraikan hasil perhitungan statistik yang digunakan untuk pengujian hipotesis. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0 *for windows*.

Berikut ini merupakan hasil perhitungan menggunakan analisis regresi linier untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi:

Tabel 4.5.1
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.628 ^a	.395	.385	2.63210

a. Predictors: (Constant), Transformasional Leadership

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dengan gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,628. Koefisien korelasi tersebut bernilai positif yang memperlihatkan bahwa budaya organisasi

memiliki hubungan positif dengan *gaya kepemimpinan*, sehingga semakin kuat perilaku kepemimpinan transformasional seorang pemimpin, maka semakin kuat budaya organisasi yang ditanamkan. Dari tabel di atas juga dapat diketahui koefisien determinasi sebesar 0,395 (39,5%). Dengan demikian dapat diketahui bahwa baik buruknya gaya kepemimpinan pemimpin dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi sebesar 39,5%.

4.5.2 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah hubungan positif tersebut signifikan atau tidak, maka digunakan uji t yang sekaligus menguji hipotesis. Berikut ini adalah hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini:

H0: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi.

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi.

Untuk mengetahui diterima atau ditolaknyanya hipotesis, maka digunakan t hitung < t tabel ($\alpha = 5\%$, $df = 63$). Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka seperti terlihat pada tabel 4.5.2 diketahui nilai t hitung sebesar 6,413. Sementara nilai t tabel menggunakan signifikansi (α) = 5% dan *degree of freedom* 63, yaitu 1,669. Oleh karena itu t hitung (6,413) lebih besar dari t tabel (1,669), maka H0 ditolak dan H1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada PT. Tbk. *Wintermar Offshore Marine*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Edward E. Smith (2009) yang menyatakan adanya hubungan signifikan positif antara budaya organisasi, budaya sosial dan gaya kepemimpinan.

Tabel 4.5.2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.172	2.704		10.420	.000
Transformational Leadership	3.996	.623	.628	6.413	.000

a. Dependent Variable: Organizational Culture

Sumber: Output SPSS 16 hasil olahan peneliti

Dari tabel 4.5.2 diatas diketahui bahwa nilai konstantanya (a) sebesar 28,172 dan koefisien regresi = 3,996. Berdasarkan nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut, maka dapat dituliskan persamaan regsesinya sebagai berikut:

$$\text{Budaya Organisasi} = 28.172 + 3.996 \text{ kepemimpinan transformasional}$$

Pada persamaan regresi diatas diketahui nilai konstanta sebesar 28,172. Nilai konstanta tersebut menyatakan bahwa pada saat variabel gaya kepemimpinan transformasional bernilai 0, maka budaya organisasi memiliki nilai 28,172. Dari persamaan regresi tersebut juga dapat diketahui bahwa koefisien regresi bernilai positif, yaitu 3,996, sehingga menggambarkan bahwa ada pengaruh yang berbanding lurus antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Dengan demikian, setiap kenaikan satu variabel gaya kepemimpinan transformasional menyebabkan kenaikan budaya organisasi sebesar 3.996.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dalam penelitian yang dilakukan mengenai gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi, berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis sebagaimana telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pada PT *Wintermar Offshore Marine Tbk.* Semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi nilai budaya organisasi.

5.2 Saran

Para peneliti selanjutnya dapat menggunakan multi-variat untuk mempertimbangkan semua faktor-faktor yang terlibat dan juga dapat menambahkan variabel *intervening* yang sesuai dan tepat. Maka, hasil penelitian akan memiliki beberapa hasil yang bermanfaat bagi teknik manajemen modern, dan bahkan manajemen internasional yang sesuai.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Babbie, E., & Mouton, J. (2001). *The practice of social research – South African edition*. Cape Town, Africa: Oxford University
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Second ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley & Sons
- Firestone, W., & Seashore, L., K. (1999). *Schools as cultures*. In J. Murphy & K. Seashore Louis (Eds.), *Handbook of research on educational administration* (2nd ed., p. 297–322). San Francisco: Jossey-Bass.
- Irawan, Prasetya. (2006). *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu sosial*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
- Jordan, A. T., & Hamada, T. (1990). *Cross-cultural management and organizational culture*. Williamsburg, VA: College of William and Mary.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Toronto: The Free Press.
- Muchinsky, P. (1997). *Psychology applied to work* (5th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole
- Nazir, M. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Robbins, Stephen P dan Jugde, Timothy A. (2004). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2008. “*Organizational Behaviour*”, 8th Edition,. McGraw-Hill International Edition
- Schermerhorn, jr John R. And Hunt, James G. Osborn, Richard N. (1998). *Basic Organizational Behavior*. Canada : John Wiley inc.
- Sekaran, Uma. (2007). *Research Method for Business*. Jakarta: Salemba Empat

- Sekaran, Uma. (2008). *Research Method for Business*. Jakarta: Salemba Empat
- Stein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- Stogdill, R. & Bass, B. (1990) *Handbook of Leadership*, 3rd Ed. New York: Free Press.
- Umar, Husein. (1996) *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Widarjono, Agus (2010). *Analisis Statistik Multivariat Terapan*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Yukl, Gary. (1994). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall inc. Third Edition

B. JURNAL

- Chow, I. H., & Liu, S. S. (2007). Business strategy, organizational culture and performance outcomes in China's technology industry. *Human Resource Planning*, 30(2), 47.
- Fisher Jr., J. (2000). *Envisioning a culture of contribution*. *National Productivity Review* 20(1), 47-54
- Smith, Edward E.(2009). *The Relationship between Organizational Culture Societal Culture, dan Leadership Style*. Dissertation
- Howell, J., & Avolio, B. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.
- Lok Peter dan Crawford, John. (2004). *The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment : A cross-national comparison*. *The Journal of Management Development*. 321-338
- Katrins, Richard. (2007). *The relationship of the leadership syle, types or organizational culture, to the effectiveness and employee satisfaction in acute care hospital*. Dissertation
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. *Archives of Management Journal*, 34(3), 487-516.

- Rijal, Sapna. (2010). *Leadership style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comparative Study*. India: International Journal of Management and Information System. 199
- Zhang, L., Lee, M. K. O., Zhang, Z., & Banerjee, P. (2002). *Critical success factors of enterprise*. Paper presented at the 36th Hawaii International Conference in System Sciences, Hawaii

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Rufaiatul Aimmah Andita Putri
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 25 Juni 1988
Alamat : Jl. Petogogan I / 5 No. 32 Rt. 009/11
Kelurahan Gandarian Utara, Kebayoran Baru
12140 Jakarta Selatan
No. Handphone : 0856 9773 6169
Email : st.greenlight@yahoo.com

Riwayat Pendidikan Terakhir :

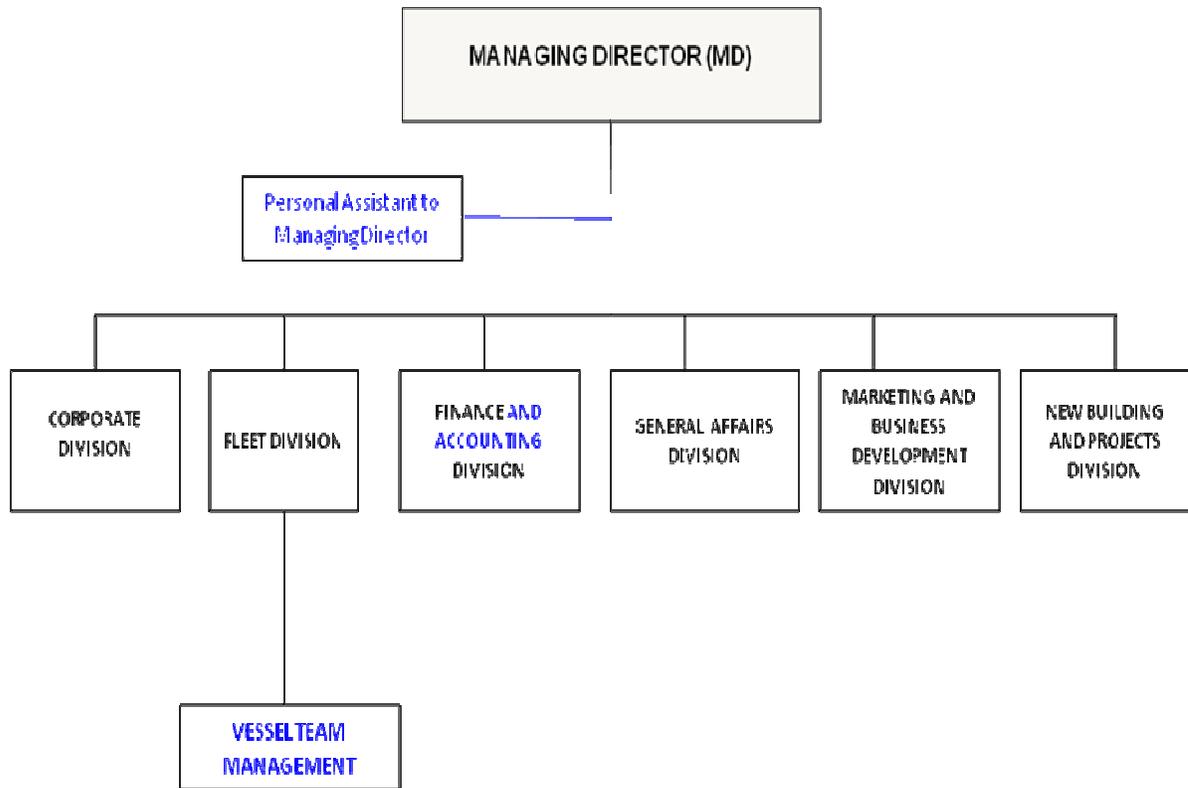
2006 – 2009 Diploma Tiga Politeknik Negeri Jakarta Jurusan Administrasi Niaga
2003 – 2006 SMA Negeri 70 Jakarta
2000 – 2003 SMP Negeri 19 Jakarta Republica de Columbia
1995 – 2000 SD Pulo 05 Pagi Jakarta

	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	1 dari 15
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

BAGIAN 2 : STRUKTUR ORGANISASI DARAT

2.1 Struktur Umum Organisasi Darat

Catatan:
 ——— Garis Perintah / Struktural

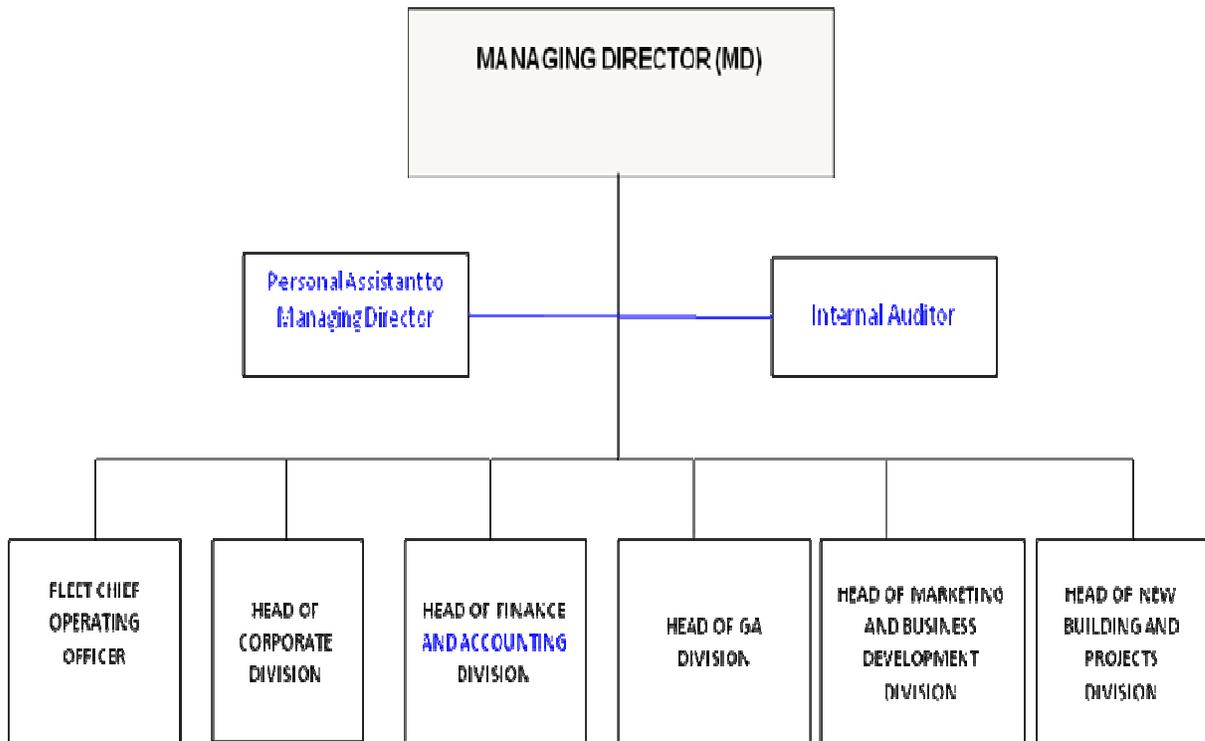


	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	2 dari 15
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

2.2 Struktur Management Team

Catatan:

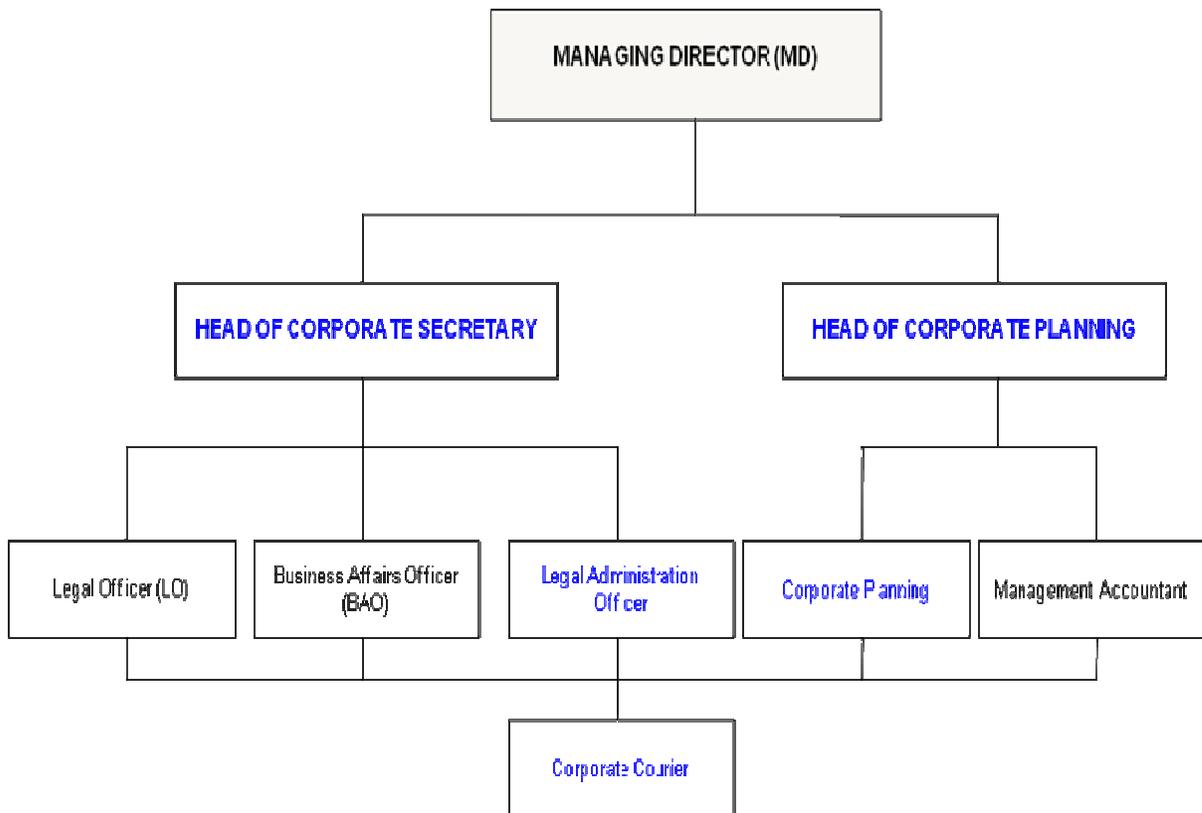
——— Garis Perintah / Struktural



	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
Okt '11	1	3 dari 15	
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

2.3 Struktur Corporate Division

Catatan:
 ——— Garis Perintah / Struktural

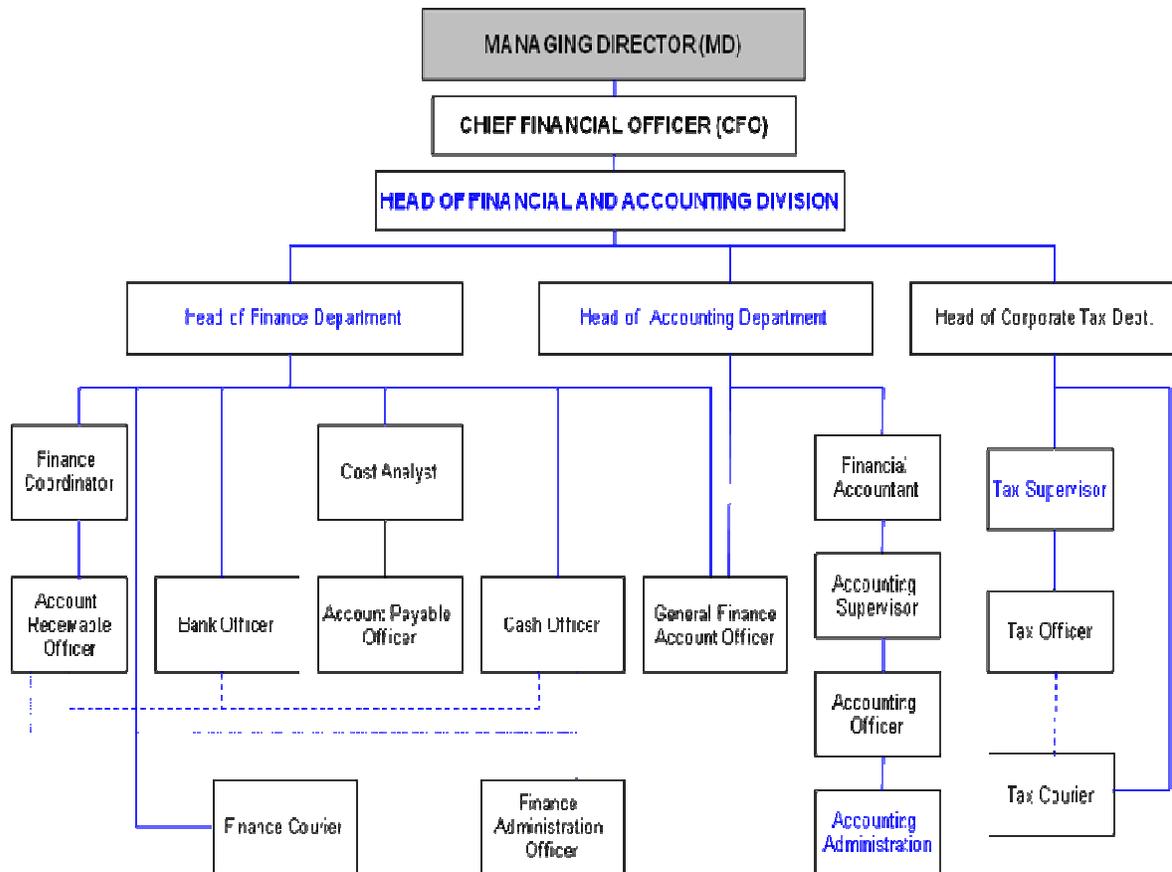


	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	4 dari 15
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

2.4 Struktur Finance and Accounting Division

Catatan:

- Garis Perintah / Struktural
- - - - - Garis Akses / Kordinasi

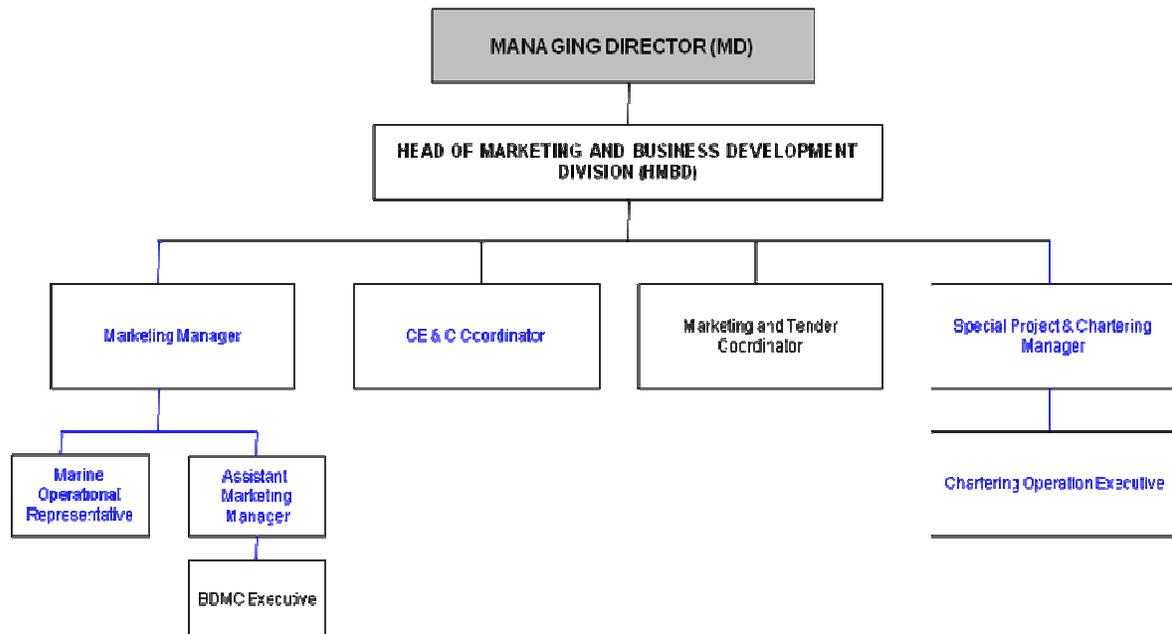


	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	5 dari 15
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

2.5 Struktur Marketing and Business Development Division

Catatan:

——— Garis Perintah / Struktural



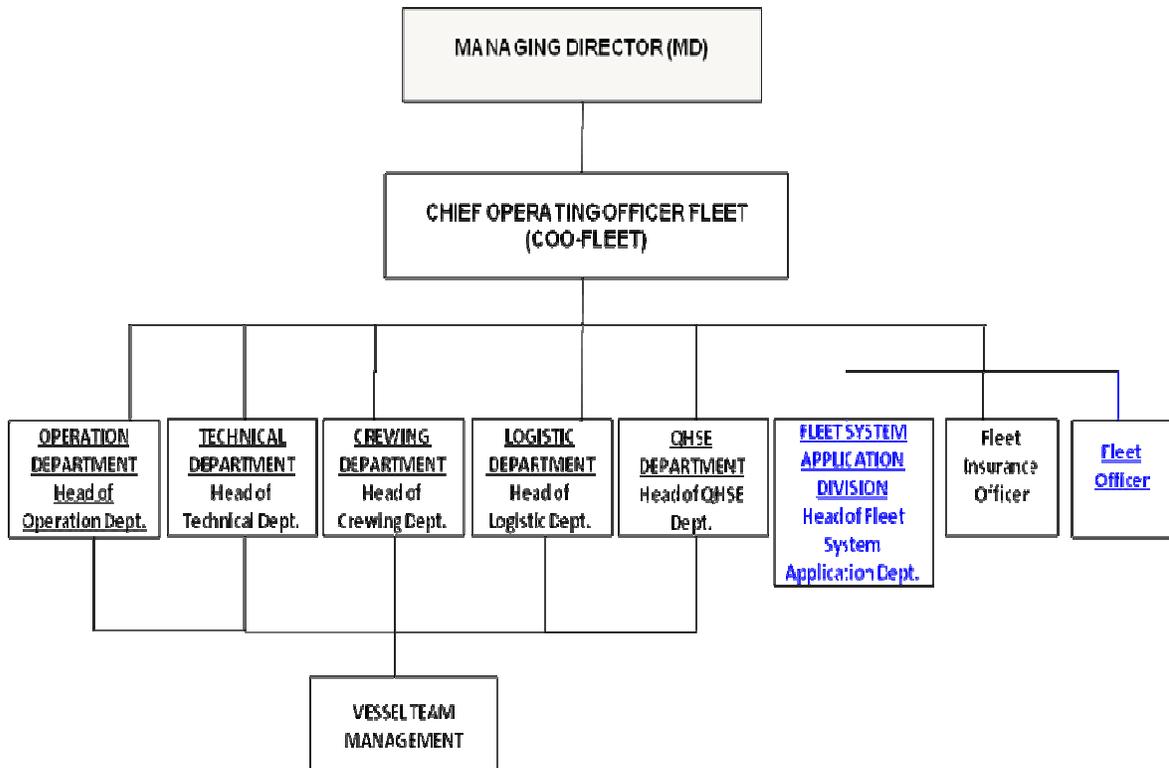
	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	6 dari 15
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

2.6 Struktur Fleet Division

Catatan:

——— Garis Perintah / Struktural

- - - - - Garis Akses / Kordinasi

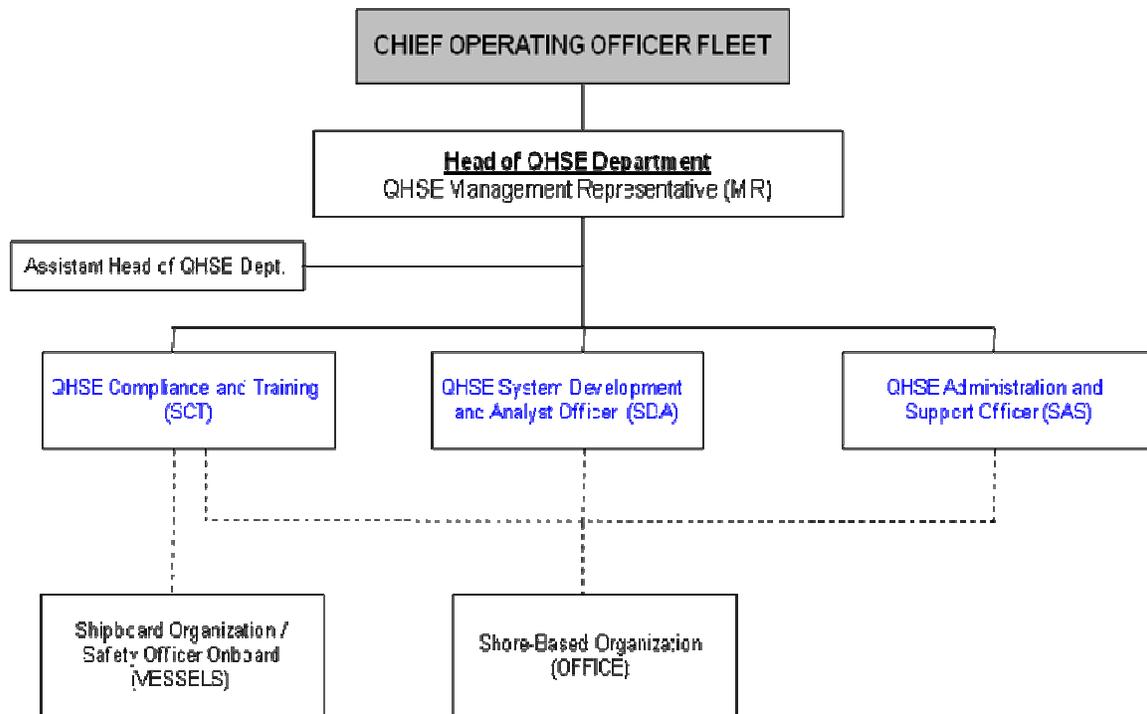


	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	7 dari 15
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

2.6.1 Struktur QHSE Department

Catatan:

- Garis Perintah / Struktural
- - - - - Garis Akses / Kordinasi



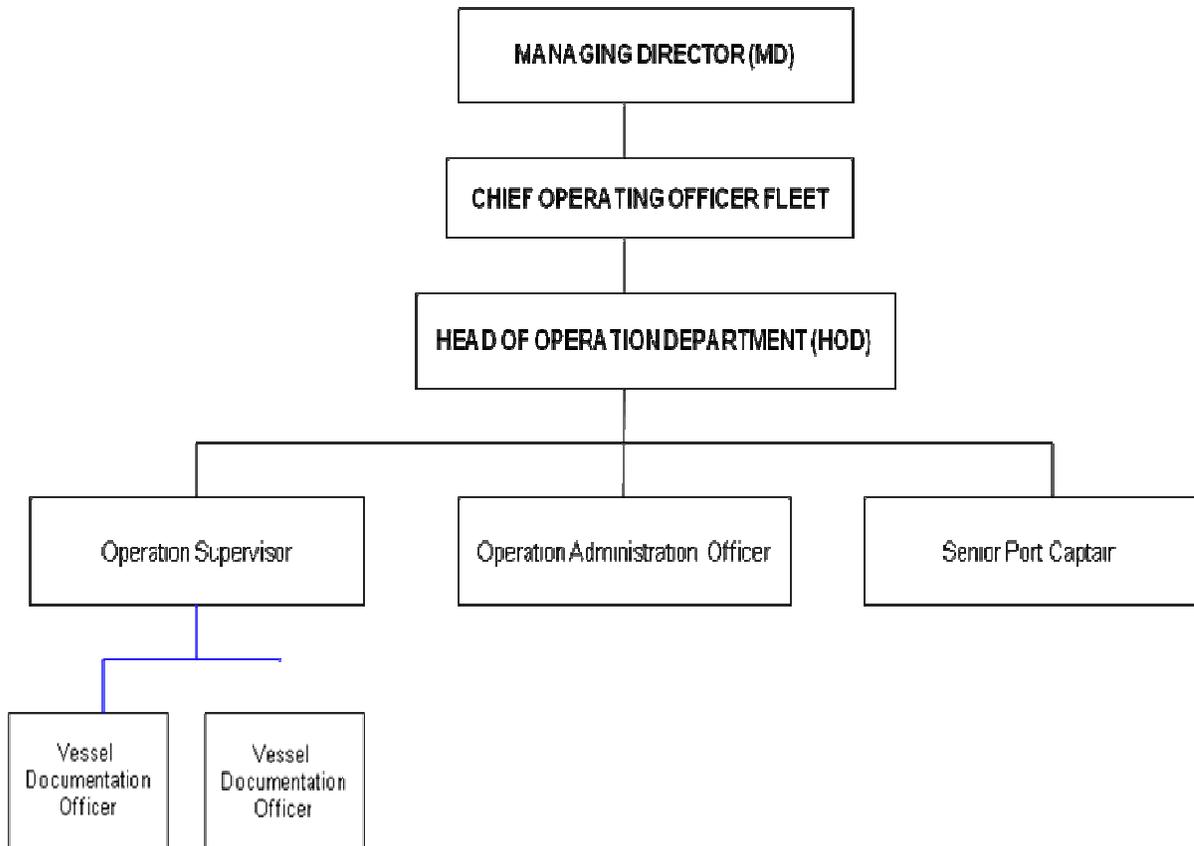
	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	8 dari 15
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

2.6.2 Struktur Operation Department

Catatan:

——— Garis Perintah / Struktural

- - - - - Garis Akses / Kordinasi



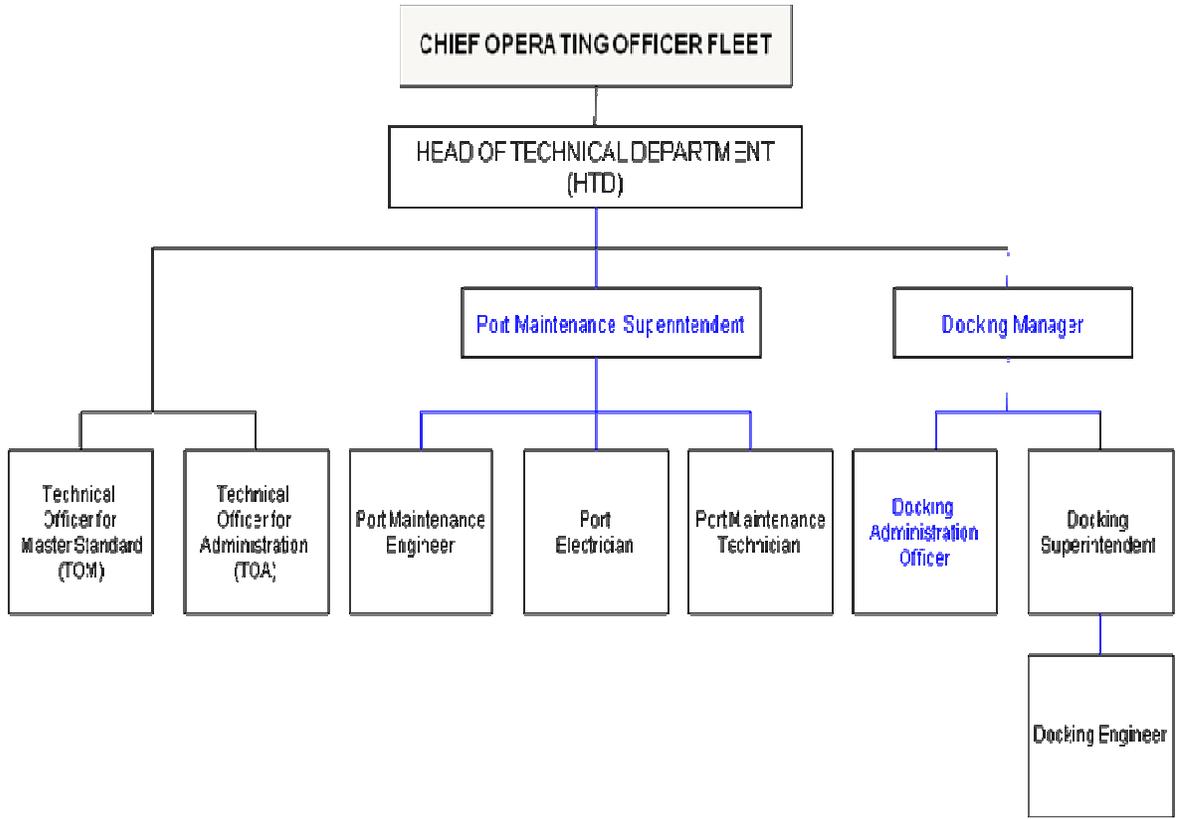
	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	9 dari 15
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

2.6.3 Struktur Technical Department

Catatan:

——— Garis Perintah / Struktural

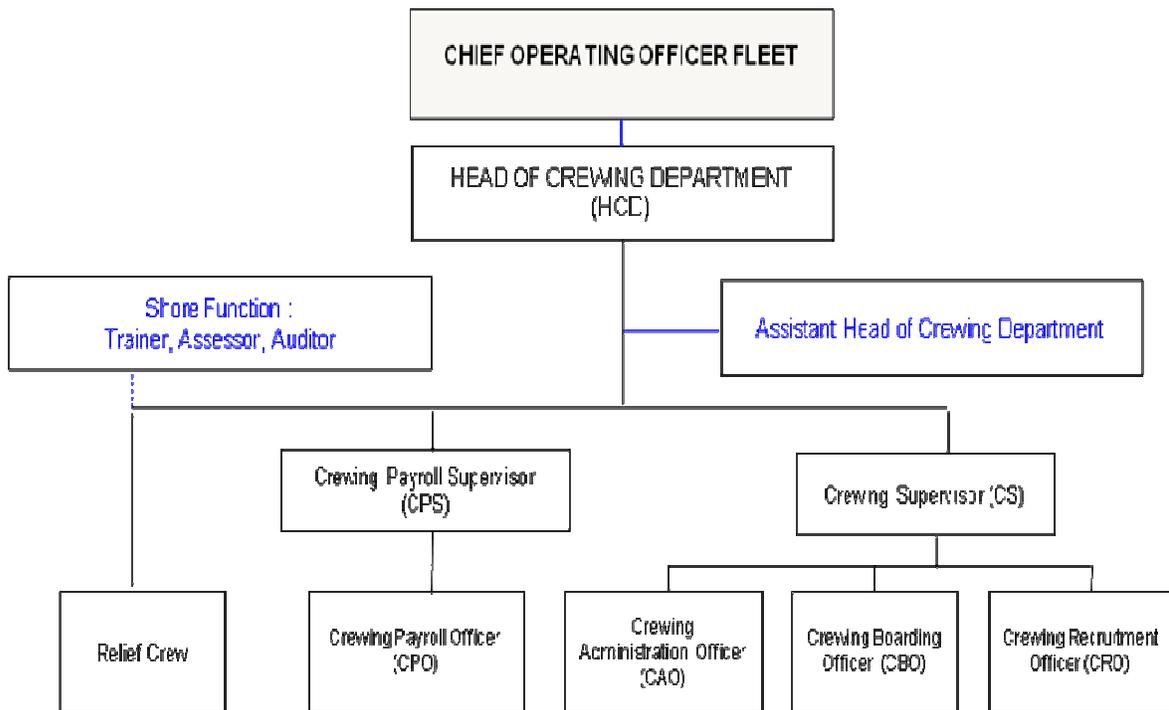
----- Garis Akses / Kordinasi



	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	11 dari 15
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

2.6.4 Struktur Crewing Department

Catatan:
 ——— Garis Perintah / Struktural

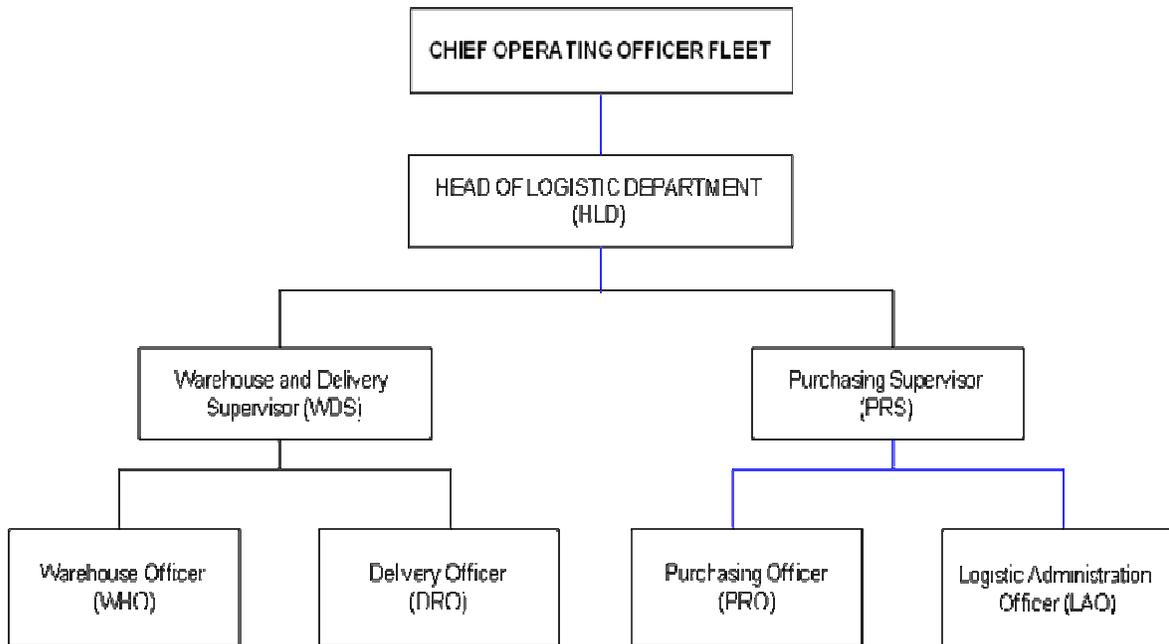


	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	12 dari 15
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

2.6.5 Struktur Logistic Department

Catatan:

——— Garis Perintah / Struktural



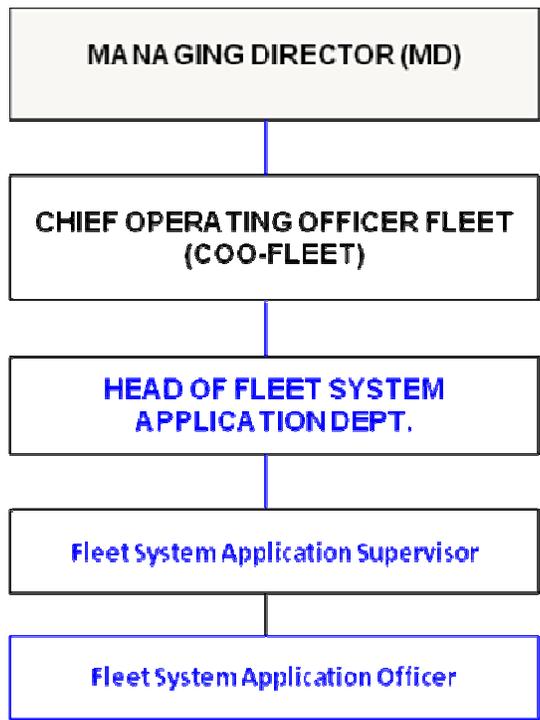
	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	13 dari 15
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

2.6.5 Struktur Fleet System Application Department

Catatan:

——— Garis Perintah / Struktural

----- Garis Akses / Kordinasi

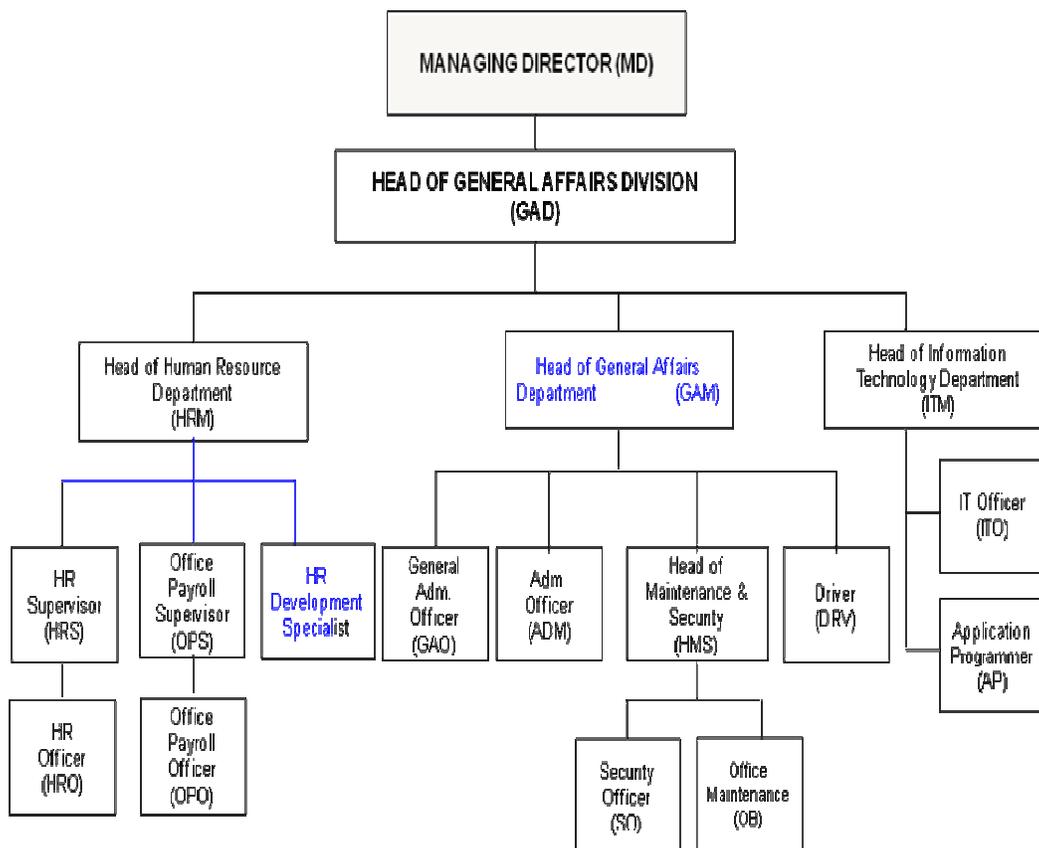




2.7 Struktur General Affairs Division

Catatan:

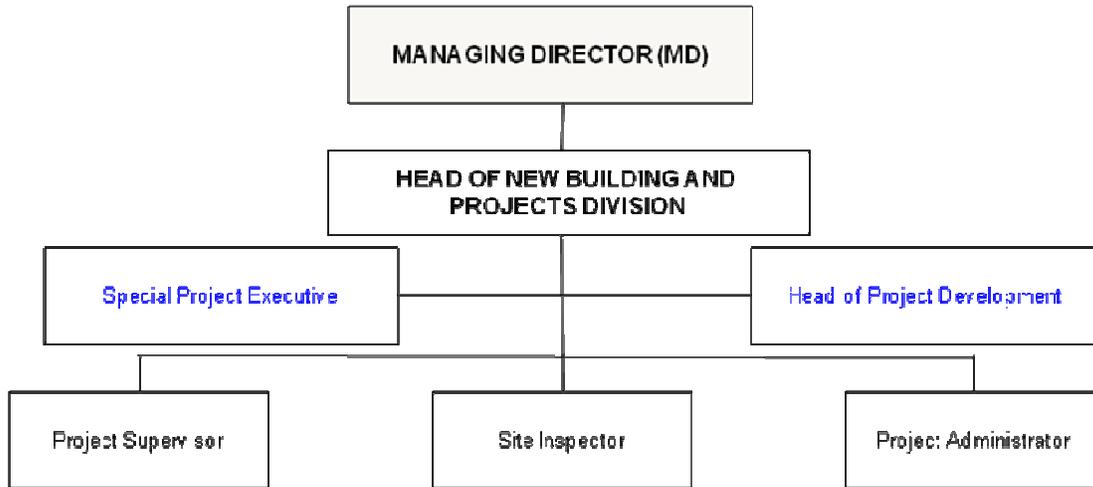
- Garis Perintah / Struktural
- - - - - Garis Akses / Kordinasi



	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	14 dari 15
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

2.8 Struktur New Building and Projects Division

Catatan:
 ——— Garis Perintah / Struktural



	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 02– STRUKTUR ORGANISASI DARAT		
	Tanggal	Rev	Hal.
Okt '11	1	15 dari 15	
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

Rekaman

N/A

Referensi

1. OSM Bagian 3 : Fungsi Divisi / Departemen
2. OSM Bagian 4 : Corporate Division
3. OSM Bagian 5 : Finance [and Accounting](#) Division
4. OSM Bagian 6 : Marketing and Business Development Division
5. OSM Bagian 7 : Fleet Division
6. OSM Bagian 7.2 : QHSE Department
7. OSM Bagian 7.3 : Operation Department
8. OSM Bagian 7.4 : Technical Department
9. OSM Bagian 7.5 : Crewing Department
10. OSM Bagian 7.6 : Logistic Department
11. OSM Bagian 8 : General Affair Division
12. OSM Bagian 9 : New Building and Projects Division

	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 03 – FUNGSI DIVISI / DEPARTEMEN		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	1 dari 6
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

BAGIAN 3: FUNGSI DIVISI/DEPARTEMEN

3.1 Managing Director

1. Managing Director adalah level tertinggi manajemen dan bertugas untuk memastikan semua personil memiliki kualifikasi dan pengalaman yang memadai untuk menjalankan tugas-tugas khusus mereka.
2. Managing Director bertanggung jawab untuk menjalankan komitmen manajemen sebagaimana yang tercantum dalam SQM Bagian 3.7.2.
3. Tugas, tanggung jawab dan wewenang Managing Director meliputi:
 - a) Persetujuan akhir semua buku petunjuk Sistem Manajemen Mutu dan Keselamatan perusahaan.
 - b) Memastikan Sistem Manajemen dilaksanakan dengan efektif demi mencapai tujuan yang ingin dicapai.
 - c) Mengkaji Sistem Manajemen sedikitnya sekali setahun untuk memastikan kesesuaian dan efektifitasnya.
 - d) Mengerahkan sumber-sumber daya dan personil untuk memelihara Sistem Manajemen Mutu dan Keselamatan guna mencapai hasil dan sasaran perusahaan.
 - e) Membuat target dan ketentuan perusahaan.

3.2 Personal Assistant to Managing Director (PAMD)

1. Personal Assistant to Managing Director melapor kepada Managing Director dan bertanggung jawab untuk membantu Managing Director memonitor hal-hal yang berkaitan dengan wewenang Managing Director, sesuai petunjuk dari Managing Director.
2. Tugas, tanggung jawab dan wewenang PAMD meliputi:
 - a) Membantu Managing Director dalam hal surat-menyurat keluar dan mengarsip surat.

	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 03 – FUNGSI DIVISI / DEPARTEMEN		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	2 dari 6
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

- b) Membantu Managing Director memenuhi jadwal rapat serta mengatur akomodasi dan transportasi untuk Managing Director bila melakukan perjalanan dinas kantor.
- c) Memonitor dan memperbarui jadwal pembangunan dan procurement kapal baru sesuai petunjuk Managing Director.
- d) Membantu Managing Director memonitor pemenuhan tugas dari masing-masing departemen terkait sesuai dengan hasil rapat manajemen.
- e) Menyiapkan dan menyimpan notulen rapat manajemen bulanan.
- f) Melakukan koordinasi dan mengatur jadwal rapat Managing Director dengan pihak lain baik internal maupun eksternal.
- g) Melakukan tugas-tugas lain sesuai arahan dari Managing Director.

3.3 Fungsi Divisi/Departemen

1. Terdapat 6 (enam) divisi dalam struktur organisasi darat WINS:
 - a) Corporate Division
 - b) Finance Division
 - c) Marketing and Business Development Division
 - d) Fleet Division
 - e) New Building and Projects Division
 - f) General Affairs Division
2. Setiap divisi dibagi menjadi beberapa departemen, kecuali Marketing and Business Development Division (MBD), dan New Building and Projects Division (NPD).
3. Corporate Division memiliki 2 (dua) departemen terpisah, Corporate Secretary Department dan Corporate Planning Department.
 - a) Corporate Secretary Department bertanggung jawab atas semua hal yang berhubungan urusan pengelolaan perusahaan, peraturan perusahaan dan masalah hukum dalam WINS.

	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 03 – FUNGSI DIVISI / DEPARTEMEN		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	3 dari 6
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

- b) Corporate Planning Department bertanggung jawab atas hubungan dengan investor, perencanaan bisnis dan prediksi keuangan.
4. Finance Division bertanggung jawab untuk:
- a) Mengelola dan melaksanakan aktivitas keuangan perusahaan.
 - b) Memastikan kecukupan cash flow perusahaan dalam memenuhi kewajibannya.
 - c) Melanjutkan pengembangan dalam sistem keuangan perusahaan.
 - d) Menyiapkan dan menganalisa laporan keuangan dan mengatur untuk audit.
5. Marketing and Business Development Division bertanggung jawab untuk:
- a) Melaksanakan program pemasaran armada perusahaan.
 - b) Memastikan persyaratan kontrak dengan pelanggan atau pihak pencarter terpenuhi.
 - c) Mematuhi semua persyaratan tender di mana perusahaan berpartisipasi.
6. New Building and Projects Division bertanggung jawab untuk:
- a) Memastikan semua hal teknis, kualitas dan persyaratan keselamatan dipenuhi dalam proses pembangunan kapal.
 - b) Mengelola rencana proyek dalam hal anggaran, persetujuan rencana dan inspeksi tempat.
 - c) Melaksanakan semua persyaratan dalam pelaksanaan pengiriman kapal.

3.3.1 Fleet Division

Ada 5 (lima) departemen di bawah Fleet Division dengan fungsi khusus sebagai berikut:

- 1. Operation Department
Operation Department bertanggung jawab untuk:

	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 03 – FUNGSI DIVISI / DEPARTEMEN		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	4 dari 6
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

- a) Pengendalian pengoperasian seluruh armada perusahaan.
- b) Membangun dan meningkatkan kerja sama dan komunikasi dengan pelanggan (pihak pencarter).
- c) Memastikan dan mengelola pengimplementasian seluruh standard an peraturan perusahaan.
- d) Menyelesaikan setiap permasalahan operasional yang terjadi.
- e) Memastikan terpenuhinya semua peraturan, standar dan regulasi klas, statutori serta Negara bendera.

2. QHSE Department

QHSE Department bertanggung jawab untuk:

- a) Memelihara Kebijakan Mutu dan Kualitas perusahaan.
- b) Mengkaji serta menganalisa efektifitas Sistem Manajemen Mutu dan Keselamatan perusahaan.
- c) Mengkaji segala sumber yang tersedia untuk pengembangan.
- d) Melaksanakan pelatihan internal dan eksternal dalam mengembangkan sumber-sumber dan memenuhi tujuan, visi dan misi perusahaan.
- e) Mempelajari peraturan, hukum dan undang-undang terkait serta memastikan kesesuaian Sistem Manajemen Mutu dan Keselamatan perusahaan.
- f) Mengelola dan memelihara daftar Rekanan Perusahaan.
- g) Mengkoordinasikan Audit Internal dan Eksternal dalam Sistem Manajemen Mutu dan Keselamatan perusahaan.

3. Technical Department

Technical Department bertanggung jawab untuk:

- a) Menyelesaikan semua permasalahan teknis yang terjadi dalam armada perusahaan.
- b) Menyediakan dukungan terhadap Operation Department untuk kelancaran operasional.
- c) Membuat dan memelihara pedoman standar teknis bagi pengoperasian Measuring and Monitoring Device (MMD's).

	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 03 – FUNGSI DIVISI / DEPARTEMEN		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	5 dari 6
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

- d) Membuat dan memelihara pedoman standar Sistem Pemeliharaan Terencana / Planned Maintenance System (PMS).
 - e) Manage and carry out vessel docking.
4. Crewing Department
Crewing Department bertanggung jawab untuk:
- a) Pengelolaan dan pelaksanaan pengawakan yang aman sesuai peraturan dan perundang-undangan Negara bendera.
 - b) Melakukan evaluasi kinerja crew dan menyediakan pelatihan berkelanjutan sesuai kebutuhan.
5. Logistic Department
Logistic Department bertanggung jawab untuk:
- a) Memastikan semua kebutuhan kapal seluruh armada tersedia sesuai kebutuhan.
 - b) Mengelola proses pembelian dan penyediaan dilaksanakan sesuai ketentuan.

3.3.2 General Affairs Division

General Affairs Division dibagi menjadi 3 (tiga) departemen:

1. Human Resource Department
Human Resource Department bertanggung jawab untuk:
 - a) Menjalankan fungsi perekrutan dan permasalahan pesonil darat.
 - b) Mengelola proses evaluasi karyawan, termasuk pengembangan dan pelatihan karyawan.
 - c) Memastikan implementasi peraturan perusahaan.
2. General Affairs Department
General Affairs Department bertanggung jawab untuk:
 - a) Mengembangkan fasilitas perusahaan untuk mendukung kebutuhan operasional perusahaan.
 - b) Melakukan aktivitas administratif perusahaan.

	BUKU PETUNJUK QHSE STRUKTUR ORGANISASI (OSM)		
	OSM 03 – FUNGSI DIVISI / DEPARTEMEN		
	Tanggal	Rev	Hal.
	Okt '11	1	6 dari 6
Dokumen ini adalah milik Wintermar Offshore Marine Group (WINS). Dilarang memperbanyak dan/atau mempergunakan dokumen ini tanpa ijin tertulis dari Wintermar Offshore Marine Group (WINS).			

- c) Melaksanakan dan mengelola implementasi pemeliharaan dan keamanan perusahaan, bersama dengan seluruh fasilitas di dalamnya.

3. Information Technology Department

Information Technology Department bertanggung jawab untuk:

- a) Memastikan pemeliharaan sistem IT dilaksanakan sesuai ketentuan.
- b) Mengelola pengembangan platform software perusahaan.
- c) Memfasilitasi perusahaan dengan solusi IT berdasarkan kebutuhan.

Rekaman

N/A

Referensi

OSM Bagian 2.1 : Struktur Umum Organisasi Darat