

4. HASIL DAN ANALISIS DATA

Bab ini terdiri dari hasil dan analisis data yang merupakan penjelasan tentang gambaran umum partisipan penelitian, yang mencakup gambaran jenis kelamin partisipan, gambaran usia partisipan, gambaran lama bekerja partisipan, gambaran tingkat pendidikan, dan gambaran divisi partisipan. Selain itu, akan dijelaskan mengenai interaksi antara variabel-variabel dengan menggunakan analisis SEM serta interpretasi dari hasil tersebut.

4.1 Gambaran Umum Partisipan Penelitian

Dalam penelitian ini, jumlah partisipan yang terlibat adalah 108 orang, dengan karakteristik sebagai berikut: merupakan karyawan berstatus karyawan tetap, bekerja di PT.Pertamina (persero) yang berlokasi di Jl. Medan merdeka Timur no 1 Jakarta. Kantor ini lebih dikenal dengan kantor Pertamina pusat. Pada subbab berikutnya akan dijelaskan secara terperinci mengenai gambaran partisipan menurut jenis kelamin, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, dan gambaran divisi partisipan.

4.1.1 Gambaran Jenis Kelamin Partisipan

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran jenis kelamin partisipan penelitian ini yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Jenis Kelamin	Jumlah	Frekuensi
Laki-laki	68	63%
Perempuan	40	37%
Total	108	100%

Tabel 4.1 Gambaran Jenis Kelamin Partisipan

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa sebagian besar partisipan yang terlibat dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki yakni sebanyak 68 orang atau 63%. Sementara itu, partisipan perempuan yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 40 partisipan yaitu sebesar 37%.

4.1.1 Gambaran Usia Partisipan

Usia	Jumlah	Frekuensi
20-29 tahun	43	39.8%
30-39 tahun	9	8.3%
40-49 tahun	34	31.5%
50-59 tahun	22	20.4%
Total	108	100%

Tabel 4.2 Gambaran Usia Partisipan

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa pada umumnya partisipan berada pada kelompok usia 20-29 tahun yaitu sebanyak 43 orang (39.8%). Sementara itu, ada sebanyak 9 partisipan (8.3%) yang berada pada kelompok usia 30-39 tahun; 34 partisipan (31.5%) yang berada pada kelompok usia 40-49 tahun; dan 22 partisipan (20.4%) yang berada pada kelompok usia 50-59 tahun.

4.1.2 Gambaran Lama Bekerja Partisipan

Di dalam penelitian ini, lama bekerja dari partisipan dibagi ke dalam tiga kelompok. Kelompok pertama adalah 0-10 tahun. Sebanyak 54 orang atau setengah dari jumlah partisipan telah bekerja selama rentang waktu 0-10 tahun. Kelompok kedua adalah 11-20 tahun. Pada kelompok ini terdiri dari 42 partisipan (38.89%). Kelompok terakhir adalah kelompok yang terdiri dari partisipan yang telah bekerja selama rentang waktu 21-30 tahun. Pada kelompok ini terdiri dari 12 orang atau 11.11%.

Lama Bekerja	Jumlah	Frekuensi
0-10 tahun	54	50%
11-20 tahun	42	38.89%
21-30 tahun	12	11.11%
Total	108	100%

Tabel 4.3 Gambaran Lama Bekerja Partisipan

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa penelitian ini lebih banyak melibatkan partisipan yang telah bekerja selama 0-10 tahun.

4.1.3 Gambaran Tingkat Pendidikan Partisipan

Tabel di bawah ini menjelaskan mengenai gambaran tingkat pendidikan partisipan penelitian.

Lama Bekerja	Jumlah	Frekuensi
S2	19	17.6%
S1	68	63%
D3	15	13.9%
SMA/STM/SMEA	6	5.6%
Total	108	100%

Tabel 4.4 Gambaran Tingkat Pendidikan Partisipan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa sebagian besar partisipan berpendidikan S1 yaitu sebesar 63% atau sebanyak 68 orang. Hal ini berarti lebih dari separuh partisipan di dalam penelitian adalah berpendidikan S1. Tingkat pendidikan yang berada dalam urutan kedua adalah S2 yaitu sebanyak 19 orang atau 17.6%. Sementara itu, sebanyak 15 partisipan (13.9%) memiliki tingkat pendidikan D3. Pendidikan yang berada pada urutan terakhir adalah tingkat pendidikan SMA yaitu 5.6% (6 partisipan).

4.1.4 Gambaran Divisi Partisipan

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran divisi partisipan penelitian berasal di PT. Pertamina (Persero). Gambaran divisi partisipan yang telah dikelompokkan adalah sebagai berikut:

	Divisi	Jumlah	Frekuensi
Direktorat Umum & SDM	SDM	43	39.8%
	Sekuriti	2	1.9%
	SBTI	20	18.5%
	Manajemen Aset	6	5.6%
Direktorat Keuangan	Kontroller	8	7.4%
Direktorat Pemasaran & Niaga	Pemasaran	9	8.3%
	SDM Pemasaran	1	0.9%
	Niaga	10	9.3%
Direktorat Pengolahan	Pengolahan	2	1.9%
Sekretaris Perusahaan	Komunikasi	1	0.9%
	Hubungan	5	4.6%

	Kelembagaan		
Hukum Korporat	Hukum Korporat	1	0.9%

Tabel 4.5 Gambaran Divisi Partisipan

Tabel di atas menggambarkan distribusi divisi dari partisipan dalam penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 43 partisipan (39.8%) berasal dari divisi SDM di Pertamina Pusat. Kemudian, sebanyak 18.5% (20 partisipan) berasal dari divisi SBTI. Sementara itu, 20 partisipan dalam penelitian berasal dari divisi niaga. Selanjutnya akan disebutkan secara berurutan divisi mana saja yang karyawannya paling banyak menjadi partisipan dalam penelitian. Berikut adalah uraiannya: pemasaran (9 partisipan), kontroller (8 partisipan), manajemen aset (6 partisipan), hubungan kelembagaan (5 partisipan), sekuriti (2 partisipan), pengolahan (2 partisipan), komunikasi (1 partisipan), SDM pemasaran (1 partisipan), hukum korporat (1 partisipan).

4.2 Hasil Penelitian

Selain memberikan gambaran umum mengenai partisipan penelitian, melalui hasil wawancara juga diperoleh gambaran secara keseluruhan kondisi PT. Pertamina (Persero) dalam proses transisi. Selain itu, pengolahan data juga dilakukan untuk menjawab permasalahan penelitian dengan analisis SEM. Hal pertama yang dilakukan adalah spesifikasi model. Model ini dibuat berdasarkan teori motivasi kerja menurut Herzberg yang terdiri atas faktor *hygiene* dan faktor *motivator*, serta teori kepemimpinan transaksional dan transformasional menurut Bass. Setelah melakukan spesifikasi model, peneliti melakukan analisa terhadap model struktural yang telah dibuat.

4.2.1 Kesimpulan Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga manajer yang telah dilakukan oleh peneliti, diperoleh keterangan bahwa karyawan masih mencerminkan sikap kerja yang kurang sesuai dengan *job description* yang ada. Misalnya saja dalam hal pengerjaan tugas, adakalanya karyawan selalu menunda-nunda untuk mengerjakannya dan tidak segera menyelesaikan pekerjaannya. Kebiasaan suka

menunda-nunda tersebut menyebabkan tugas-tugas banyak yang tertumpuk dan terbengkalai karena belum diselesaikan. Menurut para nara sumber yang diwawancarai, hal tersebut bisa terjadi karena selama lebih dari lima puluh tahun status Pertamina adalah BUMN. Dengan status tersebut, Pertamina menjadi pemain tunggal dalam bisnis minyak dan gas bumi di Indonesia. Pada saat itu bisa dikatakan Pertamina memonopoli hal-hal yang berkaitan dengan produksi dan distribusi minyak dan gas bumi di Indonesia karena tidak memiliki pesaing bisnis. Perilaku kerja karyawan Pertamina diibaratkan hanya “menjemput bola” karena merasa masyarakat membutuhkan mereka. Karyawan menjadi kurang terdorong untuk menampilkan *individual performance* yang optimal.

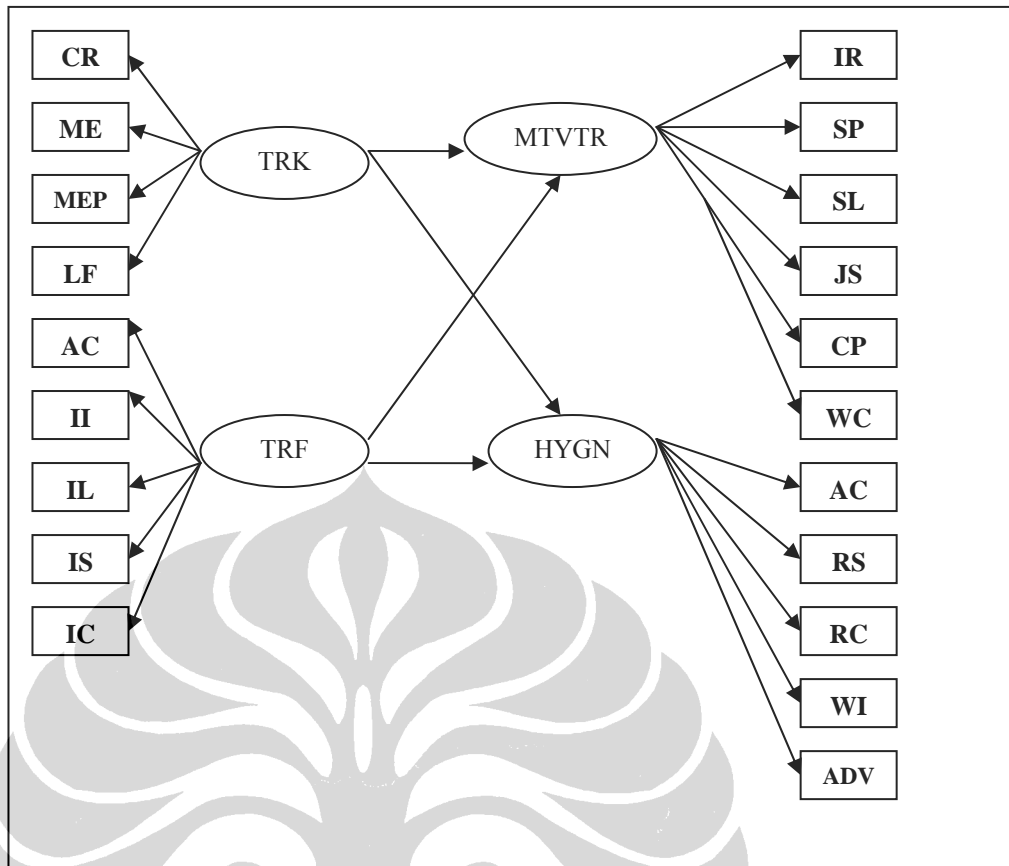
Dalam menyikapi masalah-masalah yang muncul, para nara sumber menilai bahwa sebagian besar karyawan kurang mampu mencari alternatif pemecahan masalah sehingga pemimpin merasa perlu memberikan arahan dan menstimulasi karyawan untuk dapat berpandangan luas untuk menyikapi berbagai masalah. Sementara itu perubahan status Pertamina menuntut pendekatan atau cara-cara baru untuk segera dapat mengatasi berbagai tantangan dan masalah. Kondisi itu memerlukan peran pemimpin yang dominan untuk ‘menggembelng’ karyawan untuk menampilkan performa kerja yang optimal. Di sisi lain dalam kenyataannya, dari penuturan ketiga nara sumber masih diketahui terdapat beberapa pemimpin di Pertamina yang sering membiarkan karyawan bekerja tanpa arahan dan pengawasan tertentu. Hal ini dikarenakan kebanyakan pemimpin sudah percaya sepenuhnya kepada karyawan sehingga mereka merasa tidak perlu memantaunya lagi.

Sebagai satu-satunya perusahaan milik negara yang bergerak di bidang Migas, langkah-langkah strategis telah dijalankan. Bermula sejak statusnya menjadi PT.Persero pada tahun 2003, Pertamina melakukan perubahan dan pembenahan untuk meningkatkan dan membenahi kinerja jajarannya (BUMN TRACK, Maret 2008). Salah satu caranya adalah dengan menerapkan *Performance Management System* (PMS) yang berdasarkan sistem *reward and consequences* yang proporsional dan berkeadilan (Warta Pertamina, 2007). Setiap karyawan akan mendapatkan *reward* sesuai dengan prestasi yang diperoleh. Sehubungan dengan hal tersebut, setiap 6 bulan sekali Pertamina memberikan

bonus pada karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Besarnya bonus tergantung pada jumlah laba yang berhasil diperoleh perusahaan sehingga semakin besar jumlah laba perusahaan maka akan semakin besar bonus yang akan diterima karyawan. Selain itu, Pertamina memiliki kebijakan untuk memberikan bonus kepada karyawan yang dinilai telah memperoleh prestasi tertentu. Bentuk bonus yang diberikan bervariasi mulai dari uang, tiket berlibur, pinjaman kredit, bahkan kenaikan golongan.

4.2.2 Spesifikasi Model Penelitian

Spesifikasi model melibatkan 4 variabel laten dan 20 indikator, di mana setiap indikator merupakan skor total item-item yang ada di dalam subaspek atau sub-faktor. Hal ini dilakukan karena keterbatasan program SEM dimana item yang berjumlah 119 buah belum mampu diolah satu-per-satu. Variabel laten ditandai dengan bentuk elips yang diarsir, yaitu variabel TRK, TRF, HYG, dan MTVTR. Sedangkan variabel teramati atau indikator ditandai dengan bentuk persegi panjang, yaitu CR, MEA, MEP, LF, AC, II, IM, IS, IC, IR, SP, SL, JS, CP, W, ACH, RS, RC, WI, dan ADV. Anak panah yang menghubungkan variabel laten dengan indikator-indikator merupakan model pengukuran, sedangkan anak panah yang menghubungkan variabel laten dengan variabel laten lainnya merupakan model struktural. Adapun tanda panah yang menghubungkan antar variabel laten dalam model struktural menunjukkan hubungan kausal. Spesifikasi dari model yang berisi variabel-variabel tersebut dapat dilihat pada bagan di halaman selanjutnya.



Bagan 4.1 Spesifikasi Model Penelitian

Dari bagan 4.6 dapat dilihat spesifikasi model penelitian. Variabel-variabel yang terdapat pada model penelitian tersebut diwakilkan dengan kode untuk mempermudah pemahaman mengenai model. Kode-kode ini akan digunakan pada pembahasan selanjutnya. Keterangan dari kode-kode dalam model tersebut terdapat dalam tabel 4.7, yaitu sebagai berikut:

TRK	Kepemimpinan Transaksional	HYGN	Faktor Hygiene dari Motivasi Kerja
CR	<i>Contingent Reward</i>	IR	<i>Interpersonal Relationship</i>
MEA	<i>Management by Exception Active</i>	SP	<i>Supervision</i>
MEP	<i>Management by Exception Passive</i>	SL	<i>Salary</i>
LF	<i>Laissez Faire</i>	JS	<i>Job Security</i>
TRF	Kepemimpinan Transformasional	CP	<i>Company Policy</i>
AC	<i>Atributed Charisma</i>	WC	<i>Working Condition</i>
II	<i>Idealized Influence</i>	MTVTR	Faktor Motivator dari Motivasi Kerja

IM	<i>Inspirational Motivation</i>	ACH	<i>Achievement</i>
IS	<i>Intellectual Stimulation</i>	RS	<i>Responsibility</i>
IC	<i>Individual Consideration</i>	RC	<i>Recognition</i>
		WI	<i>Work it Self</i>
		ADV	<i>Advancement</i>

Tabel 4.6 Pemberian Kode Pada Model Penelitian

4.2.3 Analisis Model Struktural

Model struktural menggambarkan hubungan-hubungan yang ada diantara variabel-variabel laten yang dapat dilihat dari indeks *standardized solutions* (SS) yang signifikan. Besarnya indeks dalam model struktural dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Lintasan	SS	Nilai-t
TRK → HYG N	0.70	-5.50
TRK → MT VTR	0.76	5.92
TRF → HYG N	0.67	5.31
TRF → MT VTR	0.49	4.70

Tabel 4.7. Indeks-indeks dalam Model Struktural

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa seluruh indeks SS signifikan karena seluruh nilai-t > 1,96. Dengan demikian, peneliti dapat melakukan analisis lebih lanjut. Indeks SS berkisar antara -1 hingga 0 dan 0 hingga 1. Besarnya indeks merupakan besarnya hubungan antar variabel laten, sementara tanda positif dan negatif merupakan arah interaksi antar variabel laten.

Berdasarkan model struktural diperoleh informasi sebagai berikut:

1. Lintasan TRK → HYG N memiliki nilai t yang negatif yaitu -5.50.
2. Lintasan TRF → HYG N memiliki indeks SS yang lebih rendah dibandingkan indeks SS dari lintasan TRK → HYG N ($0.67 < 0.70$).
3. Lintasan TRF → MT VTR memiliki indeks SS yang lebih rendah dibandingkan indeks SS dari lintasan TRK → MT VTR ($0.49 < 0.76$).

Informasi tersebut memberikan makna bahwa TRK lebih memiliki interaksi dengan HYG N daripada TRF. Dengan kata lain, dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional atasan yang dipersepsikan karyawan di PT. Pertamina (Persero) lebih memiliki interaksi

terhadap faktor *hygiene* dari motivasi kerja karyawan. Namun demikian, yang perlu dicermati adalah nilai-t yang negatif pada lintasan TRK → HYG N yang menandakan bahwa kepemimpinan transaksional atasan yang dipersepsikan karyawan di PT. Pertamina (Persero) memiliki arah interaksi yang negatif terhadap faktor *hygiene* dari motivasi kerja karyawan. Hal ini mengandung makna bahwa semakin tinggi intensitas kepemimpinan yang dipersepsi oleh karyawan di PT. Pertamina (Persero) akan memiliki pengaruh pada motivasi kerja karyawan yaitu menurunnya faktor *hygiene*. Sebaliknya, semakin rendah intensitas kepemimpinan yang dipersepsi oleh karyawan di PT. Pertamina (Persero) akan memiliki pengaruh pada motivasi kerja karyawan yaitu meningkatnya faktor *hygiene* pada karyawan PT. Pertamina (Persero).

Selain itu, dapat dikatakan bahwa TRF memiliki interaksi yang lebih kecil pada MTRV. TRK lebih memiliki interaksi dengan MTRV. Hal ini mengandung arti bahwa kepemimpinan transaksional atasan yang dipersepsikan karyawan PT. Pertamina (Persero) lebih memiliki interaksi dengan faktor *motivator* dari motivasi kerja karyawan.