

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
PERSEPSI PRESTASI KERJA KARYAWAN  
(Studi pada Pekerja Tetap Fungsi Jasa Sarana  
PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel)**



**SKRIPSI**

oleh :

Nama : Rianti Utami  
Nomor Mahasiswa : 01311366

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2005**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
PERSEPSI PRESTASI KERJA KARYAWAN  
(Studi pada Pekerja Tetap Fungsi Jasa Sarana  
PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel)**

**SKRIPSI**

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh  
gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



ditulis oleh

Nama : Rianti Utami  
Nomor Mahasiswa : 01311366  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2005**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, Januari 2005

Penulis,

Rianti Utami

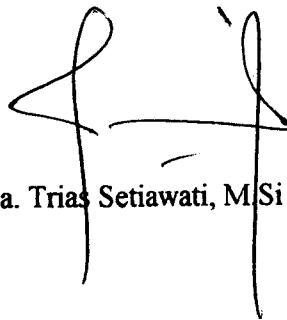
***PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
PERSEPSI PRESTASI KERJA KARYAWAN  
(Studi pada Pekerja Tetap Fungsi Jasa Sarana  
PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel)***

Nama : Rianti Utami  
Nomor Mahasiswa : 01311366  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 12 Januari 2005

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dra. Trias Setiawati, M.Si



BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

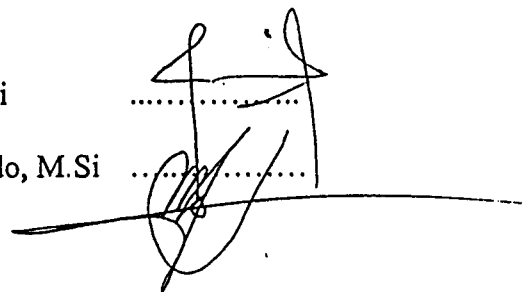
SKRIPSI BERJUDUL  
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERSEPSI PRESTASI  
KERJA KARYAWAN (STUDI PADA PEKERJA TETAP FUNGSI JASA  
SARANA) PT. PERTAMINA (PERSERO) DAERAH OPERASI HULU  
SUMBAGSEL

Disusun Oleh: RIANTI UTAMI  
Nomor mahasiswa: 01311366

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
Pada tanggal : 17 Februari 2005

Penguji/Pemb. Skripsi: Dra. Trias Setiawati, M.Si .....

Penguji : Drs. Murdiyono Triwidodo, M.Si .....



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Drs. Suwarsono, MA



## HALAMAN MOTTO

*Tuhan...*

*Semoga aku lebih ingin menolong daripada ditolong*

*Menghibur daripada dihibur*

*Memaafkan daripada dimaafkan*

*Memberi daripada diberi*

*Mencintai daripada dicintai*

*Karena dengan menolong aku ditolong*

*Dengan menghibur aku dihibur*

*Dengan memaafkan aku dimaafkan*

*Dengan memberi aku diberi*

*Dengan mencintai aku dicintai*

*Dan dengan mencintai-Mu*

*aku hidup abadi...*

*(Iip Wijayanto)*

## ABSTRACT

The objective of this research are to find out: (1) the influence of leadership to the workers performance's of Jasa Sarana's Function in PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel; (2) the most dominant of leadership factors that influence the workers performance's of Jasa Sarana's Function in PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel; (3) the correlation between characteristic of the workers to leadership and the workers performance's of Jasa Sarana's Function in PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel. Population of this research includes the entire workers especially the fixed workers of Jasa Sarana's Function in PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel. Multistage sampling is used questioner, while techniques data analysis is used descriptive analysis, qualitative analysis(interview), and quantitative analysis(regression, f-test, t-test, and kai kuadrat).

The result of this research shows that there is a significant influence of leadership to the workers performance's of Jasa Sarana's Function in PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel; transformational leadership is the most dominant of leadership factors that influence the workers performance's of Jasa Sarana's Function in PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel; and there is no a significant correlation between characteristic of the workers to leadership and the workers performance's of Jasa Sarana's Function in PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel.

*Keywords: leadership, transformational, and performance*

## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb*

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul:

***“ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Persepsi Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Pekerja Tetap Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel)”***

Maksud penyusunan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program pendidikan Strata Satu (S-1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia. Dengan selesainya penyusunan skripsi ini, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada **Dra. Trias Setiawati, M.Si** selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak meluangkan waktunya yang berharga dalam memberikan pengarahan, bimbingan, petunjuk maupun motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Dalam kesempatan ini tidak lupa penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, terutama kepada:

1. Drs. H. Suwarsono, MA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Dra. Nur Fauziah, MM selaku Ketua Jurusan, yang telah memberikan motivasi dan petunjuk.

3. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia atas bimbingan dan bantuan yang diberikan selama masa perkuliahan.
4. Bapak Ir. H. Subarkah Kustowo, selaku General Manager DOH Sumbagsel.
5. Bapak Alex Zulkarnaen, selaku Manajer Sumber Daya Manusia DOH Sumbagsel.
6. Bapak Winarno, selaku Manajer Jasa Sarana DOH Sumbagsel.
7. Segenap karyawan Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel.
8. *My greatest thankfull 'n love (Allah SWT – for guiding me in every step of t'way, for giving me blessing, lessons, n unconditional love “ t'strenght of my life” Without U, I'm completely nothing..)*
9. *My beloved family (papa , mama, han ,arep, adek – t' biggest support in my life, for all t'love 'n support that u've given to me, u're all everything for me!!I dedicate this, special for u pa.. ☺)*
10. *My biggest inspiration (Lettu(Pnb).Sunar Adi Wibowo – u've made my life so colourfull! Start from 040802 until this time, ur always there – tui pu chi..Keep fight for ur dream n so do i.. ☺)*
11. *My lovely sisters (ayu'eja, mba ien, ade'veni – love u so sist.. finally, I've finished it..thank u so much for being patient and kind with me ☺)*

12. *My lovely best friend in "Pia Ardhya Garini"* (yaz..there were so many stories happened, thank u so much 4 sharing all that with me – it means so much 4me! Btw R duluan neh.. ☺ kapan nyusul??)
13. *My lovely best friend in "ex Ringin Raya 28"* (na', ceyol, rinrin – R duluan yee..jangan klamaan, buruan! Mba vie – kpn neh?? hayoo..R ja dah selesai!! Naina, tieka, putca – kul yg rajin, cayoo..! ka'tat, mba de' – alhamdulillah, R akhirnya bisa nyusul kalian.. ☺ Love u all gals)
14. *My lovely best friend in "Seng Club 7 Palembang"* (iya' si gokil, dona'si ogah, ika'si ceriwis, titien'si latah, nyunyun'si grogi, imenk'si ngakak - thanks God, I can stand with all of u – mizz u all gals.. ☺ finally, jauh-jauh merantau ke Jogja, R selesai juga! Maap ye R duluan..)
15. *All my big family* in Palembang, Prabumulih, Muara Enim, Pangkal Pinang, dan Aceh Timur(thank u for always there to help me.. ☺)
16. Semua orang-orang yang mengenal R dimana pun berada dan menganggap R teman baiknya, yang tidak bisa R sebutkan satu persatu saking banyaknya.. ☺ isni, farie, novi, maya, febi, desti, cemy, henra, Letda. Aep Komarullah, Letda. Dudy Dharmawan, dll. Thank u for doanya..
17. Dan semua pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu hingga akhirnya skripsi ini dapat selesai dengan baik.

Atas segala bantuan yang telah diberikan, hanya doa yang dapat penulis panjatkan, semoga Allah SWT memberikan pahala dan balasan, serta menjadi amal ibadah yang mulia, amin. Akhirnya dengan segala kekurangan dan keterbatasan kemampuan dari penulis, mudah-mudahan karya ini dapat sangat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

*Wassamu'alaikum Wr.Wb*

Yogyakarta, Januari 2005

Penulis,

Rianti Utami

## DAFTAR ISI

Halaman Judul Skripsi.....	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iii
Halaman Pengesahan Ujian.....	iv
Halaman Motto.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Abstrak.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	xii
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar .....	xvi
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
<b>II. KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Landasan Teori.....	8
2.3 Kerangka Teoritis.....	38
2.4 Hipotesis Penelitian.....	39



### **III. METODE PENELITIAN**

3.1 Lokasi Penelitian.....	40
3.2 Variabel Penelitian.....	57
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	58
3.4 Parameter.....	59
3.5 Uji Instrumen Penelitian .....	69
3.6 Data dan Tehnik Pengumpulan Data.....	71
3.7 Populasi dan Sampling.....	75
3.8 Tehnik Analisis.....	77
3.9 Alat Analisis.....	77
3.10 Uji Hipotesis.....	80

### **IV. ANALISIS DATA**

4.1 Analisis Deskriptif tentang Gaya Kepemimpinan dan Persepsi Prestasi Kerja.....	85
4.2 Analisis Kualitatif tentang Gaya Kepemimpinan dan Persepsi Prestasi Kerja.....	95
4.3 Analisis Kuantitatif tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Persepsi Prestasi Kerja.....	108

### **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan.....	133
5.2 Saran.....	134

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>136</b>
----------------------------	------------

<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>138</b>
----------------------	------------

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Implikasi Visi dan Misi Baru Terhadap Pertamina.....	44
3.2 PT. Pertamina(Persero) DOH Sumbagsel – Kekuatan Pekerja .....	51
3.3 PT. Pertamina(Persero) DOH Sumbagsel – Kekuatan Pekerja Jasa Sarana.....	53
3.4 PT. Pertamina(Persero) DOH Sumbagsel – Kekuatan Pekerja TopSip Jasa Sarana.....	54
3.5 PT. Pertamina(Persero) DOH Sumbagsel – Kekuatan Pekerja Infokom Jasa Sarana.....	55
3.6 PT. Pertamina(Persero) DOH Sumbagsel – Kekuatan Pekerja Mek Angk Jasa Sarana.....	56
3.7 PT. Pertamina(Persero) DOH Sumbagsel – Kekuatan Pekerja Utilities Jasa Sarana.....	57
3.8 Klasifikasi nilai untuk setiap jawaban pernyataan kepemimpinan.....	73
3.9 Klasifikasi nilai untuk setiap jawaban pernyataan prestasi kerja.....	74
4.1 Karakteristik responden berdasarkan usia.....	86
4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	87
4.3 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan.....	87
4.4 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja.....	89
4.5 Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan/keluarga.....	90

4.6 Karakteristik responden yang paling dominan menurut masing-masing karakteristik.....	91
4.7 Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Transaksional.....	92
4.8 Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Transformasional .....	93
4.9 Persepsi Karyawan Tentang Prestasi Kerja Karyawan .....	94
4.10 Rangkuman Hasil Uji t.....	114
4.11 Hubungan Usia dengan Kepemimpinan.....	117
4.12 Hubungan Jenis Kelamin dengan Kepemimpinan.....	118
4.13 Hubungan Tingkat Pendidikan dengan Kepemimpinan.....	120
4.14 Hubungan Masa Kerja dengan Kepemimpinan.....	121
4.15 Hubungan Status Perkawinan/Keluarga dengan Kepemimpinan.....	123
4.16 Hubungan Usia dengan Prestasi Kerja Karyawan.....	124
4.17 Hubungan Jenis Kelamin dengan Prestasi Kerja Karyawan.....	125
4.18 Hubungan Tingkat Pendidikan dengan Prestasi Kerja Karyawan.....	127
4.19 Hubungan Masa Kerja dengan Prestasi Kerja Karyawan.....	128
4.20 Hubungan Status Perkawinan/Keluarga dengan Prestasi Kerja Karyawan.....	130
4.21 Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan dengan Kepemimpinan.....	131
4.22 Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan dengan Prestasi Kerja Karyawan.....	132

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Teoritis Penelitian.....	38
3.1 PT. Pertamina(Persero) DOH Sumbagsel - Struktur Organisasi .....	48
3.2 Peta Lokasi Migas Sumatera Selatan.....	

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Salah satu cabang Manajemen yang khusus menaruh perhatian terhadap sumber daya manusia adalah Manajemen Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu pemahaman akan hal-hal yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia oleh segenap anggota masyarakat, khususnya oleh kalangan pimpinan perusahaan adalah mutlak dan perlu.

Kepemimpinan (*leadership*) telah sejak lama menarik perhatian para ilmuwan dan praktisi. Meski berbagai pertanyaan tentang kepemimpinan telah lama menjadi sumber bagi berbagai spekulasi, penelitian ilmiah tentang kepemimpinan baru dimulai pada abad ke 20. Adapun fokus dari kebanyakan penelitian itu adalah pada hal-hal yang menjadi penentu efektivitas kepemimpinan. Karena itu para ilmuwan keprilakuan (*behavioral scientist*) telah berusaha mengungkapkan berbagai faktor seperti: ciri-ciri, kemampuan, perilaku, sumber-sumber kekuasaan, dan situasi yang menentukan baik tidaknya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya dalam mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Jadi harus ada pemimpin demi sukses dan efisiensi kerja. Dengan adanya bermacam-macam usaha dan kegiatan manusia ini diperlukan upaya yang terencana dan sistematis untuk melatih dan menyiapkan pemimpin-pemimpin baru. Di dalam organisasi, dimana terdapat kegiatan-kegiatan kelompok, adanya kepemimpinan sangatlah diperlukan. Sebab dengan adanya kepemimpinan maka kegiatan kelompok menjadi terarah dan pencapaian tujuan menjadi lebih mudah dan efektif.

Seorang pemimpin harus dapat menilai sendiri apakah organisasinya benar-benar efektif, dalam arti dapat mencapai tujuannya. Untuk itu setiap saat pemimpin harus dapat menentukan sasaran organisasinya, dan sasaran yang menjadi tugas setiap bawahannya. Sasaran inilah yang akan menjadi tolak ukur guna menilai hasil atau prestasi kerja perorangan maupun produktivitas organisasinya. Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin akan diukur dari hasil kerjanya sendiri maupun hasil kerja para pengikut atau bawahannya.

Dalam usahanya untuk mencapai sasaran-sasaran kelompok kerjanya, manajer menggunakan sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (peralatan, mesin, dana) yang tersedia baginya. Pada konteks penggunaan sumber-sumber daya manusia terutama yang menyangkut bawahan/karyawan, manajer berfungsi sebagai pemimpin. Ia harus mampu mempengaruhi dan mengarahkan perilaku bawahan kearah tercapainya sasaran-sasaran kelompok kerja. Alasan inilah yang juga kemudian membuat peneliti ingin melakukan penelitian pada karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbangsel.

Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel menekankan pada pelayanan Jasa Sarana untuk kepentingan perusahaan, yang notabene menunjukkan contoh usaha pemimpin dalam mencapai sasaran-sasaran kelompok kerjanya dengan menggunakan sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya terutama pada penggunaan sumber daya peralatan dan mesin.

Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel ini sendiri terdiri dari empat bagian yaitu:

- a. Topographi-Sipil, merupakan layanan untuk pekerjaan yang ada hubungannya dengan pengukuran dan pembuatan jalan ke lokasi sumur bor, pembuatan atau perbaikan gedung, jalan.
- b. Informasi-Komunikasi, merupakan layanan untuk pekerjaan yang ada hubungannya dengan tehnik informasi dan telekomunikasi
- c. Mekanik-Angkutan, merupakan layanan untuk pekerjaan yang ada hubungannya dengan tehnik otomotif (bengkel kendaraan dan alat-alat berat) dan transportasi ringan.
- d. Utilitas, merupakan layanan untuk pekerjaan yang ada hubungannya dengan fasilitas air dan listrik.

Dari latar belakang yang telah diuraikan, penulis tertarik mengadakan penelitian yang berjudul:

***“ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Persepsi Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Pekerja Tetap Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel)”***

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel.
2. Faktor kepemimpinan manakah yang paling dominan mempengaruhi prestasi kerja karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel.
3. Apakah terdapat hubungan antara karakteristik karyawan dengan kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel
2. Untuk mengetahui faktor kepemimpinan manakah yang paling dominan mempengaruhi prestasi kerja karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel.
3. Untuk mengetahui hubungan antara karakteristik karyawan dengan kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel.



#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi perusahaan : diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran kepada pemimpin sehingga dapat menentukan jenis kepemimpinan yang tepat, yang dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.
2. Bagi peneliti : merupakan kesempatan untuk menerapkan berbagai teori yang didapat selama kuliah dan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman peneliti secara riil.
3. Bagi pihak lain : dapat digunakan sebagai dokumen ilmiah dan referensi dalam permasalahan yang sama.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian Lely Rosliawati (2000, hlm. 88) mengenai pengaruh kepemimpinan yang berdasarkan pada teori Rensis Likert (gaya kepemimpinan *Exploitive Authoritative*, *Benevolent Authoritative*, *Consultative Group*, *Partisipative Group*) terhadap prestasi kerja karyawan menurut Edwin B. Flippo (1986, hlm. 250) yaitu; kualitas kerja, kuantitas kerja, ketangguhan, sikap, menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas (gaya kepemimpinan *Exploitive Authoritative*, *Benevolent Authoritative*, *Consultative Group*, *Partisipative Group*) mempunyai pengaruh searah terhadap prestasi kerja, dimana berdasar data-data hasil analisa kuantitatif diketahui bahwa  $F \text{ ratio} > F \text{ tabel}$  sehingga semua variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat.

Sedangkan variabel bebas (gaya kepemimpinan) yang paling dominan mempengaruhi prestasi kerja adalah gaya kepemimpinan *partisipative group*. Hal ini dilihat dari besarnya  $r^2$  masing-masing variabel bebas, dimana dari semua variabel bebas, gaya kepemimpinan *partisipative group* yang mempunyai nilai  $r^2$  terbesar, yaitu 0,1939 atau 19,39%.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas. Perbedaannya adalah penelitian tersebut hanya terdapat empat variabel prestasi kerja, sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti menggunakan

delapan variabel prestasi kerja yaitu:  $Y_1$  = mutu kerja,  $Y_2$  = produktivitas,  $Y_3$  = ketidaktergantungan,  $Y_4$  = ketersediaan,  $Y_5$  = kehandalan,  $Y_6$  = sikap,  $Y_7$  = ketangguhan,  $Y_8$  = pengetahuan jabatan.

Penelitian lain mengenai kepemimpinan juga pernah dilakukan oleh Amilia Yuninda Etty Lestari (2002, hlm. 65), dimana kepemimpinan terbagi atas gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa para pemimpin BRI Kanwil IX memiliki gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional secara seimbang, yaitu skor total kepemimpinan transformasional = 3,02 sedangkan skor total kepemimpinan transaksional = 3,01 disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional sama-sama kurang kuat.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dengan penelitian diatas sebelumnya adalah sama-sama menggunakan kepemimpinan berdasarkan pada teori kepemimpinan Bass dan Avolio (kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional) sebagai variabel bebas. Perbedaannya, pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti terdapat delapan variabel prestasi kerja yaitu: :  $Y_1$  = mutu kerja,  $Y_2$  = produktivitas,  $Y_3$  = ketidaktergantungan,  $Y_4$  = ketersediaan,  $Y_5$  = kehandalan,  $Y_6$  = sikap,  $Y_7$  = ketangguhan,  $Y_8$  = pengetahuan jabatan, sedangkan pada penelitian diatas sebelumnya hanya terdapat satu variabel untuk prestasi kerja.

## **2.2. Landasan teori**

### **2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

#### **2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau sering pula disebut *Personnel Management*, Manajemen Kepegawaian atau Manajemen Personalia adalah beberapa istilah yang sama artinya, merupakan anak atau cabang dari Manajemen. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia tidak ada yang dapat diterima secara universal, karena antara penulis yang satu dengan penulis yang lain terdapat perbedaan-perbedaan.

Menurut Flippo (Hani Handoko, 2001, hlm. 3), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

French (Hani Handoko, 2001, hlm. 3), mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Manullang (1988, hlm. 195), membatasi manajemen personalia dengan ringkas sebagai berikut: segenap aktivitas yang bersangkutan paut dengan masalah penggunaan tenaga kerja manusia dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari berbagai rumusan diatas, jelas terlihat bahwa tekanan perhatian dari manajemen personalia ada dua yaitu 1) Personalia, dan 2) Produksi. Jadi dengan

mempelajari manajemen sumber daya manusia, diharapkan orang akan menjadi “*people minded*” dan “*production minded*”. Dengan kata lain manajer yang memahami manajemen sumber daya manusia, dalam mencapai tujuan organisasi akan memiliki sikap empati terhadap para bawahannya.

#### **2.2.1.2. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Manajemen sumber daya manusia sebagai cabang dari Manajemen dan termasuk ilmu terapan seharusnya dengan memahaminya, seseorang akan dapat mempedomani prinsip-prinsip atau kebenaran atas dasar yang dikemukakan dalam kehidupan nyata perusahaan untuk mencapai hasil tertentu. Manfaat utama dari manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu terapan ialah kemungkinan penerapan prinsip-prinsip pokok dalam kehidupan perusahaan sehingga dapat terwujud satuan kerja yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi

#### **2.2.1.3. Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Menurut Biswanath Ghosh (Manullang. 1988, hlm. 197), manajemen sumber daya manusia telah dibagi menjadi tiga bagian utama yaitu:

1. *Evaluation*, dimaksudkan untuk menilai tenaga kerja yang tersedia dari berbagai sumber untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.
2. *Motivation*, dimaksudkan sebagai usaha-usaha memotivasi tenaga kerja.
3. *Modification*, diartikan sebagai usaha-usaha mengubah tenaga kerja menjadi terampil.

#### **2.2.1.4. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

##### **1. Pendekatan Sumber Daya Manusia**

Manajemen personalia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan mereka layak dan sejahtera.

##### **2. Pendekatan Manajerial**

Manajemen personalia adalah tanggung jawab setiap manajer. Departemen Personalia hanya menyediakan dan memberikan jasa atau pelayanan bagi departemen-departemen lain. Oleh karena itu analisis akhir terhadap prestasi kerja dan kehidupan kerja setiap karyawan tergantung pada atasan langsungnya.

##### **3. Pendekatan Sistem**

Manajemen personalia adalah suatu subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Oleh karena itu manajemen personalia harus dievaluasi dengan kriteria besarnya kontribusi yang dibuat untuk organisasi.

##### **4. Pendekatan Proaktif**

Manajemen personalia dapat meningkatkan kontribusinya kepada karyawan, manajer, dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

## 2.2.2. Kepemimpinan (*Leadership*)

### 2.2.2.1. Pengertian

Fairchild (Sugandha Dann, 1986, hlm. 228) menyatakan pemimpin atau *leader* terdiri dari dua pengertian: pemimpin dalam pengertian luas adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengontrol usaha orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan, atau posisi. Sedangkan pemimpin dalam pengertian terbatas adalah seorang yang membimbing pemimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan *akseptansi* (penerimaan) secara sukarela oleh pengikutnya. Allee (Sugandha Dann, 1986, hlm. 228) menyatakan "*leader is a guide, a conductor, a commander*" (pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun; komandan)

Dari definisi-definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk melakukan usaha bersama yang mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Menurut Stogdill (Sugandha Dann, 1986, hlm. 228), *leadership* atau kepemimpinan merupakan "...proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan mencapainya" (*the process of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement*).

Scott (Sugandha Dann, 1986, hlm. 228) mengemukakan *leadership* sebagai "...the process by which an agent induces a subordinate to behave in a

*desired manager*” (proses yang digunakan dimana seorang pejabat menggerakkan bawahannya untuk berlaku sesuai dengan cara yang diharapkan).

Beberapa definisi lain tentang *leadership* (Sugandha Dann, 1986, hlm. 229) adalah yang dikemukakan oleh:

1. Ordway Tead (dari *Art of Leadership*), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk bekerja sama mencapai tujuan yang mereka yang inginkan.
2. George R. Terry (*Principle of Management*), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar suka berusaha mencapai tujuan kelompok.
3. Howard H. Hoyt (*Aspect of Modern Public Administration*) dalam Moekiyat (1978, hlm. 295) kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pada kepemimpinan terdapat unsur-unsur:

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain.
2. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain.
3. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Adair (1991) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus dapat memberikan contoh yang baik pada kelompok kerjanya. Kepemimpinan yang baik menyentuh dan melepaskan kekuatan jiwa yang tersembunyi dalam diri insan untuk menghasilkan yang terbaik. Berdasarkan definisi diatas dapat dikemukakan



beberapa karakter atau kepribadian yang harus dimiliki seorang pemimpin antara lain:

1. Antusiasme.
2. Semangat.
3. Ketenangan dalam menghadapi krisis.
4. Mampu bersikap tegas tetapi adil.
5. Cakap dalam pengetahuan, baik teknis maupun non teknis.
6. Mampu menjaga agar tugas yang dibebankan pada kelompoknya tercapai.
7. Mampu menjaga agar kelompok tetap berada dalam kesatuan kerja.
8. Mampu merespon kebutuhan setiap individu dalam kelompok tersebut.

#### **2.2.2.2. Fungsi dan Asas Kepemimpinan**

##### 1. Fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan yang utama menurut Hemphill dalam Sugandha Dann (1986, hlm. 229) adalah “...*to work toward unity and cohesiveness in the organization and to see that membership in it is a pleasant, satisfying experience*” (melaksanakan pemersatuan dan ikatan dalam organisasi dan menjaga agar keanggotaan dalam organisasi merupakan pengalaman yang memberikan kepuasan dan kesenangan).

Selain itu juga terdapat dua fungsi yang sangat penting dan perlu ada pada seorang pemimpin (Umar Nimran, 1997, hlm. 52) yaitu:

- a. Fungsi tugas : berkenaan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional yang terdiri

atas menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi dan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis.

- b. Fungsi pemeliharaan : berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat, atau untuk keberadaan organisasi, yang terdiri dari mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, mengambil konsesus, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi tensi/ketegangan.

## 2. Asas kepemimpinan

- a. Kemanusiaan: mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan-tujuan kemanusiaan.
- b. Efisien: efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi dan jumlah manusia; atas prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis.
- c. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

### 2.2.2.3. Kepemimpinan dan Manajemen

Sering dipertanyakan apakah perbedaan kepemimpinan (*leadership*) dan manajemen (*management*). Tidak perlu dipertanyakan mana yang lebih baik atau mana yang lebih penting karena keduanya merupakan dua sistem yang saling melengkapi. *Leadership* melengkapi *management*, bukan menggantikannya.

Masing-masing mempunyai fungsi dan kegiatannya sendiri. Keduanya diperlukan oleh perusahaan, lebih lebih dalam situasi bisnis yang cepat berubah dan semakin kompleks serta penuh tantangan.

*Leadership* yang kuat dengan *management* yang lemah tidaklah lebih baik dari *leadership* yang lemah dan *management* yang kuat. Yang diperlukan adalah adanya keseimbangan antara *leadership* yang kuat dengan *management* yang juga kuat. Kenyataan di lapangan sering menunjukkan jarang ditemui orang yang sama baiknya dalam memimpin dan mengelola.

Perbedaan mendasar antara *leadership* dengan *management* adalah dalam fungsinya yaitu: fungsi utama *management* adalah tentang bagaimana menghadapi kompleksitas organisasi. Tanpa *management* yang baik, organisasi cenderung kacau dan dapat mengancam keberadaannya. *Management* yang baik akan membawa ketertiban dan konsistensi dalam menangani dimensi utama sebuah organisasi seperti kualitas produk dan kemampuan menghasilkan laba. Disisi lain *leadership* adalah tentang bagaimana menghadapi perubahan. Lingkungan bisnis semakin kompetitif dan cepat sekali berubah. Kemajuan teknologi yang cepat, persaingan skala internasional, deregulasi pasar, kelebihan kapasitas industri padat modal, perubahan demografi, perubahan tenaga kerja adalah beberapa faktor yang membuat perubahan lingkungan bisnis dengan sangat cepat. Semakin banyak tuntutan perubahan semakin diperlukan *leadership*.

Perbedaan fungsi ini, selanjutnya membedakan kegiatan keduanya. Guna menangani kompleksitas organisasi, *management* mengatasinya dengan cara menyusun rencana dan anggaran yang diikuti dengan *organizing* dan *staffing* dan

dilanjutkan dengan pembuatan keputusan dan pengawasan. Guna mengatasi perubahan lingkungan bisnis, *leadership* mengawalinya dengan menetapkan arah kemana perusahaan akan menuju, diikuti dengan mengajak dan menyelaraskan para karyawan kearah tersebut dan dilanjutkan dengan meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan.

#### **2.2.2.4. Teori Kepemimpinan**

Teori Kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya. Sebelum mencoba menganalisis kedudukan kepemimpinan suatu organisasi, perlu menelusuri perkembangan teori kepemimpinan terlebih dahulu.

##### **1. Teori sifat kepemimpinan**

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan mulai dengan memusatkan perhatian pada para pemimpin itu sendiri. Teori sifat (*trait theories*) atau sering disebut juga teori "*great man*", yang mengemukakan bahwa *pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat*, lebih lanjut menyatakan bahwa seseorang itu dilahirkan *membawa atau tidak membawa* ciri-ciri/sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

##### **2. Teori kelompok**

Teori kelompok menyatakan bahwa untuk pencapaian tujuan-tujuan kelompok harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan itu merupakan suatu proses pertukaran (*exchange process*) antara pemimpin dan pengikutnya, yang juga

melibatkan konsep sosiologi tentang peranan yang diharapkan kedua belah pihak.

3. Teori situasional (*contingency*)

Fred Fiedler (1967, hlm.143) telah mengajukan sebuah model dasar situasional bagi fektivitas kepemimpinan yang dikenal sebagai *contingency model of leadership effectiveness*. Model ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan atau menyenangkan. Situasi tersebut digambrkan dalam tiga dimensi empirik, yaitu 1) *hubungan pimpinan anggota*, 2) *tingkat dalam struktur tugas*, dan 3) *posisi kekuasaan* pimpinan yang didapatkan melalui wewenang formal.

4. Teori *Path Goal*

Teori ini menganalisis pengaruh kepentingan (terutama perilaku pemimpin) terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan kerja. Teori ini memasukkan empat tipe atau gaya pokok perilaku pemimpin (House, 1971, hlm. 321), yaitu 1) kepemimpinan direktif, 2) kepemimpinan suportif, 3) kepemimpinan partisipatif, 4) kepemimpinan orientasi prestasi.

5. Teori Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional - Bass dan Avolio (1994).

Pada teori kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994), pemimpin berupaya mengubah bawahannya agar mau bekerja lebih keras mencapai prestasi yang lebih tinggi dan bermutu. Dalam proses interaksi yang terjadi antara

pimpinan dan bawahan, berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya. Corak interaksi inilah yang menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya.

### **Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan Transaksional adalah kepemimpinan yang didasarkan pada kontrak pertukaran/transaksi antara pimpinan dan bawahannya. Kontak transaksi tidak hanya dalam konteks material seperti gaji, tetapi juga meliputi aspek-aspek non material. Sebagaimana sering dikatakan “ Perusahaan akan memperhatikan anda, jika anda memperhatikan perusahaan “, dapat dimanifestasikan melalui laporan penilaian prestasi, pertimbangan khusus, pengakuan, penghargaan, dan lain-lain.

Menurut Bass (1985) dalam Meddy Sulistiyanto (2002, ¶5) kepemimpinan transaksional akan menjelaskan tanggung jawab bawahannya, harapan yang diinginkan pimpinan, tugas yang akan dilakukannya, dan keuntungan bagi diri pribadi bawahan sebagai imbalan atas kontrak yang telah dipenuhinya. Kepemimpinan transaksional berbeda dengan negosiasi. Dimensi pertukaran dan kontrak antara pimpinan dan bawahan disebut transaksional.

Aspek imbalan dan hukuman merupakan 2 faktor penting dalam kepemimpinan transaksional. Faktor pertama disebut faktor *contingent*, yaitu adanya imbalan atas prestasi yang dicapai, dan faktor kedua disebut

*manajemen by exception*, yaitu dilakukannya tindakan korektif sebagai respon tidak tercapai prestasi yang diinginkan. Burns (1978) dalam Meddy Sulistiyanto (2002, ¶5), karakteristik kepemimpinan transaksional adalah pertukaran atas sesuatu yang dianggap bernilai penting oleh partisipan secara individual. Dalam bentuk kepemimpinan ini pemimpin berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi.

Kepemimpinan transaksional berorientasi memenuhi kebutuhan utama yang bersifat ekstrinsik menurut Sergiovanni (1990) dalam Meddy Sulistiyanto (2002, ¶5). Herzberg (1968) dalam Meddy Sulistiyanto (2002, ¶5) membedakan antara kebutuhan tingkat lebih rendah atau kebutuhan ekstrinsik dengan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi atau kebutuhan intrinsik. Terpenuhinya kebutuhan ekstrinsik akan memotivasi karyawan yang berada pada tahap tidak terpuaskan, sedangkan kepuasan akan tercapai jika kebutuhan yang lebih tinggi atau kebutuhan intrinsik dapat terpenuhi. Maslow (1965) secara jelas juga berpendapat bahwa kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum memasuki pada kebutuhan pada tahap yang lebih tinggi.

Akan tetapi, pertukaran ini merupakan bagian kritis dalam lingkungan kerja karena tidak selalu pertukaran dirasakan memberikan keadilan yang sama bagi kedua belah pihak. Untuk menghindari ketidakadilan ini, perilaku kepemimpinan transaksional bagian yang melekat dalam manajemen yang efektif dan mendorong orang agar bekerjasama. Perilaku kepemimpinan transaksional juga sangat diperlukan dalam tugas

administrasi sehari-hari dan tugas manajemen yang berdimensi jangka pendek.

Bass dan Avolio (1994) dalam Ashar Sunyoto Munandar (2001, hlm. 198) membahas empat macam transaksi:

a. *Contingent reward*

Yaitu mengembangkan peranan dan harapan yang telah dideskripsikan dengan jelas untuk mencapai kualitas prestasi yang diinginkan. Transaksinya ialah: "Jika anda bekerja dengan baik akan saya beri imbalan yang baik".

b. *Management-by exception-active*

Yaitu mencari apa yang mungkin salah, bukan mencari apa yang akan dikerjakan dengan benar. Transaksinya ialah: "Silakan melaksanakan pekerjaan anda, saya akan mengawasi secara ketat sehingga jika saya melihat akan timbul kesalahan, atau jika begitu timbul kesalahan, saya akan membantu anda"

c. *Management by exception-passive*

Yaitu memusatkan perhatian pada kesalahan yang telah terjadi. Transaksinya ialah: "Silakan melaksanakan pekerjaan anda. Jika timbul masalah, atau jika anda bertindak salah, usahakan mengatasi masalah atau memperbaiki kesalahan anda sendiri. Saya baru akan membantu anda, jika saya melihat anda tidak mampu mengatasi masalahnya atau memperbaiki kesalahannya".



d. *Laissez-faire*

Yaitu pemimpin bersikap menghindari, melepaskan tanggung jawab. Transaksinya ialah: "Silakan anda melakukan pekerjaan anda secara mandiri, anda mampu melakukannya dan harus bertanggung jawab sendiri atas hasil kerja anda".

**Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional akan memotivasi bawahannya untuk menunjukkan prestasinya melebihi apa yang diharapkannya, dengan cara mengaktifkan akan adanya kebutuhan yang lebih tinggi pada diri bawahan, mendorong tumbuhnya suasana penuh kepercayaan, dan mengarahkan bawahan untuk berorientasi pada kepentingan pribadi yang bersifat transendental untuk diterapkan dalam organisasi.

Menurut Burns (1987) dalam Meddy Sulistiyanto (2002, ¶5), pemimpin bukan saja pemimpin yang memungkinkan terjadinya proses pertukaran dengan kemauan atau keinginan para pengikutnya, atau pemimpin transaksional, apalagi bagi para pengikutnya yang baru belajar berdemokrasi, tetapi dalam proses selanjutnya perlu pemimpin yang dapat mengangkat dan mengarahkan pengikutnya ke arah yang benar, ke arah moralitas dan motivasi yang lebih tinggi atau sering disebut sebagai kepemimpinan transformasional. Menurut Bass (1987) dalam Amien Rais (1997, ¶2), pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk:

- a. Mentransformasikan pengikutnya dari fokus pada kepentingan pribadi ke kepentingan kelompok

- b. Menciptakan komitmen yang tinggi pada pengikut terhadap misi yg diemban oleh pemimpin.
- c. Memahami proses perilaku dan kejiwaan dengan baik sehingga mampu memotivasi pengikutnya mengeluarkan seluruh kemampuan terbaiknya

Kepemimpinan transformasional membutuhkan lebih dari sekumpulan perilaku khas. Kepemimpinan efektif pada level puncak, kepemimpinan transformational tergantung tidak hanya pada perilaku individu tetapi juga harus memiliki karakteristik tertentu. Karakteristik perlu dibedakan dengan sifat atau kepribadian. Kepribadian bersifat relatif permanen sedangkan karakteristik tidak permanen, relatif mudah untuk dikembangkan.

Ada 3 karakteristik yang penting bagi pemimpin transformasional, yang harus dikembangkan dalam diri mereka (Meddy Sulistiyanto (2002, ¶7). Setiap karakteristik merupakan hasil penelitian dari para ahli yang berbeda:

- a. Peneliti psikologi seperti Albert Bandura menemukan bahwa pemimpin yang berhasil memiliki karakteristi yang disebut *self efficacy* yang maknanya lebih kurang adalah percaya diri, namun lebih dapat dikembangkan melalui pengalaman. Secara praktis *self efficacy* menggambarkan dorongan untuk mencoba menyelesaikan tugas sampai berhasil. Berhasil atau tidak hanya merupakan perubahan. Seorang pimpinan transformasional seringkali merasa

seseorang akan berhasil. Pimpinan transformasional tidak hanya membimbing, memberikan pengarahan, memberikan pengetahuan atau mengajarkan ketrampilan agar bawahan berhasil. Pemimpin tersebut mendorong, membesarkan hati, memperkuat sehingga bawahan menjadi lebih percaya diri. Pemimpin tersebut yakin pada kemampuannya untuk membuat perbedaan. Yakin bahwa seseorang dapat melakukan sesuatu yang memberikan dampak yang berarti.

- b. Penelitian McClelland tentang kebutuhan akan kekuasaan. Pimpinan yang efektif tidak hanya didorong oleh kebutuhan untuk berprestasi tetapi lebih ditentukan oleh kebutuhan akan kekuasaan. Lebih lanjut, tingginya kebutuhan akan kekuasaan khususnya pada pimpinan tingkat madya dan yang lebih tinggi, ternyata tidak berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif. Individu yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi akan efektif jika diarahkan pada cara yang positif.

Pimpinan efektif menggunakan kekuasaan dan pengaruhnya pada organisasi dan anggotanya, tidak hanya untuk memuaskan kepentingannya pribadi. Penggunaan yang umum dari kekuasaan dikenal dalam terminologi pemberdayaan. Kekuasaan dan pengaruh digunakan tidak untuk menjadikan bawahan melakukan apa yang diinginkan pimpinan, tetapi untuk memberdayakan bawahannya untuk menyelesaikan tugas yang lebih berarti. Tentu saja, kekuasaan tidak banyak berarti jika pimpinan tidak yakin dapat menciptakan

perbedaan. Oleh karena itu, karakteristik pertama yaitu kepercayaan diri harus dimiliki oleh pimpinan yang efektif

- c. Elliott Jaque, seorang psikolog organisasi yang mendalami visi seorang pemimpin. Pemimpin yang memiliki visi biasanya memiliki visi yang panjang bahkan lebih dari satu dekade. Mereka berpikir dan membuat rencana secara detail, dan membaginya dalam beberapa elemen dan kegiatan dalam satuan tahun. Jangka waktu ini dapat meningkat, bisa melebihi usia kehidupan. Jangka waktu visi tidak terbatas, akan tetapi dapat digunakan untuk menentukan arah perkembangan, dan juga untuk mengidentifikasi perkembangan kebutuhan individu.

Jadi untuk menyusun lingkungan kerja yang adil, membangun nilai berdasarkan budaya organisasi, dan mendorong agar bawahan berkembang, seorang pemimpin transformasional membutuhkan karakteristik pribadi yang mendukung tugas-tugas transformasional (Meddy Sulistiyanto (2002, ¶8):

- a. Percaya diri
- b. Tingkatan dimana pimpinan memandang bawahan lebih sebagai partner dibanding sebagai “pesuruh”
- c. Kemampuan untuk memahami masalah kompleks atau memiliki kemampuan kognitif yang memadai
- d. Kemampuan untuk mengembangkan dan mendorong nilai-nilai bersama dalam organisasi

Faktor utama dari model kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Ashar Sunyoto Munandar (2001, hlm. 200):

a. *Attributed charisma*

Merupakan faktor kepemimpinan transformasional dimana pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri serta bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Dalam hal ini bawahan/karyawan percaya dan akan terikat secara emosional dengan pimpinan.

b. *Inspirational motivation*

Merupakan faktor kepemimpinan transformasional dimana pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya. Dalam hal ini bawahan/karyawan memiliki simbol dan daya tarik emosi yang ditujukan pada pencapaian prestasi.

c. *Intellectual stimulation,*

Merupakan faktor kepemimpinan transformasional dimana pemimpin mempertanyakan status Quo dan secara terus menerus melakukan inovasi bahkan ketika berada dipuncak keberhasilan. Dalam hal ini bawahan/karyawan dirangsang untuk mempertanyakan cara mereka melakukan pekerjaan selama ini dan mencoba sesuatu yang baru.

d. *Individualized consideration*

Merupakan faktor kepemimpinan transformasional dimana pemimpin memfasilitasi bawahan untuk mengembangkan diri dan

mencapai prestasi optimalnya. Dalam hal ini terdapat penugasan pada bawahan yang merupakan kesempatan untuk belajar.

e. *Idealized influence*

Merupakan faktor kepemimpinan transformasional dimana pemimpin memberikan kepercayaan, penghargaan, dan percaya diri dalam hal ini, pimpinan menjadi model dan berperilaku membesarkan hati.

### **2.2.3. Prestasi Kerja**

#### **2.2.3.1. Pengertian**

Heidjrachman dan Husnan (2000, hlm. 188) menafsirkan bahwa prestasi kerja adalah pentingnya pekerjaan, tingkat keperluan yang diperlukan, kemajuan, dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan.

Mangkunegara (2000, hlm. 67) berpendapat bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) menurut Hani Handoko (1987, hlm. 135) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Supardi (1987, hlm 236) merupakan proses atau aktivitas untuk mengukur dan menilai tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan membandingkan hasil kerja atau penampilan atau target yang telah ditentukan sebelumnya.

Manullang (1988, hlm. 255) sebagai suatu penilaian secara sistematis kepada pegawai oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu

### **2.2.3.2. Manajemen Prestasi Kerja**

Sistem manajemen prestasi kerja (kinerja) mengarahkan dan memotivasi pekerja atau karyawan untuk memaksimalkan usahanya demi perusahaan. Dua komponen dari sistem manajemen prestasi kerja adalah:

1. Penilaian prestasi kerja dan proses umpan balik (*feedback*), akan mengarahkan perhatian karyawan pada pekerjaan dan perilaku yang terpenting
  - a. Penilaian prestasi kerja mengacu pada suatu sistem formal terstruktur untuk mengukur dan mengevaluasi perilaku dan hasil kerja karyawan. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif karyawan tersebut dan apakah yang bersangkutan dapat berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang, sehingga memberi manfaat bagi karyawan itu sendiri, perusahaan, dan masyarakat.
  - b. Informasi yang didapat dari penilaian prestasi kerja biasanya digunakan untuk:
    - (1) Evaluasi, sebagai landasan keputusan hubungan kerja (*employment*) yang mencakup administrasi pengupahan, hak untuk kenaikan tingkat

upah dan perolehan bonus, pengakuan atas kinerja-baik, identifikasi kinerja-buruk, keputusan promosi, dipertahankan atau dilepas.

(2) Pengembangan karyawan, yang mencakup umpan balik kinerja, identifikasi kekuatan dan kelemahan, penentuan *transfer* dan penugasan, identifikasi kebutuhan pelatihan.

c. Sistem penilaian prestasi kerja akan tercapai tujuannya pada saat perusahaan menyelaraskan dan mengintegrasikan penilaian prestasi kerja dengan tujuan strategik perusahaan.

d. Hal-hal yang dinilai

Kriteria prestasi kerja adalah unsur-unsur yang dibandingkan terhadap prestasi kerja karyawan untuk dievaluasi. Kriteria tersebut adalah prestasi kerja yang diharapkan dari karyawan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Tiga bentuk kriteria prestasi kerja:

(1) Sifat pribadi, seperti loyalitas, dapat diandalkan, kepemimpinan; mengacu pada sifat karyawan bukan pada yang dihasilkan (atau tidak dihasilkan) di pekerjaannya.

(2) Perilaku, fokusnya adalah pada bagaimana pekerjaan dilakukan.

(3) Hasil, fokusnya adalah pada *apa* yang dicapai atau dihasilkan dan bukan pada *bagaimana* dicapai atau dihasilkan.

e. Siapa yang menilai?

(1) Atasan

(2) Diri sendiri

(3) Rekan sekerja



(4) Bawahan

(5) Pelanggan

2. Insentif prestasi kerja (*performance incentives*), akan memotivasi karyawan untuk pencapaian prestasi kerja pada tingkat kemampuan maksimum

### **2.2.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Dessler (1997, hlm. 6) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan terdiri atas:

1. Mutu, meliputi sejauh mana kecermatan, ketelitian dan ketuntasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, serta dapat diterimanya kerja yang dilaksanakan.
2. Produktivitas, meliputi sejauh mana efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan jabatan, meliputi sejauh mana keterampilan dan informasi teknis/praktis yang digunakan pada jabatan oleh karyawan.
4. Keandalan, meliputi sejauh mana seorang karyawan dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjutnya.
5. Ketersediaan, meliputi sejauh mana seorang karyawan menepati waktunya atau disiplin waktu, meninjau periode istirahat yang ditetapkan, dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Ketidaktergantungan, meliputi sejauh mana seorang karyawan dapat menjalankan pekerjaannya tanpa pengawasan dari pemimpin.

Edwin B. Flippo (1986, hlm. 250) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan terdiri atas:

1. Kualitas kerja: merupakan hal-hal yang berkaitan dengan ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapian pelaksanaan kerja.
2. Kuantitas kerja: merupakan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas regular dan tugas tambahan.
3. Ketangguhan: merupakan hal-hal yang berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah atasan, kebiasaan mengikuti peraturan keselamatan dengan baik, inisiatif, dan ketepatan waktu kehadiran.
4. Sikap: merupakan hal-hal yang berkaitan dengan sikap yang menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan serta bagaimana tingkat kerjasama dengan teman dan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan prestasi kerja sebagai variabel terikat dengan menggabungkan antara faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan yang dikemukakan oleh Dessler dan Flippo, tapi karena antara keduanya juga terdapat beberapa faktor prestasi kerja dengan pengertian yang sama maka peneliti hanya membatasi pada delapan aspek faktor prestasi kerja yaitu mutu, produktivitas, ketidaktergantungan, ketersediaan, kehandalan, sikap, ketangguhan, dan pengetahuan jabatan.

#### **2.2.3.4. Metode Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Tetapi penilai seringkali tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias, yaitu distorsi pengukuran yang tidak akurat.

Berbagai bias penilai yang paling umum terjadi adalah:

1. Halo effect

Bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Hal ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. Kesalahan kecenderungan terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Hal ini menyebabkan penilai menghindari penilaian “ekstrim” tersebut, dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah.

3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukaan, agama, kesamaan kelompok, dan status sosial.

#### 5. Pengaruh kesan terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir ini; baik atau buruk, cenderung lebih diingat oleh penilai.

Berbagai distorsi diatas dapat dikurangi melalui:

1. Pemberian latihan bagi para penilai, yang mencakup tiga tahap:
  - a. Berbagai bias atau kesalahan dan penyebabnya harus dijelaskan
  - b. Peranan penilaian prestasi kerja dalam keputusan-keputusan karyawan hendaknya diuraikan dengan menekankan pentingnya obyektivitas dan sikap tidak memihak.
  - c. Cara penilai diberi kesempatan untuk menerapkan ukuran-ukuran prestasi kerja sebagai bagian latihan mereka.
2. Umpan balik, dimana para penilai harus memperoleh tentang umpan balik tentang penilaian mereka di waktu yang lalu, yang memungkinkan para penilai memperbaiki perilaku penilaian di kemudian hari.
3. Pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara tepat. Teknik-teknik ini dikelompokkan menjadi dua metode:
  - a. Metode penilaian berorientasi masa lalu, teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain:

- (1) *Rating scale*: pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.
- (2) *Checklist*: dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai, penilai tinggal memilih kalimat-kalimat yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
- (3) Metode peristiwa kritis: metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.
- (4) Metode peninjauan lapangan; dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke “lapangan” dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.
- (5) Tes dan observasi prestasi kerja; bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.
- (6) Metode-metode evaluasi kelompok; menggunakan metode ranking (mengurutkan karyawan, mana yang lebih baik/buruk), metode *grading* (memisah-misahkan para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda), *point allocation method* (memberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok)

b. Metode penilaian berorientasi masa depan, teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain:

- (1) Penilaian diri, berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensive cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.
- (2) Penilaian psikologis, digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang terutama untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan.
- (3) Pendekatan Management By Exception (MBO), bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan/sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang, kemudian penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.
- (4) Teknik pusat penilaian, suatu bentuk penilaian karyawan yang distandardisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai.

#### **2.2.4. Demografi Karyawan**

Alex S. Nitisemito (1982, hlm. 136) menafsirkan semangat kerja sebagai keadaan seseorang yang melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Jika kita lebih mendalami bahwa keadaan seseorang tidak akan selalu konstan adanya, kadang-

kadang dalam kondisi yang baik, namun kadang-kadang juga seseorang mengalami kondisi yang kurang baik.

Hal ini akan tergantung pada keadaan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja (Alex S. Nitisemito, 1982, hlm. 160) yaitu: faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial.

Untuk mempermudah penggolongan faktor yang mempengaruhi semangat kerja, dalam penelitian ini hanya akan meneliti berdasar faktor demografis yang sangat berpengaruh terhadap keempat faktor tersebut dan berkaitan satu dengan yang lainnya. Faktor demografis dalam penelitian ini adalah:

1. Usia.

Hal ini akan sangat mempengaruhi produktivitas kerja. Seseorang akan mempunyai produktivitas yang tinggi pada usia 17 - 45 tahun, dimana kemampuan fisik dan mental seseorang relatif tinggi dan memiliki semangat kerja untuk berprestasi atau dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Pendidikan.

Hal ini tingkat pendidikan yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaan yang dihadapi dapat menimbulkan ketidakpuasan dimana secara tidak langsung akan mempengaruhi prestasi kerjanya.

3. Jenis kelamin.

Hal ini menjadi dasar untuk mengetahui perbedaan kepuasan semangat kerja antar karyawan berdasar jenis kelamin. Seseorang laki-laki akan lebih termotivasi dalam bekerja, karena biasanya laki-laki adalah kepala keluarga

sehingga akan lebih bersemangat untuk mencapai prestasi dalam bekerja agar menerima *reward* terutama uang untuk mencukupi kebutuhan hidup.

#### 4. Status.

Hal ini akan dapat mengoptimalkan kemampuan karyawan diluar waktu kerja/lembur. Seorang bujangan masih dapat berpikir bebas tanpa harus memikirkan orang lain, tetapi seseorang yang telah berkeluarga, sedikit atau banyak jika terjadi sesuatu hal dalam keluarganya maka akan mengganggu konsentrasi dalam bekerja, yang berarti tingkat prestasi kerjanya pun dapat terganggu.

#### 5. Masa kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan dapat dikatakan sudah berpengalaman dalam bekerja sehingga mereka dapat bekerja dengan baik. Makin lama seseorang bekerja maka dapat merasakan tingkat kepuasan yang telah diberikan oleh perusahaan, jika seseorang merasa puas maka semangat untuk menghasilkan yang terbaik atau berprestasi akan selalu menyertainya dalam bekerja.

#### **2.2.5. Kepemimpinan hubungannya dengan prestasi kerja**

Dalam hal ini kepemimpinan merupakan syarat mutlak bagi berlangsungnya kehidupan kelompok atau organisasi yang sehat, sesuai dengan tujuan pembentukan kelompok atau organisasi itu. Pada awalnya kegiatan kepemimpinan seseorang dimulai ketika ia mulai mempengaruhi orang lain. Ada anggapan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga dapat dikatakan bahwa kekuasaan



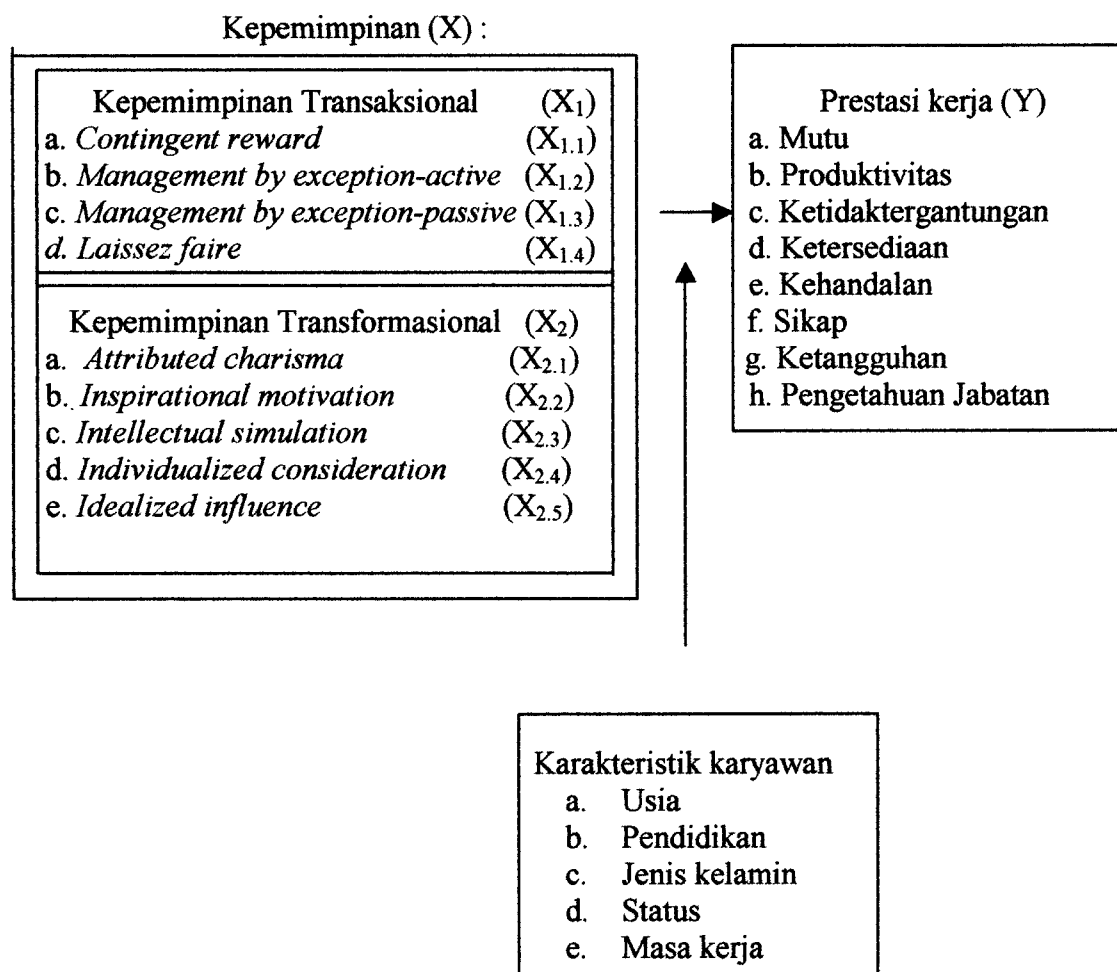
merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku para bawahannya.

Apapun gaya maupun perilaku kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin, maka tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Salah satu indikator adanya peningkatan produktivitas dapat diamati melalui adanya peningkatan prestasi kerja karyawan yang meliputi banyak aspek, tetapi pada penelitian ini dibatasi mencakup prestasi kerja karyawan yang merupakan penggabungan antara aspek-aspek prestasi kerja karyawan menurut Dessler (1997, hlm. 6) dan Edwin B. Flippo (1986, hlm. 250)

Karena begitu besar pengaruh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya maka melalui gaya maupun perilaku kepemimpinan akan dapat ditentukan baik buruknya tingkat prestasi kerja karyawan dalam perusahaan yang dipimpinnya, sehingga dapat dikatakan bahwa bagaimana tingkat prestasi kerja karyawan dalam perusahaan bergantung dari bagaimana efektivitas corak interaksi pemimpin dengan bawahannya, gaya kepemimpinan maupun perilaku kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin.

### 2.3. Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis dimaksudkan untuk lebih memperjelas inti bahasan teori, termasuk variabel yang berpengaruh, yang menunjukkan hubungan pengaruh antar variabel yang telah dijelaskan dalam landasan teori. Kerangka teoritis dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Kerangka Teoritis Penelitian

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

1. Adanya pengaruh kepemimpinan yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.
2. Faktor kepemimpinan transformasional yang paling dominan mempengaruhi prestasi kerja karyawan.
3. Adanya hubungan yang signifikan antara karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan seluruh rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam rangka memperoleh fakta lapangan (data empiris) terkait dengan penelitian. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dan wawancara. Ciri khas metode penelitian survey adalah data dikumpulkan dari responden yang banyak jumlahnya dengan menggunakan kuesioner. Karena itu penggunaan kuesioner merupakan hal yang pokok untuk pengumpulan data. Selain kuesioner, untuk memperoleh data/informasi juga dilakukan dengan cara bertanya langsung kepada responden yaitu dengan jalan wawancara.

#### **3.1. Lokasi penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman no. 3 Prabumulih – Sumatera Selatan.

##### **3.1.1. Sejarah Pertamina (Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara)**

Dalam sejarah perjalanan bangsa Indonesia dari sejak awal hingga saat ini, minyak bumi memiliki peranan penting dan strategis. Karena itu sepatutnyalah perusahaan dan pemakaian migas dilakukan secara terarah dan efisien. Tahun 1960, Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) mengeluarkan kebijaksanaan yang menyatakan bahwa penambangan minyak dan gas bumi hanya boleh dilaksanakan oleh negara melalui perusahaan negara. Semenjak itu, pihak asing yang terlibat di dalamnya berdasarkan kepada kontrak saja. Dan juga

perusahaan-perusahaan asing sepakat untuk secara bertahap menjual tempat penyulingan minyaknya dan asset lainnya di bidang pemasaran dan distribusi kepada pihak Indonesia dalam jangka waktu lima sampai lima belas tahun.

Dua perusahaan negara dibentuk pada zaman transisi tersebut. PERMINA yang diberikan wewenang dan tanggung jawab untuk administrasi, manajemen dan pengawasan terhadap kerja sama dibidang eksplorasi dan produksi. Sementara itu PERTAMIN mendapat tanggung jawab untuk mengatur proses distribusi minyak bagi kepulauan Indonesia.

Untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga ahli di bidang perminyakan, PERTAMIN mendirikan Sekolah Kader Teknik di Brandan. PERMINA kemudian juga mendirikan Akademi Perminyakan di Bandung pada tahun 1962. Kurikulum dari Akademi Perminyakan meliputi berbagai aspek dalam industri perminyakan, dan para lulusannya kemudian menjadi tenaga inti di PERMINA (yang kemudian menjadi PERTAMINA). Tahun 1968, untuk mengkonsolidasi industri perminyakan dan gas, manajemen, eksplorasi pemasaran dan distribusi maka PERMINA dan PERTAMIN merger menjadi PN PERTAMINA

### **3.1.2. Sekilas Pertamina**

Perjalanan Restrukturisasi PERTAMINA semenjak tahun 1994 telah menghasilkan beberapa *milestone* dan yang terakhir adalah Tumbuh dan Berkembang menuju PERTAMINA baru ditahun 2010. Konsep PERTAMINA Baru tersebut lahir dari seluruh jajaran Direksi yang pada Bulan Mei 2000 yang lalu telah menghasilkan *Scenario Planning* PERTAMINA dimana PERTAMINA memilih untuk Tumbuh dan Berkembang ditengah situasi dan kondisi yang

mendorong baik internal maupun eksternal. Untuk itu maka setiap langkah, daya dan upaya restrukturisasi yang dilakukan harus membantu mewujudkan visi, misi dan tata nilai PERTAMINA baru yang dicita-citakan yang telah disahkan oleh Direksi PERTAMINA melalui Surat Keputusan Direksi No.120/C0000/2000-S0 tanggal 8 Desember 2000.

Visi, Misi dan Tata Nilai Baru Menuju PERTAMINA Baru adalah :

1. Visi “ **menjadi perusahaan yang unggul, maju dan terpadang** “ ( *To be a respected leading company* )

a. Unggul:

- Berupaya menjadi yang terbaik dalam bisnis yang dikelolanya (fokus) dengan tolak ukur internasional mutakhir.
- Memposisikan kepemimpinan perusahaan dalam urutan perusahaan terbaik, baik nasional, regional, dan internasional.
- Pengelolaan usaha dan kualitas SDM prima yang bersaing dengan memberikan *Rate of Return* (ROR) terbaik
- Peningkatan kualitas proses, sistem, produk, dan pelayanan secara terus menerus

b. Maju

- Menggunakan metode, sistem, maupun teknologi yang mutakhir dan terbukti unggul
- Komitmen yang tinggi terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan
- *Leading* (pemimpin) dalam bisnis yang dipimpinnya

### c. Terpandang

- Fokus terhadap pelanggan (*customer oriented*) dengan kualitas pelayanan prima
- Mempunyai citra yang baik ke dalam maupun ke luar perusahaan
- Konsisten melaksanakan tata nilai dan etika bisnis yang dianut perusahaan
- Karyawan dengan etika tinggi, baik secara individu maupun perusahaan
- Berperan dalam pengembangan masyarakat dimana operasi perusahaan berada
- Peduli terhadap lingkungan dan kualitas hidup

### 2. Misi

- a. Melakukan usaha dalam bidang Energi dan Petrokimia.
- b. Merupakan entitas bisnis yang dikelola secara profesional, kompetitif dan berdasarkan tata nilai unggulan.
- c. Memberikan nilai tambah lebih bagi pemegang saham, pelanggan, pekerja dan masyarakat, serta mendukung pertumbuhan ekonomi nasional

Tabel 3.1  
Implikasi Visi dan Misi Baru Terhadap PERTAMINA

NO	Visi dan Misi Baru	Implikasi terhadap PERTAMINA
1.	<b>VISI:</b> “ Menjadi Perusahaan yang Unggul, Maju dan Terpandang”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memfokuskan pada hasil kerja setaraf dengan usaha-usaha sejenis yang terbaik</li> <li>• Mewujudkan usaha yang mampu tumbuh dan berkembang</li> </ul>
2.	<b>MISI:</b> a. Melakukan usaha dalam bidang Energi dan Petrokimia.  b. Merupakan entitas bisnis yang dikelola secara profesional, kompetitif dan berdasarkan tata nilai unggulan  c. Memberikan nilai tambah lebih bagi pemegang saham, pelanggan, pekerja dan masyarakat, serta mendukung pertumbuhan ekonomi nasional..	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan usaha yang terintegrasi berdasarkan proses bisnis di bidang Energi dan Petrokimia secara Internasional dengan basis utama di Indonesia</li> <li>• Menerapkan kaidah-kaidah/prinsip-prinsip bisnis yang sehat</li> <li>• Membangun profesionalisme dan kemampuan kompetitif</li> <li>• Menerapkan prinsip-prinsip Penyelenggaraan Perusahaan Yang Baik (<i>Good Corporate Governance</i>)</li> <li>• Memberikan keuntungan melebihi bisnis sejenis kepada pemegang saham</li> <li>• Fokus pada kepuasan pelanggan</li> </ul>



Tabel 3.1 (Lanjutan)

## Implikasi Visi dan Misi Baru Terhadap PERTAMINA

NO	Visi dan Misi Baru	Implikasi terhadap PERTAMINA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan lingkungan dimana karyawan/pekerja mendapat kepuasan kerja tinggi dan imbalan yang pantas, serta pembinaan yang berkesinambungan</li> <li>• Mengelola usaha yang dapat diandalkan dengan biaya yang efektif guna mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat dan Pembangunan Nasional</li> </ul>

Sumber: Pusat Pembelajaran & Pengembangan Kepemimpinan-SDM

### 3. Tata Nilai Unggulan “ FIVE M”

Nilai dasar yang diinginkan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan tersebut adalah:

- a. Fokus : menggunakan secara optimum berbagai kompetensi perusahaan untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan.
- b. Integritas : mampu mewujudkan komitmen kedalam tindakan nyata.
- d. Visionary - Berwawasan Jauh ke Depan : mengantisipasi lingkungan usaha yang berkembang saat ini maupun yang akan datang untuk dapat tumbuh dan berkembang.

- e. Excellence – Unggul : menampilkan yang terbaik dalam semua aspek pengelolaan usaha.
- f. Mutual Respect - Kesetaraan dan kesederajatan : menempatkan seluruh pihak yang terkait setara dan sederajat dalam kegiatan usaha.

### **3.1.3. Minyak bumi di Sumatera Selatan**

Orang-orang di Sumatera mulai memanfaatkan minyak bumi pada abad XVI. Kala itu minyak bumi selain digunakan untuk bahan obat dan penerangan obor juga digunakan sebagai senjata menghalau musuh. Rakyat Aceh dengan senjata bola-bola api dari minyak bumi berhasil menghalau armada Portugis di Selat Malaka. Kemudian pada tahun 1883, A.J. Zijiker pimpinan perkebunan tembakau di wilayah Langkat secara tidak sengaja menemukan minyak bumi yang merembes ke permukaan membentuk seperti kubangan. Dengan penemuannya itu maka pada tanggal 15 Juni 1885 melakukan pemboran yang hasilnya cukup potensial untuk dikembangkan. Daerah pengembangan secara komersial oleh A.J. Zijiker disebut Komplek Pangkalan Brandan Kabupaten Langkat Sumatera Utara yang merupakan tonggak sejarah Perminyakan di Indonesia.

Namun jauh sebelum itu, pada tahun 972 masyarakat Sumatera Selatan sudah mengenalnya. Hal itu dibuktikan dalam catatan sejarah Cina, pada masa itu kerajaan Sriwijaya Palembang selalu mengirimkan guci-guci berisi minyak bumi kepada kaisar Cina di kota Langit Biru. Orang-orang Cina kala itu sangat memerlukan cairan minyak bumi untuk dijadikan bahan obat penyakit kulit dan reumatik. Minyak bumi yang dikirim dari kerajaan Sriwijaya itu diperoleh dengan cara menciduk dari rembesan di permukaan bumi Sumatera Selatan.

### **3.1.4. Penemuan Minyak Bumi Komersial di Sumatera Selatan**

Prabumulih dalam sejarah perminyakan disebut Komplek Palembang Selatan (KPS). Pertama kali minyak bumi ditemukan di daerah ini oleh bangsa Belanda pada tahun 1870 pada rembesan puncak antiklin di Kampung Minyak ketika melakukan pemetaan geologi. Pada tahun 1896 daerah ini dikembangkan dan diproduksi melalui sumur dangkal sedalam 65 meter di Kampong Minyak dan Babat oleh Muara Enim Petroleum. Pada tahun 1901 Sumatera Palembang Petroleum Company (Sumpal) membuka kegiatan tambang minyak di Suban Jeriji, pada waktu itu merupakan pusat kantor lapangan. Minyak yang diproduksi oleh Sumpal berasal sumur kedalaman 105meter di Air Ngalega dan Suban Jeriji.

Produksi minyak yang dihasilkan oleh Muara Enim Petroleum Company diolah di kilang Plaju. Sedangkan produksi dari Sumpal diolah di kilang Bayung Lincir, jaraknya 100 mil sebelah barat laut dari Palembang. Selain itu Musi Petroleum Company kegiatannya hanya dibidang pengolahan saja di Bagus Kuning yang jaraknya satu setengah mil dari Plaju.

### **3.1.5. PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel**

#### **3.1.5.1. Visi dan Misi**

1. VISI: “Menjadi perusahaan (persero) migas kelas dunia, terbaik diantara anak perusahaan Pertamina dalam nilai-nilai ekonomi, kualitas (standarisasi) operasi, manajemen, keuangan, dan HSE”





1. Pekerja pimpinan, yang dibedakan atas:

- a. Pembina, dapat dikatakan juga sebagai *top manager* (manajer tingkat atas), dalam hal ini yaitu General Manager (GM) PT. Pertamina Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel
- b. Utama, dapat dikatakan juga sebagai *middle manager* (manajer menengah), yaitu pekerja yang mempunyai golongan 5 sampai golongan 1.
- b. Madya, dapat dikatakan juga sebagai *lower manager* (manajer rendah) atau karyawan staff, yaitu pekerja yang mempunyai golongan 6 sampai golongan 9.

2. Pekerja biasa, adalah pekerja yang termasuk golongan 10 sampai golongan 16.

Dalam pekerja tetap ini, terutama pada golongan pekerja biasa terdapat pekerja yang disebut *Non Establish* (NE), yaitu pekerja yang tidak mempunyai jabatan. Pekerja NE ini tidak dapat begitu saja diberhentikan, terkait dengan adanya Undang-Undang Ketenagakerjaan. Karena itu, pekerja yang termasuk golongan ini masih tetap dipekerjakan meski sebenarnya tenaga mereka tidak diperlukan lagi, dengan kata lain hanya untuk membantu saja.

Pekerja tidak tetap juga terbagi atas dua golongan yaitu:

1. Tenaga Pekarya (Tenaga tidak tetap), merupakan tenaga pekerja yang diperbantukan yang terikat dengan kontrak, tapi pekerja ini tidak memiliki pengetahuan/keahlian khusus. Yang termasuk dalam kategori ini antara lain sopir, operator telepon.

2. *Out Sourcing* (OSC), merupakan tenaga pekerja yang diperbantukan yang terikat dengan kontrak, tapi pekerja ini memiliki pengetahuan/keahlian khusus. Yang termasuk dalam kategori ini antara lain ahli geologi..

Tabel 3.2

PT Pertamina (Persero) DOH SUMBAGSEL  
Kekuatan Pekerja

NO.	FUNGSI	PEMBINA	UTAMA	MADYA	PIMPINAN	BIASA	TOTAL
1	GM	1		1	2		2
2	EKS		3		3		3
3	BANG		5		5		5
4	EPT		25	37	62	11	73
5	AOT		10	33	43	145	188
6	AOB		8	22	30	58	88
7	TG		9	36	45	56	101
JUMLAH OPERASI		1	60	129	190	270	460
8	KEU		3	18	21	3	24
9	JASRAN		11	22	33	34	67
10	PMU		5	2	7		7
11	ADA		6	16	22	9	31
12	SDM		4	9	13	13	26
13	UMUM		7	20	27	23	50
14	PUKK		1	3	4		4
15	YKPP			2	2		2
JUMLAH PENUNJANG		0	37	92	129	82	211
OPERASI + PENUNJANG		1	97	221	319	352	671

Sumber: Departemen SDM, Data per 31 Oktober 2004

### 3.1.6. Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina Daerah Operasi Hulu (DOH)

#### Sumbagsel

PT. Pertamina Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel mempunyai dua fungsi utama yaitu: fungsi operasi, yang merupakan fungsi inti, dan fungsi

penunjang, yang sifatnya membantu atau menunjang kegiatan fungsi operasi agar dapat berjalan lancar. Fungsi Jasa Sarana ini sendiri termasuk dalam fungsi penunjang, terdiri dari empat bagian yaitu:

- a. Topografi-Sipil, merupakan layanan untuk pekerjaan yang ada hubungannya dengan pengukuran dan pembuatan jalan ke lokasi sumur bor, pembuatan atau perbaikan gedung, jalan.
- b. Informasi-Komunikasi, merupakan layanan untuk pekerjaan yang ada hubungannya dengan tehnik informasi dan telekomunikasi
- c. Mekanik-Angkutan, merupakan layanan untuk pekerjaan yang ada hubungannya dengan tehnik otomotif (bengkel kendaraan dan alat-alat berat) dan transportasi ringan.
- d. Utilities, merupakan layanan untuk pekerjaan yang ada hubungannya dengan fasilitas air dan listrik.

Jadi dapat dikatakan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbangsel merupakan fungsi yang merencanakan, mengkoordinir, mengawasi, dan mengendalikan seluruh aktivitas Mekanik-Angkutan, Topografi-Sipil, Informasi-Komunikasi, dan Utilities, dalam proses pemeliharaan atau perbaikan peralatan Jasa Sarana serta pengelolaan dan layanan persediaan material/informasi untuk menunjang kelancaran operasi eksplorasi dan produk migas dengan efektif dan efisien. Terkait dengan hal tersebut diatas, manajer Jasa Sarana bertanggung jawab atas:

- a. Kondisi dan kehandalan peralatan Mekanik, Topographi-Sipil, Utilities, serta sarana Informasi dan Teknologi dalam menunjang operasi.



- b. Pemeliharaan dan optimalisasi aset Jasa Sarana secara efektif dan efisien.
- c. Kelancaran layanan angkutan dan penyediaan material serta sistem informasi dan komunikasi.
- d. Pembinaan atas pekerja Jasa Sarana

Tabel 3.3  
PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbangsel  
Kekuatan pekerja Jasa Sarana

NO	Bagian	Prabumulih + Pendopo				Jumlah
		Pimpinan	Biasa	T.Tetap	OutSourcing	
1.	Topografi-Sipil	9	8	73	4	94
2.	Informasi-Komunikasi	8	8	34	-	50
3.	Mekanik-Angkutan	7	8	147	-	162
4.	Utilities	7	6	42	-	55
	Σ	31	30	296	4	361

Sumber: Jasa Sarana, data periode Oktober 2004

#### 3.1.6.1. Topografi-Sipil (Top-Sip)

Topografi-Sipil (Top-Sip) merupakan bagian dari fungsi Jasa Sarana yang mengkoordinir, mengawasi pelaksanaan pekerjaan survey topografi dan pemetaan, pembangunan, pemeliharaan, dan perbaikan bangunan fasilitas produksi dan SKG (Stasiun Kompresor dan Gas), bangunan jalan, jembatan, lapangan lokasi/sumur-sumur, mengawasi pembangunan bangunan gedung untuk menunjang kegiatan operasi produksi dan pemboran migas serta bangunan fasilitas umum. Terkait dengan hal tersebut diatas, Kepala Top-Sip bertanggung jawab atas:

- a. Terlaksananya kegiatan survey dan pemetaan Topografi.
- b. Terlaksananya kegiatan konstruksi dan pemeliharaan bangunan jalan/sipil, fasilitas produksi, fasilitas umum.

- c. Penggunaan pemakaian A2B (Alat-Alat Berat) dan peralatan kerja survey dan pemetaan.
- d. Kualitas hasil kerja yang dikerjakan oleh pihak ke tiga.

Tabel 3.4  
PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbangsel  
Kekuatan pekerja Top-Sip Jasa Sarana

NO	Area Operasi	Pimpinan	Biasa	Out Sourcing	Tidak Tetap
1.	Prabumulih	7	5	4	51
2.	Pendopo	2	3	-	22
	Jumlah	9	8	4	73

Sumber: Top-Sip Jasa Sarana, data periode Oktober 2004

### 3.1.6.2. Informasi-Komunikasi (Infokom)

Informasi-Komunikasi (Infokom) merupakan bagian dari fungsi Jasa Sarana yang mengatur dan mengarahkan penyelenggaraan Sistem Informasi Berbasis Komputer dan Infrastruktur Teknologi Informasi (TI) serta pengelolaan sumber daya TI dan mengkoordinasikan kegiatan pengendalian Sistem Informasi untuk mendukung pencapaian tujuan strategis dan taktis fungsi-fungsi pengguna.

Terkait dengan hal tersebut diatas, Kepala Infokom bertanggung jawab atas:

- a. Pengkoordinasian kegiatan perencanaan dan pengembangan Sistem Informasi Berbasis Komputer sebagai bagian dari komponen strategis.
- b. Pengkoordinasian kegiatan penyelenggaraan TI
- c. Pengkoordinasian kegiatan pengendalian Sistem Informasi dan Infrastruktur TI
- d. Pengkoordinasian kegiatan ketatalaksanaan

Tabel 3.5  
PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbangsel  
Kekuatan pekerja Infokom Jasa Sarana

NO	Area Operasi	Pimpinan	Biasa	Out Sourcing	Tidak Tetap
1.	Prabumulih	7	7	-	24
2.	Pendopo	1	1	-	10
	Jumlah	8	8	-	34

Sumber: Infokom Jasa Sarana, data periode Oktober 2004

### 3.1.6.3. Mekanik-Angkutan (Mek-Angk)

Mekanik-Angkutan (Mek-Angk) merupakan bagian dari fungsi Jasa Sarana yang mengkoordinir kegiatan perencanaan, pengaturan, pengawasan dan pelaksanaan seluruh kegiatan pemeliharaan mekanik, alat-alat berat, kendaraan, *fire hydrant, power plant, utilities*, angkutan alat berat dan pengoperasian peralatan transportasi secara baik, efektif, efisien, sehingga diperoleh peralatan yang mempunyai *availability, utilisasi, reliability, dan performance* yang tinggi guna menunjang kegiatan operasi perminyakan.

Terkait dengan hal tersebut diatas, Kepala Mek-Angk bertanggung jawab untuk:

- a. Mengkoordinir seluruh kegiatan agar dapat bekerja terpadu dan saling mendukung.
- b. Memastikan seluruh unit beroperasi dengan baik sesuai kapasitas yang telah ditentukan.
- c. Memastikan seluruh kegiatan pengangkutan dan pengangkatan serta *maintenance* dilaksanakan dengan baik sesuai standar yang berlaku

- d. Memastikan seluruh pelaksanaan kontrak dilaksanakan dengan baik dan sesuai RKS (Rencana Kerja dan Syarat-Syarat)
- e. Memastikan biaya operasi dilaksanakan secara efisien dan efektif serta seluruh aset yang dikelola jumlahnya sesuai dan berfungsi dengan baik.
- f. Bertanggung jawab atas keamanan dan keselamatan kerja serta kualitas hasil *maintenance*
- g. Bertanggung jawab terhadap kinerja operasi angkutan berat/ringan dan kondisi peralatan A2B dan HTE (Heavy Transport Equipment) serta mengatasi permasalahan yang timbul

Tabel 3.6  
PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbangsel  
Kekuatan pekerja Mek-Angk Jasa Sarana

NO	Area Operasi	Pimpinan	Biasa	Out Sourcing	Tidak Tetap
1.	Prabumulih	6	5	-	110
2.	Pendopo	1	3	-	37
	Jumlah	7	8	-	147

Sumber: Mek-Angk Jasa Sarana, data periode Oktober 2004

#### 3.1.6.4 Utilities

Utilities merupakan bagian dari fungsi Jasa Sarana yang mengkoordinir, merencanakan, menyelenggarakan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan, perbaikan, dan bertanggung jawab terhadap operasional Pusat Pembangkit Tenaga Listrik (*Power Plant*), *Water Treatment Plant*, jaringan distribusi listrik, air, dan gas sehingga suplai listrik, air, dan gas terjamin kontinuitas dan keandalannya.

Terkait dengan hal tersebut diatas, Kepala Utilities bertanggung jawab untuk:

- a. Memastikan semua unit peralatan/instalansi listrik dapat beroperasi baik sesuai spesifikasi teknisnya.
- b. Bertanggung jawab atas kontinuitas suplai dan kebutuhan tenaga listrik untuk industri/fasilitas produksi, perkantoran, perbengkelan, dan perumahan
- c. Bertanggung jawab atas kualitas hasil kerja dan efisiensi anggaran biaya dan pemakaian material

Tabel 3.7  
PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbangsel  
Kekuatan pekerja Utilities Jasa Sarana

NO	Area Operasi	Pimpinan	Biasa	Out Sourcing	Tidak Tetap
1.	Prabumulih	7	6	-	42
2.	Pendopo	-	-	-	-
	Jumlah	7	6	-	42

Sumber: Utilities Jasa Sarana, data periode Oktober 200

### 3.2. Variabel penelitian

Pada penelitian yang akan dilakukan ini, variabel penelitian terbagi atas dua yaitu variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

Variabel bebas (X) adalah kepemimpinan, yang terbagi atas :

- a. Kepemimpinan transaksional (X<sub>1</sub>)
- b. Kepemimpinan transformasional (X<sub>2</sub>)

Variabel terikat (Y) adalah prestasi kerja

### 3.3. Definisi operasional variabel

#### 3.3.1. Kepemimpinan (X)

Kepemimpinan (X) merupakan suatu cara pemimpin/manajer untuk mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku karyawannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

1. Kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) yaitu kepemimpinan yang didasarkan pada kontrak pertukaran/transaksi antara pimpinan dan bawahannya. Kontrak transaksi tidak hanya dalam konteks material seperti gaji, tetapi juga meliputi aspek-aspek non material seperti pertimbangan khusus, pengakuan, penghargaan.
2. Kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) yaitu kepemimpinan yang akan memotivasi bawahannya untuk menunjukkan prestasinya melebihi apa yang diharapkannya, dengan cara mengaktifkan akan adanya kebutuhan yang lebih tinggi pada diri bawahan, mendorong tumbuhnya suasana penuh kepercayaan, dan mengarahkan bawahan untuk berorientasi pada kepentingan pribadi yang bersifat transendental untuk diterapkan dalam organisasi.

#### 3.3.2. Prestasi organisasi (Y)

Prestasi organisasi (Y) menunjukkan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

### 3.4. Parameter

#### 3.4.1. Kepemimpinan (X)

Kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin/manajer dalam mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku karyawannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

##### 3.4.1.1. Kepemimpinan transaksional ( $X_1$ )

Merupakan kepemimpinan yang didasarkan pada kontrak pertukaran/transaksi antara pimpinan dan bawahannya.

###### 1. *Contingent reward* ( $X_{1.1}$ )

Merupakan faktor kepemimpinan transaksional dimana pemimpin akan memberikan imbalan/*reward* yang setimpal pada karyawan yang berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dengan kata lain yang dapat menguntungkan perusahaan. Beberapa indikator dari *contingent reward* yaitu:

- a. Kesepakatan antara pemimpin dengan karyawan bahwa karyawan akan mendapatkan tambahan imbalan finansial (bonus/komisi) bila melaksanakan tugas dengan baik.
- b. Kesepakatan antara pemimpin dengan karyawan bahwa karyawan akan mendapatkan tambahan imbalan non finansial (fasilitas kendaraan) bila melaksanakan tugas dengan baik.

###### 2. *Management by exception- active* ( $X_{1.2}$ )

Merupakan faktor kepemimpinan transaksional dimana pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan pekerjaan karyawannya agar

tidak membuat kesalahan-kesalahan atau agar mereka tidak gagal dalam melaksanakan pekerjaan, atau agar kesalahan karyawan dapat cepat diketahui untuk diperbaiki. Beberapa indikator dari *management by exception-active* yaitu:

- a. Pelatihan (bimbingan) dari pemimpin bila karyawan membutuhkan saran/nasehat.
- b. Pemimpin harus mempunyai alasan-alasan yang tepat bila ingin mengubah cara kerja karyawan dalam pelaksanaan kerjanya.
- c. Semangat pemimpin untuk menyediakan sarana/alat kerja yang dibutuhkan karyawan dalam pelaksanaan kerjanya.
- d. Penggunaan simbol/imajinasi oleh pemimpin sehingga dapat memusatkan (mengingat) perhatian karyawan mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan karyawan

### 3. *Management by exception-passive* ( $X_{1.3}$ )

Merupakan faktor kepemimpinan transaksional dimana pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan karyawan/bawahan dalam mencapai tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Beberapa indikator dari *management by exception-passive* yaitu:

- a. Perhatian dari pemimpin, berupa perkataan maupun perbuatan yang dapat membesarkan hati karyawan bila mengalami kegagalan dalam pelaksanaan kerja.



- b. Penggunaan kecerdasan/pemikiran ilmiah oleh pemimpin dalam mengatasi kesulitan kerja.
- c. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menghadapi/menyelesaikan hambatan dalam pekerjaan.

#### 4. *Laissez-faire* ( $X_{1,4}$ )

Merupakan faktor kepemimpinan transaksional dimana pemimpin membiarkan karyawannya melakukan pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya. Beberapa indikator dari *laissez-faire* yaitu: .

- a. Kepercayaan pemimpin terhadap organisasi kerjanya
- b. Kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya
- c. Karyawan bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang dilakukannya.

#### 3.4.1.2. Kepemimpinan transformasional ( $X_2$ )

Merupakan kepemimpinan yang akan memotivasi bawahannya untuk menunjukkan prestasinya melebihi apa yang diharapkannya.

##### 1. *Attributed charisma* ( $X_{2,1}$ )

Merupakan faktor kepemimpinan transformasional dimana pemimpin menimbulkan kesan pada karyawannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melaksanakan pekerjaannya. Beberapa indikator dari *attributed charisma* yaitu:

- a. Pemimpin dengan tenang menghadapi situasi yang kritikal, dan yakin dapat berhasil mengatasinya.
- b. Anggapan karyawan bahwa pemimpin adalah simbol kesuksesan dan prestasi.
- c. Sikap hati-hati/penuh pertimbangan pemimpin dalam pemecahan masalah.
- d. Ketenangan/rasa aman yang dirasakan karyawan bila pemimpin berada didekatnya.

## 2. *Inspirational motivation* (X<sub>2.2</sub>)

Merupakan faktor kepemimpinan transformasional dimana pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahan/karyawan.

Beberapa indikator dari *inspirational motivation* yaitu:

- a. Pemimpin menentukan standar-standar tinggi dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b. Pemimpin memberikan keyakinan bahwa tujuan pekerjaan dapat dicapai sehingga karyawan merasa mampu melakukan pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam gagasan.
- c. Ide-ide pimpinan dapat dijadikan dasar/pegangan bagi karyawan dalam pelaksanaan kerja.
- d. Pemimpin mendorong karyawan agar sukses dalam pelaksanaan kerja.

### 3. *Intellectual stimulation* ( $X_{2,3}$ )

Merupakan faktor kepemimpinan transformasional dimana pemimpin membuat karyawan merasa bahwa pemimpin mendorong karyawan untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas-tugas mereka. Beberapa indikator dari *intellectual stimulation* yaitu:

- a. Pemimpin menunjukkan cara-cara baru dalam menghadapi masalah kerja yang membingungkan karyawan.
- b. Pemimpin mengadakan pertemuan untuk membahas kesalahan/kegagalan dalam kerja.
- c. Keinginan pemimpin agar karyawan menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah.
- d. Pemimpin mengembangkan cara-cara untuk mendorong motivasi karyawan.

### 4. *Individualized consideration* ( $X_{2,4}$ )

Merupakan faktor kepemimpinan transformasional dimana pemimpin memperlakukan setiap karyawan/bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing sehingga karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Beberapa indikator dari *individualized consideration* yaitu:

- a. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan membantu karyawan memahaminya.
- b. Pemimpin membuat karyawan merasa bangga menjadi rekan kerjanya.
- c. Pemimpin memberi pujian bila karyawan bekerja dengan baik.
- d. Pemimpin memberikan perhatian lebih pada karyawan yang tampaknya membutuhkan perhatian dalam pelaksanaan kerjanya

5. *Idealized influence* ( $X_{2.5}$ )

Merupakan faktor kepemimpinan transformasional dimana pemimpin berusaha, melalui pembicaraan, mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan (*beliefs*), perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan, perlu diperhatikan akibat-akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil. Beberapa indikator dari *idealized influence* yaitu:

- a. Pemimpin merasa puas bila karyawan mampu mencapai hasil/prestasi kerja yang telah ditetapkan.
- b. Pemimpin menjelaskan tujuan organisasi dengan cara sederhana.
- c. Pemimpin mampu menumbuhkan rasa hormat karyawan kepadanya dari sikap dan perilakunya.

- d. Pemimpin memastikan bahwa karyawan telah berpikir secara matang sebelum bertindak.

#### 3.4.2. Prestasi kerja (Y)

Menunjukkan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Dimana kontribusi karyawan pada organisasi/perusahaan selama periode waktu tertentu dinilai.

##### 3.4.2.1. Mutu ( $Y_1$ )

Merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan berupa hal-hal yang berkaitan dengan tingkat kecermatan, kerapian dan ketuntasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Keterampilan khusus yang dimiliki karyawan. Beberapa indikator dari mutu yaitu:

1. Ketelitian/kecermatan dalam bekerja
2. Ketepatan dalam bekerja
3. Kerapian dalam bekerja
4. Hasil kerja dapat diterima dengan baik

##### 3.4.2.2. Produktivitas ( $Y_2$ )

Merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan berupa hal-hal yang berkaitan dengan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Beberapa indikator dari produktivitas yaitu:

1. Kemampuan menyelesaikan tugas rutin
2. Kemampuan menyelesaikan tugas ekstra (lembur)

#### 3.4.2.3. Ketidaktergantungan ( $Y_3$ )

Merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan berupa hal-hal yang berkaitan dengan sejauh mana seorang karyawan dapat menjalankan pekerjaannya tanpa pengawasan dari pemimpin. Beberapa indikator dari ketidaktergantungan yaitu:

1. Kesiapan berusaha dalam memecahkan persoalan
2. Kemandirian dalam penyelesaian tugas
3. Kepercayaan diri karyawan bahwa ia mampu melaksanakan pekerjaan

#### 3.4.2.4. Ketersediaan ( $Y_4$ )

Merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan berupa hal-hal yang berkaitan dengan sejauh mana seorang karyawan menepati waktunya atau disiplin waktu, meninjau periode istirahat yang ditetapkan, dan catatan kehadiran secara keseluruhan. Beberapa indikator dari ketersediaan yaitu:

1. Disiplin kehadiran.
2. Disiplin waktu
3. Kerajinan dalam bekerja

#### 3.4.2.5. Kehandalan ( $Y_5$ )

Merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan berupa hal-hal yang berkaitan dengan sejauh mana seorang karyawan dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjutnya. Beberapa indikator dari kehandalan yaitu:

1. Kecepatan berpikir dan bertindak

2. Penyesuaian dan pemahaman tugas-tugas baru
3. Kesiapan mengikuti perubahan dan perkembangan perusahaan

#### 3.4.2.6. Sikap (Y<sub>6</sub>)

Merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan berupa hal-hal yang berkaitan dengan sikap yang menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan serta bagaimana tingkat kerjasama dengan teman dan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Beberapa indikator dari sikap yaitu:

1. Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya
2. Terjalannya kerjasama yang baik dengan pimpinan
3. Terjalannya kerjasama yang baik dengan rekan kerja
4. Suasana kerja yang mendukung / kondusif

#### 3.4.2.7. Ketangguhan (Y<sub>7</sub>)

Merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan berupa hal-hal yang berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah atasan, kebiasaan mengikuti peraturan keselamatan dengan baik, dan inisiatif dalam bekerja. Beberapa indikator dari ketangguhan yaitu:

1. Ketaatan dalam melaksanakan perintah pimpinan.
2. Penggunaan peralatan keselamatan atas kesadaran sendiri.
3. Berinisiatif melaksanakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah pimpinan

#### 3.4.2.8. Pengetahuan jabatan ( $Y_8$ )

Merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan berupa hal-hal yang berkaitan dengan keterampilan dan informasi teknis/praktis yang digunakan pada jabatan oleh karyawan. Beberapa indikator dari pengetahuan jabatan yaitu:

1. Pengetahuan teknis yang berhubungan dengan pekerjaan
2. Keterampilan khusus yang dimiliki karyawan untuk menunjang pekerjaan
3. Pemahaman terhadap prosedur kerja dengan alat/sarana perlengkapannya

#### 3.4.3. Demografi Karyawan

Menunjukkan klasifikasi dari suatu kelompok orang atau pengelompokan dari sekumpulan orang/masyarakat berdasarkan karakteristik pribadi seseorang/kelompok yang membedakannya dengan seseorang / kelompok yang lainnya. Beberapa indikator dari demografi karyawan yaitu:

1. Usia
2. Pendidikan
3. Jenis kelamin
4. Status
5. Masa kerja



### 3.5. Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian meliputi validitas dan reliabilitas penelitian. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur, sedangkan reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Untuk mengetahui apakah data yang diperoleh telah valid dan reliabel dilakukan uji coba instrumen penelitian.

Uji coba instrumen penelitian merupakan suatu tahap penting dalam proses pelaksanaan yang sesungguhnya di lapangan. Dengan uji coba instrumen penelitian akan diperoleh manfaat bahwa instrumen penelitian benar-benar mengukur apa yang diukur (valid) dan dapat diketahui sampai seberapa jauh instrumen tersebut dapat dipercaya atau diandalkan.

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan komputer melalui paket Seri Program Statistik (SPS) melalui modul Psikometri I dengan program analisis kesahihan butir dan uji keandalan Teknik *Alpha Cronbach* dari edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih. Uji validitas dan reliabilitas ini dilakukan sebanyak dua kali, yaitu: uji validitas dan reliabilitas dengan 30 responden dan pada keseluruhan sampel yaitu 61 responden.

#### 1. Uji validitas dan reliabilitas dengan 30 responden

Untuk memberikan gambaran awal atau sementara terhadap hasil uji validitas dan reliabilitas sehingga dapat menjamin bahwa data yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang telah diuji tersebut akan memberikan hasil pengukuran yang valid dan reliabel pula, uji ini dilakukan pada 30 responden saja.

Setelah melakukan uji coba instrumen pada 30 responden, dari jumlah butir pernyataan sebanyak 57 butir yang terdiri dari 12 butir untuk variabel kepemimpinan transaksional, 20 butir untuk variabel kepemimpinan transformasional, dan 25 butir untuk variabel prestasi kerja, hanya 55 butir yang dinyatakan valid dan reliabel atau dengan kata lain sah dan andal (Lampiran B, hlm. 151-162). Dua butir pernyataan yang dinyatakan tidak valid dan reliabel atau dengan kata lain gugur, berasal dari variabel prestasi kerja. Jadi dari 25 butir untuk variabel prestasi kerja, hanya 23 butir saja yang valid dan reliabel.

## 2. Uji validitas dan reliabilitas dengan 61 responden

Untuk mendapatkan gambaran keseluruhan mengenai hasil uji validitas dan reliabilitas, uji dilakukan pada seluruh responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 61 responden. Setelah melakukan uji coba instrumen, pada 61 responden, dari jumlah butir pernyataan sebanyak 57 butir yang terdiri dari 12 butir untuk variabel kepemimpinan transaksional, 20 butir untuk variabel kepemimpinan transformasional, dan 25 butir untuk variabel prestasi kerja, hanya 55 butir yang dinyatakan valid dan reliabel atau dengan kata lain sah dan andal (Lampiran B, hlm. 165-177). Dua butir pernyataan yang dinyatakan tidak valid dan reliabel atau dengan kata lain gugur, berasal dari variabel prestasi kerja. Jadi dari 25 butir untuk variabel prestasi kerja, hanya 23 butir saja yang valid dan reliabel.

Hasil uji validitas instrumen penelitian tersebut adalah sebagai berikut (Lampiran B, hlm. 165-175):

- a. Variabel kepemimpinan transaksional, jumlah pernyataan untuk variabel ini adalah 12 pernyataan, tidak ada yang gugur; ini berarti semuanya sah.
- b. Variabel kepemimpinan transformasional, jumlah pernyataan untuk variabel ini adalah 20 pernyataan, tidak ada yang gugur; ini berarti semuanya sah.
- c. Variabel prestasi kerja, jumlah pernyataan untuk variabel ini adalah 25 pernyataan, 2 pernyataan gugur; ini berarti hanya 23 butir saja yang sah.

Sedangkan hasil uji reliabilitas penelitian adalah sebagai berikut (Lampiran B, hlm. 165-175):

- a. Variabel kepemimpinan transaksional, diperoleh angka koefisien kehandalan ( $r_{tt}$ ) = 0,795
- b. Variabel kepemimpinan transformasional, diperoleh angka koefisien kehandalan ( $r_{tt}$ ) = 0,928
- c. Variabel prestasi kerja, diperoleh angka koefisien kehandalan ( $r_{tt}$ ) = 0,918

### **3.6. Data dan Tehnik Pengumpulan Data**

#### **3.6.1. Jenis data**

Jenis data yang digunakan untuk penelitian ini mencakup :

1. Data primer (*primary data*), merupakan data yang diperoleh dari seluruh responden yaitu dari jawaban mereka pada kuesioner yang berisi daftar pertanyaan, dengan kata lain data yang dikumpulkan perseorangan (dalam hal ini peneliti) atau suatu organisasi langsung melalui objeknya.

2. Data sekunder (*secondary data*), yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi berupa publikasi; data yang sudah dikumpulkan oleh pihak atau instansi lain, yang berisi berbagai keterangan yang diperlukan untuk mendukung penelitian.

### 3.6.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini mencakup tiga kegiatan :

1. Penentuan sampel.

Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang diambil berasal dari keseluruhan pekerja tetap fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel yang aktif yaitu sebanyak 61 responden yang diperoleh berdasarkan teknik *Sensus*; sebagaimana akan dijelaskan pada *point* 3.7, hlm. 75

2. Pembuatan kuesioner (angket)

Penggunaan kuesioner merupakan hal yang pokok untuk pengumpulan data. Hasil kuesioner tersebut akan terjelma dalam angka-angka, tabel-tabel, analisa statistik dan uraian serta kesimpulan hasil penelitian. Analisa data kuantitatif dilandaskan pada hasil kuesioner itu. Daftar pertanyaan dalam kuesioner digunakan untuk mengungkap bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja karyawan.

Jawaban dari kuesioner yang berisi daftar pernyataan diisi subjek penelitian. Subjek penelitian sebagai responden diminta memberi jawaban yang telah disediakan, dimana:

- a. Angket kepemimpinan (variabel bebas atau X ) berupa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional disusun berdasarkan metode *Summated Ratings* yang terdiri dari 5 jenjang penilaian dengan besar nilai dari 1 sampai 5, dengan perincian: Tidak Pernah (TP) nilai 1, Sangat Jarang (SJ) nilai 2, Kadang-Kadang (KK) nilai 3, Sering (S) nilai 4, Hampir Selalu (HS) nilai 5.

Semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin baik penilaian responden terhadap corak interaksi antara pimpinan dan bawahannya/karyawan, yang berkaitan dengan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Begitu juga sebaliknya.

Tabel 3.8  
Klasifikasi nilai untuk setiap jawaban pernyataan kepemimpinan

No	Jawaban	Nilai
1.	Tidak Pernah (TP)	1
2.	Sangat Jarang (SJ)	2
3.	Kadang-Kadang (KK)	3
4.	Sering (S)	4
5	Hampir Selalu (HS)	5

- b. Angket prestasi kerja (variabel terikat atau Y) diukur secara scoring berdasarkan skala *Likert*. Nilai tersebut dikategorikan menjadi lima skala penilaian, yaitu: SB (Sangat baik) nilai 5, B (Baik) nilai 4, S (Sedang) nilai 3, KB (Kurang Baik) nilai 2, TB (Tidak Baik) nilai 1.

Tabel 3.9  
Klasifikasi nilai untuk setiap jawaban pernyataan prestasi kerja

No	Jawaban	Nilai
1.	Tidak Baik (TB)	1
2.	Kurang Baik (KB)	2
3.	Sedang (S)	3
4.	Baik (B)	4
5	Sangat Baik (SB)	5

### 3. Tehnik wawancara

Dalam hal ini pewawancara/peneliti harus mampu menciptakan hubungan baik dengan responden, atau mengadakan *rapport* (Masri Singarimbun, 1989, hlm. 200) yaitu suatu situasi psikologis yang menunjukkan bahwa responden bersedia bekerja sama, bersedia menjawab pertanyaan dan memberi informasi sesuai dengan pikiran dan keadaan yang sebenarnya.

Pada wawancara ini digunakan bentuk pertanyaan-pertanyaan yang *Structured-Disguised* (J.Supranto, 1997, hlm. 70), dimana pewawancara/peneliti menggunakan suatu daftar pertanyaan (*structured*) sebagai petunjuk, sehingga tidak akan menanyakan yang bukan-bukan. Dalam hal ini tipe pertanyaan yang digunakan berupa jawaban terarah/*direct response* (J.Supranto, 1997, hlm. 82), dimana untuk jenis pertanyaan ini sudah sedikit diarahkan atau tidak terlalu luas.

### 3.7. Populasi dan Sampling

Penentuan sampel sebagai responden dalam pengisian kuesioner untuk penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan jalan mencatat seluruh elemen yang menjadi objek penelitian. Kumpulan dari seluruh elemen tersebut dinamakan populasi atau *universe*. Populasi dalam penelitian ini adalah pekerja tetap fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel sebagai objek penelitian.

Berdasarkan data per 31 Oktober 2004, pekerja tetap fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel berjumlah 67 orang. Dari jumlah tersebut terdapat enam pekerja yang sedang berada pada Masa Pra Pensiun (MPP). Para pekerja ini masih berstatus sebagai pekerja tetap fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel karena para pekerja MPP tersebut tetap di beri gaji hingga masa pensiun mereka tiba, tetapi pada bagian mereka masing-masing sudah tidak tercatat lagi sebagai pekerja dari setiap bagian tersebut.

Oleh karena itu responden yang di ambil sebagai sampel untuk penelitian ini sebanyak 61 pekerja saja, yaitu para pekerja aktif atau yang tercatat sebagai pekerja tetap di masing-masing bagian dari fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel, atau dengan kata lain para pekerja tetap yang tidak/belum memasuki Masa Pra Pensiun (MPP), dalam hal ini para pekerja tetap yang terdiri atas pekerja pimpinan sebanyak 31 orang dan pekerja biasa sebanyak 30 orang. Metode pengumpulan data yang demikian itu dinamakan *sensus*. Jadi sensus berarti pencatatan yang menyeluruh (*complete enumeration*)

terhadap elemen-elemen yang menjadi objek penyelidikan (J.Supranto M.A., 1997, hlm. 48).

Sedangkan responden untuk wawancara diambil secara acak dari setiap pekerja di masing-masing bagian fungsi Jasa Sarana di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel dengan menggunakan prosedur pengambilan sampel purposif yang terstratifikasi (E. Kristi Poerwandari, 1999, hlm 57), dimana peneliti mengambil kasus-kasus yang menjelaskan kondisi rata-rata tetapi juga kasus-kasus yang menjelaskan kondisi diatas rata-rata atau dibawah rata-rata dari suatu fenomena. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebagai responden untuk di wawancara adalah pekerja tetap dari setiap bagian di fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel yang diambil secara acak dengan menggabungkan ke tiga kriteria berikut ini:

1. Masa kerja tergolong baru, sedang, dan lama.
  - a. Masa kerja tergolong baru adalah para pekerja yang memiliki masa kerja 0 sampai 10 tahun, terhitung mulai pekerja tersebut bekerja/berdinas di PT. Pertamina (Persero).
  - b. Masa kerja tergolong sedang adalah para pekerja yang memiliki masa kerja 11 sampai 25 tahun, terhitung mulai pekerja tersebut bekerja/berdinas di PT. Pertamina (Persero).
  - c. Masa kerja tergolong lama adalah para pekerja yang memiliki masa kerja 26 sampai 35 tahun, terhitung mulai pekerja tersebut bekerja/berdinas di PT. Pertamina (Persero).



2. Usia kerja sangat produktif, produktif, dan tidak produktif
  - a. Usia kerja sangat produktif adalah para pekerja yang berusia 26 - 35 tahun.
  - b. Usia kerja produktif adalah para pekerja yang berusia 36 – 45 tahun.
  - c. Usia kerja tidak produktif adalah para pekerja yang berusia 46 – 55 tahun.
3. Tingkat pendidikan akhir SD/SMP/SMA, Diploma/Setara, dan S1/S2

### **3.8. Tehnik Analisis**

Penelitian ini didasarkan pada tehnik analisis berupa:

1. Analisis deskriptif: merupakan metode analisis yang didasarkan pada jawaban yang diberi responden terhadap pertanyaan yang diajukan kemudian dijabarkan mengenai hasil jawabannya.
2. Analisis kualitatif: merupakan metode analisis yang didasarkan pada jawaban yang diberi responden terhadap pertanyaan yang diajukan pada saat wawancara kemudian dijabarkan mengenai hasil jawabannya.
3. Analisis kuantitatif: merupakan metode analisis data dengan menguji dan menilai data yang terkumpul dengan menggunakan rumus-rumus yang berhubungan dengan masalah yang dikaji; regresi linier berganda, dan analisis Kai Kuadrat.

### **3.9. Alat Analisis**

#### **3.9.1. Analisis Kualitatif**

Alat analisis yang digunakan pada analisis kualitatif penelitian ini berdasarkan pada wawancara, yang merupakan metode dasar yang pada umumnya banyak dipakai dan dilibatkan dalam tipe-tipe analisis atau penelitian kualitatif.

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (E. Kristi Poerwandari, 1999, hlm 72). Wawancara dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti.

Pada wawancara ini digunakan bentuk pertanyaan-pertanyaan yang *Structured-Disguised* (J.Supranto, 1997, hlm. 70), dimana pewawancara/peneliti menggunakan suatu daftar pertanyaan (*structured*) sebagai petunjuk sehingga tidak akan menanyakan yang bukan-bukan. Dalam hal ini tipe pertanyaan yang digunakan berupa jawaban terarah/*direct response* (J.Supranto, 1997, hlm. 82), dimana untuk jenis pertanyaan ini sudah sedikit diarahkan atau tidak terlalu luas.

### 3.9.2. Analisis Kuantitatif

Alat analisis yang digunakan pada analisis kuantitatif penelitian ini adalah regresi berganda dan kai kuadrat.

#### 3.9.2.1. Analisis Regresi Berganda

Digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas yaitu: Kepemimpinan Transaksional (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2) secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan (Y). Jadi dengan menggunakan analisis regresi berganda maka akan dapat diketahui besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan. Selanjutnya langkah-langkah penghitungan:

1. Rumus regresi linier berganda (Zainal Mustofa, 1985, hlm. 80) :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan : X = variabel bebas (kepemimpinan)

- X1 = kepemimpinan transaksional  
 X2 = kepemimpinan transformasional  
 Y = variabel terikat (prestasi kerja karyawan)  
 b<sub>0</sub> = konstanta regresi  
 b<sub>1, 2, n</sub> = koefisien regresi

## 2. Membuat formulasi uji hipotesis

$h_0 \rightarrow b_1 = b_2 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas(X) secara bersama-sama terhadap variabel terikat(Y)

$h_a \rightarrow b_1 \neq b_2 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas(X) atau minimal satu variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat(Y)

### 3.9.2.2. Analisis Kai Kuadrat ( $X^2$ )

Pada pengujian faktor demografis dapat digunakan pengaruh yang signifikan untuk mencari hubungan antara variabel-variabel penelitian yang digolongkan dalam dua kategori atau lebih, juga dalam rangka pengujian maka akan digunakan analisis Kai Kuadrat ( $X^2$ ). Rumus analisis Kai Kuadrat ( $X^2$ ) menurut Zainal Mustofa (1992, hlm. 89):

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_h)^2}{f_h}$$

Keterangan:  $X^2$  = harga Kai Kuadrat

$f_o$  = frekuensi yang diharapkan (observasi)

$f_h$  = frekuensi yang diharapkan dalam sampel sebagai pencerminan frekuensi yang diharapkan

### 3.10. Uji hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji keberartian pengaruh variabel bebas (kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (prestasi kerja karyawan), yang dilakukan melalui metode pengujian koefisien regresi berganda. Pada penelitian ini, terdapat tiga hipotesis penelitian :

1. Hipotesis I “ ada pengaruh kepemimpinan yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan”.

Untuk membuktikan hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan penghitungan uji F yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan atau dengan kata lain, uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh semua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat, dimana:

$h_0 : b_1 = b_2 = 0$ , tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

$h_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$ , terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara bersama-sama atau minimal satu variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pengujian uji F variansinya adalah dengan membandingkan F hitung dengan F tabel pada  $\alpha = 0,05$  apabila hasil perhitungannya:

- a.  $F_h \geq F_t$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima; artinya variabel dari model regresi berhasil menerangkan variansi variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel terikatnya
  - b.  $F_h < F_t$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak; artinya variabel dari model regresi tidak berhasil menerangkan variansi variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel terikatnya
2. Hipotesis II “faktor kepemimpinan transformasional yang paling dominan mempengaruhi prestasi kerja karyawan”.

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan penghitungan uji t, dimana;

$h_0 : b_1 = b_2 = 0$ , tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

$h_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$ , terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara bersama-sama atau minimal satu variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pengujian dilakukan dengan uji t, dengan membandingkan t hitung dengan t tabel pada  $\alpha = 0,05$  bila hasil pengujian menunjukkan:

- a.  $t_h \geq t_t$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima; artinya variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya dan ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

- b.  $t_h < t_t$ ,  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak; artinya variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikatnya dan tidak ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.
3. Hipotesis III “ada hubungan yang signifikan antara karakteristik karyawan dengan kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan”

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan penghitungan analisis Kai Kuadrat ( $X^2$ ) menurut Zainal Mustofa (1992, hlm. 89):

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_h)^2}{f_h}$$

Keterangan:  $X^2$  = harga kai kuadrat

$f_o$  = frekuensi yang diharapkan (observasi)

$f_h$  = frekuensi yang diharapkan dalam sampel sebagai pencerminan frekuensi yang diharapkan

Dalam kajian uji kai kuadrat sebagai alat analisis yang dapat digunakan untuk pengujian hipotesis, maka untuk mencari rumus  $f_h$  digunakan rumus berikut (Zainal Mustofa, 1992, hlm. 89):

$$f_h = \frac{(\text{total frekuensi sebaris}) (\text{total frekuensi sekelompok})}{\text{total sampel}}$$

Apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak, maka langkah-langkah selanjutnya setelah harga  $X^2$  diperoleh adalah sebagai berikut:

- a. Mencari derajat kebebasan (db) pembilang, dengan rumus sebagai berikut (Zainal Mustofa, 1992, hlm. 90):

$db = (r-1) (k-1)$ , dimana  $r$  merupakan jumlah baris, dan  $k$  merupakan jumlah kolom.

- b. Menentukan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ). Pada penelitian ini ditentukan sebesar 95% atau 0,005.

- c. Mencari harga  $X^2$  tabel, dengan cara melihatnya pada daftar tabel  $X^2$ .

- d. Menentukan apakah hipotesis yang diuji ditolak atau diterima.

Hipotesis yang akan diuji melalui penelitian ini yaitu:

$h_0$  = tidak ada hubungan yang signifikan antara faktor demografi dengan kepemimpinan dan prestasi kerja.

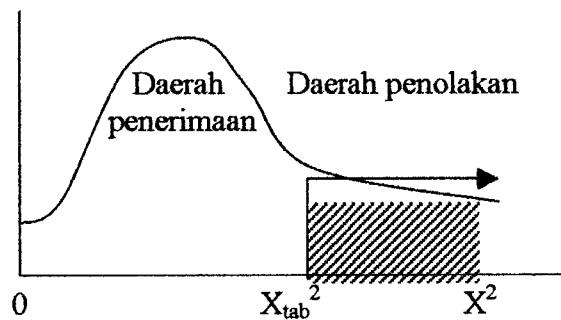
$h_a$  = terdapat hubungan yang signifikan antara faktor demografi dengan kepemimpinan dan prestasi kerja.

Kriteria keputusan :

- Tolak  $h_0$ , terima  $h_a$  jika:  $X^2 > X^2$  tabel { ( ), (r-1) (k-1) }

- Terima  $h_0$ , tolak  $h_a$  jika:  $X^2 \leq X^2$  tabel { ( ), (r-1) (k-1) }

- e. Daerah penolakan ( $h_0$ ) dan daerah penerimaan ( $h_a$ ) dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



$h_0$  diterima bila  $X^2$  hitung  $\leq X^2$  tabel

$h_a$  diterima bila  $X^2$  hitung  $> X^2$  tabel

f. Koefisien Kontingensi

Jika setelah menggunakan analisis Kai Kuadrat ternyata terdapat hubungan, untuk mengetahui derajat hubungan kedua variabel penelitian, apakah derajat hubungan erat atau tidak maka terlebih dahulu dicari suatu angka/koeffisien yang biasa disebut Koefisien Kontingensi (KK), dan besarnya harga Koefisien Kontingensi (KK) yang diperoleh nantinya harus dibandingkan dengan Koefisien Kontingensi Maksimum (KK Maks). Adapun rumus koefisien tersebut adalah (Zainal Mustofa, 1992, hlm. 90):

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + n}}, \text{ dimana } C \text{ maks} = \sqrt{\frac{m-1}{m}}$$

Keterangan :

$C = KK$                        $n =$  banyaknya sampel

$X^2 =$  nilai KK               $m =$  nilai minimal antara banyaknya baris dan kolom



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Bab ini akan membahas mengenai penganalisaan terhadap data yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis deskriptif, analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis deskriptif merupakan analisis yang didasarkan pada jawaban yang diberi responden terhadap pertanyaan yang diajukan kemudian dijabarkan mengenai hasil jawabannya. Analisis kualitatif merupakan analisis yang didasarkan pada jawaban yang diberi responden terhadap pertanyaan yang diajukan pada saat wawancara kemudian dijabarkan mengenai hasil jawabannya. Sedangkan analisis kuantitatif digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel, dan juga untuk mengetahui hubungan karakteristik karyawan/pekerja terhadap kepemimpinan dan prestasi kerja dari para karyawan tersebut.

#### **4.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif akan menjabarkan hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan atas jawaban responden. Jawaban diperoleh dari hasil kuesioner yang berasal dari 61 responden, dalam hal ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum karyawan/pekerja yaitu karakteristik yang menjadi objek penelitian dan persepsi karyawan mengenai kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan prestasi kerja karyawan

#### 4.1.1 Karakteristik Karyawan

Penelitian mengenai “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Persepsi Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Pekerja Tetap Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel)”, membagi karakteristik karyawan/pekerja menjadi lima golongan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik yang dominan menurut tingkatan-tingkatan yang telah ditetapkan dan untuk mengetahui prestasi kerja masing-masing karakter karyawan/pekerja. Ke lima karakteristik itu adalah:

##### 4.1.1.1 Usia

Tabel 4.1  
Karakteristik responden berdasarkan usia

Usia	Jumlah	
	Frekuensi	(%)
26 – 35 tahun	3	4,92
36 – 45 tahun	11	18,03
46 – 55 tahun	47	77,05
Jumlah ( $\Sigma$ )	61	100

Sumber: Lampiran F, hlm. 315-317

Dari tabel diatas diketahui bahwa fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel mempunyai pekerja tetap yang berusia 26 - 35 tahun sebanyak 3 orang, pekerja yang berusia 36 - 45 tahun sebanyak 11 orang, dan pekerja yang berusia 46 - 55 tahun sebanyak 47 orang. Responden pada tingkat usia antara 46 hingga 55 tahun menjadi responden terbanyak dan mendominasi hasil survey. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja tetap fungsi Jasa

Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel adalah pekerja yang termasuk dalam usia tidak produktif.

#### 4.1.1.2. Jenis kelamin

Tabel 4.2  
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	
	Frekuensi	(%)
Pria	59	96,72
Wanita	2	3,28
Jumlah ( $\Sigma$ )	61	100

Sumber: Lampiran F, hlm. 315-317

Dari tabel diatas diketahui bahwa pekerja tetap fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel mempunyai pekerja pria sebanyak 59 orang, dan pekerja wanita sebanyak 2 orang. Dengan demikian jumlah keseluruhan pekerja tetap fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel adalah 61 orang. Dari jumlah tersebut diketahui bahwa pekerja pria lebih banyak dari pekerja wanita, sehingga menjadi responden terbanyak.

#### 4.1.1.3. Tingkat pendidikan

Tabel 4.3  
Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan	Jumlah	
	Frekuensi	(%)
SD	3	4,92
SLTP	5	8,20

Tabel 4.3(Lanjutan)  
Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan	Jumlah	
	Frekuensi	(%)
SMA/Setara	31	50,82
Diploma/Setara	13	21,31
Sarjana (S1)	7	11,47
Pasca Sarjana (S2/S3)	2	3,280
Jumlah ( $\Sigma$ )	61	100

Sumber: Lampiran F, hlm. 315-317

Dari tabel diatas diketahui bahwa pekerja tetap fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, mulai dari tingkat pendidikan yang paling rendah yaitu SD hingga tingkat pendidikan tinggi seperti Pasca Sarjana. Pekerja tetap dengan latar belakang pendidikan SD sebanyak 3 orang, SLTP sebanyak 5 orang, SMA/Setara sebanyak 31 orang, Diploma/Setara sebanyak 13 orang, Sarjana(S1) sebanyak 7 orang, Pasca Sarjana(S2/S3) sebanyak 2 orang. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pekerja tetap fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel mempunyai latar belakang pendidikan SMA/Setara yaitu sebanyak 31 orang, yang berarti pekerja yang digunakan cenderung tidak mengutamakan kualitas pendidikan yang tinggi dan lebih berdasarkan pada pengalaman.

## 4.1.1.4. Masa kerja

Tabel 4.4  
Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Masa kerja	Jumlah	
	Frekuensi	(%)
< 10 tahun	2	3,28
11 – 15 tahun	5	8,20
16 – 20 tahun	12	19,67
21 – 25 tahun	20	32,78
26 – 30 tahun	7	11,47
> 35 tahun	15	24,60
Jumlah ( $\Sigma$ )	61	100

Sumber: Lampiran F, hlm. 315-317

Dari tabel diatas diketahui bahwa fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel mempunyai pekerja tetap dengan masa kerja yang bervariasi. Pekerja tetap dengan masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 2 orang, masa kerja 11 sampai 15 tahun sebanyak 5 orang, masa kerja 16 sampai 20 tahun sebanyak 12 orang, masa kerja 21 sampai 25 tahun sebanyak 20 orang, masa kerja 26 sampai 30 tahun sebanyak 7 orang, dan pekerja tetap dengan masa kerja 31 sampai 35 tahun sebanyak 15 orang.

Tujuh klasifikasi masa kerja tersebut kemudian digabungkan lagi sehingga menjadi tiga klasifikasi yang lebih kecil yaitu masa kerja 0 sampai 10 tahun sebagai masa kerja yang tergolong baru; sebanyak 2 orang, masa kerja 11 sampai 25 tahun sebagai masa kerja yang tergolong sedang; sebanyak 37 orang, dan masa kerja 26 sampai 35 tahun sebagai masa kerja yang tergolong lama;

sebanyak 22 orang. Dari hasil tersebut, diketahui bahwa mayoritas pekerja tetap fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel merupakan pekerja tetap yang mempunyai masa kerja tergolong sedang yaitu sebanyak 37 orang

#### 4.1.1.5. Status perkawinan/keluarga

Tabel 4.5  
Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan/keluarga

Status	Jumlah	
	Frekuensi	(%)
Belum kawin/belum berkeluarga	1	1,64
Sudah kawin/berkeluarga	60	98,36
Jumlah ( $\Sigma$ )	61	100

Sumber: Hasil Kuesioner

Dari tabel diatas diketahui bahwa pekerja tetap fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel yang belum kawin atau belum berkeluarga hanya 1 orang, yang sudah kawin atau berkeluarga sebanyak 60 orang, sedangkan yang berstatus janda/duda; tidak ada sama sekali. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pekerja tetap fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel telah berkeluarga yaitu sebanyak 60 orang.

Untuk membantu mempermudah dalam pemahaman hasil survey mengenai karakteristik karyawan, maka berikut ini ditampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik.

Tabel 4.6  
Kelompok responden yang paling dominan  
menurut masing-masing karakteristik

Karakteristik	Jenis karakter dominan	Jumlah(%)
Usia	46 – 55 tahun	77,05
Jenis Kelamin	Pria	96,72
Tingkat Pendidikan	SMA/Setara	50,82
Masa Kerja	21- 25 tahun	32,78
Status Keluarga	Sudah kawin/berkeluarga	98,36

Sumber: Tabel 4.1 sampai tabel 4.5

#### **4.1.2 Persepsi karyawan tentang pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel**

1. Persepsi karyawan tentang kepemimpinan transaksional di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel

Persepsi karyawan mengenai kepemimpinan transaksional ini diukur melalui kuesioner yang berjumlah 12 butir pertanyaan yang diperoleh dari hasil jawaban seluruh responden yang masuk yang berjumlah 61 orang, (Lampiran B, hlm. 163) memperlihatkan persepsi mereka tentang pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk kepemimpinan transaksional yang hasilnya terangkum dalam tabel 4.7 dibawah ini:

**Tabel 4.7**  
**Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Transaksional**

No	Kelompok Jawaban	Skor Nilai	Jawaban	
			Frekuensi	%
1.	Kurang Baik	12 sd $\leq$ 27	2	3,3
2.	Cukup Baik	27 sd $\leq$ 42	41	67,2
3.	Baik	42 sd $\leq$ 57	18	29,5
	Jumlah		61	100

Sumber: Data Primer

Keterangan:

Batas Maksimum : 57                      Range :  $57 - 12 = 45$

Batas Minimum : 12                      Interval :  $45/3 = 15$

Klasifikasi : 3

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa jawaban responden tentang persepsi karyawan tentang kepemimpinan transaksional terangkum dalam tabel diatas, dapat diketahui bahwa secara umum kepemimpinan transaksional di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel dinilai cukup baik oleh karyawan yaitu dengan perincian: 3,3% responden menyatakan kurang baik; 67,2% responden menyatakan cukup baik; dan 29,5% responden menyatakan baik. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang kepemimpinan transaksional di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel adalah cukup baik.



2. Persepsi karyawan tentang kepemimpinan transformasional di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel

Persepsi karyawan mengenai kepemimpinan transformasional ini diukur melalui kuesioner yang berjumlah 20 butir pertanyaan yang diperoleh dari hasil jawaban seluruh responden yang masuk yang berjumlah 61 orang (Lampiran B, hlm. 167). Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk kepemimpinan transformasional yang hasilnya terangkum dalam tabel 4.8 dibawah ini:

Tabel 4.8  
Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Transformasional

No	Kelompok Jawaban	Skor Nilai	Jawaban	
			Frekuensi	%
1.	Kurang Baik	20 sd $\leq$ 44	3	5,0
2.	Cukup Baik	44 sd $\leq$ 68	24	39,3
3.	Baik	68 sd $\leq$ 92	34	55,7
	Jumlah		61	100

Sumber: Data Primer

Keterangan:

Batas Maksimum : 92                      Range :  $92 - 20 = 72$

Batas Minimum : 20                      Interval :  $72/3 = 24$

Klasifikasi : 3

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa jawaban responden tentang persepsi karyawan tentang kepemimpinan transformasional terangkum dalam tabel diatas dapat diketahui bahwa secara umum kepemimpinan transformasional di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel dinilai baik oleh karyawan, dengan perincian: 5% responden menyatakan kurang baik; 39,3% responden menyatakan cukup baik; dan 55,7% responden menyatakan baik. Dengan demikian

secara umum persepsi responden tentang kepemimpinan transformasional di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel adalah baik.

### 3. Persepsi karyawan tentang prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel

Persepsi karyawan mengenai prestasi kerja karyawan ini diukur melalui kuesioner yang berjumlah 23 butir pertanyaan yang diperoleh dari hasil jawaban seluruh responden yang masuk yang berjumlah 61 orang (Lampiran B, hlm.172) memperlihatkan persepsi mereka tentang prestasi kerja karyawan. Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk prestasi kerja karyawan yang hasilnya terangkum dalam tabel 4.9 dibawah ini:

Tabel 4.9  
Persepsi Karyawan Tentang Prestasi Kerja Karyawan

No	Kelompok Jawaban	Skor Nilai	Jawaban	
			Frekuensi	%
1.	Kurang Baik	23 sd $\leq$ 52	1	1,64
2.	Cukup Baik	52 sd $\leq$ 81	13	21,31
3.	Baik	81 sd $\leq$ 110	47	77,05
	Jumlah		61	100

Sumber: Data Primer

Keterangan:

Batas Maksimum : 110                      Range :  $110 - 23 = 87$

Batas Minimum : 23                      Interval :  $78/3 = 29$

Klasifikasi : 3

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa jawaban responden tentang persepsi karyawan tentang prestasi kerja karyawan terangkum dalam tabel diatas,

dapat diketahui bahwa secara umum prestasi kerja karyawan di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel dinilai baik karyawan yaitu dengan perincian: 1,64% responden menyatakan kurang baik; 21,31% responden menyatakan cukup baik; dan 77,05% responden menyatakan baik. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang prestasi kerja karyawan di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel adalah baik.

#### **4.2. Analisis Kualitatif**

Pada analisis kualitatif ini, data yang diperoleh berasal dari hasil wawancara. Sampel yang digunakan sebagai responden untuk di wawancara adalah pekerja tetap dari setiap bagian di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel yang diambil secara acak dengan menggabungkan ke tiga kriteria berikut ini:

1. Masa kerja tergolong baru, sedang, dan lama.
  - a. Masa kerja tergolong baru adalah para pekerja yang memiliki masa kerja 0 sampai 10 tahun, terhitung mulai pekerja tersebut bekerja/berdinas di PT. Pertamina (Persero).
  - b. Masa kerja tergolong sedang adalah para pekerja yang memiliki masa kerja 11 sampai 25 tahun, terhitung mulai pekerja tersebut bekerja/berdinas di PT. Pertamina (Persero).
  - c. Masa kerja tergolong lama adalah para pekerja yang memiliki masa kerja 26 sampai 35 tahun, terhitung mulai pekerja tersebut bekerja/berdinas di PT. Pertamina (Persero).

2. Usia kerja sangat produktif, produktif, dan tidak produktif
  - a. Usia kerja sangat produktif adalah para pekerja yang berusia 26 tahun hingga 35 tahun.
  - b. Usia kerja produktif adalah para pekerja yang berusia 36 tahun hingga 45 tahun.
  - c. Usia kerja tidak produktif adalah para pekerja yang berusia 46 tahun hingga 55 tahun..
3. Tingkat pendidikan akhir SD/SMP/SMA, Diploma/Setara, dan S1/S2

Dari ketiga kriteria yang disebutkan diatas terdapat 11 responden yang memenuhi kriteria untuk diwawancara. Berikut ini hasil wawancara dari 11 responden tersebut atas 4 pertanyaan yang diajukan (Lampiran E, hlm. 211-212):

Responden menilai kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina DOH Sumbagsel bila dilihat dari segi perhatian pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan karyawan, pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan, kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan kerja karyawan, kepercayaan karyawan atas kemampuan pemimpin, perasaan karyawan sebagai rekan kerja pemimpin, dan suasana kerja yang tercipta selama ini, sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya perhatian pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan karyawan. Meskipun terdapat perbedaan dari segi perhatian pemimpin terhadap keberhasilan karyawan yang dirasakan antara responden dengan golongan jabatan agak jauh dibawah Manajer Jasa Sarana; dengan kata lain karyawan dengan level bawah, dengan responden yang golongan jabatannya dibawah Manajer Jasa Sarana secara langsung (misalnya Kepala Bagian Di Fungsi

Jasa Sarana) tapi pada intinya para responden tersebut menilai ada perhatian pemimpin terhadap keberhasilan karyawan.

Hal ini terlihat pada wawancara yang dilakukan pada responden F, yang termasuk kriteria masa kerja tergolong baru, usia tergolong sangat produktif, dan tingkat pendidikan Diploma/Setara:

“...Karena saya sendiri *ga*(tidak) punya akses langsung ke Men. Jasran (Manajer Jasa Sarana) karena saya sebagai katakanlah pengawas level bawah, ...Sehingga *kalo*(kalau) saya menilai kepemimpinan Men. Jasran saya tidak merasakan secara langsung... Secara pribadi saya sendiri *ya*,...saya menilai cukup ada perhatian terhadap keberhasilan karyawan,..”(Lampiran E,hlm.260)

Sedangkan pada wawancara yang dilakukan pada responden I, yang termasuk kriteria masa kerja tergolong lama, usia tergolong tidak produktif, dan tingkat pendidikan Diploma/Setara:

“... Jadi *sampe*(sampai) hal yang detail kadang-kadang dia tahu. Jadi perhatiannya terhadap keberhasilan karyawan, dia bagus, untuk *promotion*(promosi), dia bagus; artinya sesuai; dia lihat hasil kerja orang, dia lihat, jadi tidak pilih kasih....”(Lampiran E,hlm.284)

Dari segi pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan, para responden menilai juga sudah baik/bagus, misalnya terlihat pada wawancara dengan responden J yang termasuk kriteria masa kerja tergolong sedang, usia tergolong produktif, dan tingkat pendidikan Pasca Sarjana:

“...*Kalo*(kalau) terhadap cara kerja karyawannya, yang saya rasakan, arahan-arahan secara umum itu, implementasinya pendelegasian. Jadi dia dalam memberikan perintah atau tugas, didelegasikan ke bawah... pandangan pimpinan itu baik *ya* terhadap cara kerja karyawannya, *ga*(tidak) ada masalah” (Lampiran E, hlm.296)

Dari segi kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan kerja karyawan, dan kepercayaan karyawan atas kemampuan kerja pemimpin, para responden

menilai adanya saling mempercayai kemampuan masing-masing dalam pekerjaannya baik pemimpin maupun dari karyawannya. Misalnya terlihat pada wawancara dengan responden H yang termasuk kriteria masa kerja tergolong sedang, usia tergolong produktif, dan tingkat pendidikan Sarjana, dengan responden K yang termasuk kriteria masa kerja tergolong sedang, usia tergolong tidak produktif, dan tingkat pendidikan SMA/Setara:

“... Se jauh ini memang pekerjaan didelegasikan kebawah. Jadi bukan berarti semua di tangan manajer. Manajer mempercayai kemampuan dengan catatan saling membantu, saling menutupi dimana teman-teman yang pola pikirnya lebih maju, dia akan *menggaet*(mengajak) yang memang cara berpikirnya lambat. Jadi saling melengkapi.”( Lampiran E,hlm.276)

“Kita harus percaya karena dia atasan kita, jadi selagi kita melakukan pekerjaan dengan benar, kita butuh peralatan, butuh material untuk pekerjaan selama ini berjalan dengan lancar prosesnya. Jadi antara karyawan dan pemimpin saling percaya dengan kemampuan masing-masing”(Lampiran E, hlm. 305)

Dari segi perasaan karyawan sebagai rekan kerja pemimpin, dan suasana kerja yang tercipta selama ini, para responden menilai mereka bangga menjadi rekan kerja pemimpin. Hal ini kemudian terkait dengan suasana kerja yang tercipta dimana suasana kerja yang tercipta selama ini telah kondusif/mendukung dalam pekerjaan. Misalnya terlihat pada wawancara dengan responden A yang termasuk kriteria masa kerja tergolong baru, usia tergolong sangat produktif, dan tingkat pendidikan Sarjana, serta responden I yang termasuk kriteria masa kerja tergolong lama, usia tergolong tidak produktif, dan tingkat pendidikan Diploma/Setara:

“...*Kalo*(kalau) dikatakan bangga, *iya dong*. Artinya sampai sejauh ini kita *ya* sampai batas-batas tertentu, kita cukup nyaman juga. Karena kita diberikan sedikit kebebasan untuk berkreasi *lah* seperti itu.” (Lampiran E, hlm. 216)

“Cukup bagus, jadi bisa dikatakan kondusif *lah*, terutama bukan di pekerjaan *aja*(saja). Misal *kalo*(kalau) ada salah satu keluarga karyawan atau pekerja pekarya yang *kena*(dapat) musibah; bapaknya meninggal, ibunya meninggal. Dari manajer sampai bawahan itu datang.”  
(Lampiran E, hlm. 287)

Selain kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina DOH Sumbagsel yang dinilai baik oleh responden, juga menilai prestasi kerja karyawan Jasa Sarana PT. Pertamina DOH Sumbagsel selama ini dilihat dari tingkat ketelitian, kecepatan berpikir, dan kemandirian, tingkat kehadiran, kepercayaan diri terhadap pekerjaan, dan ketaatan terhadap perintah pimpinan, pelaksanaan tugas rutin dan tugas ekstra, serta pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan, juga baik.

Dari segi tingkat ketelitian, kecepatan berpikir, dan kemandirian yang cukup baik, dimana mereka cukup teliti, cepat tanggap, dan mandiri dalam pekerjaannya masing-masing. Misalnya terlihat pada wawancara dengan responden G yang termasuk kriteria masa kerja tergolong sedang, usia tergolong produktif, dan tingkat pendidikan SMA/Setara:

“... Dan terkait hal itu, kita memang harus teliti, di cek satu persatu... Jadi dalam hal ini bisa dikatakan kecepatan berpikir karyawan itu, cepat. Apalagi bila menyangkut pekerjaan yang jadi tanggung jawabnya. *Kalo* (kalau) dengan kemandirian, selama itu sesuai kemampuan kita, kita akan mandiri. Karena kita percaya dengan kemampuan kita.”  
(Lampiran E, hlm. 271)

Bila dilihat dari tingkat kehadiran, kepercayaan diri terhadap pekerjaan, dan ketaatan terhadap perintah pimpinan, juga baik yaitu adanya disiplin kehadiran di kantor, kepercayaan diri yang tinggi(selama berkaitan dengan bidang pekerjaan

mereka), dan selalu taat pada instruksi pimpinan. Misalnya terlihat pada wawancara dengan responden D yang termasuk kriteria masa kerja tergolong lama, usia tergolong produktif, dan tingkat pendidikan Diploma/Setara:

“Tingkat kehadiran termasuk disiplin, tingkat kepercayaan diri dan ketaatan terhadap perintah pimpinan sangat baik, dalam *artian* (pengertian) sangat menghargai pimpinan” (Lampiran E, hlm. 247)

Bila dilihat dari pelaksanaan tugas rutin dan tugas ekstra, juga baik yaitu melaksanakan kewajiban pekerjaan mereka, baik tugas rutin maupun tugas ekstra dengan baik; sesuai target. Misalnya terlihat pada wawancara dengan responden B yang termasuk kriteria masa kerja tergolong sedang, usia tergolong produktif, dan tingkat pendidikan Diploma/Setara:

“*Kalo*(kalau) pekerjaan di kantor, *ya* umumnya berjalan lancar. Dalam arti memang dituntut pekerjaan itu cepat dan tuntas. Sedangkan untuk tugas ekstra seperti lembur,... Kewajiban karyawan untuk mematuhi peraturan, untuk melaksanakan tugas-tugas yang tidak dapat diselesaikan pada saat jam kerja, harus lembur...”(Lampiran E, hlm. 230)

Begitu juga dilihat dari penguasaan terhadap pengetahuan/keterampilan terkait pekerjaan mereka juga sudah baik, dimana mereka menguasai bidangnya masing-masing. Misalnya terlihat pada wawancara dengan responden C yang termasuk kriteria masa kerja tergolong lama, usia tergolong tidak produktif, dan tingkat pendidikan SMA/Setara:

“Masalah pekerjaan, benar-benar menguasai bidangnya masing-masing.”  
(Lampiran E, hlm. 239)

Mengenai pengaruh karakteristik karyawan(usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status perkawinan/keluarga) terhadap kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan, terdapat perbedaan pendapat/penilaian tentang hal tersebut. Responden yang termasuk kriteria I yaitu responden dengan masa kerja



tergolong baru (0 sampai 10 tahun), usia sangat produktif (26 tahun sampai 35 tahun), meskipun tingkat pendidikannya berbeda (antara Sarjana dengan Diploma), berpendapat bahwa kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina DOH Sumbagsel terutama dipengaruhi oleh karakteristik karyawan berupa masa kerja, dimana semakin lama masa kerja maka semakin berpengalaman sehingga dapat memberikan kontribusi positif pada kepemimpinan, dan status keluarga yang cenderung pada hubungan non kedinasan; diluar pekerjaan.

Sedangkan prestasi kerja karyawan, terutama dipengaruhi oleh karakteristik karyawan berupa usia dimana mereka yang misalnya berusia muda biasanya masih bersemangat, meski memang perlu adanya pelatihan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya, dan tingkat pendidikan yang cenderung mempengaruhi cara berpikir atau tingkat pemahaman terhadap pekerjaan, alat/sarana yang digunakan maupun instruksi pimpinan.

Hal tersebut terlihat pada wawancara dengan responden A yang berpendidikan Sarjana, dan responden F yang berpendidikan Diploma/ Setara berikut ini:

“Karena semakin panjang jam terbang, *oh*, mungkin suatu masalah dulu dia melihat dari sisi A saja, setelah jam terbangnya banyak, *ketemu*(bertemu) masalah itu, dia melihat dari banyak sisi...”  
(Lampiran. E, hlm. 221)

“...Artinya kita *kan* bekerja disini, kantornya pun berdekatan dengan rumah; perumahan. Artinya sosialisasi selain aspek kedinasan, aspek non kedinasan pun, pihak manajemen ...”(Lampiran. E, hlm. 266)

“...Biasanya ketika muda, misalnya waktu *fresh*(segar), biasa. Karena dia masih taraf belajar *ya. Nah*, ketika dia sudah beberapa tahun; sudah menguasai apa yang dia kerjakan, meningkat grafiknya biasanya...”(Lampiran. E, hlm. 223)

“...Kadang-kadang tingkat inisiatifnya tidak ada pada mereka yang tingkat pendidikannya sedikit atau kurang, yang tidak dibekali *training*(pelatihan)...”(Lampiran. E, hlm. 267)

Responden yang termasuk kriteria II yaitu responden dengan masa kerja tergolong sedang(11 sampai 25 tahun), usia produktif(36 sampai 45 tahun), meskipun tingkat pendidikannya berbeda(SMA/setara, Diploma/Setara, Sarjana, PascaSarjana), mempunyai pendapat yang berbeda dari kriteria I diatas: bahwa kepemimpinan Manajer Jasa Sarana terutama dipengaruhi oleh karakteristik karyawan berupa tingkat pendidikan yang cenderung mempengaruhi cara berpikir atau tingkat pemahaman terhadap pekerjaan, serta alat/sarana yang digunakan maupun instruksi pimpinan, dan status keluarga yang cenderung pada hubungan non kedinasan; diluar pekerjaan. Hal ini misalnya terlihat pada wawancara dengan responden H yang berpendidikan Sarjana, dan responden B yang berpendidikan Diploma/Setara berikut ini:

“... Semakin dekat atau tinggi pendidikannya, semakin mudah dia mengikuti atau memahami pola pikir atasannya.  
(Lampiran. E, hlm. 281)

“... Otomatis *kalo*(kalau) suaminya dapat berkarya dengan baik, itupun bukan karena dia sendiri tapi di *support*(didukung) keluarganya. Artinya istrinya juga memberikan kontribusi pada kepemimpinan Men.Jasran(Manajer Jasa Sarana)...”  
(Lampiran. E, hlm. 232)

Sedangkan prestasi kerja karyawan terutama dipengaruhi oleh karakteristik karyawan berupa masa kerja dimana semakin lama masa kerja maka semakin berpengalaman, sehingga memberikan kontribusi positif pada prestasi kerjanya. Hal ini terlihat misalnya pada wawancara dengan responden J yang berpendidikan Pasca Sarjana berikut ini:

“...Masa kerja memang juga berpengaruh, karena itu bicara tentang pengalaman...” (Lampiran. E, hlm. 303)

Responden yang termasuk kriteria III yaitu responden dengan masa kerja tergolong lama(26 sampai 35 tahun), usia tidak produktif(46 sampai 55 tahun), meskipun tingkat pendidikan berbeda(antara SMA/setara dengan Diploma/Setara), juga mempunyai pendapat yang berbeda berdasarkan tingkat pendidikannya mengenai ada tidaknya pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan. Terdapat 3 responden yang termasuk kriteria III ini.

Responden pertama berpendapat bahwa faktor karakteristik karyawan yang mempengaruhi kepemimpinan Manajer Jasa Sarana adalah tingkat pendidikan dimana bila tingkat pendidikan tidak tinggi, akan susah untuk berkompetisi apalagi dalam pekerjaan. Hal ini terlihat pada wawancara dengan responden I yang berpendidikan Diploma/Setara berikut ini:

“*Kalo(kalau)* kita hanya rendahan saja, susah, dan lagi kedepan ini sudah perdagangan bebas, ke Pertamina juga bisa masuk. *Kalo(kalau)* tidak ada kemampuan pendidikan tinggi, susah itu; *ga(tidak) nyambung(klop)*.(Lampiran E, hlm. 291)

Tetapi responden kedua malah berpendapat bahwa tidak ada pengaruh sama sekali antara karakteristik karyawan(usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga) terhadap kepemimpinan Manajer Jasa Sarana. Hal ini terlihat pada wawancara dengan responden D yang juga berpendidikan Diploma/Setara berikut ini:

“....sebab bagian-bagian di Jasran (Jasa Sarana) bersifat invidual, dalam *artian* (pengertian) disini setiap bagian adalah mandiri...” (Lampiran. E, hlm. 248)

Sedangkan responden ketiga berpendapat bahwa faktor karakteristik yang mempengaruhi kepemimpinan Manajer Jasa Sarana adalah masa kerja, dimana semakin lama masa kerja maka semakin berpengalaman sehingga memberikan kontribusi positif pada kepemimpinan. Hal ini terlihat pada wawancara dengan responden C yang berpendidikan SMA/Setara berikut ini:

“...sebab masa kerja yang tergolong lama biasanya sudah banyak pengalaman. Jadi dalam menjalankan kepemimpinan, Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana) sangat terbantu...”  
(Lampiran E, hlm. 240)

Begitu juga mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan, terdapat perbedaan pendapat mengenai hal tersebut. Dua responden baik yang berpendidikan Diploma/Setara dan SMA/Setara berpendapat prestasi kerja karyawan terutama dipengaruhi oleh karakteristik karyawan berupa usia dimana mereka yang semakin tinggi usia, kemampuannya sudah berkurang sehingga dapat mempengaruhi prestasi kerjanya. Hal ini terlihat misalnya pada wawancara dengan responden I yang berpendidikan Diploma/Setara berikut ini:

“...Tapi menurut saya, pada dasarnya ada hubungannya, usia dengan prestasi kerja; semakin orang, semakin usia tinggi, daya pikir berkurang, tenaga berkurang, iya *kan*?...”(Lampiran. E, hlm. 293)

Sedangkan responden yang terakhir juga malah berpendapat bahwa tidak ada pengaruh sama sekali antara karakteristik karyawan(usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga) terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini terlihat pada wawancara dengan responden D yang berpendidikan Diploma/Setara berikut ini:

“Begitu juga dengan pengaruh karakteristik karyawan seperti yang telah disebutkan sebelumnya terhadap prestasi kerja karyawan, tidak ada pengaruhnya. Saya lebih pada bagaimana caranya memperlakukan

karyawan; sesama rekan kerja sebagai manusia, bukan sebagai mesin maupun peralatan...”(Lampiran.E, hlm. 248)

Pada responden yang termasuk kriteria IV yaitu responden dengan kriteria masa kerja tergolong sedang(11 sampai 25 tahun), usia tidak produktif(46 sampai 55 tahun), dan tingkat pendidikan SMA/Setara berpendapat bahwa hanya karakteristik karyawan berupa tingkat pendidikan yang mempengaruhi kepemimpinan Manajer Jasa Sarana. Hal ini terkait dengan wawasan pengetahuan yang dimiliki jika pendidikannya tinggi, terlihat pada wawancara dengan responden K yang termasuk masa kerja tergolong sedang(11 sampai 25 tahun), usia tidak produktif(46 sampai 55 tahun), dan tingkat pendidikan SMA/Setara berikut ini:

“Berpengaruh, karena *kalo*(kalau) mereka(karyawan/pekerja) punya pendidikan yang tinggi, minimal wawasannya *kan* lebih luas. Jadi pandangannya kedepan dalam mengejar teknologi lebih terbaca jauh. ...”(Lampiran.E, hlm. 308)

Sedangkan mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan, responden ini berpendapat bahwa karakteristik karyawan yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan selama ini adalah usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan. Hal ini terlihat pada wawancara dengan responden K yang termasuk masa kerja tergolong sedang(11 sampai 25 tahun), usia tidak produktif(46 sampai 55 tahun), dan tingkat pendidikan SMA/Setara berikut ini:

“Berpengaruh. Karena *kalo*(kalau) usia lanjut, minimal daya tahan tubuhnya berkurang, berpikirnya juga agak merosot, berpengaruh langsung *kalo*(kalau) di lapangan...” (Lampiran.E, hlm. 310)

“Jenis kelamin *kalo*(kalau) untuk pekerjaan di lapangan, *rasanya* (sepertinya) agak berpengaruh. *Kalo*(kalau) wanita, tidak mungkin kerja di lapangan...”(Lampiran.E, hlm. 310)

“...kebanyakan mereka hanya tamatan SMU, prestasi kerja mereka baik....Jadi lebih berdasar pengalaman,kebiasaan, tapi *kalo*(kalau) pengembangan ilmu sulit. Dari segi pengalaman, mereka mampu.” (Lampiran.E, hlm. 311)

Dari hasil wawancara dengan 11 responden yang telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan peneliti diatas, secara keseluruhan dari 6 aspek pertanyaan 1 (Lampiran E, hlm. 211) yang menggambarkan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel diketahui bahwa kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel selama ini adalah baik. Kepemimpinan ini kemudian memberikan kontribusi yang positif terhadap prestasi kerja karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel dimana responden menilai secara umum prestasi kerja karyawan yang digambarkan melalui 4 aspek dari pertanyaan 2 (Lampiran E, hlm. 212) adalah juga baik. Hal ini berarti secara umum dapat dikatakan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Responden juga menilai Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel memiliki keahlian untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dan ia mampu menimbulkan kesan tersebut pada karyawannya, hal ini menunjukkan adanya kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan juga memiliki rasa bangga dan merasa tenang/nyaman berada dekat dengan pemimpinnya. Karyawan juga merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam gagasan, hal ini terkait dengan adanya kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan

bawahan/karyawannya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Selain itu pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suasana penuh kepercayaan dimana terdapat stimulasi mutual antara pimpinan dan bawahan yaitu adanya saling mempercayai kemampuan masing-masing terhadap tugas pekerjaan.

Pada aspek mengenai perhatian pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas, memang ada perhatian pemimpin akan hal tersebut, tapi karyawan tidak merasa diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya, dimana karyawan merasa belum ada apresiasi yang jelas mengenai keberhasilan (*reward*) dan kegagalan (*punishment*). Dilihat dari segi pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan, responden menilai sudah baik. Jadi pemimpin tidak mendorong karyawan untuk memikirkan kembali cara kerja mereka ataupun mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan penilaian dari responden tersebut, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih dominan pada kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel selama ini.

Karakteristik karyawan (usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status perkawinan/keluarga) tidak secara keseluruhan mempengaruhi kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan. Jadi hanya ada beberapa saja dari karakteristik karyawan tersebut yang mempengaruhi kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan, yaitu misalnya tingkat pendidikan lebih mempengaruhi kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu

(DOH) Sumbagsel, sedangkan usia lebih mempengaruhi prestasi kerja karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel. Jadi dapat dikatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan/nyata antara karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan.

#### **4.3. Analisis kuantitatif**

Analisis kuantitatif adalah analisis data yang dilakukan berdasar atas data deskriptif yang telah dijabarkan dalam analisis kualitatif, kemudian dianalisa dengan alat-alat analisis secara statistik.

Sebelum analisis kuantitatif dilakukan, terlebih dulu ditentukan langkah-langkah berikut:

1. Menentukan variabel yang diamati

Dalam penelitian ini, variabel yang secara riil berhubungan dan dapat diperhitungkan melalui

- a. Variabel bebas (X)

Merupakan variabel yang mempengaruhi nilai variabel Y.

Variabel X terdiri dari:

$X_1$  = Kepemimpinan transaksional

$X_2$  = Kepemimpinan transformasional

- b. Variabel terikat (Y)

Merupakan prestasi kerja karyawan PT.Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.



## 2. Menghitung nilai dari masing-masing variabel yang diamati.

Data yang diperoleh melalui kuesioner yang diajukan kepada responden, kemudian dilakukan pengelompokan skor dari masing-masing variabel untuk persiapan analisis kuantitatif.

Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian, digunakan analisis Kai Kuadrat untuk mengetahui perbedaan sikap berdasarkan perbedaan karakteristik responden, selain itu juga digunakan alat statistik regresi berganda untuk mengetahui hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama. Untuk mempermudah melakukan analisis dan akurasi hasil analisis juga untuk menghindari adanya kemungkinan kesalahan, maka proses estimasi dalam penelitian ini menggunakan paket Seri Program Statistik (SPS) melalui modul Anareg 6 (Pilihan Umum) dengan program analisis regresi umum dari edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih.

### 4.3.1. Analisis Regresi Berganda

Digunakan untuk menduga besarnya koefisien regresi yang nantinya akan menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari tabel data (seperti terlihat Lampiran C, hlm. 181), kemudian dilakukan perhitungan regresi berganda dengan persamaan (Zainal Mustofa, 1985, hlm. 80):

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Melalui proses pengolahan data (Lampiran C, hlm. 181), maka persamaan menjadi:

$$Y = 39,311560 + 0,511382X_1 + 0,395802X_2$$

Dari persamaan regresi tersebut diketahui bahwa nilai  $b_1$  dan  $b_2$ , masing-masing adalah: 0,511382 dan 0,395802. Nilai-nilai tersebut merupakan koefisien regresi untuk masing-masing variabel bebas. Seluruh koefisien regresi adalah bernilai positif, artinya seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh searah terhadap prestasi kerja. Bila variabel bebas meningkat akan diikuti dengan peningkatan variabel terikat, dan bila variabel bebas menurun akan diikuti pula dengan penurunan variabel terikat.

Dari data diatas dapat dijabarkan bahwa prestasi kerja akan meningkat sebesar 0,511382 satuan apabila kepemimpinan transaksional meningkat 1 (satuan) apabila kepemimpinan transformasional konstan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.

Demikian juga halnya untuk faktor kepemimpinan transformasional, diketahui bahwa prestasi kerja akan meningkat sebesar 0,395802 satuan apabila kepemimpinan transformasional meningkat 1 (satuan) apabila kepemimpinan transaksional konstan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.

#### **4.3.2. Pengujian variabel penjelas dengan uji F**

Untuk menguji hubungan antara variabel bebas (kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (prestasi kerja karyawan) apakah nyata atau kebetulan maka perlu diuji dengan menggunakan uji Fisher (uji F statistik). Uji F bertujuan untuk menguji apakah variabel bebas (kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional)

secara bersama-sama mampu mempengaruhi besarnya variabel terikat (prestasi kerja karyawan) secara nyata/signifikan atau tidak.

Dari hasil perhitungan dengan program SPS (Lampiran C, hlm. 181) diketahui bahwa besarnya F hitung adalah 47,993 sedangkan nilai F tabel (Lampiran D, hlm. 207) dengan menggunakan  $\alpha$  (5%) dan derajat kebebasan (2,58) diperoleh nilai F tabel sebesar 3,156

a. Hipotesis:

$$h_0: \rho_1 = \rho_2 = 0$$

Artinya secara bersama-sama variabel bebas (kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional) tidak mempengaruhi prestasi kerja karyawan di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.

$$h_0: \rho_1 \neq \rho_2 \neq 0$$

Artinya secara bersama-sama variabel bebas (kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional) mempengaruhi prestasi kerja karyawan di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.

- b. Menentukan *level of significant* dengan menggunakan F tabel (Lampiran D, hlm. 207), untuk dk pembilang =  $k = 2$ , dan dk penyebut =  $(n-k-1) = (61-2-1) = 58$ . Dengan  $\alpha = 5\%$ , maka F tabel = 3,156
- c. Karena nilai F hitung (47,993) > F tabel (3,156), maka  $h_0$  ditolak
- d. Kesimpulan: secara bersama-sama variabel bebas (kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional) mempengaruhi

prestasi kerja karyawan di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Hal ini berarti hipotesis I yang menyatakan “Adanya pengaruh kepemimpinan yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan”, **terbukti**.

#### 4.3.3. Pengujian variabel penjelas secara individual dengan uji t statistik.

Uji t bertujuan untuk menguji apakah variabel bebas (kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional) secara individual (dengan mengasumsikan variabel yang lain konstan) mampu mempengaruhi besarnya variabel terikat; prestasi kerja karyawan di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.

##### a. Uji t terhadap $\rho_{y1-2}$

##### 1) Hipotesis:

$$h_0: \rho_{y1-2} = 0$$

$$h_1: \rho_{y1-2} \neq 0$$

##### 2) Menghitung harga t statistik, dengan rumus (Zainal Mustofa, 1985, hlm. 140):

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

Dari hasil perhitungan dengan program SPS (Lampiran C, hlm. 181) diketahui bahwa besarnya t hitung adalah 3,324. Dengan menggunakan  $\alpha$  (5%) dan derajat kebebasan = 58, maka diperoleh nilai t tabel (Lampiran D, hlm. 208) sebesar 1,67.

##### 3) Karena nilai t hitung (3,324) > t tabel (1,67), maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transaksional tidak mampu

mempengaruhi prestasi kerja karyawan; ditolak. Kesimpulan dari perhitungan ini adalah secara nyata (signifikan) variabel kepemimpinan transaksional mampu mempengaruhi prestasi kerja karyawan di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.

b. Uji t terhadap  $\rho_{y2-1}$

1) Hipotesis:

$$h_0: \rho_{y2-1} = 0$$

$$h_1: \rho_{y2-1} \neq 0$$

2) Menghitung harga t statistik, dengan rumus (Zainal Mustofa, 1985, hlm. 140):

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

Dari hasil perhitungan dengan program SPS (Lampiran C, hlm. 181) diketahui bahwa besarnya t hitung adalah 4,710. Dengan menggunakan  $\alpha$  (5%) dan derajat kebebasan = 58, maka diperoleh nilai t tabel (Lampiran D, hlm. 208) sebesar 1,67.

3) Karena nilai t hitung (4,710) > t tabel (1,67), maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak mampu mempengaruhi prestasi kerja karyawan; ditolak. Kesimpulan dari perhitungan ini adalah secara nyata (signifikan) variabel kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi prestasi kerja karyawan di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.

Tabel 4.10  
Rangkuman hasil uji t

Variabel	t hitung	t tabel	Keterangan
X1	3,324	1,67	Signifikan
X2	4,710	1,67	Signifikan

Sumber: Data diolah (Lampiran C, hlm. 181)

Dari tabel diatas, terlihat bahwa variabel X1 dan variabel X2 mempunyai nilai t hitung yang lebih besar daripada nilai t tabel, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel secara nyata/signifikan.

Sedangkan berhubungan dengan hipotesis II, ternyata kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh/dominan terhadap prestasi kerja karyawan daripada kepemimpinan transaksional maka hipotesis II, **terbukti**.

#### 4.3.4. Analisis Kai Kuadrat( $X^2$ )

Analisis Kai Kuadrat dimaksudkan untuk melakukan pengujian tentang pengaruh yang signifikan untuk mencari hubungan antara faktor demografi (karakteristik karyawan) terhadap kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan di fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Untuk melakukan pengujian tersebut, maka perlu dirumuskan terlebih dahulu langkah-langkah pengujian berikut:

1. Menghitung frekuensi yang diharapkan (fh).

2. Menghitung angka atau nilai dari Kai Kuadrat ( $X^2$ ).
3. Mencari derajat kebebasan (db) pembilang.
4. Menentukan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ). Dalam penelitian ini ditentukan 5%
5. Mencari harga  $X^2$  tabel dengan cara melihatnya pada daftar tabel  $X^2$ .
6. Menentukan apakah hipotesis yang diuji ditolak/diterima. Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini:

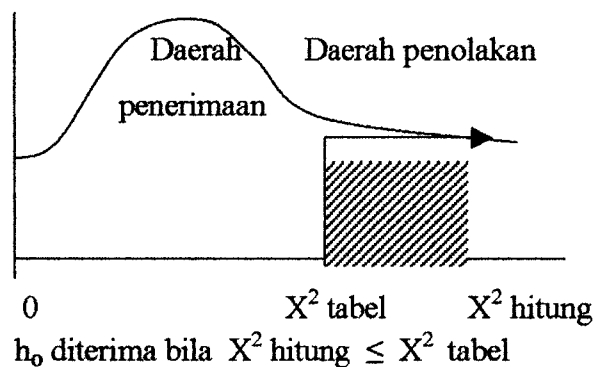
$h_0$  = tidak ada hubungan yang signifikan antara faktor demografi dengan kepemimpinan dan prestasi kerja.

$h_a$  = terdapat hubungan yang signifikan antara faktor demografi dengan kepemimpinan dan prestasi kerja.

Kriteria keputusan :

- Tolak  $h_0$ , terima  $h_a$  jika:  $X^2 > X^2$  tabel { ( ), (r-1) (k-1) }
- Terima  $h_0$ , tolak  $h_a$  jika:  $X^2 \leq X^2$  tabel { ( ), (r-1) (k-1) }

Daerah penolakan ( $h_0$ ) dan daerah penerimaan ( $h_a$ ) dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



$h_a$  diterima bila  $X^2$  hitung  $> X^2$

## 7. Koefisien Kontingensi

Jika setelah menggunakan analisis Kai Kuadrat ternyata terdapat hubungan, untuk mengetahui derajat hubungan kedua variabel penelitian, apakah derajat hubungan erat atau tidak maka terlebih dahulu dicari suatu angka/koefisien yang biasa disebut Koefisien Kontingensi (KK), dan besarnya harga Koefisien Kontingensi (KK) yang diperoleh nantinya harus dibandingkan dengan Koefisien Kontingensi Maksimum (KK Maks). Adapun rumus koefisien tersebut adalah (Zainal Mustofa, 1992, hlm. 90):

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + n}}, \text{ dimana } C \text{ maks} = \sqrt{\frac{m-1}{m}}$$

Keterangan :

$C = KK$        $n =$  banyaknya sampel

$X^2 =$  nilai KK       $m =$  nilai minimal antara banyaknya baris dan kolom

Alasan digunakan rumus ini adalah supaya nilai Koefisien Kontingensi yang diperoleh dapat digunakan untuk menilai derajat hubungan antara variabel-variabel maka perlu dibandingkan dengan koefisien maksimum yang bisa terjadi. Cara membandingkan nilai Koefisien Kontingensi dengan Koefisien Kontingensi Maksimum (KK Maks) adalah:

- a. Kriteria sangat erat, perbandingan antara 0,800 sampai dengan 1,000
- b. Kriteria erat, perbandingan antara 0,600 sampai dengan 0,800
- c. Kriteria cukup erat, perbandingan antara 0,400 sampai dengan 0,600
- d. Kriteria tidak erat, perbandingan antara 0,200 sampai dengan 0,400
- e. Kriteria tidak ada hubungan, perbandingan antara 0,000 sampai dengan 0,200



#### 4.3.4.1 Analisis hubungan Karakteristik Karyawan terhadap Kepemimpinan

##### 1. Analisis hubungan Usia dengan Kepemimpinan

Hasil penelitian mengenai tanggapan responden terhadap kepemimpinan yang dibedakan berdasarkan perbedaan tingkat usia, maka diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11  
Hubungan Usia dengan Kepemimpinan

Usia	Kepemimpinan			Total
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
26-35 tahun	0	3	0	3
36-45 tahun	1	8	1	10
46- 55 tahun	5	40	3	48
Total	6	51	4	61

Sumber: Tabel Silang: AB (Lampiran C, hlm. 184)

Berdasar tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel yaitu: karyawan yang berusia 26-35 sebanyak 3 orang, karyawan berusia 26-35 sebanyak 8 orang dan karyawan yang berusia 46-55 tahun sebanyak 40 orang, menilai kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel selama ini adalah cukup baik

Berdasarkan tabel Rangkuman Analisis-AB (Lampiran C, hlm. 184) mengenai hubungan usia responden dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel dapat dijelaskan bahwa perbedaan usia karyawan tidak menyebabkan perbedaan pada kepemimpinan yang dirasakan. Hal ini diketahui setelah dilakukan perhitungan Kai Kuadrat dimana  $X^2$  hitung sebesar 0,809. Untuk nilai  $X^2$

tabel (Lampiran D, hlm. 209) pada  $df = 4$  dengan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 9,49. Dengan demikian nilai  $X^2$  hitung (0,809) lebih kecil daripada nilai  $X^2$  tabel (9,49), jadi  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Ini berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara usia karyawan dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Dengan demikian tidak perlu dihitung nilai Koefisien Kontingensi, karena tidak ada hubungan yang signifikan antara usia karyawan dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.

## 2. Analisis hubungan Jenis Kelamin dengan Kepemimpinan

Hasil penelitian mengenai tanggapan responden terhadap kepemimpinan yang dibedakan berdasarkan perbedaan tingkat jenis kelamin, maka diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12  
Hubungan Jenis Kelamin dengan Kepemimpinan

Jenis Kelamin	Kepemimpinan			Total
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Pria	5	50	4	59
Wanita	1	1	0	2
Total	6	51	4	61

Sumber: Tabel Silang: AB (Lampiran C, hlm. 186)

Berdasar tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan dengan jenis kelamin pria dan wanita yaitu sebanyak 50 orang karyawan dengan jenis kelamin pria dan 1 orang karyawan dengan jenis kelamin wanita, menilai bahwa kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel selama ini adalah cukup baik.

Berdasarkan tabel Rangkuman Analisis-AB (Lampiran C, hlm. 186) mengenai hubungan jenis kelamin responden dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel dapat dijelaskan bahwa perbedaan jenis kelamin karyawan tidak menyebabkan perbedaan pada kepemimpinan yang dirasakan. Hal ini diketahui setelah dilakukan perhitungan Kai Kuadrat dimana  $X^2$  hitung sebesar 3,806. Untuk nilai  $X^2$  tabel (Lampiran D, hlm. 209) pada  $df = 2$  dengan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 5,99. Dengan demikian nilai  $X^2$  hitung (3,806) lebih kecil daripada nilai  $X^2$  tabel (5,99), jadi  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Ini berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara jenis kelamin karyawan dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Dengan demikian tidak perlu dihitung nilai Koefisien Kontingensi, karena tidak ada hubungan yang signifikan antara jenis kelamin karyawan dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.

### **3. Analisis hubungan Tingkat Pendidikan dengan Kepemimpinan**

Hasil penelitian mengenai tanggapan responden terhadap kepemimpinan yang dibedakan berdasarkan perbedaan tingkat pendidikan, maka diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13  
Hubungan Tingkat Pendidikan dengan Kepemimpinan

Tingkat Pendidikan	Kepemimpinan			Total
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Dasar	1	7	0	8
Menengah	4	25	2	31
Perguruan Tinggi	1	19	2	22
Total	6	51	4	61

Sumber: Tabel Silang: AB(Lampiran C, hlm. 188)

Berdasar tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan yaitu sebanyak 7 orang karyawan dengan tingkat pendidikan dasar (SD dan SLTP), 25 orang karyawan dengan tingkat pendidikan menengah (SMA), dan 19 orang karyawan dengan tingkat pendidikan Perguruan Tinggi (Sarjana, Pasca Sarjana), menilai bahwa kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel selama ini adalah cukup baik.

Berdasarkan tabel Rangkuman Analisis-AB (Lampiran C, hlm. 188) mengenai hubungan tingkat pendidikan responden dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel dapat dijelaskan bahwa perbedaan tingkat pendidikan karyawan tidak menyebabkan perbedaan pada kepemimpinan yang dirasakan. Hal ini diketahui setelah dilakukan perhitungan Kai Kuadrat dimana  $X^2$  hitung sebesar 1,788. Untuk nilai  $X^2$  tabel (Lampiran D, hlm. 209) pada  $db = 4$  dengan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 9,49. Dengan demikian nilai  $X^2$  hitung (1,788) lebih kecil daripada nilai  $X^2$  tabel (9,49), jadi  $h_0$  diterima dan  $h_a$  ditolak. Ini berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara tingkat

pendidikan karyawan dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Dengan demikian tidak perlu dihitung nilai Koefisien Kontingensi, karena tidak ada hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan karyawan dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.

#### 4. Analisis hubungan Masa Kerja dengan Kepemimpinan

Hasil penelitian mengenai tanggapan responden terhadap kepemimpinan yang dibedakan berdasarkan perbedaan masa kerja, maka diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14  
Hubungan Masa Kerja dengan Kepemimpinan

Masa Kerja	Kepemimpinan			Total
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
0-5 tahun	0	2	0	2
11-15 tahun	0	5	0	5
16-20 tahun	1	11	0	12
21-25 tahun	4	14	2	20
26-30 tahun	1	19	2	22
Total	6	51	4	61

Sumber: Tabel Silang: AB (Lampiran C, hlm. 190)

Berdasar tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan yaitu karyawan dengan masa kerja 0-5 tahun sebanyak 2 orang karyawan, karyawan dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 5 orang karyawan, karyawan dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 11 orang karyawan, karyawan dengan masa kerja 21-25 tahun sebanyak 14 orang karyawan, dan karyawan dengan masa kerja 26-30 tahun sebanyak 19 orang

karyawan, menilai bahwa kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel selama ini adalah cukup baik.

Berdasarkan tabel Rangkuman Analisis-AB (Lampiran C, hlm. 191) mengenai hubungan masa kerja responden dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel dapat dijelaskan bahwa perbedaan masa kerja karyawan tidak menyebabkan perbedaan pada kepemimpinan yang dirasakan. Hal ini diketahui setelah dilakukan perhitungan Kai Kuadrat dimana  $X^2$  hitung sebesar 5,185. Untuk nilai  $X^2$  tabel (Lampiran D, hlm. 209) pada  $df = 8$  dengan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 15,51. Dengan demikian nilai  $X^2$  hitung (5,185) lebih kecil daripada nilai  $X^2$  tabel (15,51), jadi  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Ini berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara masa kerja karyawan dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Dengan demikian tidak perlu dihitung nilai Koefisien Kontingensi, karena tidak ada hubungan yang signifikan antara masa kerja karyawan dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.

##### **5. Analisis hubungan Status Perkawinan/Keluarga dengan Kepemimpinan**

Hasil penelitian mengenai tanggapan responden terhadap kepemimpinan yang dibedakan berdasarkan perbedaan status perkawinan/keluarga, maka diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15  
Hubungan Status Perkawinan/Keluarga dengan Kepemimpinan

Status Perkawinan/Keluarga	Kepemimpinan			Total
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Belum kawin	0	1	0	1
Sudah kawin	6	50	4	60
Total	6	51	4	61

Sumber: Tabel Silang: AB (Lampiran C, hlm. 193)

Berdasar tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan dengan status belum kawin dan sudah kawin yaitu sebanyak 1 orang karyawan dengan status belum kawin, 50 orang karyawan dengan status sudah kawin, menilai bahwa kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel selama ini adalah cukup baik.

Berdasarkan tabel Rangkuman Analisis-AB (Lampiran C, hlm. 193) mengenai hubungan status perkawinan/keluarga responden dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel dapat dijelaskan bahwa perbedaan status perkawinan/keluarga karyawan tidak menyebabkan perbedaan pada kepemimpinan yang dirasakan. Hal ini diketahui setelah dilakukan perhitungan Kai Kuadrat dimana  $X^2$  hitung sebesar 0,199. Untuk nilai  $X^2$  tabel (Lampiran D, hlm. 209) pada  $db = 2$  dengan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 5,99. Dengan demikian nilai  $X^2$  hitung (0,199) lebih kecil daripada nilai  $X^2$  tabel (5,99), jadi  $h_0$  diterima dan  $h_a$  ditolak. Ini berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara status perkawinan/keluarga karyawan dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Dengan

demikian tidak perlu dihitung nilai Koefisien Kontingensi, karena tidak ada hubungan yang signifikan antara status perkawinan/keluarga karyawan dengan kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel

#### 4.3.4.2 Analisis hubungan Karakteristik Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan

##### 1. Analisis hubungan Usia dengan Prestasi Kerja Karyawan

Hasil penelitian mengenai tanggapan responden terhadap prestasi kerja karyawan yang dibedakan berdasarkan perbedaan tingkat usia, maka diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16  
Hubungan Usia dengan Prestasi Kerja Karyawan

Usia	Prestasi Kerja Karyawan			Total
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
26-35 tahun	0	3	0	3
36-45 tahun	0	9	1	10
46- 55 tahun	2	46	0	48
Total	2	58	1	61

Sumber: Tabel Silang: AB (Lampiran C, hlm. 196)

Berdasar tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan yaitu sebanyak 3 orang karyawan yang berusia 26-35 tahun, 9 orang karyawan yang berusia 36-45 tahun, dan 46 orang karyawan yang berusia 46-55 tahun, menilai bahwa prestasi kerja karyawan pada Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel selama ini adalah cukup baik. Berdasarkan tabel Rangkuman Analisis-AB (Lampiran C, hlm. 196) mengenai hubungan usia responden dengan prestasi kerja karyawan pada



Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel dapat dijelaskan bahwa perbedaan usia karyawan tidak menyebabkan perbedaan pada prestasi kerja karyawan.

Hal ini diketahui setelah dilakukan perhitungan Kai Kuadrat dimana  $X^2$  hitung sebesar 5,679. Untuk nilai  $X^2$  tabel (Lampiran D, hlm. 209) pada  $db = 4$  dengan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 9,49. Dengan demikian nilai  $X^2$  hitung (5,679) lebih kecil daripada nilai  $X^2$  tabel (9,49), jadi  $h_0$  diterima dan  $h_a$  ditolak. Ini berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara usia karyawan dengan prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Dengan demikian tidak perlu dihitung nilai Koefisien Kontingensi, karena tidak ada hubungan yang signifikan antara usia karyawan dengan prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.

## 2. Analisis hubungan Jenis Kelamin dengan Prestasi Kerja Karyawan

Hasil penelitian mengenai tanggapan responden terhadap prestasi kerja karyawan yang dibedakan berdasarkan perbedaan tingkat jenis kelamin, maka diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17  
Hubungan Jenis Kelamin dengan Prestasi Kerja Karyawan

Jenis Kelamin	Prestasi Kerja Karyawan			Total
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Pria	2	56	1	59
Wanita	0	2	0	2
Total	2	58	1	61

Sumber: Tabel Silang: AB (Lampiran C, hlm. 198)

Berdasar tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan dengan jenis kelamin pria yaitu sebanyak 56 orang, dan 2 orang karyawan wanita, menilai prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel selama ini adalah cukup baik.

Berdasarkan tabel Rangkuman Analisis-AB (Lampiran C, hlm. 198) mengenai hubungan jenis kelamin responden dengan prestasi kerja karyawan pada Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel dapat dijelaskan bahwa perbedaan jenis kelamin karyawan tidak menyebabkan perbedaan pada prestasi kerja karyawan. Hal ini diketahui setelah dilakukan perhitungan Kai Kuadrat dimana  $X^2$  hitung sebesar 0,107. Untuk nilai  $X^2$  tabel (Lampiran D, hlm. 209) pada  $db = 2$  dengan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 5,99. Dengan demikian nilai  $X^2$  hitung (0,107) lebih kecil daripada nilai  $X^2$  tabel (5,99), jadi  $h_0$  diterima dan  $h_a$  ditolak.. Ini berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara jenis kelamin karyawan dengan prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Dengan demikian tidak perlu dihitung nilai Koefisien Kontingensi, karena tidak ada hubungan yang signifikan antara jenis kelamin karyawan dengan prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.

### 3. Analisis hubungan Tingkat Pendidikan dengan Prestasi Kerja

#### Karyawan

Hasil penelitian mengenai tanggapan responden terhadap prestasi kerja karyawan yang dibedakan berdasarkan perbedaan tingkat pendidikan, maka diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.18  
Hubungan Tingkat Pendidikan dengan Prestasi Kerja Karyawan

Tingkat Pendidikan	Prestasi Kerja Karyawan			Total
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Dasar	1	7	0	8
Menengah	0	30	1	31
Perguruan Tinggi	1	21	0	22
Total	2	58	1	61

Sumber: Tabel Silang: AB (Lampiran C, hlm. 200)

Berdasar tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan yaitu sebanyak 7 orang karyawan dengan tingkat pendidikan dasar (SD dan SLTP), 30 orang karyawan dengan tingkat pendidikan menengah (SMA), dan 21 orang karyawan dengan tingkat pendidikan Perguruan Tinggi (Sarjana dan Pasca Sarjana), menilai bahwa prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel selama ini adalah cukup baik.

Berdasarkan tabel Rangkuman Analisis-AB (Lampiran C, hlm. 200) mengenai hubungan tingkat pendidikan responden dengan prestasi kerja karyawan pada Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel dapat dijelaskan bahwa perbedaan tingkat pendidikan karyawan tidak menyebabkan perbedaan pada prestasi kerja karyawan.

Hal ini diketahui setelah dilakukan perhitungan Kai Kuadrat dimana  $X^2$  hitung sebesar 4,225. Untuk nilai  $X^2$  tabel (Lampiran D, hlm. 209) pada  $db = 4$  dengan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 9,49. Dengan demikian nilai  $X^2$  hitung (4,225) lebih kecil daripada nilai  $X^2$  tabel (9,49), jadi  $h_0$  diterima dan  $h_a$  ditolak. Ini berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan karyawan dengan prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Dengan demikian tidak perlu dihitung nilai Koefisien Kontingensi, karena tidak ada hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan karyawan dengan prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel.

#### 1. Analisis hubungan Masa Kerja dengan Prestasi Kerja Karyawan

Hasil penelitian mengenai tanggapan responden terhadap prestasi kerja karyawan yang dibedakan berdasarkan perbedaan masa kerja, maka diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.19  
Hubungan Masa Kerja dengan Prestasi Kerja Karyawan

Masa Kerja	Prestasi Kerja Karyawan			Total
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
0-5 tahun	0	2	0	2
11-15 tahun	0	5	0	5
16-20 tahun	0	12	0	12
21-25 tahun	1	18	1	20
26-30 tahun	1	21	0	22
Total	2	58	1	61

Sumber: Tabel Silang: AB (Lampiran C, hlm. 202)

Berdasar tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan yaitu sebanyak 2 orang karyawan dengan masa kerja 0-5 tahun, 5 orang karyawan dengan masa kerja 11-15 tahun, 12 orang karyawan dengan masa kerja 16-20 tahun, 18 orang karyawan dengan masa kerja 21-25 tahun, dan 21 orang karyawan dengan masa kerja 26-30 tahun, menilai bahwa prestasi kerja karyawan pada Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel selama ini adalah cukup baik.

Berdasarkan tabel Rangkuman Analisis-AB (Lampiran C, hlm. 203) mengenai hubungan masa kerja responden dengan mengenai prestasi kerja karyawan pada Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel dapat dijelaskan bahwa perbedaan masa kerja karyawan tidak menyebabkan perbedaan pada prestasi kerja karyawan. Hal ini diketahui setelah dilakukan perhitungan Kai Kuadrat dimana  $X^2$  hitung sebesar 2,596. Untuk nilai  $X^2$  tabel (Lampiran D, hlm. 209) pada  $df = 8$  dengan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 15,51. Dengan demikian nilai  $X^2$  hitung (2,596) lebih kecil daripada nilai  $X^2$  tabel (15,51), jadi  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Ini berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara masa kerja karyawan dengan prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Dengan demikian tidak perlu dihitung nilai Koefisien Kontingensi, karena tidak ada hubungan yang signifikan antara masa kerja karyawan dengan prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel

## 5. Analisis hubungan Status Perkawinan/Keluarga dengan Prestasi

### Kerja Karyawan

Hasil penelitian mengenai tanggapan responden terhadap prestasi kerja karyawan yang dibedakan berdasarkan perbedaan status perkawinan/keluarga, maka diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.20  
Hubungan Status Perkawinan/Keluarga dengan Prestasi Kerja Karyawan

Status Perkawinan/Keluarga	Prestasi Kerja Karyawan			Total
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Belum kawin	0	1	0	1
Sudah kawin	2	57	1	60
Total	2	58	1	61

Sumber: Tabel Silang: AB (Lampiran C, hlm. 205)

Berdasar tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan yaitu sebanyak 1 orang karyawan dengan dengan status belum kawin, 57 orang karyawan dengan dengan status sudah kawin, menilai bahwa prestasi kerja karyawan pada Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel selama ini adalah cukup baik.

Berdasarkan tabel Rangkuman Analisis-AB (Lampiran C, hlm. 205) mengenai hubungan status perkawinan/keluarga responden dengan prestasi kerja karyawan dapat dijelaskan bahwa perbedaan status perkawinan/keluarga karyawan tidak menyebabkan perbedaan pada prestasi kerja karyawan. Hal ini diketahui setelah dilakukan perhitungan Kai Kuadrat dimana  $X^2$  hitung sebesar 0,053. Untuk nilai  $X^2$  tabel

(Lampiran D, hlm. 209) pada  $df = 2$  dengan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 5,99. Dengan demikian nilai  $X^2$  hitung (0,053) lebih kecil daripada nilai  $X^2$  tabel (5,99), jadi  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Ini berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara status perkawinan/keluarga karyawan dengan prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Dengan demikian tidak perlu dihitung nilai Koefisien Kontingensi, karena tidak ada hubungan yang signifikan antara status perkawinan/keluarga karyawan dengan prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel

Untuk mempermudah mengetahui hasil analisis-analisis tersebut, maka dirangkum dalam tabel rekapitulasi hasil analisis Kai Kuadrat berikut ini:

Tabel 4.21  
Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan dengan Kepemimpinan

Karakteristik Karyawan	Kepemimpinan		
	$X^2$ Hitung	$X^2$ Tabel	Signifikansi
Usia	0,809	9,49	Tidak Signifikan
Jenis Kelamin	3,806	5,99	Tidak Signifikan
Tingkat Pendidikan	1,788	9,49	Tidak Signifikan
Masa Kerja	5,185	15,51	Tidak Signifikan
Status Perkawinan	0,199	5,99	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah-Rangkuman Analisis (Lampiran C, hlm. 184-193)

Tabel 4.22  
Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan  
dengan Prestasi Kerja Karyawan

Karakteristik Karyawan	Prestasi Kerja Karyawan		
	X <sup>2</sup> Hitung	X <sup>2</sup> Tabel	Signifikansi
Usia	5,679	9,49	Tidak Signifikan
Jenis Kelamin	0,107	5,99	Tidak Signifikan
Tingkat Pendidikan	4,225	9,49	Tidak Signifikan
Masa Kerja	2,596	15,51	Tidak Signifikan
Status Perkawinan	0,053	5,99	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah-Rangkuman Analisis (Lampiran C, hlm. 196-205)

Berdasarkan hasil rekapitulasi analisis Kai Kuadrat diatas, diketahui bahwa hipotesis III yang menyatakan ” Adanya hubungan yang signifikan antara karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan”, **tidak terbukti.**

### **PEMBAHASAN**

Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel dalam hal ini bersama dengan para karyawannya harus saling bekerja sama dalam menjalankan tugas pekerjaannya masing-masing. Karena itu diperlukan koordinasi yang solid antara manajer dengan karyawannya. Hal ini misalnya dapat dilihat dari dua sisi. Dari sisi manajer; manajer harus mampu menunjukkan bahwa ia mampu memimpin karyawannya sehingga tujuan yang telah ditetapkan (target) dapat tercapai. Dari sisi karyawan; para karyawan harus mampu menunjukkan bahwa ia mampu memahami dan menjalankan instruksi manajer dengan baik.

Manajer Jasa Sarana dalam memberikan instruksi atau perintah, bersifat pendelegasian. Jadi instruksi tersebut didelegasikan/dilimpahkan dari level atas ke



bawah, yaitu dari Manajer Jasa Sarana → Ka. Bagian → Pengawas Utama → Pengawas → Karyawan biasa → Pekarya. Dari sifatnya yang pendelegasian ini, dapat dilihat bahwa Manajer Jasa Sarana sangat mempercayai kemampuan kerja karyawan/bawahannya. Hal ini kemudian mendorong karyawan agar dapat memberikan hasil terbaik dalam pekerjaannya, sehingga pada akhirnya karyawan juga mampu memberikan berbagai macam gagasan/ide. Karena dari kepercayaan tersebut, karyawan diberi kebebasan untuk mengembangkan kreativitasnya. Dengan kata lain, hal ini merupakan contoh perwujudan *inspirational motivation* dan *idealized influence* dari kepemimpinan transformasional.

Meski begitu, manajer Jasa Sarana tetap memonitor pekerjaan karyawannya dan bila ia melihat/merasa hal ini tidak sesuai dengan target yang akan dicapai atau bila karyawan merasa membutuhkan arahan/bantuan dari tentang hal-hal yang tidak dimengertinya dalam pekerjaan, manajer Jasa Sarana akan membantu. Dengan kata lain, hal ini merupakan contoh perwujudan *management by exception* baik *active* maupun *passive* dari kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan sekilas keterangan diatas, ini berarti dalam kepemimpinannya, Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu(DOH) Sumbagsel menerapkan tipe kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional secara bersamaan, meskipun hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional lebih dominan dalam kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu(DOH) Sumbagsel.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Sebagai tahap akhir penelitian maka perlu dikemukakan hasil penelitian yang terangkum dalam bab ini yang terdiri dari:

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasar hasil wawancara, secara umum diketahui bahwa kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu(DOH) Sumbagsel selama ini adalah baik. Kepemimpinan ini kemudian memberikan kontribusi yang positif terhadap prestasi kerja karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel dimana responden menilai secara umum prestasi kerja karyawan adalah juga baik. Hal ini berarti secara umum dapat dikatakan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Berdasar hasil analisis data melalui kuesioner di Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Diketahui bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai korelasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,623.

Hal ini berarti kepemimpinan mampu mempengaruhi prestasi kerja sebesar 62,3%, sedangkan sisanya sebesar 37,7% dipengaruhi oleh variabel lain selain kepemimpinan, misalnya motivasi dan sistem kompensasi.

2. Diantara faktor kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional yang berpengaruh tersebut, ternyata yang paling berpengaruh/dominan adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini ditunjukkan oleh nilai  $t$  hitung untuk kepemimpinan transaksional sebesar 3,324, sedangkan nilai  $t$  hitung untuk kepemimpinan transformasional sebesar 4,710.
3. Hasil analisis Kai Kuadrat menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang nyata dan signifikan antara karakteristik karyawan (usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status perkawinan/keluarga) terhadap kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $X^2$  hitung lebih kecil dari  $X^2$  tabel. Jadi dapat dikatakan bahwa faktor demografi karyawan tidak secara nyata dan signifikan berpengaruh terhadap kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan diatas, maka ada beberapa saran yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang paling dominan mempengaruhi prestasi kerja karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel adalah kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu disarankan pada Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu(DOH)

Sumbagsel agar mampu melakukan perubahan dengan menciptakan dan mengkomunikasikan sebuah visi dan kemudian mendorong dan mengilhami pekerja kearah pencapaian visi tersebut.

2. Hasil persepsi karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai kepemimpinan transaksional adalah cukup baik (67,20%) sedangkan mengenai kepemimpinan transformasional adalah baik (55,70%). Hal ini menunjukkan sebuah perusahaan memerlukan kedua tipe kepemimpinan ini, kepemimpinan transformasional yang mengarahkan perusahaan ke arah yang lebih baik, dan kepemimpinan transaksional yang menekankan kepada peningkatan efisiensi operasi. Jadi seorang pemimpin dapat saja memiliki aspek-aspek kepemimpinan transaksional tertentu dan aspek-aspek kepemimpinan transformasional tertentu yang menonjol secara bersama-sama, pada saat yang sama.
3. Berdasarkan hasil perhitungan analisis Kai Kuadrat, ternyata ada karyawan yang menilai kepemimpinan Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel adalah kurang baik, begitu juga dengan prestasi kerja karyawannya. Oleh karena itu disarankan pada Manajer Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu (DOH) Sumbagsel agar mencari tahu penyebab adanya penilaian yang kurang baik tersebut, misalnya dengan lebih menjalin hubungan komunikasi yang lebih baik lagi dengan para karyawannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alimin Nur. (2001). Pengaruh Imbalan Intrinsik Dan Imbalan Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Albasia Bhumipala Persada di Temanggung). *Skripsi Sarjana* (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII
- Handoko Hani. T (2001). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-UGM
- Indarti Fita Aulia. (2001). Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta, *Skripsi Sarjana* (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII
- Kartono Kartini (2002). *Pemimpin & Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Kotter. P. John.(1999). *Kepemimpinan dan Perubahan*. Jakarta: Erlangga
- Kuntari Juni(2003). *Referensi Business Management Program*. Jakarta: Pusat Pembelajaran dan Pengembangan Kepemimpinan SDM
- Lestari Etty Y. Amilia (2002). Analisis Gaya Kepemimpinan di Kantor Wilayah BRI Daerah Istimewa Yogyakarta, *Tesis Pasca Sarjana* (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Magister Manajemen UGM
- M.A. Supranto. J (1997). *Metode Riset- Aplikasinya Dalam Pemasaran*. Jakarta: LPFE UI
- Munandar S. Ashar (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press
- Singarimbun M, Effendi S (Editor) (1995). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta; LP3 ES
- Sugandha Darn (1986). *Kepemimpinan di dalam Administrasi*. Bandung: CV Sinar Baru
- Sulistiyanto Meddy (2002). *Teori Kepemimpinan Visionary Leadership Theory (VLT)*. Diambil 09 September 2004, dari [http://psikologi-UMS.tripod.com/kognisi\\_meddy.htm](http://psikologi-UMS.tripod.com/kognisi_meddy.htm)

# LAMPIRAN A

Kepada Yth:  
Bapak/Ibu/Saudara/i  
Karyawan Fungsi Jasa Sarana  
PT.Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel

Assalamualaikum Wr.Wb, salam sejahtera

Bapak/Ibu/Saudara/i yang saya hormati, dalam rangka penelitian skripsi, saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner yang saya buat dengan memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan/pengalaman Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT.Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel. Kuesioner ini bertujuan murni untuk penelitian dalam rangka menyelesaikan skripsi dan bukan untuk tujuan-tujuan lainnya.

Sebelum Bapak/Ibu/Saudara/i menjawab, bacalah pernyataan dengan baik. Semua jawaban yang dipilih adalah benar, asalkan sesuai dengan keadaan/pengalaman Bapak/Ibu/Saudara/i. Saya sangat menghargai kesungguhan dan kejujuran Bapak/Ibu/Saudara/i. Kerahasiaan identitas dan jawaban, Insya Allah, saya jamin

Selamat mengerjakan dan terima kasih atas kesediaan dan kesungguhan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini.

Wassalam, salam sejahtera

Hormat saya,

Peneliti

(Rianti Utami)

### **Kuesioner Penelitian**

Penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi kasus pada karyawan Fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel)”

#### **A. Identitas Responden**

1. Usia Bapak/Ibu/Saudara / i :

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| a. 15 – 25 tahun | c. 36 – 45 tahun |
| b. 26 – 35 tahun | d. 46 – 55 tahun |

2. Jenis kelamin :

- a. Pria
- b. Wanita

3. Pendidikan terakhir dan atau yang sedang dijalani:

- |         |                                     |
|---------|-------------------------------------|
| a. SD   | d. Diploma III/Akademi/Sarjana Muda |
| b. SLTP | e. Sarjana (S1)                     |
| c. SMA  | f. Pasca Sarjana (S2 atau S3)       |

4. Sudah berapa lama Bapak/Ibu/Saudara/i bekerja di PT. Pertamina (Persero)

DOH Sumbagsel:

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| a. 0 sampai 5 tahun.  | d. 16 sampai 20 tahun |
| b. 6 sampai 10 tahun  | e. 21 sampai 25 tahun |
| c. 11 sampai 15 tahun | f. 26 sampai 30 tahun |



**5. Status perkawinan Bapak/Ibu/Saudara/i:**

- a. Belum kawin**
- b. Sudah kawin**
- c. Janda / duda**

## B. Kuesioner Penelitian

### 1. Kepemimpinan

Responden diminta memberi penilaian terhadap kepemimpinan manajer/pemimpin fungsi Jasa Sarana dengan memberi tanggapan / jawaban terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai kenyataan yang dialami., dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kategori jawaban TP, SJ, KK, S,HS, yang mengandung arti:

TP = Tidak Pernah

S = Sering

SJ = Sangat Jarang

HS = Hampir Selalu

KK = Kadang-Kadang

NO	PERNYATAAN	TP	SJ	KK	S	HS
	<b>A. Kepemimpinan Transaksional</b>					
1.	Pemimpin memiliki kesepakatan dengan karyawan bila melaksanakan tugas dengan baik akan mendapatkan tambahan imbalan finansial (bonus/komisi)					
2.	Pemimpin memiliki kesepakatan dengan karyawan bila melaksanakan tugas dengan baik akan mendapatkan tambahan imbalan non finansial (fasilitas kendaraan)					
3.	Pemimpin memberikan bimbingan bila karyawan membutuhkan saran.					
4.	Pemimpin mempunyai alasan-alasan yang tepat bila ingin mengubah cara kerja karyawan dalam pelaksanaan kerjanya.					

NO	PERNYATAAN	TP	SJ	KK	S	HS
5.	Pemimpin tanggap dalam menyediakan sarana yang dibutuhkan karyawan dalam pelaksanaan kerjanya.					
6.	Pemimpin menggunakan simbol atau imajinasi sehingga dapat memusatkan (mengingatkan) perhatian karyawan mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan karyawan					
7.	Pemimpin memberikan perhatian berupa perkataan maupun perbuatan yang dapat membesarkan hati karyawan bila mengalami kegagalan dalam pelaksanaan kerja.					
8.	Pemimpin menggunakan kecerdasan dalam mengatasi kesulitan kerja.					
9.	Pemimpin memperoleh kepercayaan dari karyawan untuk menyelesaikan hambatan dalam pekerjaan.					
10.	Pemimpin memiliki keyakinan akan keberhasilan organisasinya.					
11.	Pemimpin mempercayai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya					
12.	Pemimpin memberikan tanggung jawab penuh atas pekerjaan yang dilakukan karyawan					

NO	PERNYATAAN	TP	SJ	KK	S	HS
	<b>B. Kepemimpinan Transformasional</b>					
1.	Pemimpin dengan tenang menghadapi situasi yang kritikal dengan berhasil.					
2.	Pemimpin mampu menjadi simbol kesuksesan bagi karyawan.					
3.	Pemimpin memiliki sikap hati-hati dalam memecahkan masalah.					
4.	Pemimpin mampu memberikan ketenangan pada karyawan.					
5.	Pemimpin mampu menentukan standar yang tinggi dalam pelaksanaan pekerjaan					
6.	Pemimpin mampu meyakinkan perasaan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.					
7.	Pemimpin mempunyai ide sebagai dasar bagi karyawan dalam pelaksanaan kerja.					
8.	Pemimpin mampu mendorong karyawan agar sukses dalam pelaksanaan kerja					
9.	Pemimpin mampu menunjukkan cara-cara baru dalam menghadapi masalah kerja yang membingungkan karyawan.					
10.	Pemimpin mengadakan pertemuan untuk membahas kesalahan/kegagalan dalam kerja.					
11.	Pemimpin mempunyai keinginan agar karyawan menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah.					
12.	Pemimpin mampu mengembangkan cara-cara untuk mendorong motivasi karyawan.					
13.	Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan membantu karyawan					

NO	PERNYATAAN	TP	SJ	KK	S	HS
14.	Pemimpin mampu membuat karyawan merasa bangga menjadi rekan kerjanya					
15.	Pemimpin memberi pujian bila karyawan bekerja dengan baik					
16.	Pemimpin memberikan perhatian lebih pada karyawan yang tampaknya membutuhkan perhatian dalam pelaksanaan kerjanya					
17.	Pemimpin merasa puas bila karyawan mampu mencapai hasil/prestasi kerja yang telah ditetapkan.					
18.	Pemimpin mampu menjelaskan tujuan organisasi dengan cara sederhana.					
19.	Pemimpin mampu menumbuhkan rasa hormat karyawan kepadanya dari sikap dan perilakunya.					
20.	Pemimpin mampu memperkirakan bahwa karyawan akan bertindak dengan matang					

## 2. Prestasi Kerja

Responden diminta memberi penilaian terhadap prestasi kerjanya dengan memberi tanggapan/jawaban terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai kenyataan yang dialami dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kategori jawaban SB, B, S, KB, TB yang mengandung arti:

SB = Sangat baik

KB = Kurang Baik

B = Baik

TB = Tidak Baik

S = Sedang

NO	PERNYATAAN	SB	B	S	KB	TB
1.	Ketelitian / kecermatan dalam bekerja					
2.	Ketepatan dalam bekerja					
3.	Kerapian dalam bekerja					
4.	Hasil kerja dapat diterima dengan baik					
5.	Kemampuan menyelesaikan tugas rutin					
6.	Kemampuan menyelesaikan tugas ekstra (lembur)					
7.	Kesediaan berusaha dalam memecahkan persoalan					
8.	Kemandirian dalam penyelesaian tugas					
9.	Kepercayaan diri karyawan bahwa ia mampu melaksanakan pekerjaan					
10.	Disiplin kehadiran.					
11.	Disiplin waktu					
12.	Kerajinan dalam bekerja					
13.	Kecepatan berpikir dan bertindak					
14.	Penyesuaian dan pemahaman tugas-tugas baru					

NO	PERNYATAAN	SB	B	S	KB	TB
15.	Kesediaan mengikuti perubahan dan perkembangan perusahaan					
16.	Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya					
17.	Terjalannya kerjasama yang baik dengan pimpinan					
18.	Terjalannya kerjasama yang baik dengan rekan kerja					
19.	Suasana kerja yang mendukung/konduusif					
20.	Ketaatan dalam melaksanakan perintah pimpinan.					
21.	Penggunaan peralatan keselamatan atas kesadaran sendiri					
22.	Berinisiatif melaksanakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah pimpinan					
23.	Pengetahuan teknis yang berhubungan dengan pekerjaan/sarana perlengkapannya					
24.	Keterampilan khusus yang dimiliki karyawan untuk menunjang pekerjaan					
25.	Pemahaman terhadap prosedur kerja dengan alat/sarana perlengkapannya					

# LAMPIRAN B



\*\* Halaman 1

\*\* TABEL DATA BUTIR : riantil

Kasus Nomor	Butir Nomor												Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	1	1	3	3	3	3	1	3	4	4	2	2	30
2	2	1	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	50
3	3	1	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	39
4	4	1	3	4	3	2	2	5	4	3	5	3	39
5	1	1	4	2	5	3	1	4	4	5	4	4	38
6	4	1	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	44
7	1	1	4	3	4	2	2	4	2	1	4	4	32
8	1	1	4	4	4	4	1	2	3	3	4	4	35
9	2	1	4	3	5	4	4	3	3	4	5	5	43
10	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	56
11	1	1	3	1	2	2	1	2	2	1	4	4	24
12	1	1	4	3	3	2	2	5	3	3	3	4	34
13	1	1	3	3	4	3	4	5	5	5	5	4	43
14	1	1	4	3	3	2	3	4	4	4	5	5	39
15	1	1	4	5	5	1	3	4	4	5	5	5	43
16	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	5	5	51
17	4	3	4	3	5	4	4	3	5	5	4	5	49
18	1	1	4	4	4	3	3	5	4	5	4	3	41
19	1	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	29
20	2	1	5	3	4	3	3	4	3	5	4	4	41
21	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	49
22	4	3	4	3	5	3	5	4	4	5	5	5	50
23	3	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4	5	50
24	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	50
25	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	39
26	1	1	2	3	3	3	1	3	2	3	3	5	30
27	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	56
28	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	54
29	4	3	4	3	3	5	4	3	4	2	3	5	43
30	1	1	4	5	2	3	5	2	3	4	5	4	39

\*\* Halaman 1

150

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Psikometri I  
Program : Analisis Kesahihan Butir  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 12-20-2004  
Nama Berkas : Riantil

Nama Konstrak : Kepemimpinan Transaksional

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12

Jumlah Butir Semula : 12  
Jumlah Butir Gugur : 0  
Jumlah Butir Sahih : 12

Jumlah Kasus Semula : 30  
Jumlah Data Hilang : 0  
Jumlah Kasus Jalan : 30

\*\* RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.780	0.690	0.000	sahih
2	0.760	0.672	0.000	sahih
3	0.612	0.552	0.001	sahih
4	0.522	0.434	0.008	sahih
5	0.769	0.710	0.000	sahih
6	0.529	0.427	0.009	sahih
7	0.778	0.704	0.000	sahih
8	0.523	0.428	0.009	sahih
9	0.665	0.597	0.000	sahih
10	0.620	0.516	0.002	sahih
11	0.532	0.457	0.005	sahih
12	0.554	0.483	0.003	sahih

=====

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Psikometri I  
Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningasih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 12-20-2004  
Nama Berkas : Riantil

Nama Konstrak : Kepemimpinan Transaksional

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====

Jumlah Butir Sahih : MS = 12  
Jumlah Kasus Semula : N = 30  
Jumlah Data Hilang : NG = 0  
Jumlah Kasus Jalan : NJ = 30

Sigma X :  $\Sigma X$  = 1260  
Sigma X Kuadrat :  $\Sigma X^2$  = 54956

Variansi X :  $\sigma^2x$  = 14  
Variansi Y :  $\sigma^2y$  = 68

Koef. Alpha : rtt = 0.867  
Peluang Galat  $\alpha$  : p = 0.000

Status : Andal

=====

\*\* TABEL DATA BUTIR : Rianti2

Kasus Nomor	Butir Nomor																				Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	3	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	60
2	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	2	5	5	4	5	5	5	5	86
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	66
4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	74
5	5	3	2	5	2	2	2	5	4	4	4	1	3	3	3	2	3	3	4	1	61
6	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	30
7	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	1	5	3	3	4	1	2	3	61
8	2	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	65
9	4	2	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	2	5	2	4	4	75
10	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	90
11	3	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	42
12	3	2	4	5	4	5	3	3	2	4	4	3	2	3	2	1	2	3	4	2	61
13	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	82
14	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	90
15	4	5	5	4	4	4	3	5	1	4	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	81
16	4	5	5	5	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	71
17	5	4	5	5	3	5	4	4	5	2	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	87
18	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	81
19	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
20	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	1	5	3	3	4	1	2	3	61
21	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	92
22	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	3	5	5	4	4	5	84
23	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4	4	87
24	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	4	3	3	88
25	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	55
26	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	3	32
27	3	4	4	5	3	5	4	5	4	2	4	4	3	4	5	3	4	4	5	3	78
28	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	86
29	3	5	5	4	1	5	4	4	2	3	4	1	4	4	3	3	5	1	4	4	69
30	3	5	5	2	3	4	5	4	5	4	3	3	2	3	5	4	4	4	2	3	73

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Psikometri I  
Program : Analisis Kesahihan Butir  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardinarsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 12-20-2004  
Nama Berkas : rianti2

Nama Konstrak : Kepemimpinan Transformasional

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
Butir 15 = Rekaman Nomor : 15  
Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
Butir 18 = Rekaman Nomor : 18  
Butir 19 = Rekaman Nomor : 19  
Butir 20 = Rekaman Nomor : 20

Jumlah Butir Semula : 20  
Jumlah Butir Gugur : 0  
Jumlah Butir Sahih : 20

Jumlah Kasus Semula : 30  
Jumlah Data Hilang : 0  
Jumlah Kasus Jalan : 30

\*\* RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.730	0.700	0.000	sahih
2	0.793	0.760	0.000	sahih
3	0.730	0.702	0.000	sahih
4	0.771	0.737	0.000	sahih
5	0.768	0.738	0.000	sahih
6	0.813	0.786	0.000	sahih
7	0.742	0.711	0.000	sahih
8	0.868	0.849	0.000	sahih
9	0.670	0.628	0.000	sahih
10	0.502	0.458	0.005	sahih
11	0.821	0.802	0.000	sahih
12	0.729	0.693	0.000	sahih
13	0.600	0.559	0.001	sahih
14	0.762	0.730	0.000	sahih
15	0.750	0.717	0.000	sahih
16	0.759	0.730	0.000	sahih
17	0.828	0.804	0.000	sahih
18	0.725	0.683	0.000	sahih
19	0.734	0.699	0.000	sahih
20	0.701	0.667	0.000	sahih

=====

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Psikometri I  
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
 Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
 Alamat : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
 =====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
 Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
 Tgl. Analisis : 12-20-2004  
 Nama Berkas : rianti2

Nama Konstrak : Kepemimpinan Transformasional

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
 Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
 Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
 Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
 Butir 15 = Rekaman Nomor : 15  
 Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
 Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
 Butir 18 = Rekaman Nomor : 18  
 Butir 19 = Rekaman Nomor : 19  
 Butir 20 = Rekaman Nomor : 20

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====

Jumlah Butir Sahih : MS = 20  
 Jumlah Kasus Semula : N = 30  
 Jumlah Data Hilang : NG = 0  
 Jumlah Kasus Jalan : NJ = 30

Sigma X :  $\Sigma X$  = 2135  
 Sigma X Kuadrat :  $\Sigma X^2$  = 159823

Variansi X :  $\sigma^2_x$  = 24  
 Variansi Y :  $\sigma^2_y$  = 263

Koef. Alpha : rtt = 0.956  
 Peluang Galat  $\alpha$  : p = 0.000

Status : Andal



\*\* TABEL DATA BUTIR : rianti3

Kasus Nomor	Butir Nomor																									Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	5	2	4	2	5	1	1	4	2	3	4	5	4	3	4	4	4	2	5	3	2	4	4	4	4	85
2	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	105
3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	103
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97
5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	85
6	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	81
7	5	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	98
8	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	95
9	4	5	3	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	108
10	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	109
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	85
12	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	101
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	93
14	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	104
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	100
16	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	100
17	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	104
18	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	95
19	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	89
20	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	93
21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	110
22	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	107
23	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	119
24	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	106
25	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	80
26	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	82
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
28	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	97
30	5	4	3	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	3	102

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Psikometri I  
Program : Analisis Kesahihan Butir  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 12-24-2004  
Nama Berkas : Rianti3

Nama Konstrak : Prestasi Kerja

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
Butir 15 = Rekaman Nomor : 15  
Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
Butir 18 = Rekaman Nomor : 18  
Butir 19 = Rekaman Nomor : 19  
Butir 20 = Rekaman Nomor : 20

Butir 21 = Rekaman Nomor : 21  
Butir 22 = Rekaman Nomor : 22  
Butir 23 = Rekaman Nomor : 23  
Butir 24 = Rekaman Nomor : 24  
Butir 25 = Rekaman Nomor : 25

Jumlah Butir Semula : 25  
Jumlah Butir Gugur : 2  
Jumlah Butir Sahih : 23

Jumlah Kasus Semula : 30  
Jumlah Data Hilang : 0  
Jumlah Kasus Jalan : 30

\*\* RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.472	0.412	0.011	sahih
2	0.716	0.680	0.000	sahih
3	0.554	0.500	0.003	sahih
4	0.639	0.601	0.000	sahih
5	0.558	0.510	0.002	sahih
6	0.542	0.476	0.004	sahih
7	0.564	0.498	0.003	sahih
8	0.702	0.666	0.000	sahih
9	0.765	0.727	0.000	sahih
10	0.848	0.823	0.000	sahih
11	0.646	0.604	0.000	sahih
12	0.579	0.526	0.002	sahih
13	0.231	0.164	0.304	gugur
14	0.463	0.401	0.013	sahih
15	0.367	0.310	0.046	sahih
16	0.532	0.482	0.003	sahih
17	0.646	0.606	0.000	sahih
18	0.773	0.735	0.000	sahih
19	0.713	0.677	0.000	sahih
20	0.705	0.668	0.000	sahih
21	0.482	0.425	0.009	sahih
22	0.690	0.653	0.000	sahih
23	0.453	0.401	0.013	sahih
24	0.327	0.278	0.066	gugur
25	0.477	0.426	0.009	sahih

=====

\*\* TABEL BUTIR SAHIH

Kasus Nomor	Butir Nomor																									Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	25			
1	5	2	4	2	5	1	1	4	2	3	4	5	3	4	4	4	2	5	3	2	4	4	4		77	
2	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4		97	
3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4		95	
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		89	
5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3		77	
6	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4		72	
7	5	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4		89	
8	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3		87	
9	4	5	3	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4		99	
10	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4		100	
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3		77	
12	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3		93	
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3		86	
14	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4		94	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4		92	
16	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5		91	
17	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4		97	
18	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3		87	
19	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4		81	
20	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3		85	
21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5		101	
22	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5		99	
23	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4		110	
24	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4		97	
25	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3		73	
26	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4		74	
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		91	
28	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4		91	
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	3		89	
30	5	4	3	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3		92	

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Psikometri I  
Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 12-24-2004  
Nama Berkas : Rianti3

Nama Konstrak : Prestasi Kerja

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
Butir 15 = Rekaman Nomor : 15  
Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
Butir 18 = Rekaman Nomor : 18  
Butir 19 = Rekaman Nomor : 19  
Butir 20 = Rekaman Nomor : 20  
Butir 21 = Rekaman Nomor : 21

Butir 22 = Rekaman Nomor : 22  
Butir 23 = Rekaman Nomor : 23  
Butir 25 = Rekaman Nomor : 25

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

```
=====
```

Jumlah Butir Sahih	: MS	=	23
Jumlah Kasus Semula	: N	=	30
Jumlah Data Hilang	: NG	=	0
Jumlah Kasus Jalan	: NJ	=	30
Sigma X	: $\Sigma X$	=	2682
Sigma X Kuadrat	: $\Sigma X^2$	=	242270
Variansi X	: $\sigma^2x$	=	10
Variansi Y	: $\sigma^2y$	=	83
Koef. Alpha	: rtt	=	0.921
Peluang Galat $\alpha$	: p	=	0.000
Status	:		Andal

```
=====
```

\*\* TABEL DATA BUTIR : riantil

=====													=====														
Kasus	Butir Nomor													Kasus	Butir Nomor												
Nomor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Tot	Nomor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Tot
-----													-----														
1	1	1	3	3	3	3	1	3	4	4	2	2	30	41	1	5	1	5	1	4	3	1	1	1	5	3	31
2	2	1	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	50	42	1	4	3	4	4	5	2	1	1	1	4	4	34
3	3	1	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	39	43	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	18
4	4	1	3	4	3	2	2	5	4	3	5	3	39	44	1	2	3	1	5	1	5	4	4	4	3	5	38
5	1	1	4	2	5	3	1	4	4	5	4	4	38	45	1	1	2	3	3	3	1	4	4	4	5	3	34
6	4	1	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	44	46	1	1	4	3	4	2	2	4	4	4	5	4	38
7	1	1	4	3	4	2	2	4	2	1	4	4	32	47	2	1	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	40
8	1	1	4	4	4	4	1	2	3	3	4	4	35	48	5	2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	47
9	2	1	4	3	5	4	4	3	3	4	5	5	43	49	1	3	3	5	4	2	2	4	4	4	3	4	39
10	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	56	50	1	2	1	4	4	1	3	4	4	5	5	4	38
11	1	1	3	1	2	2	1	2	2	1	4	4	24	51	3	2	1	4	4	5	3	5	4	1	3	4	39
12	1	1	4	3	3	2	2	5	3	3	3	4	34	52	3	1	4	4	5	5	3	4	4	4	3	5	45
13	1	1	3	3	4	3	4	5	5	5	5	4	43	53	1	1	4	4	4	4	3	4	3	5	4	2	39
14	1	1	4	3	3	2	3	4	4	4	5	5	39	54	1	2	1	4	4	3	2	3	4	5	4	5	38
15	1	1	4	5	5	1	3	4	4	5	5	5	43	55	1	3	3	5	5	4	2	4	4	5	3	3	42
16	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	5	5	51	56	1	1	4	4	5	3	2	3	3	5	4	3	38
17	4	3	4	3	5	4	4	3	5	5	4	5	49	57	1	1	3	4	5	3	2	3	4	5	4	4	39
18	1	1	4	4	4	3	3	5	4	5	4	3	41	58	1	1	4	4	5	5	3	3	3	4	4	5	42
19	1	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	29	59	2	1	3	3	5	3	3	4	4	4	1	4	37
20	2	1	5	3	4	3	3	4	3	5	4	4	41	60	2	2	4	3	3	3	3	1	5	5	4	4	39
21	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	49	61	5	1	3	3	3	3	2	1	4	4	5	4	38
22	4	3	4	3	5	3	5	4	4	5	5	5	50	=====													
23	3	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4	5	50														
24	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	50														
25	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	39														
26	1	1	2	3	3	3	1	3	2	3	3	5	30														
27	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	56														
28	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	54														
29	4	3	4	3	3	5	4	3	4	2	3	5	43														
30	1	1	4	5	2	3	5	2	3	4	5	4	39														
31	3	1	3	5	5	2	3	4	4	4	3	5	42														
32	1	1	4	4	4	3	3	5	5	5	3	3	41														
33	1	1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	38														
34	5	1	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	45														
35	4	1	4	3	4	2	2	3	3	3	3	4	36														
36	1	1	3	3	4	2	2	4	4	4	4	3	35														
37	1	1	3	3	4	2	2	3	3	3	4	3	32														
38	3	1	4	3	5	2	2	3	3	3	4	4	37														
39	3	1	4	3	4	3	3	3	3	3	1	4	35														
40	1	2	1	1	1	1	3	4	4	4	4	2	28														
=====													=====														

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Psikometri I  
Program : Analisis Kesahihan Butir  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 12-20-2004  
Nama Berkas : Riantil

Nama Konstrak : Kepemimpinan Transaksional

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12

Jumlah Butir Semula : 12  
Jumlah Butir Gugur : 0  
Jumlah Butir Sahih : 12

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Data Hilang : 0  
Jumlah Kasus Jalan : 61



\*\* RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.655	0.517	0.000	sahih
2	0.501	0.360	0.002	sahih
3	0.558	0.446	0.000	sahih
4	0.477	0.366	0.002	sahih
5	0.676	0.584	0.000	sahih
6	0.490	0.358	0.002	sahih
7	0.703	0.612	0.000	sahih
8	0.481	0.357	0.002	sahih
9	0.610	0.518	0.000	sahih
10	0.530	0.397	0.001	sahih
11	0.375	0.256	0.022	sahih
12	0.620	0.534	0.000	sahih

=====

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Psikometri I  
Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 12-20-2004  
Nama Berkas : Riantil

Nama Konstrak : Kepemimpinan Transaksional

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====  
Jumlah Butir Sahih : MS = 12  
Jumlah Kasus Semula : N = 61  
Jumlah Data Hilang : NG = 0  
Jumlah Kasus Jalan : NJ = 61  
  
Sigma X :  $\Sigma X$  = 2422  
Sigma X Kuadrat :  $\Sigma X^2$  = 99390  
  
Variansi X :  $\sigma^2x$  = 14  
Variansi Y :  $\sigma^2y$  = 53  
  
Koef. Alpha : rtt = 0.795  
Peluang Galat  $\alpha$  : p = 0.000  
  
Status : Andal  
=====

\*\* TABEL DATA BUTIR : rianti2

Kasus Nomor	Butir Nomor																				Tot	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	4	3	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	60	+
2	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	2	5	5	4	5	5	5	5	86	
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	66	+
4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	74	
5	5	3	2	5	2	2	2	5	4	4	4	1	3	3	3	2	3	3	4	1	61	+
6	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	30	-
7	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	1	5	3	3	4	1	2	3	61	+
8	2	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	65	+
9	4	2	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	2	5	2	4	4	75	
10	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	90	
11	3	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	42	-
12	3	2	4	5	4	5	3	3	2	4	4	3	2	3	2	1	2	3	4	2	61	+
13	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	82	
14	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	90	
15	4	5	5	4	4	4	3	5	1	4	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	81	
16	4	5	5	5	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	71	
17	5	4	5	5	3	5	4	4	5	2	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	87	
18	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	81	
19	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67	+
20	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	1	5	3	3	4	1	2	3	61	+
21	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	92	
22	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	3	5	5	4	4	5	84	
23	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4	4	87	
24	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	4	3	3	88	
25	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	55	+
26	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	3	32	-
27	3	4	4	5	3	5	4	5	4	2	4	4	3	4	5	3	4	4	5	3	78	
28	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	86	
29	3	5	5	4	1	5	4	4	2	3	4	1	4	4	3	3	5	1	4	4	69	
30	3	5	5	2	3	4	5	4	5	4	3	3	2	3	5	4	4	4	2	3	73	
31	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	87	
32	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	74	
33	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	65	+
34	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	70	
35	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	69	
36	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	65	+
37	4	3	3	2	3	3	2	1	2	1	3	1	1	2	3	2	2	3	1	3	45	+
38	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	2	3	4	3	3	4	3	4	65	+
39	4	2	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	69	
40	2	1	1	2	2	3	1	2	3	5	4	3	1	2	2	5	1	2	2	3	47	+

(bersambung)

(sambungan)

=====																						
Kasus	Butir Nomor																					
Nomor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Tot	
-----																						
41	2	3	4	3	2	1	3	3	3	1	1	4	2	3	3	4	2	2	5	5	56	+
42	3	4	5	3	5	4	2	4	2	4	5	5	2	4	4	4	4	3	4	3	74	+
43	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	47	+
44	4	5	5	5	5	4	3	3	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	66	+
45	1	3	1	2	4	4	2	2	3	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	3	68	+
46	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	1	3	4	4	3	3	61	+
47	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	79	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	76	
49	4	1	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	70	
50	4	2	5	2	5	4	1	4	4	2	5	4	1	2	3	4	4	3	4	3	66	+
51	4	2	4	1	4	5	3	4	3	5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	4	76	
52	4	3	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	5	60	+
53	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	1	2	4	67	+
54	3	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	3	71	
55	3	2	4	2	4	5	3	4	1	5	4	4	3	4	4	3	4	5	2	4	70	
56	2	3	4	4	5	5	1	4	4	5	4	4	1	4	5	2	5	4	3	4	73	
57	4	5	5	3	5	5	2	3	3	5	4	3	1	4	4	4	5	4	5	5	79	
58	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	80	
59	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	74	
60	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	60	+
61	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	64	+
=====																						

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Psikometri I  
Program : Analisis Kesahihan Butir  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 12-20-2004  
Nama Berkas : Rianti2

Nama Konstrak : Kepemimpinan Transformasional

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
Butir 15 = Rekaman Nomor : 15  
Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
Butir 18 = Rekaman Nomor : 18  
Butir 19 = Rekaman Nomor : 19  
Butir 20 = Rekaman Nomor : 20

Jumlah Butir Semula : 20  
Jumlah Butir Gugur : 0  
Jumlah Butir Sahih : 20

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Data Hilang : 0  
Jumlah Kasus Jalan : 61

\*\* RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.593	0.544	0.000	sahih
2	0.674	0.620	0.000	sahih
3	0.595	0.545	0.000	sahih
4	0.663	0.611	0.000	sahih
5	0.677	0.632	0.000	sahih
6	0.734	0.696	0.000	sahih
7	0.636	0.585	0.000	sahih
8	0.813	0.785	0.000	sahih
9	0.590	0.538	0.000	sahih
10	0.399	0.328	0.005	sahih
11	0.676	0.637	0.000	sahih
12	0.690	0.647	0.000	sahih
13	0.527	0.465	0.000	sahih
14	0.762	0.728	0.000	sahih
15	0.684	0.642	0.000	sahih
16	0.543	0.488	0.000	sahih
17	0.806	0.775	0.000	sahih
18	0.685	0.635	0.000	sahih
19	0.682	0.636	0.000	sahih
20	0.566	0.520	0.000	sahih

=====

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Psikometri I  
Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 12-20-2004  
Nama Berkas : Rianti2

Nama Konstrak : Kepemimpinan Transformasional

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
Butir 15 = Rekaman Nomor : 15  
Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
Butir 18 = Rekaman Nomor : 18  
Butir 19 = Rekaman Nomor : 19  
Butir 20 = Rekaman Nomor : 20

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====

Jumlah Butir Sahih : MS = 20  
Jumlah Kasus Semula : N = 61  
Jumlah Data Hilang : NG = 0  
Jumlah Kasus Jalan : NJ = 61

Sigma X :  $\Sigma X$  = 4228  
Sigma X Kuadrat :  $\Sigma X^2$  = 303942

Variansi X :  $\sigma^2x$  = 21  
Variansi Y :  $\sigma^2y$  = 179

Koef. Alpha : rtt = 0.928  
Peluang Galat  $\alpha$  : p = 0.000

Status : Andal

\*\* TABEL DATA BUTIR : rianti3

Kasus Nomor	Butir Nomor																							Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	5	2	4	2	5	1	1	4	2	3	4	5	3	4	4	4	2	5	3	2	4	4	4	77
2	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	97
3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	95
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	77
6	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	72
7	5	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	89
8	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	87
9	4	5	3	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	99
10	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	100
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	77
12	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	93
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	86
14	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	94
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	92
16	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	91
17	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	97
18	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	87
19	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	81
20	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	85
21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	101
22	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	99
23	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	110
24	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	97
25	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	73
26	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	74
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91
28	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	91
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	3	89	
30	5	4	3	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	92
31	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	97
32	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	96
33	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	95
34	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	86
35	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	84
36	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	77
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	74
38	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	77
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	86
40	4	3	2	5	4	1	2	2	1	3	2	2	2	4	3	2	3	5	2	3	4	3	2	64

(bersambung)



(sambungan)

Kasus Nomor	Butir Nomor																							Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
41	1	4	1	5	4	4	3	3	5	3	2	3	1	4	4	3	4	5	2	3	5	4	3	76
42	4	4	4	4	4	3	4	4	5	1	4	1	5	5	4	3	4	5	3	3	4	4	3	85
43	2	1	4	1	1	1	4	1	5	2	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	39
44	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	87
45	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	5	86
46	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	82
47	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	5	4	5	92
48	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	2	4	4	4	1	3	4	3	5	3	5	3	3	83
49	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	3	3	5	4	5	5	4	2	4	3	5	3	4	92
50	3	3	3	4	4	3	5	5	2	2	3	5	4	4	3	3	4	5	4	3	2	3	4	81
51	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	5	4	3	4	2	4	89
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	89
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
54	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	87
55	4	3	3	5	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	89
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	5	5	4	5	3	4	94
57	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	95
58	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	3	5	94
59	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
60	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	91
61	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	84

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Psikometri I  
Program : Analisis Kesahihan Butir  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 12-24-2004  
Nama Berkas : Rianti3

Nama Konstrak : Prestasi Kerja

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
Butir 15 = Rekaman Nomor : 15  
Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
Butir 18 = Rekaman Nomor : 18  
Butir 19 = Rekaman Nomor : 19  
Butir 20 = Rekaman Nomor : 20

Butir 21 = Rekaman Nomor : 21  
Butir 22 = Rekaman Nomor : 22  
Butir 23 = Rekaman Nomor : 23

Jumlah Butir Semula : 23  
Jumlah Butir Gugur : 0  
Jumlah Butir Sahih : 23

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Data Hilang : 0  
Jumlah Kasus Jalan : 61

\*\* RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.511	0.456	0.000	sahih
2	0.641	0.598	0.000	sahih
3	0.361	0.297	0.010	sahih
4	0.535	0.487	0.000	sahih
5	0.658	0.620	0.000	sahih
6	0.649	0.601	0.000	sahih
7	0.451	0.392	0.001	sahih
8	0.776	0.743	0.000	sahih
9	0.417	0.347	0.003	sahih
10	0.704	0.662	0.000	sahih
11	0.716	0.677	0.000	sahih
12	0.307	0.233	0.034	sahih
13	0.663	0.611	0.000	sahih
14	0.512	0.458	0.000	sahih
15	0.547	0.497	0.000	sahih
16	0.714	0.679	0.000	sahih
17	0.790	0.762	0.000	sahih
18	0.587	0.532	0.000	sahih
19	0.737	0.699	0.000	sahih
20	0.636	0.592	0.000	sahih
21	0.681	0.640	0.000	sahih
22	0.527	0.473	0.000	sahih
23	0.681	0.638	0.000	sahih

=====

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Psikometri I  
Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen PE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 12-24-2004  
Nama Berkas : Rianti3

Nama Konstrak : Prestasi Kerja

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
Butir 15 = Rekaman Nomor : 15  
Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
Butir 18 = Rekaman Nomor : 18  
Butir 19 = Rekaman Nomor : 19  
Butir 20 = Rekaman Nomor : 20

Butir 21 = Rekaman Nomor : 21  
Butir 22 = Rekaman Nomor : 22  
Butir 23 = Rekaman Nomor : 23

## \*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

```
=====
```

Jumlah Butir Sahih	: MS =	23
Jumlah Kasus Semula	: N =	61
Jumlah Data Hilang	: NG =	0
Jumlah Kasus Jalan	: NJ =	61
Sigma X	: $\Sigma X =$	5312
Sigma X Kuadrat	: $\Sigma X^2 =$	469186
Variansi X	: $\sigma^2x =$	13
Variansi Y	: $\sigma^2y =$	108
Koef. Alpha	: rtt =	0.918
Peluang Galat $\alpha$	: p =	0.000
Status	:	Andal

```
=====
```

# LAMPIRAN C

\*\* TABEL DATA : rianti

Kasus	X1	X2	Y	Kasus	X1	X2	Y
1	30	59	77	41	31	56	76
2	50	87	97	42	34	74	85
3	39	65	95	43	18	47	39
4	39	75	89	44	38	66	87
5	38	61	77	45	34	70	86
6	44	30	72	46	38	61	82
7	32	61	89	47	40	79	92
8	35	65	87	48	47	76	83
9	43	75	99	49	39	70	92
10	56	90	100	50	38	66	81
11	24	45	77	51	39	76	89
12	34	61	93	52	45	60	89
13	43	82	86	53	39	67	92
14	39	90	94	54	38	71	87
15	43	81	92	55	42	70	89
16	51	71	91	56	38	73	94
17	49	87	97	57	39	79	95
18	41	81	87	58	42	80	94
19	29	67	81	59	37	74	87
20	41	61	85	60	39	60	91
21	49	92	101	61	38	64	84
22	50	84	99				
23	50	87	110				
24	50	88	97				
25	39	55	73				
26	30	32	74				
27	56	78	91				
28	54	86	91				
29	43	69	89				
30	39	73	92				
31	42	87	97				
32	41	74	96				
33	38	65	95				
34	45	70	86				
35	36	69	84				
36	35	65	77				
37	32	45	74				
38	37	65	77				
39	35	69	86				
40	28	47	64				

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Anareg 6 (Pilihan Khusus)  
 Program : Analisis Regresi Umum  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
 Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
 Alamat : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
 =====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
 Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
 Tgl. Analisis : 12-20-2004  
 Nama Berkas : Rianti

Nama Variabel Bebas X1 : Kepemimpinan Transaksional  
 Nama Variabel Bebas X2 : Kepemimpinan Transformasional  
 Nama Variabel Terikat Y : Prestasi Organisasi

Variabel Bebas X1 = Rekaman Nomor : 1  
 Variabel Bebas X2 = Rekaman Nomor : 2  
 Variabel Terikat Y = Rekaman Nomor : 3

Jumlah Kasus Semula : 61  
 Jumlah Data Hilang : 0  
 Jumlah Kasus Jalan : 61

\*\* MATRIKS INTERKORELASI

=====

r	x1	x2	y
x1	1.000	0.662	0.692
p	0.000	0.000	0.000
x2	0.662	1.000	0.743
p	0.000	0.000	0.000
y	0.692	0.743	1.000
p	0.000	0.000	0.000

=====

p = dua-ekor.



\*\* KOEFISIEN BETA DAN UJI-t-NYA

X	Beta (b)	Stand. Beta (B)	SB(b)	t	p
0	39.311560	0.000000			
1	0.511382	0.357273	0.153861	3.324	0.002
2	0.395802	0.506258	0.084040	4.710	0.000

Galat Baku Est. =	6.550
Korelasi R =	0.790
Koef. Det. (R <sup>2</sup> ) =	0.623

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS REGRESI

Sumber	JK	db	RK	F	p
Regresi	4,118.196	2	2,059.098	47.993	0.000
Residu	2,488.429	58	42.904	--	--
Total	6,606.625	60	--	--	--

\*\* PERBANDINGAN BOBOT PREDIKTOR

Variabel X	Korelasi Lugas r <sub>xy</sub>	Korelasi Parsial r <sub>xy-sisa x</sub>	Bobot Sumbangan Efektif SE%
1	0.692	0.400	24.735
2	0.743	0.526	37.600
Total	--	--	62.334

Resp	Usia	Jenis Kelamin	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja	Status Perkawinan Keluarga	Kepemimpinan	Prestasi Kerja
1	4	1	3	6	2	2	2
2	4	1	3	5	2	2	2
3	4	1	2	5	2	2	2
4	4	1	2	4	2	2	2
5	4	1	2	5	2	2	2
6	4	1	2	5	2	1	2
7	4	1	2	5	2	2	2
8	4	1	3	4	2	2	2
9	4	1	2	4	2	2	2
10	4	1	2	5	2	3	2
11	4	1	2	5	2	1	2
12	4	1	2	6	2	2	2
13	4	1	2	6	2	2	2
14	4	1	2	6	2	2	2
15	4	1	2	5	2	2	2
16	4	1	3	5	2	2	2
17	2	1	3	1	2	2	2
18	4	1	2	6	2	2	2
19	4	1	1	5	2	2	2
20	4	1	2	5	2	2	2
21	4	1	3	6	2	3	2
22	4	1	2	6	2	2	2
23	3	1	2	5	2	2	3
24	3	1	2	5	2	3	2
25	4	1	1	5	2	2	2
26	4	1	2	5	2	1	2
27	3	1	1	4	2	2	2
28	4	1	3	6	2	3	2
29	4	1	2	4	2	2	2
30	3	1	3	4	2	2	2
31	4	1	2	5	2	2	2
32	3	1	3	3	2	2	2
33	3	1	3	4	2	2	2
34	3	1	3	3	2	2	2
35	4	1	1	5	2	2	2
36	4	1	2	6	2	2	2
37	3	2	2	4	2	1	2
38	4	2	2	6	2	2	2
39	3	1	3	6	1	2	2
40	4	1	1	5	2	1	1
41	4	1	2	6	2	2	2
42	2	1	3	1	2	2	2
43	4	1	3	6	2	1	1
44	4	1	2	6	2	2	2
45	4	1	3	6	2	2	2
46	4	1	3	6	2	2	2
47	3	1	2	4	2	2	2
48	4	1	1	5	2	2	2
49	4	1	2	5	2	2	2
50	4	1	1	6	2	2	2
51	4	1	2	4	2	2	2
52	2	1	3	3	2	2	2
53	4	1	2	6	2	2	2
54	4	1	3	6	2	2	2
55	4	1	2	6	2	2	2
56	4	1	2	4	2	2	2
57	4	1	3	3	2	2	2
58	4	1	3	4	2	2	2
59	4	1	3	3	2	2	2
60	4	1	1	6	2	2	2
61	4	1	3	6	2	2	2

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Statistik Nonparametrik  
Program : Kai Kuadrat & Koefisien Kontingensi  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 01-05-2005  
Nama Berkas : RIANTI5

Nama Variabel Terikat : Kepemimpinan

Nama Jalur A (Baris) : Usia  
Nama Klasifikasi A1 : 26-35 tahun  
Nama Klasifikasi A2 : 36-45 tahun  
Nama Klasifikasi A3 : 46-55 tahun

Nama Jalur B (Kolom) : Kepemimpinan  
Nama Klasifikasi B1 : Baik  
Nama Klasifikasi B2 : Cukup  
Nama Klasifikasi B3 : Kurang

Jalur A (Baris) = Rekaman Nomor : 1  
Jalur B (Kolom) = Rekaman Nomor : 6

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Kasus Jalan : 61

\*\* TABEL SILANG : AB

Usia	Kepemimp			Total
	Baik	Cukup	Kurang	
26-35 ta	0	3	0	3
%	0.00	4.92	0.00	4.92
36-45 ta	1	8	1	10
%	1.64	13.11	1.64	16.39
46-55 ta	5	40	3	48
%	8.20	65.57	4.92	78.69
Total	6	51	4	61
%	9.84	83.61	6.56	100.00

\*\* RANGKUMAN ANALISIS - AB

Usia	Kepemimp	fo	fh	fo-fh	(fo-fh) <sup>2</sup>	(fo-fh) <sup>2</sup> /fh
26-35 ta	Baik	0	0.295	-0.295	0.087	0.295
	Cukup	3	2.508	0.492	0.242	0.096
	Kurang	0	0.197	-0.197	0.039	0.197
36-45 ta	Baik	1	0.984	0.016	0.000	0.000
	Cukup	8	8.361	-0.361	0.130	0.016
	Kurang	1	0.656	0.344	0.119	0.181
46-55 ta	Baik	5	4.721	0.279	0.078	0.016
	Cukup	40	40.131	-0.131	0.017	0.000
	Kurang	3	3.148	-0.148	0.022	0.007
Total		61	61.000	0.000	--	0.809
Kai Kuad. =		0.809	db = 4	p = 0.937	KK = 0.114	

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Statistik Nonparametrik  
Program : Kai Kuadrat & Koefisien Kontingensi  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 01-05-2005  
Nama Berkas : RIANTI5

Nama Variabel Terikat : Kepemimpinan

Nama Jalur A (Baris) : Jenis Kelamin  
Nama Klasifikasi A1 : Pria  
Nama Klasifikasi A2 : Wanita

Nama Jalur B (Kolom) : Kepemimpinan  
Nama Klasifikasi B1 : Baik  
Nama Klasifikasi B2 : Cukup  
Nama Klasifikasi B3 : Kurang

Jalur A (Baris) = Rekaman Nomor : 2  
Jalur B (Kolom) = Rekaman Nomor : 6

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Kasus Jalan : 61

\*\* TABEL SILANG : AB

Jenis Ke	Kepemimp			Total
	Baik	Cukup	Kurang	
Pria	5	50	4	59
%	8.20	81.97	6.56	96.72
Wanita	1	1	0	2
%	1.64	1.64	0.00	3.28
Total	6	51	4	61
%	9.84	83.61	6.56	100.00

\*\* RANGKUMAN ANALISIS - AB

Jenis Ke	Kepemimp	fo	fh	fo-fh	(fo-fh) <sup>2</sup>	(fo-fh) <sup>2</sup> /fh
Pria	Baik	5	5.803	-0.803	0.645	0.111
	Cukup	50	49.328	0.672	0.452	0.009
	Kurang	4	3.869	0.131	0.017	0.004
Wanita	Baik	1	0.197	0.803	0.645	3.280
	Cukup	1	1.672	-0.672	0.452	0.270
	Kurang	0	0.131	-0.131	0.017	0.131
Total		61	61.000	0.000	--	3.806
Kai Kuad. =		3.806	db = 2	p = 0.149	KK = 0.242	

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Statistik Nonparametrik  
Program : Kai Kuadrat & Koefisien Kontingensi  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 01-05-2005  
Nama Berkas : RIANTI5

Nama Variabel Terikat : Kepemimpinan

Nama Jalur A (Baris) : Tingkat Pendidikan  
Nama Klasifikasi A1 : Dasar  
Nama Klasifikasi A2 : Menengah  
Nama Klasifikasi A3 : Perguruan Tinggi (PT)

Nama Jalur B (Kolom) : Kepemimpinan  
Nama Klasifikasi B1 : Baik  
Nama Klasifikasi B2 : Cukup  
Nama Klasifikasi B3 : Kurang

Jalur A (Baris) = Rekaman Nomor : 3  
Jalur B (Kolom) = Rekaman Nomor : 6

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Kasus Jalan : 61

\*\* TABEL SILANG : AB

Tingkat	Kepemimp			Total
	Baik	Cukup	Kurang	
Dasar	1	7	0	8
%	1.64	11.48	0.00	13.11
Menengah	4	25	2	31
%	6.56	40.98	3.28	50.82
Pergurua	1	19	2	22
%	1.64	31.15	3.28	36.07
Total	6	51	4	61
%	9.84	83.61	6.56	100.00

\*\* RANGKUMAN ANALISIS - AB

Tingkat	Kepemimp	fo	fh	fo-fh	(fo-fh) <sup>2</sup>	(fo-fh) <sup>2</sup> /fh
Dasar	Baik	1	0.787	0.213	0.045	0.058
	Cukup	7	6.689	0.311	0.097	0.015
	Kurang	0	0.525	-0.525	0.275	0.525
Menengah	Baik	4	3.049	0.951	0.904	0.296
	Cukup	25	25.918	-0.918	0.843	0.033
	Kurang	2	2.033	-0.033	0.001	0.001
Pergurua	Baik	1	2.164	-1.164	1.355	0.626
	Cukup	19	18.393	0.607	0.368	0.020
	Kurang	2	1.443	0.557	0.311	0.215
Total		61	61.000	0.000	--	1.788
Kai Kuad. =		1.788	db = 4	p = 0.775	KK = 0.169	



Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Statistik Nonparametrik  
Program : Kai Kuadrat & Koefisien Kontingensi  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 01-05-2005  
Nama Berkas : RIANTI5

Nama Variabel Terikat : Kepemimpinan

Nama Jalur A (Baris) : Masa Kerja  
Nama Klasifikasi A1 : 0 sampai 5 tahun  
Nama Klasifikasi A2 : 6 sampai 10 tahun  
Nama Klasifikasi A3 : 11 sampai 15 tahun  
Nama Klasifikasi A4 : 16 sampai 20 tahun  
Nama Klasifikasi A5 : 21 sampai 25 tahun  
Nama Klasifikasi A6 : 26 sampai 30 tahun

Nama Jalur B (Kolom) : Kepemimpinan  
Nama Klasifikasi B1 : Baik  
Nama Klasifikasi B2 : Cukup  
Nama Klasifikasi B3 : Kurang

Jalur A (Baris) = Rekaman Nomor : 4  
Jalur B (Kolom) = Rekaman Nomor : 6

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Kasus Jalan : 61

\*\* TABEL SILANG : AB

Masa Ker	Kepemimp			Total
	Baik	Cukup	Kurang	
0 sampai %	0 0.00	2 3.28	0 0.00	2 3.28
11 sampa %	0 0.00	5 8.20	0 0.00	5 8.20
16 sampa %	1 1.64	11 18.03	0 0.00	12 19.67
21 sampa %	4 6.56	14 22.95	2 3.28	20 32.79
26 sampa %	1 1.64	19 31.15	2 3.28	22 36.07
Total %	6 9.84	51 83.61	4 6.56	61 100.00

\*\* RANGKUMAN ANALISIS - AB

Masa Ker	Kepemimp	fo	fh	fo-fh	(fo-fh) <sup>2</sup>	(fo-fh) <sup>2</sup> /fh
0 sampai	Baik	0	0.197	-0.197	0.039	0.197
	Cukup	2	1.672	0.328	0.107	0.064
	Kurang	0	0.131	-0.131	0.017	0.131
11 sampa	Baik	0	0.000	0.000	0.000	0.000
	Cukup	0	0.000	0.000	0.000	0.000
	Kurang	0	0.000	0.000	0.000	0.000
16 sampa	Baik	0	0.492	-0.492	0.242	0.492
	Cukup	5	4.180	0.820	0.672	0.161
	Kurang	0	0.328	-0.328	0.107	0.328
21 sampa	Baik	1	1.180	-0.180	0.033	0.028
	Cukup	11	10.033	0.967	0.936	0.093
	Kurang	0	0.787	-0.787	0.619	0.787
26 sampa	Baik	4	1.967	2.033	4.132	2.101
	Cukup	14	16.721	-2.721	7.406	0.443
	Kurang	2	1.311	0.689	0.474	0.361
Total		61	61.000	0.000	--	5.185
Kai Kuad. =		5.185	db = 8	p = 0.738	KK = 0.280	

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Statistik Nonparametrik  
Program : Kai Kuadrat & Koefisien Kontingensi  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 01-05-2005  
Nama Berkas : RIANTI5

Nama Variabel Terikat : Kepemimpinan

Nama Jalur A (Baris) : Status Perkawinan Keluarga  
Nama Klasifikasi A1 : Belum kawin  
Nama Klasifikasi A2 : Sudah kawin

Nama Jalur B (Kolom) : Kepemimpinan  
Nama Klasifikasi B1 : Baik  
Nama Klasifikasi B2 : Cukup  
Nama Klasifikasi B3 : Kurang

Jalur A (Baris) = Rekaman Nomor : 5  
Jalur B (Kolom) = Rekaman Nomor : 6

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Kasus Jalan : 61

\*\* TABEL SILANG : AB

Status P	Kepemimp			Total
	Baik	Cukup	Kurang	
Belum ka	0	1	0	1
%	0.00	1.64	0.00	1.64
Sudah ka	6	50	4	60
%	9.84	81.97	6.56	98.36
Total	6	51	4	61
%	9.84	83.61	6.56	100.00

\*\* RANGKUMAN ANALISIS - AB

Status P	Kepemimp	fo	fh	fo-fh	(fo-fh) <sup>2</sup>	(fo-fh) <sup>2</sup> /fh
Belum ka	Baik	0	0.098	-0.098	0.010	0.098
	Cukup	1	0.836	0.164	0.027	0.032
	Kurang	0	0.066	-0.066	0.004	0.066
Sudah ka	Baik	6	5.902	0.098	0.010	0.002
	Cukup	50	50.164	-0.164	0.027	0.001
	Kurang	4	3.934	0.066	0.004	0.001
Total		61	61.000	0.000	--	0.199
Kai Kuad. =		0.199	db = 2	p = 0.905	KK = 0.057	



Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Statistik Nonparametrik  
Program : Kai Kuadrat & Koefisien Kontingensi  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 01-05-2005  
Nama Berkas : RIANTI5

Nama Variabel Terikat : Prestasi Kerja

Nama Jalur A (Baris) : Usia  
Nama Klasifikasi A1 : 26-35 tahun  
Nama Klasifikasi A2 : 36-45 tahun  
Nama Klasifikasi A3 : 46-55 tahun

Nama Jalur B (Kolom) : Prestasi Kerja  
Nama Klasifikasi B1 : Baik  
Nama Klasifikasi B2 : Cukup  
Nama Klasifikasi B3 : Kurang

Jalur A (Baris) = Rekaman Nomor : 1  
Jalur B (Kolom) = Rekaman Nomor : 7

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Kasus Jalan : 61

\*\* TABEL SILANG : AB

Usia	Prestasi			Total
	Baik	Cukup	Kurang	
26-35 ta	0	3	0	3
%	0.00	4.92	0.00	4.92
36-45 ta	0	9	1	10
%	0.00	14.75	1.64	16.39
46-55 ta	2	46	0	48
%	3.28	75.41	0.00	78.69
Total	2	58	1	61
%	3.28	95.08	1.64	100.00

\*\* RANGKUMAN ANALISIS - AB

Usia	Prestasi	fo	fh	fo-fh	(fo-fh) <sup>2</sup>	(fo-fh) <sup>2</sup> /fh
26-35 ta	Baik	0	0.098	-0.098	0.010	0.098
	Cukup	3	2.852	0.148	0.022	0.008
	Kurang	0	0.049	-0.049	0.002	0.049
36-45 ta	Baik	0	0.328	-0.328	0.107	0.328
	Cukup	9	9.508	-0.508	0.258	0.027
	Kurang	1	0.164	0.836	0.699	4.264
46-55 ta	Baik	2	1.574	0.426	0.182	0.115
	Cukup	46	45.639	0.361	0.130	0.003
	Kurang	0	0.787	-0.787	0.619	0.787
Total		61	61.000	0.000	--	5.679
Kai Kuad. =		5.679	db = 4	p = 0.224	KK = 0.292	



Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Statistik Nonparametrik  
Program : Kai Kuadrat & Koefisien Kontingensi  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 01-05-2005  
Nama Berkas : RIANTI5

Nama Variabel Terikat : Prestasi Kerja

Nama Jalur A (Baris) : Jenis Kelamin  
Nama Klasifikasi A1 : Pria  
Nama Klasifikasi A2 : Wanita

Nama Jalur B (Kolom) : Prestasi Kerja  
Nama Klasifikasi B1 : Baik  
Nama Klasifikasi B2 : Cukup  
Nama Klasifikasi B3 : Kurang

Jalur A (Baris) = Rekaman Nomor : 2  
Jalur B (Kolom) = Rekaman Nomor : 7

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Kasus Jalan : 61

\*\* TABEL SILANG : AB

Jenis Ke	Prestasi			Total
	Baik	Cukup	Kurang	
Pria	2	56	1	59
%	3.28	91.80	1.64	96.72
Wanita	0	2	0	2
%	0.00	3.28	0.00	3.28
Total	2	58	1	61
%	3.28	95.08	1.64	100.00

\*\* RANGKUMAN ANALISIS - AB

Jenis Ke	Prestasi	fo	fh	fo-fh	(fo-fh) <sup>2</sup>	(fo-fh) <sup>2</sup> /fh
Pria	Baik	2	1.934	0.066	0.004	0.002
	Cukup	56	56.098	-0.098	0.010	0.000
	Kurang	1	0.967	0.033	0.001	0.001
Wanita	Baik	0	0.066	-0.066	0.004	0.066
	Cukup	2	1.902	0.098	0.010	0.005
	Kurang	0	0.033	-0.033	0.001	0.033
Total		61	61.000	0.000	--	0.107
Kai Kuad. =		0.107	db = 2	p = 0.948	KK = 0.042	

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Statistik Nonparametrik  
Program : Kai Kuadrat & Koefisien Kontingensi  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 01-05-2005  
Nama Berkas : RIANTI5

Nama Variabel Terikat : Prestasi Kerja

Nama Jalur A (Baris) : Tingkat Pendidikan  
Nama Klasifikasi A1 : Dasar  
Nama Klasifikasi A2 : Menengah  
Nama Klasifikasi A3 : Perguruan Tinggi (PT)

Nama Jalur B (Kolom) : Prestasi Kerja  
Nama Klasifikasi B1 : Baik  
Nama Klasifikasi B2 : Cukup  
Nama Klasifikasi B3 : Kurang

Jalur A (Baris) = Rekaman Nomor : 3  
Jalur B (Kolom) = Rekaman Nomor : 7

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Kasus Jalan : 61

\*\* TABEL SILANG : AB

Tingkat	Prestasi			Total
	Baik	Cukup	Kurang	
Dasar	1	7	0	8
%	1.64	11.48	0.00	13.11
Menengah	0	30	1	31
%	0.00	49.18	1.64	50.82
Pergurua	1	21	0	22
%	1.64	34.43	0.00	36.07
Total	2	58	1	61
%	3.28	95.08	1.64	100.00

\*\* RANGKUMAN ANALISIS - AB

Tingkat	Prestasi	fo	fh	fo-fh	(fo-fh) <sup>2</sup>	(fo-fh) <sup>2</sup> /fh
Dasar	Baik	1	0.262	0.738	0.544	2.075
	Cukup	7	7.607	-0.607	0.368	0.048
	Kurang	0	0.131	-0.131	0.017	0.131
Menengah	Baik	0	1.016	-1.016	1.033	1.016
	Cukup	30	29.475	0.525	0.275	0.009
	Kurang	1	0.508	0.492	0.242	0.476
Pergurua	Baik	1	0.721	0.279	0.078	0.108
	Cukup	21	20.918	0.082	0.007	0.000
	Kurang	0	0.361	-0.361	0.130	0.361
Total		61	61.000	0.000	--	4.225
Kai Kuad. =		4.225	db = 4	p = 0.376	KK = 0.255	

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Statistik Nonparametrik  
Program : Kai Kuadrat & Koefisien Kontingensi  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 01-05-2005  
Nama Berkas : RIANTI5

Nama Variabel Terikat : Prestasi Kerja

Nama Jalur A (Baris) : Masa Kerja  
Nama Klasifikasi A1 : 0 sampai 5 tahun  
Nama Klasifikasi A2 : 6 sampai 10 tahun  
Nama Klasifikasi A3 : 11 sampai 15 tahun  
Nama Klasifikasi A4 : 16 sampai 20 tahun  
Nama Klasifikasi A5 : 21 sampai 25 tahun  
Nama Klasifikasi A6 : 26 sampai 30 tahun

Nama Jalur B (Kolom) : Prestasi Kerja  
Nama Klasifikasi B1 : Baik  
Nama Klasifikasi B2 : Cukup  
Nama Klasifikasi B3 : Kurang

Jalur A (Baris) = Rekaman Nomor : 4  
Jalur B (Kolom) = Rekaman Nomor : 7

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Kasus Jalan : 61

\*\* TABEL SILANG : AB

Masa Ker	Prestasi			Total
	Baik	Cukup	Kurang	
0 sampai %	0 0.00	2 3.28	0 0.00	2 3.28
11 sampa %	0 0.00	5 8.20	0 0.00	5 8.20
16 sampa %	0 0.00	12 19.67	0 0.00	12 19.67
21 sampa %	1 1.64	18 29.51	1 1.64	20 32.79
26 sampa %	1 1.64	21 34.43	0 0.00	22 36.07
Total %	2 3.28	58 95.08	1 1.64	61 100.00

Masa Ker	Prestasi	fo	fh	fo-fh	(fo-fh) <sup>2</sup>	(fo-fh) <sup>2</sup> /fh
0 sampai	Baik	0	0.066	-0.066	0.004	0.066
	Cukup	2	1.902	0.098	0.010	0.005
	Kurang	0	0.033	-0.033	0.001	0.033
11 sampa	Baik	0	0.000	0.000	0.000	0.000
	Cukup	0	0.000	0.000	0.000	0.000
	Kurang	0	0.000	0.000	0.000	0.000
16 sampa	Baik	0	0.164	-0.164	0.027	0.164
	Cukup	5	4.754	0.246	0.060	0.013
	Kurang	0	0.082	-0.082	0.007	0.082
21 sampa	Baik	0	0.393	-0.393	0.155	0.393
	Cukup	12	11.410	0.590	0.348	0.031
	Kurang	0	0.197	-0.197	0.039	0.197
26 sampa	Baik	1	0.656	0.344	0.119	0.181
	Cukup	18	19.016	-1.016	1.033	0.054
	Kurang	1	0.328	0.672	0.452	1.378
Total		61	61.000	0.000	--	2.596
Kai Kuad. =		2.596	db = 8	p = 0.957	KK = 0.202	

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Statistik Nonparametrik  
Program : Kai Kuadrat & Koefisien Kontingensi  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2000 Dilindungi UU

Nama Pemilik : Widodo Dwi S., Drs.  
Nama Lembaga : Nuansa Comp.  
A l a m a t : Jl. Moses Gatot Kaca 07 Mrican Yk - 08122726737  
=====

Nama Peneliti : Rianti Utami  
Nama Lembaga : Jur. Manajemen FE UII Yogyakarta  
Tgl. Analisis : 01-05-2005  
Nama Berkas : RIANTI5

Nama Variabel Terikat : Prestasi Kerja

Nama Jalur A (Baris) : Status Perkawinan Keluarga  
Nama Klasifikasi A1 : Belum kawin  
Nama Klasifikasi A2 : Sudah kawin

Nama Jalur B (Kolom) : Prestasi Kerja  
Nama Klasifikasi B1 : Baik  
Nama Klasifikasi B2 : Cukup  
Nama Klasifikasi B3 : Kurang

Jalur A (Baris) = Rekaman Nomor : 5  
Jalur B (Kolom) = Rekaman Nomor : 7

Jumlah Kasus Semula : 61  
Jumlah Kasus Jalan : 61



\*\* TABEL SILANG : AB

```

=====
                Prestasi
Status P      Baik    Cukup    Kurang    Total
-----
Belum ka      0         1         0         1
%             0.00      1.64      0.00      1.64
-----
Sudah ka      2         57        1         60
%             3.28     93.44     1.64     98.36
-----
Total         2         58        1         61
%             3.28     95.08     1.64    100.00
=====
    
```

\*\* RANGKUMAN ANALISIS - AB

```

=====
Status P Prestasi   fo     fh     fo-fh  (fo-fh)2  (fo-fh)2/fh
-----
Belum ka Baik      0     0.033  -0.033  0.001    0.033
        Cukup      1     0.951   0.049   0.002    0.003
        Kurang      0     0.016  -0.016   0.000    0.016
Sudah ka Baik      2     1.967   0.033   0.001    0.001
        Cukup     57    57.049  -0.049   0.002    0.000
        Kurang      1     0.984   0.016   0.000    0.000
-----
Total                61    61.000   0.000    --     0.053
-----
Kai Kuad. =  0.053      db =  2      p = 0.974      KK = 0.029
=====
    
```

# LAMPIRAN D

TABEL F (5%)

		df pembilang									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
df penyebut	51	4.030	3.179	2.786	2.553	2.397	2.283	2.195	2.126	2.069	2.022
	52	4.027	3.175	2.783	2.550	2.393	2.279	2.192	2.122	2.066	2.018
	53	4.023	3.172	2.779	2.546	2.389	2.275	2.188	2.119	2.062	2.015
	54	4.020	3.168	2.776	2.543	2.386	2.272	2.185	2.115	2.059	2.011
	55	4.016	3.165	2.773	2.540	2.383	2.269	2.181	2.112	2.055	2.008
	56	4.013	3.162	2.769	2.537	2.380	2.266	2.178	2.109	2.052	2.005
	57	4.010	3.159	2.766	2.534	2.377	2.263	2.175	2.106	2.049	2.001
	58	4.007	3.156	2.764	2.531	2.374	2.260	2.172	2.103	2.046	1.998
	59	4.004	3.153	2.761	2.528	2.371	2.257	2.169	2.100	2.043	1.995
	60	4.001	3.150	2.758	2.525	2.368	2.254	2.167	2.097	2.040	1.993
	61	3.998	3.148	2.755	2.523	2.366	2.251	2.164	2.094	2.037	1.990
	62	3.996	3.145	2.753	2.520	2.363	2.249	2.161	2.092	2.035	1.987
	63	3.993	3.143	2.751	2.518	2.361	2.246	2.159	2.089	2.032	1.985
	64	3.991	3.140	2.748	2.515	2.358	2.244	2.156	2.087	2.030	1.982
	65	3.989	3.138	2.746	2.513	2.356	2.242	2.154	2.084	2.027	1.980
	66	3.986	3.136	2.744	2.511	2.354	2.239	2.152	2.082	2.025	1.977
	67	3.984	3.134	2.742	2.509	2.352	2.237	2.150	2.080	2.023	1.975
	68	3.982	3.132	2.739	2.507	2.350	2.235	2.148	2.078	2.021	1.973
	69	3.980	3.130	2.737	2.505	2.348	2.233	2.145	2.076	2.019	1.971
	70	3.978	3.128	2.736	2.503	2.346	2.231	2.143	2.074	2.017	1.969
	71	3.976	3.126	2.734	2.501	2.344	2.229	2.142	2.072	2.015	1.967
	72	3.974	3.124	2.732	2.499	2.342	2.227	2.140	2.070	2.013	1.965
	73	3.972	3.122	2.730	2.497	2.340	2.226	2.138	2.068	2.011	1.963
	74	3.970	3.120	2.728	2.495	2.338	2.224	2.136	2.066	2.009	1.961
	75	3.968	3.119	2.727	2.494	2.337	2.222	2.134	2.064	2.007	1.959
	76	3.967	3.117	2.725	2.492	2.335	2.220	2.133	2.063	2.006	1.958
	77	3.965	3.115	2.723	2.490	2.333	2.219	2.131	2.061	2.004	1.956
	78	3.963	3.114	2.722	2.489	2.332	2.217	2.129	2.059	2.002	1.954
	79	3.962	3.112	2.720	2.487	2.330	2.216	2.128	2.058	2.001	1.953
	80	3.960	3.111	2.719	2.486	2.329	2.214	2.126	2.056	1.999	1.951
	81	3.959	3.109	2.717	2.484	2.327	2.213	2.125	2.055	1.998	1.950
	82	3.957	3.108	2.716	2.483	2.326	2.211	2.123	2.053	1.996	1.948
	83	3.956	3.107	2.715	2.482	2.324	2.210	2.122	2.052	1.995	1.947
	84	3.955	3.105	2.713	2.480	2.323	2.209	2.121	2.051	1.993	1.945
	85	3.953	3.104	2.712	2.479	2.322	2.207	2.119	2.049	1.992	1.944
	86	3.952	3.103	2.711	2.478	2.321	2.206	2.118	2.048	1.991	1.943
	87	3.951	3.101	2.709	2.476	2.319	2.205	2.117	2.047	1.989	1.941
	88	3.949	3.100	2.708	2.475	2.318	2.203	2.115	2.045	1.988	1.940
	89	3.948	3.099	2.707	2.474	2.317	2.202	2.114	2.044	1.987	1.939
	90	3.947	3.098	2.706	2.473	2.316	2.201	2.113	2.043	1.986	1.938
	91	3.946	3.097	2.705	2.472	2.315	2.200	2.112	2.042	1.984	1.936
	92	3.945	3.095	2.704	2.471	2.313	2.199	2.111	2.041	1.983	1.935
	93	3.943	3.094	2.703	2.470	2.312	2.198	2.110	2.040	1.982	1.934
	94	3.942	3.093	2.701	2.469	2.311	2.197	2.109	2.038	1.981	1.933
	95	3.941	3.092	2.700	2.467	2.310	2.196	2.108	2.037	1.980	1.932
	96	3.940	3.091	2.699	2.466	2.309	2.195	2.106	2.036	1.979	1.931
	97	3.939	3.090	2.698	2.465	2.308	2.194	2.105	2.035	1.978	1.930
	98	3.938	3.089	2.697	2.465	2.307	2.193	2.104	2.034	1.977	1.929
	99	3.937	3.088	2.696	2.464	2.306	2.192	2.103	2.033	1.976	1.928
	100	3.936	3.087	2.696	2.463	2.305	2.191	2.103	2.032	1.975	1.927

	10%	5%	2,5%	1%
1	3.08	6.31	12.71	31.82
2	1.89	2.92	4.30	6.96
3	1.64	2.35	3.18	4.54
4	1.53	2.13	2.78	3.75
5	1.48	2.02	2.57	3.36
6	1.44	1.94	2.45	3.14
7	1.41	1.89	2.36	3.00
8	1.40	1.86	2.31	2.90
9	1.38	1.83	2.26	2.82
10	1.37	1.81	2.23	2.76
11	1.36	1.80	2.20	2.72
12	1.36	1.78	2.18	2.68
13	1.35	1.77	2.16	2.65
14	1.35	1.76	2.14	2.62
15	1.34	1.75	2.13	2.60
16	1.34	1.75	2.12	2.58
17	1.33	1.74	2.11	2.57
18	1.33	1.73	2.10	2.55
19	1.33	1.73	2.09	2.54
20	1.33	1.72	2.09	2.53
21	1.32	1.72	2.08	2.52
22	1.32	1.72	2.07	2.51
23	1.32	1.71	2.07	2.50
24	1.32	1.71	2.06	2.49
25	1.32	1.71	2.06	2.49
26	1.31	1.71	2.06	2.48
27	1.31	1.70	2.05	2.47
28	1.31	1.70	2.05	2.47
29	1.31	1.70	2.05	2.46
30	1.31	1.70	2.04	2.46
31	1.31	1.70	2.04	2.45
32	1.31	1.69	2.04	2.45
33	1.31	1.69	2.03	2.44
34	1.31	1.69	2.03	2.44
35	1.31	1.69	2.03	2.44
36	1.31	1.69	2.03	2.43
37	1.30	1.69	2.03	2.43
38	1.30	1.69	2.02	2.43
39	1.30	1.68	2.02	2.43
40	1.30	1.68	2.02	2.42
41	1.30	1.68	2.02	2.42
42	1.30	1.68	2.02	2.42
43	1.30	1.68	2.02	2.42
44	1.30	1.68	2.02	2.41
45	1.30	1.68	2.01	2.41
46	1.30	1.68	2.01	2.41
47	1.30	1.68	2.01	2.41
48	1.30	1.68	2.01	2.41
49	1.30	1.68	2.01	2.40
50	1.30	1.68	2.01	2.40

	10%	5%	2,5%	1%
51	1.30	1.68	2.01	2.40
52	1.30	1.67	2.01	2.40
53	1.30	1.67	2.01	2.40
54	1.30	1.67	2.00	2.40
55	1.30	1.67	2.00	2.40
56	1.30	1.67	2.00	2.39
57	1.30	1.67	2.00	2.39
58	1.30	1.67	2.00	2.39
59	1.30	1.67	2.00	2.39
60	1.30	1.67	2.00	2.39
61	1.30	1.67	2.00	2.39
62	1.30	1.67	2.00	2.39
63	1.30	1.67	2.00	2.39
64	1.29	1.67	2.00	2.39
65	1.29	1.67	2.00	2.39
66	1.29	1.67	2.00	2.38
67	1.29	1.67	2.00	2.38
68	1.29	1.67	2.00	2.38
69	1.29	1.67	1.99	2.38
70	1.29	1.67	1.99	2.38
71	1.29	1.67	1.99	2.38
72	1.29	1.67	1.99	2.38
73	1.29	1.67	1.99	2.38
74	1.29	1.67	1.99	2.38
75	1.29	1.67	1.99	2.38
76	1.29	1.67	1.99	2.38
77	1.29	1.66	1.99	2.38
78	1.29	1.66	1.99	2.38
79	1.29	1.66	1.99	2.37
80	1.29	1.66	1.99	2.37
81	1.29	1.66	1.99	2.37
82	1.29	1.66	1.99	2.37
83	1.29	1.66	1.99	2.37
84	1.29	1.66	1.99	2.37
85	1.29	1.66	1.99	2.37
86	1.29	1.66	1.99	2.37
87	1.29	1.66	1.99	2.37
88	1.29	1.66	1.99	2.37
89	1.29	1.66	1.99	2.37
90	1.29	1.66	1.99	2.37
91	1.29	1.66	1.99	2.37
92	1.29	1.66	1.99	2.37
93	1.29	1.66	1.99	2.37
94	1.29	1.66	1.99	2.37
95	1.29	1.66	1.99	2.37
96	1.29	1.66	1.98	2.37
97	1.29	1.66	1.98	2.37
98	1.29	1.66	1.98	2.37
99	1.29	1.66	1.98	2.36
100	1.29	1.66	1.98	2.36

	10%	5%	2,5%	1%
1	2.71	3.84	5.02	6.63
2	4.61	5.99	7.38	9.21
3	6.25	7.81	9.35	11.34
4	7.78	9.49	11.14	13.28
5	9.24	11.07	12.83	15.09
6	10.64	12.59	14.45	16.81
7	12.02	14.07	16.01	18.48
8	13.36	15.51	17.53	20.09
9	14.68	16.92	19.02	21.67
10	15.99	18.31	20.48	23.21
11	17.28	19.68	21.92	24.73
12	18.55	21.03	23.34	26.22
13	19.81	22.36	24.74	27.69
14	21.06	23.68	26.12	29.14
15	22.31	25.00	27.49	30.58
16	23.54	26.30	28.85	32.00
17	24.77	27.59	30.19	33.41
18	25.99	28.87	31.53	34.81
19	27.20	30.14	32.85	36.19
20	28.41	31.41	34.17	37.57
21	29.62	32.67	35.48	38.93
22	30.81	33.92	36.78	40.29
23	32.01	35.17	38.08	41.64
24	33.20	36.42	39.36	42.98
25	34.38	37.65	40.65	44.31
26	35.56	38.89	41.92	45.64
27	36.74	40.11	43.19	46.96
28	37.92	41.34	44.46	48.28
29	39.09	42.56	45.72	49.59
30	40.26	43.77	46.98	50.89
31	41.42	44.99	48.23	52.19
32	42.58	46.19	49.48	53.49
33	43.75	47.40	50.73	54.78
34	44.90	48.60	51.97	56.06
35	46.06	49.80	53.20	57.34
36	47.21	51.00	54.44	58.62
37	48.36	52.19	55.67	59.89
38	49.51	53.38	56.90	61.16
39	50.66	54.57	58.12	62.43
40	51.81	55.76	59.34	63.69
41	52.95	56.94	60.56	64.95
42	54.09	58.12	61.78	66.21
43	55.23	59.30	62.99	67.46
44	56.37	60.48	64.20	68.71
45	57.51	61.66	65.41	69.96
46	58.64	62.83	66.62	71.20
47	59.77	64.00	67.82	72.44
48	60.91	65.17	69.02	73.68
49	62.04	66.34	70.22	74.92
50	63.17	67.50	71.42	76.15

	10%	5%	2,5%	1%
51	64.30	68.67	72.62	77.39
52	65.42	69.83	73.81	78.62
53	66.55	70.99	75.00	79.84
54	67.67	72.15	76.19	81.07
55	68.80	73.31	77.38	82.29
56	69.92	74.47	78.57	83.51
57	71.04	75.62	79.75	84.73
58	72.16	76.78	80.94	85.95
59	73.28	77.93	82.12	87.17
60	74.40	79.08	83.30	88.38
61	75.51	80.23	84.48	89.59
62	76.63	81.38	85.65	90.80
63	77.75	82.53	86.83	92.01
64	78.86	83.68	88.00	93.22
65	79.97	84.82	89.18	94.42
66	81.09	85.96	90.35	95.63
67	82.20	87.11	91.52	96.83
68	83.31	88.25	92.69	98.03
69	84.42	89.39	93.86	99.23
70	85.53	90.53	95.02	100.43
71	86.64	91.67	96.19	101.62
72	87.74	92.81	97.35	102.82
73	88.85	93.95	98.52	104.01
74	89.96	95.08	99.68	105.20
75	91.06	96.22	100.84	106.39
76	92.17	97.35	102.00	107.58
77	93.27	98.48	103.16	108.77
78	94.37	99.62	104.32	109.96
79	95.48	100.75	105.47	111.14
80	96.58	101.88	106.63	112.33
81	97.68	103.01	107.78	113.51
82	98.78	104.14	108.94	114.69
83	99.88	105.27	110.09	115.88
84	100.98	106.39	111.24	117.06
85	102.08	107.52	112.39	118.24
86	103.18	108.65	113.54	119.41
87	104.28	109.77	114.69	120.59
88	105.37	110.90	115.84	121.77
89	106.47	112.02	116.99	122.94
90	107.57	113.15	118.14	124.12
91	108.66	114.27	119.28	125.29
92	109.76	115.39	120.43	126.46
93	110.85	116.51	121.57	127.63
94	111.94	117.63	122.72	128.80
95	113.04	118.75	123.86	129.97
96	114.13	119.87	125.00	131.14
97	115.22	120.99	126.14	132.31
98	116.32	122.11	127.28	133.48
99	117.41	123.23	128.42	134.64
100	118.50	124.34	129.56	135.81

# LAMPIRAN E

## PEDOMAN WAWANCARA

Daftar pertanyaan berbentuk *structured-disguised* yang berpedoman pada kuesioner penelitian diatas, dimana tipe pertanyaan yang digunakan berupa jawaban terarah / *direct response* yaitu jenis pertanyaan ini sudah sedikit diarahkan atau tidak terlalu luas.

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel terhadap kepemimpinan manajer / pimpinan Jasa Sarana sekarang ini? Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:
  - a. Perhatian dari pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas karyawan.
  - b. Pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan.
  - c. Kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas.
  - d. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan.
  - e. Perasaan karyawan sebagai rekan kerja dari manajer/pimpinan Jasa Sarana itu sendiri.
  - f. Suasana kerja yang tercipta selama ini.
2. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Tingkat kecermatan, kecepatan berpikir/bertindak, dan kemandirian dalam bekerja.
  - b. Tingkat kehadiran, kepercayaan diri, dan ketaatan terhadap perintah pemimpin.
  - c. Pelaksanaan pekerjaan/tugas rutin dan pekerjaan/tugas ekstra (lembur).
  - d. Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan
3. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Usia
  - b. Jenis Kelamin
  - c. Tingkat Pendidikan
  - d. Masa Kerja
  - e. Status
4. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Usia
- b. Jenis Kelamin
- c. Tingkat Pendidikan
- d. Masa Kerja
- e. Status



## KUTIPAN TRANSAKSI WAWANCARA

### 1. Topografi Sipil(Top-Sip)

#### 1.1. Masa kerja tergolong baru, usia termasuk sangat produktif, tingkat pendidikan sarjana(S1).

##### 1. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel terhadap kepemimpinan manajer pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Perhatian dari pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas karyawan

Jawab:

Kepemimpinan Men. Jasran(Jasa Sarana) cukup baik. Dalam memperhatikan kinerja anak buahnya apakah berhasil atau tidak, cuma sebatas hanya memperhatikan, artinya menanyakan bagaimana pekerjaan. *Kalo(kalau)* masalah *reward*(penghargaan) dan *punishment*(hukuman), bukan cuma di Jasran(Jasa Sarana). Di Pertamina ini sepertinya belum berjalan dengan baik, artinya misal ketika di perusahaan swasta, dia berhasil menjalankan pekerjaan dengan baik, dia mendapatkan *reward*(penghargaan) *gitu*(begitu) misalnya. *Kalo(kalau)* misalnya dia gagal harusnya mendapatkan hukuman tapi tidak. Jadi bukan cuma di Jasran (Jasa Sarana) tapi di seluruh Pertamina itu masih belum berjalan

dengan baik. Hal ini terjadi sepertinya karena iklimnya dari awalnya seperti itu, sepertinya toleransinya terlalu besar antar karyawan. Artinya kesalahan itu *ya* memang dimarahi *sih* tapi bentuk nyata itu masih belum terlalu jelas. Karena sepertinya pekerja yang kerjanya mati-matian dengan pekerja yang kerjanya biasa-biasa saja. Masalah penghargaan sama *aja*(saja). *Kalo*(kalau) naik golongan, *ya* sama *aja*(saja) naik golongan. Jadi perbedaannya tidak terlalu jelas kelihatan. Misalnya ada pekerja itu berprestasi tinggi, sama yang biasa-biasa saja, *ya* mungkin naik golongannya sama-sama 4 tahun atau 4.5, itu seharusnya di perusahaan lain *kan* ada perusahaan yang kelihatan pekerjanya menonjol, mungkin penghargaannya, mungkin 2 tahun sudah naik. Sedangkan yang biasa 4 tahun baru naik. Tapi *kalo*(kalau) disini, belum terasa seperti itu. Karena saya banyak melihat kawan, dia pekerjaannya bagus, prestasinya kelihatan nyata, menunjukkan peningkatan produktivitas yang signifikan tapi nyatanya biasa saja, tidak ada apresiasi yang begitu jelas dari perusahaan.

b. Pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan

Jawab:

*Kalo*(kalau) menurut saya *sih*, karena kebetulan kami agak jarang berinteraksi karena saya *kan* tidak bisa berinteraksi langsung ke atas; ke Men. Jasran(Jasa Sarana). Karena di atas saya masih ada kepala(Ka. Topsip) lagi tapi *kalo*(kalau), perhatian seorang Men. Jasran(Jasa Sarana) cukup baik terhadap bawahannya *gitu*(begitu). Seorang manajer, dalam hal ini Men. Jasran(Jasa Sarana) memberikan visi, misi Jasran(Jasa Sarana)

seperti apa, nanti aplikasinya bagaimana kita merumuskan, kita sendiri yang membentuk seperti itu. Jadi manajer itu *kan* tidak langsung campur tangan terlalu jauh ke bawah.

- c. Kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas.

Jawab:

Saya *liat*(lihat) *kalo*(kalau) Men. Jasran(Jasa Sarana) itu terutama yang sekarang, dia dan yang *kemaren-kemaren*(kemarin-kemarin) juga selama yang saya kenal memberikan kepercayaan penuh. Jadi dia percaya betul sama bawahannya, yang penting masuk sebatas yang diperkenankan Pertamina. Dalam hal ini terhadap suatu pekerjaan, langsung melihat hasil akhir. Pada prosesnya dia mempercayakan pada kita, tetapi dia memonitor *gitu*(begitu). Tiap beberapa saat dia tanya "*gimana*(bagaimana) perkembangannya?"

- d. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan.

Jawab:

Menurut saya bagus seperti itu, artinya begini dia seorang atasan inginnya apa, saya inginnya begini-begini, *nah* bawahan yang memikirkan cara bagaimana mewujudkan keinginan itu, kita yang berkreasi. *Nah*, sekarang seorang atasan hanya melihat saja, sesuai *ga*(tidak) dengan keinginan saya(atasan), sudah cocok *ga*(tidak)? *Kalo*(kalau) *ga*(tidak), dia tinggal merumuskan *aja*(saja), "*Eh, engga*(tidak), bukan *gitu*(begitu)

maksud saya, harus begini-begini”. Jadi antara karyawan dan atasan saling mempercayai kemampuan masing-masing. *Kalo(kalau) ga(tidak)*, untuk apa anak buah? *Kalo(kalau) ndak(tidak)*, dipercayai! *Kalo(kalau)* semua dipikirkan sama atasan *gitu(begitu) loh*, “untuk apa saya punya anak buah?”

- e. Perasaan karyawan sebagai rekan kerja dari manajer/pimpinan Jasa Sarana itu sendiri.

Jawab:

Artinya *kalo(kalau)* kita diperlakukan seperti itu(antara karyawan dan atasan saling mempercayai kemampuan masing-masing), kita merasa memiliki pekerjaan itu. Jadi kita juga akan bekerja lebih semangat, seperti itu. *Nah, kalo(kalau)* misalnya terlalu didikte, kita akan bingung, Begini salah, begitu salah. Kita *kan* juga jadinya “*ya uda terserah bapak aja!(ya sudah terserah bapak saja!)*”, akhirnya kita jadi begitu. *Kalo(kalau)* dikatakan bangga, *iya dong*. Artinya sampai sejauh ini kita *ya* sampai batas-batas tertentu, kita cukup nyaman juga. Karena kita diberikan sedikit kebebasan untuk berkreasi *lah* seperti itu.

- f. Suasana kerja yang tercipta selama ini.

Jawab:

*Kalo(kalau)* suasana kerja banyak pengaruhnya. Artinya *kalo(kalau)* sebatas hubungan pada atasan, dalam tanda kutip Men. Jasran( Manajer Jasa Sarana) itu *ya*, kita nyaman. Kalaupun kita ada kendala, kita ada tempat untuk bertanya. Artinya ada yang memayungi kita, cuma suasana

kerja bukan hanya dipengaruhi itu saja, *kan ada* hal-hal lain. Misalnya kendala sosial dengan masyarakat *kan gitu*(begitu), sekarang tergantung yang mana. *Kalo*(kalau) misalnya sebatas suasana kerja bertalian dengan atasan, *ya* cukup baik; hubungan yang terjalin, baik. Jadi bisa dikatakan suasana kerja yang tercipta selama ini cukup kondusif. Keseluruhan, kepemimpinan Men. Jasran( Manajer Jasa Sarana) sekarang, cukup baik. Cuma ada, manusia *kan* tidak ada yang sempurna. Beberapa hal yang menurut kami itu sebagai masukan adalah kurangnya kekerabatan; komunikasi. Di luar pekerjaan mungkin perlu sedikit *ngobrol*(bicara), kedekatan dengan anak buah. Itu akan semakin mempererat hubungan menurut saya. Tapi saya lihat komunikasi di luar jam kerja masih kurang. Beberapa pemimpin yang lain, saya lihat menyempatkan diri untuk sekedar *ngobrol*(bicara) *ngalor ngidul*(basa basi) *la* dengan bawahannya. Jadi saya rasa agak kurang.

2. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Tingkat kecermatan/ketelitian, kecepatan berpikir/bertindak, dan kemandirian dalam bekerja.

Jawab:

Tingkat ketelitian, sedang-sedang saja menurut saya. Artinya kadang kala pekerjaan *kalo*(kalau) dinilai orang lain, masih ada kekurangan tapi kadang kala pekerjaan tersebut sudah cukup bagus. Jadi kadang teliti, kadang *ga*(tidak). Karena *ya* itulah, *ya* tidak ada orang yang sempurna. Untuk kecepatan berpikir, karena dituntut untuk cepat berpikir, kita membiasakan diri untuk cepat. Misalnya kadang disuruh memberikan; mempelajari suatu dokumen, diminta masukannya besok. Padahal dokumennya itu tebal. Kadang-kadang *kalo*(kalau) lagi *fresh*(segar), baguslah; cepat menangkapnya. Itu semua relatif. Untuk kemandirian, saya rasa cukup mandiri. Misalnya untuk saya *ya*, ketika saya masih junior, saya sudah dilepas; dipercayakan. Harusnya saya sebagai junior, apa bertanya-tanya dulu.

- b. Tingkat kehadiran, kepercayaan diri, dan ketaatan terhadap perintah pemimpin.

Jawab:

Tingkat kehadiran, baik; disiplin. *Kalo*(kalau) ketaatan boleh dibilang taat. Kita selalu mengikuti maunya pemimpin seperti apa, *ya* kita menyesuaikan diri. Bersifat fleksibel, dalam batas-batas koridor; benar-benar melaksanakan pekerjaan, kecuali *kalo*(kalau) ada hal-hal yang menyimpang, kita berargumentasi juga. Untuk hal-hal yang berkaitan dengan bidang ilmu saya, saya percaya diri. Tapi kadang-kadang di Jasran(Jasa Sarana) dituntut menangani hal-hal yang bukan bidang ilmu kita dan itu harus kita kerjakan. Jadi kita tidak terlalu percaya diri. Tapi

secara keseluruhan, tingkat prestasi kerja karyawan dari tiga aspek diatas, baik. *Kalo*(kalau) dari 0 sampai 100, dapat nilainya 80 lah.

- c. Pelaksanaan pekerjaan/tugas rutin dan pekerjaan/tugas ekstra (lembur).

Jawab:

*Kalo*(kalau) pekerjaan rutin, berjalan sesuai dengan apa yang kita harapkan. Artinya *ya* pekerjaan rutin berjalan dengan lancar dan dipenuhi. Untuk pekerjaan ekstra, kita siap sekali. Artinya kadang kita dituntut, misalnya di lokasi, jalan hancur, malam-malam ada yang *nyangkut*(menyangkut)(kendaraan). Malam itu juga kita dipanggil, kita siap untuk keluar, berangkat. Malam-malam memperbaiki jalan itu. *Pointnya*(intinya) *kalo*(kalau) pekerja itu mau *ndak*(tidak) mau apapun kondisinya siap! Catatan, *kalo*(kalau) tenaga kontrak, itu semua tergantung kompensasi. Artinya *kalo*(kalau) lembur, kita harus siapkan uang lembur. Jadi *kalo*(kalau) pekerja, siap sedia. *Kalo*(kalau) tenaga kontrak siap sedia juga, tapi kita harus perhatikan. Itu *kalo*(kalau) kita tidak memperhatikan kompensasi, mereka agak *enggan-engganan*(malas-malasan). Kita bekerja boleh dibilang, tanggung jawab itu di kita, atasan *taunya*(hanya mengetahui) pada pekerja, bukan tenaga kontrak.

- d. Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan.

Jawab:

*Kalo*(kalau) berkaitan dengan *background*(latar belakang) kemampuan sendiri-sendiri. Misalnya, ada beberapa yang ahli lah, cukup menguasai; mendetail. *Kalo*(kalau) sudah lintas pekerjaan, itu memang

belum terlalu menguasai. Misal saya *bisanya*(dapat) *bangun*(mendirikan) rumah, belum tentu saya bisa *bangun*(membuat) jembatan. *Kalo*(kalau) disuruh *bangun*(mendirikan) rumah, kemampuan *bangun*(mendirikan) rumah, saya ahli. Artinya tidak semua pekerja menguasai seluruhnya. Biasanya dia spesifik-spesifik. Jadi *kalo*(kalau) diminta menyimpulkan tentang prestasi kerja karyawan selama ini, sekitar 0 sampai 100, 75 lah prestasinya. Artinya begini kita *kan* punya target. Untuk pencapaian target, saya bilang diatas 90.

3. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status.

a. Usia

Jawab:

Berpengaruh. *Kalo*(kalau) dari segi usia cukup ideal lah. Jadi artinya tidak terlalu muda, tidak terlalu tua. *Kalo*(kalau) terlalu tua, mungkin nanti kurang energik. *Kalo*(kalau) terlalu muda, malah kurang disegani, kadang seperti itu, wawasan mungkin kurang. *Ya*, artinya pada usia ini, dia sudah banyak pergaulan, wawasannya sudah banyak sehingga menurut saya



cukup ideal usianya sekarang ini sebagai Men. Jasran( Manajer Jasa Sarana).

b. Jenis Kelamin

Jawab:

Dia *kan* kebetulan laki-laki. *Kalo*(kalau) menurut saya *ga*(tidak) ada pengaruhnya. Cuma ini *kalo*(kalau) Men. Jasran( Manajer Jasa Sarana) itu wanita, susah nanti *kalo*(kalau) terjun dilapangan. Mungkin agak susah; kurang fleksibel di lapangan, dia itu cocoknya benar-benar pemikit *gitu*(begitu) *ya*.

c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

*Kalo*(kalau) untuk Men. Jasran( Manajer Jasa Sarana), menurut saya, tapi relatif *ya*. Karena apa? Ada orang yang tingkat pendidikannya tinggi, tapi dia tidak menguasai seni memimpin. Biasanya *kalo*(kalau) dia semakin tinggi itu tidak diperoleh dari S2, S3, atau S1. Tapi itu boleh dibilang “seni” tidak dipelajari dikampus. Menurut saya tidak terkait dengan tingkat pendidikan. Bisa S1, pernah saya melihat manajer yang S1, dia memimpin lebih baik dari seorang S2, S3

d. Masa Kerja

Jawab:

Iya. Karena biasanya semakin banyak jam terbang seseorang, cara dia memutuskan sesuatu lebih akan melihat dari banyak sisi. Karena semakin panjang jam terbang, ” *oh*, mungkin suatu masalah dulu dia

melihat dari sisi A saja”, setelah jam terbangnya banyak, *ketemu*(bertemu) masalah itu, dia melihat dari banyak sisi. Jadi terkait dengan pengalaman, semakin lama masa kerja, cara dia memandang lebih “lebar”; lebih banyak sisi dia melihat..

e. Status Keluarga

Jawab:

Kata orang, sebenarnya kata orang *sih*, saya belum membuktikan juga. Syarat untuk memimpin suatu posisi strategis tertentu, harus sudah menikah. Karena itu terkait dengan orang bisa menilai *gimana*(bagaimana) dia memimpin keluarga. *Kalo*(kalau) dia memimpin keluarganya bagus artinya dia bias mengendalikan keluarganya. Kita berbicara, contoh Men. Jasran( Manajer Jasa Sarana) seorang laki-laki. *Kalo*(kalau) dia bisa memimpin keluarganya dan maaf *ya*, dia tidak terkategori suami takut istri, biasanya dia akan bisa memimpin orang lain dengan baik. Biasanya orang mengasosiasikan seperti itu.

4. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status.

a. Usia

Jawab:

Iya *ya*, itu ada grafiknya. Biasanya ketika muda, misalnya waktu *fresh*(segar), biasa. Karena dia masih taraf belajar *ya*. *Nah*, ketika dia sudah beberapa tahun; sudah menguasai apa yang dia kerjakan, meningkat grafiknya biasanya. Ketika dia sudah hampir-hampir pensiun, biasanya menurun lagi grafik pekerjaan itu. Karena dia itu dari usia, dia semakin lelah; capek, biasanya dia kerjanya biasa saja. *Kalo*(kalau) misalnya masih “segar”; kita umur 30 atau 40, saya harus mengejar karier. Misalnya dalam sekian tahun saya harus menjadi manajer *gitu*(begitu), dia semangat. Maka biasanya grafiknya, terpacu semakin tinggi, jadi mendorong prestasi kerja.

b. Jenis Kelamin

Jawab:

*Ga*(tidak) ada pengaruhnya. Menurut saya, tidak selamanya laki-laki itu lebih baik prestasi kerjanya. Saya banyak juga melihat contoh, misalnya ada pekerja wanita *gitu*(begitu), dia energik juga, pemikirannya brilian juga, menyelesaikan masalah bisa cepat juga, dan baik juga seperti itu *kan*? Jadi tidak selamanya di dominasi kaum pria. Terkait dengan prestasi kerja ini *kan*, mampu *ga*(tidak) dia menyelesaikan pekerjaannya *gitu*. Pokoknya pria atau wanita, tergantung kemampuannya *ya*. Dia mampu menyelesaikan pekerjaannya, artinya belum tentu, “saya kasih pekerjaan ke kamu”. “*Ah*, ini *ga*(tidak) cocok untuk *cewek*(wanita)” misalnya, *engga*(tidak), kecuali pekerjaan tertentu *aja*(saja), *kan ga*(tidak) mungkin *cewek*(wanita), seperti *security*(penjaga keamanan).

c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Ada. *Kalo*(kalau) pekerja yang bukan sarjana, biasanya dia tidak bias mengembangkan apa yang dia mampu. Artinya biasanya pekerja itu “alah bisa karena biasa”. Misal, dia disuruh mengoperasikan alat *gitu*(begitu), diajari dulu, sampai dia seusia sekian, biasanya cuma seperti itu. Artinya misal kita ubah urutan pengoperasian, dia bingung! Karena dia tidak berupaya mendalami betul.

d. Masa Kerja

Jawab:

Menurut saya tidak berpengaruh. Artinya setiap orang *kan* diberi target tertentu. Saya agak sulit menjelaskannya juga karena saya *liat*(lihat) pekerja yang baru dengan yang lama itu, sama *aja*(saja) hasilnya. Artinya misal A; masa kerja 5 tahun, si B; 25 tahun, *dikasi*(diberikan) beban yang sama, misal menyelesaikan lima lokasi, *ya* sudah; sama. Dua-duanya selesai lima lokasi. *Kalo*(kalau) misal kita katakan masa kerja berpengaruh, seharusnya *kan*, yang 25 tahun ini dapat menyelesaikan lebih banyak dan lebih cepat. Sekarang *kalo*(kalau) yang saya lihat, sama saja; tidak ada perbedaan.

e. Status keluarga

Jawab:

Tidak ada pengaruhnya juga. Dari lima karakteristik tadi, saya lihat yang berpengaruh pada prestasi kerja ini: tingkat pendidikan, masa kerja.

Tapi menurut saya, lebih pada kepemimpinan dan masa kerja. Saya ralat yang tadi (point d), ada sedikit perbedaan tapi tidak menonjol. Artinya *gini* (begini), kadang ada beberapa kasus yang butuh pengalaman, dan pengalaman ini terkait pada masa kerja. Pada beberapa kasus, orang-orang yang berpengalaman lebih bagus *lah*, cara menyelesaikan dibanding orang-orang yang kurang pengalaman. Tapi *kalo* (kalau) misal, dilihat dari tingkat pencapaian target, *kalo* (kalau) dilihat; tidak terlalu berbeda banyak karena juga dipengaruhi oleh pengalaman. Misal pengalaman sedikit, tapi bias memotivasi orang, jadi orang itu bias membantu dia bekerja sehingga terselesaikan juga targetnya dia. Bisa dikatakan adanya *team work* (kerjasama kelompok).

## **1.2. Masa kerja tergolong sedang, usia termasuk produktif, tingkat pendidikan diploma/setara**

### **1. Tanya:**

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel terhadap kepemimpinan manajer / pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Perhatian dari pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas karyawan.

Jawab:

*Kalo* (kalau) dari segi keberhasilan tidak dapat dirasakan secara langsung penilaiannya. Maksudnya, tidak ada penghargaan. Umpama

secara, berupa hadiah atau *reward* secara langsung, itu *ndak* ada; umpamanya bonus secara langsung itu *ndak* ada. Paling penilaian saat-saat umpamanya diusulkan untuk kenaikan golongan. Jadi *kalo*(kalau) diterima karyawan secara langsung, tentang keberhasilan karyawan itu tidak dirasakan secara langsung. Jadi tidak berbentuk fisik, tapi mungkin dicatat. Jadi untuk usulan kenaikan golongan. *Kalo*(kalau) kegagalan, *kalo*(kalau) karyawan membuat kesalahan yang sifatnya mungkin fatal bagi perusahaan atau yang menimbulkan kerugian, kemungkinan *ya* mendapat *tegoran*(teguran); sanksi. Mungkin *kalo*(kalau) kategorinya ringan, mungkin cukup cuma *tegoran*(teguran) lisan atau *tegoran*(teguran) peringatan biasa. Tapi *kalo*(kalau) mungkin yang fatal; *ya* sanksi berat. Umpamanya, peringatan pertama .

- b. Pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan.

Jawab:

*Kalo*(kalau) pandangan pimpinan; manajer itu, pandangannya itu, sepenuhnya *tu*(itu) mempercayakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan agar dapat berjalan mulus, *mak itulah*(seperti itu). Jadi sudah bagus.

- c. Kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas.

Jawab:

Dalam kepercayaan pimpinan *tu*(itu), boleh dikatakan karena sudah dibagi-bagi sesuai bidang, *job*(pekerjaan). Katakanlah kepercayaan itu penuh; percaya pada kemampuan karyawannya. Umpama untuk pekerjaan sipil karena sudah ada *supervisor*/pengawas sipil, bangunan jalan sudah

*ado(ada) supervisornya(pengawasnya)*. Jadi tinggal pekerjaan itu, dia *taunya(hanya mengetahui)* pekerjaan itu selesai.

- d. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan.

Jawab:

Disini *kan*, manajer itu *dak do(tidak)* secara langsung dengan *supervisor/pengawas*. *Kan ado(ada)* Kepala Seksi. Jadi *dio(dia)* *kan* pendelegasiannya bertingkat *mak itu(seperti itu) kan*. Jadi sepenuhnya *kalo(kalau)* pekerjaan itu yang melihat *kan* Kepala Seksi; *apo(apa)* yang sudah dilaksanakan. Dari saya sendiri, *nah dio(dia) kan* tidak sepenuhnya menguasai bidang-bidang itu *kan, walo(walaupun) dio(dia)* manajer, tapi yang dibawah –bawah *dio(dia)* itu *kan* sudah diberi dengan *propesinyo(profesinya) dio(dia)*, jadi disini *ya* artinya secara, yang dibawah; pekerja-pekerja itu artinya *kalo(kalau)* menemui hambatan-hambatan, jelas manajer harus bias menanggulangi dan karena itu saya jelas percaya kemampuan manajer. Karena pada siapa, *kalo(kalau) ida'(tidak)* percaya dengan manajer?

- e. Perasaan karyawan sebagai rekan kerja dari manajer/pimpinan Jasa Sarana itu sendiri.

Jawab:

*Kalo(kalau)* perasaan, jelas merasa tenang *la yo*. Maksudnya iklim kerja yang baik. Jadi karyawan dengan manajer itu *da'(tidak)*

terlalu tegang *mak itu*(seperti itu). *Kan* umpamanya *ado*(ada) perasaan tegang, juga tidak terlalu dirasakan. Tapi tetap masih dalam batasan-batasan konteks pekerjaan, *ya* sesuai dengan spesifikasi kerja kita.

f. Suasana kerja yang tercipta selama ini.

Jawab:

*Kalo*(kalau) suasana kerja, boleh katakan, kondusif *lah*. Jadi mendukung pekerjaan saya di kantor.

2. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

a. Tingkat kecermatan/ketelitian, kecepatan berpikir/bertindak, dan kemandirian dalam bekerja.

Jawab:

*Kalo*(kalau) dilihat dari tingkat ketelitian, *dikatoke*(dapat dikatakan) cukup bagus. Karena secara *schedule*(jadwal) hampir pekerjaan-pekerjaan itu dapat berjalan lancar *gitu*(begitu). *Bole katokan*(boleh dikatakan), belum pernah mengalami masalah atau hambatan-hambatan yang tidak terpecahkan. *Kalo*(kalau) kecepatan bertindak, *kalo*(kalau) pekerjaan-pekerjaan di lingkup kita itu, umumnya tanggap. Jadi responsif. Begitu ada hal-hal yang sifatnya *urgent*(penting), selalu didahulukan; ada skala prioritas. *Kalo*(kalau) kemandirian, umumnya kemandirian karyawan itu,



prioritas. *Kalo*(kalau) kemandirian, umumnya kemandirian karyawan itu, umpamanya di Top-Sip itu ada bagian-bagian atau fungsi masing-masing yang sudah dibagi. Karena itu dari segi kemandirian, jelas memang dituntut setiap pekerja mempunyai kemampuan *skill*(keahlian) yang cukup sehingga setiap orang itu bisa mengerti dan menjalankan tugas dengan baik.

- b. Tingkat kehadiran, kepercayaan diri, dan ketaatan terhadap perintah pemimpin.

Jawab:

Tingkat kehadiran itu memang suatu tuntutan dari perusahaan. Jadi disiplin itu hampir 100%. Artinya tingkat kehadiran itu, *bole dikatoke*(boleh dikatakan), *ndak*(tidak) ada yang bolos atau mangkir tanpa keterangan yang jelas. *Kalo*(kalau) di Top-Sip itu, tingkat kehadiran tinggi; 100%. *K alo*(kalau) tingkat kepercayaan, karena memang dituntut setiap orang punya kemampuan dan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Jadi memang tingkat kepercayaan diri itu tinggi, terutama di bidangnya. Karena umumnya *kan* karyawan itu sudah menggeluti pekerjaan itu sudah berpuluh tahun. Jadi memang sudah bidangnya; *propesi dio*(profesi dia). Ketaatan, jelas; tidak bisa ditawar; 100%. Apa yang diperintahkan harus dilaksanakan. Secara umum di Top-Sip, ketaatan itu yang di era sekarang ini *kan*, karyawannya sudah sedikit dan sudah itu memang sudah harus cepat, mau tidak mau tingkat ketaatannya harus tinggi.

- c. Pelaksanaan pekerjaan/tugas rutin dan pekerjaan/tugas ekstra (lembur).

Jawab:

*Kalo(kalau)* pekerjaan di kantor, *ya* umumnya berjalan lancar. Dalam arti memang dituntut pekerjaan itu cepat dan tuntas. Sedangkan untuk tugas ekstra seperti lembur, *kalo(kalau)* lembur *kan* artinya *kan* sesuatu yang memang harus cepat diselesaikan, maka diperlukan lembur, dan pekerjaan yang diberikan itu harus selesai tepat waktu. Kewajiban karyawan untuk mematuhi peraturan, untuk melaksanakan tugas-tugas yang tidak dapat diselesaikan pada saat jam kerja, harus lembur. Tapi itu pun harus cepat diselesaikan; tidak tertunda esok hari.

- d. Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan.

Jawab:

*Kalo(kalau)* terhadap bidangnya, umumnya memang *diambek(diambil)*, dipilih atau direkrut orang-orang yang mampu dalam bidangnya. Jadi umpamanya untuk pekerjaan sipil, bangunan jalan, memang orang-orang yang mampu untuk itu; cukup terpenuhi kriteria yang dibutuhkan perusahaan.

3. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status keluarga.

a. Usia

Jawab:

Memang Men.Jasran(Manajer Jasa Sarana) boleh dikatakan, masih tergolong mungkin diatas 40 tahun atau diatas 45. Tapi umumnya usia itu, tidak melihat *berapo*(berapa) usia tetapi melihat orang itu. Jadi tidak mempengaruhi, *walopun*(walaupun) usia karyawannya banyak yang lebih tua dari dia.

b. Jenis Kelamin

Jawab:

*Kalo*(kalau) jenis kelamin, karena di *kito*(kita) ini laki-laki, *ya* jelas. Kita belum pernah *ado*(ada) yang *manajernyo*(manajernya) wanita, *dak ye*. Tapi saya rasa *da' ado*(tidak ada) hubungannya dengan kepemimpinan manajer itu, entah karyawannya laki-laki *ato*(atau) wanita.

c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Ada pengaruh, jelas. Karena manajer, *background*(latar belakang) pendidikan harus lebih tinggi, sedangkan karyawan banyak yang biasa. Tapi jelas *kalo*(kalau) pendidikan itu betpengaruh. Umpamanya *kalo*(kalau) Men.Jasran(Manajer Jasa Sarana) cuma dibawah karyawannya, *cakmano cak itu*(bagaimana itu)? Pendidikan karyawan itu *kan* bervariasi, saya kira pengaruhnya ini lebih kearah pemahaman

pemikiran, dapat menerima atau memahami; mengimbangi apa yang *dimau*(diinginkan) pemimpin.

d. Masa Kerja

Jawab:

Jelas *ado*(ada). Karena semakin karyawan punya masa kerja yang tinggi, artinya dia pengalamannya semakin tinggi; dia lebih menguasai bidangnya. Jadi turut menyumbangkan suatu keberhasilan kepemimpinan Men.Jasran(Manajer Jasa Sarana), jelas itu.

e. Status Keluarga

Jawab:

*Ya* jelas, ada juga. Jadi suatu semangat kebersamaan; keluarga besar Jasran(Jasa Sarana). Jadi *kan* adanya silaturahmi; semakin memudahkan, semakin satu. Jadi ada kontribusi positif terutama dari hubungan kerja yang terjalin. Karena dari tugas suami, istri juga mendukung; *mensupport* tugas suami. Otomatis *kalo*(kalau) suaminya dapat berkarya dengan baik, itupun bukan karena dia sendiri tapi di *support*(didukung) keluarganya. Artinya istrinya juga memberikan kontribusi pada kepemimpinan Men.Jasran(Manajer Jasa Sarana). *Ya* jadi ada pengaruhnya, *ya* hubungan non kedinasan. Jelas itu.

4. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status keluarga.

a. Usia

Jawab:

Jelas. Jadi usia itu dapat mempengaruhi tingkat prestasi kerja. Disamping semakin matang dalam hal pemikiran, disamping itu juga akan bekerja ekstra hati-hati karena ada keluarga. Jadi secara tidak langsung memberikan kontribusi pada prestasi kerjanya. *Kalo*(kalau) dari sisi pemikiran, semakin matang; semakin dewasa dalam bertindak.

b. Jenis Kelamin

Jawab:

Sebetulnya di perusahaan ini, jenis kelamin dituntut sama. Artinya baik laki-laki maupun wanita dituntut pengabdianya. Hanya *kalo*(kalau) di lapangan agak jarang ditemukan wanita. Karena umumnya di lapangan itu butuh fisik yang tinggi dan ketahanan tubuh. Jadi dari segi kelamin ini ada juga pengaruhnya terhadap prestasi kerja tapi tergantung posisinya.

c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Jelas ada pengaruhnya. Bagi yang mempunyai *background*(latar belakang) pendidika, itu akan lebih cepat mencerna perintah atau menjabarkan perintah-perintah atasan, lebih mudah memahami dan bias mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

d. Masa Kerja

Jawab:

Umumnya sudah diatas 18 tahun, hanya mungkin 1, 2 orang dibawah lima tahun. Jelas ada pengaruhnya. Misal mereka yang sudah mendekati MPP(Masa Pra Pensiun), tidak diberikan pekerjaan yang perlu *power*(kekuatan) menantang, jadi sifatnya pengawasan *bae*(saja). Jadi menurut saya, memberikan kontribusi positif. Karena semakin lama masa kerja, semakin berpengalaman.

e. Status Keluarga.

Jawab:

Jelas berpengaruh. Umumnya antara golongan-golongan; karyawan biasa dan pimpinan. Umumnya status jelas mempengaruhi *income*(pendapatan), apalagi bagi mereka yang telah berkeluarga; punya tanggung jawab pada keluarganya. *Kalo*(kalau) *dio*(dia) itu katokela(katakanlah) golongannya da'(tidak) naik atau naik golongannya lambat, jelas menurunkan semangat gairah kerja.

**1.3. Masa kerja tergolong lama, usia termasuk tidak produktif, tingkat pendidikan SMA/Setara.**

1. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Perhatian dari pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas karyawan.

Jawab:

Beliau itu kan melalui bawahan beliau, karena beliau tidak mungkin langsung pada kami sebagai karyawan. Jadi ada Ka. Top-Sip(Kepala Topografi Sipil), pengawas. Mereka *mengasi*(memberikan) respon. Memang sudah baik tapi kami tingkatkan lagi. Karena pada Jasran(Jasa Sarana) ini pada prinsipnya untuk orang banyak. Jadi bukan untuk Jasran(Jasa Sarana) sendiri. Itu terkait dengan bagian-bagian lain. Jadi perhatian terhadap keberhasilan dan kegagalan ini, disamping kebutuhan kita pribadi di perusahaan ini, *ya* mungkin ada sedikit penilaian untuk karyawan yang bekerja dengan dia; penilaian dia. Sedangkan untuk kegagalan, karena selama ini belum pernah ada kegagalan, jadi selama pelaksanaan pekerjaan selalu berhasil; sesuai target. Karena itu tidak bisa memprediksikan bentuk perhatian terhadap kegagalan, karena kegagalan ini selama ini belum ada, sebab sudah ada antisipasi untuk tidak terjadi kegagalan

- b. Pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan.

Jawab:

Karena cara kerja kita sudah maksimal, mungkin dengan hasil yang memuaskan, dari atasan dari Ka. Top-Sip(Kepala Topografi Sipil), Ka. Top-Sip(Kepala Topografi Sipil) laporannya keMen. Jasran(Manajer Jasa Sarana); baik *kan* itu. Itulah kembalinya tadi, kita hanya mendapat sedikit

penilaian. *Nah* pada akhir tahun tetap ada penilaian dari beliau, ada ucapan terima kasih dari beliau atas hasil kerja *gitu*(begitu).

- c. Kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas.

Jawab:

Mereka sangat percaya pada apa yang mereka tugaskan pada bawahan.

- d. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan.

Jawab:

Kita diskusikan. Karena saya bawahan dari Ka. Top-Sip(Kepala Topografi Sipil); beliau *kan* biasa yang *manggil*(memanggil); atau pengawas, mendiskusikan masalah pekerjaan yang dinilainya; “*ini kurang baik*”. *Nah* itu kita jelaskan sesuai kemampuan kita di lapangan. Sejauh ini, kepercayaan saya terhadap pimpinan sangat baik.

- e. Perasaan karyawan sebagai rekan kerja dari manajer/pimpinan Jasa Sarana itu sendiri.

Jawab:

Sangat puas sekali. Misal dilapangan itu sering terjadi hal-hal diluar jangkauan kita; antara *user*, karena kita mengerjakan lokasi, *user* disini adalah pengguna lokasi. Ada suatu kejadian diluar wewenang saya, saya laporkan, jadi kita diskusikan. Karena itu saya merasa puas.



f. Suasana kerja yang tercipta selama ini.

Jawab:

Sangat baik, mendukung pekerjaan. Ini juga terkait dengan apa yang saya rasakan seperti saya sebutkan sebelumnya(point e). Karena saya merasa puas, jadi suasana kerja yang saya rasakan juga sangat baik. Kerjasama saya dengan beliau, kerjasama saya kebawah, dari rekan kerja yang lain, belum ada kendala yang sangat prinsip. Jadi saya menganggap kepemimpinan Men.Jasran(Manajer Jasa Sarana) ini, memuaskan.

2. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

a. Tingkat kecermatan/ketelitian, kecepatan berpikir/bertindak, dan kemandirian dalam bekerja.

Jawab:

Biasa-biasa saja. Kadang kita di lapangan itu ada kendala, apalagi kami ini masalah mesin. Mesin *kalo*(kalau) dalam keadaan tidak stabil, *kan* jadi agak terganggu. Tapi *kalo*(kalau) masalah ketelitian dalam bekerja *tetep*(tetap) positif. Misal, *kalo*(kalau) saya dalam bekerja *tetep*(tetap) ada rencana, umpama untuk besok; saya sudah rencanakan hari ini. Jadi *tetep*(tetap) mereka(tenaga pekarya), sudah saya jadwalkan misal untuk di lokasi; segala sesuatu dipersiapkan, misal alat-alatnya.

Untuk hal-hal di lapangan yang terjadi dalam keadaan mendesak dan perlu ambil keputusan langsung, kita berinisiatif. Selesai itu, laporkan ke atasan; bahwa pekerjaan ini sifatnya *urgent*(penting) sekali, diatasi. Bila keadaannya biasa saja; tidak *urgent*(penting), karyawan pun cepat tanggap.

Bisa dikatakan mandiri; belajar dari pengalaman. Jadi meski tidak ada pimpinan, bergerak sendiri. Karena masing-masing sudah memahami pekerjaannya sendiri, baru kemudian melapor ke atas sebagai bentuk pertanggungjawaban.

- b. Tingkat kehadiran, kepercayaan diri, dan ketaatan terhadap perintah pemimpin.

Jawab:

Tingkat kehadiran, tepat waktu secara umum. Untuk kepercayaan diri, dalam hal ini kita harus percaya terhadap kemampuan; dalam masalah pekerjaan. Ketaatan, kita kadang-kadang; karena terkait dengan kepercayaan diri pada pekerjaan, pernah juga, tapi bukan membantah; konsultasi pada beliau. Karena pendapat saya begini, tapi mintanya beliau lain. Tapi *tetep*(tetap) beliau adalah atasan, jadi kita taati.

- c. Pelaksanaan pekerjaan/tugas rutin dan pekerjaan/tugas ekstra (lembur).

Jawab:

Selama ini berjalan lancar, baik tugas rutin maupun *kalo*(kalau) ada tugas ekstra. Kita berusaha untuk melaksanakan dengan baik sehingga apa yang sudah ditargetkan pada pekerjaan tersebut dapat tercapai.

- d. Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan.

Jawab:

Masalah pekerjaan, benar-benar menguasai bidangnya masing-masing.

3. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status keluarga.

- a. Usia

Jawab:

Menurut saya, tidak ada pengaruhnya sama sekali; *ga*(tidak) ada hubungannya dengan kepemimpinan Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana).

- b. Jenis Kelamin

Jawab:

Ini juga *ga*(tidak) ada hubungannya dengan kepemimpinan Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana). Laki-laki dan perempuan, sama juga

- c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Tingkat pendidikan Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana) lebih tinggi, jadi lebih bagus itu. Tapi *kalo*(kalau) dilihat dari tingkat pendidikan kami, saya rasa *ndak*(tidak) pengaruh juga, begitu juga dengan karyawan lain.

d. Masa Kerja

Jawab:

Masa kerja berpengaruh terhadap kepemimpinan Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana), sebab masa kerja yang tergolong lama biasanya sudah banyak pengalaman. Jadi dalam menjalankan kepemimpinan, Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana) sangat terbantu. Anak buahnya dapat dikatakan punya *basic*(dasar) kerja.

e. Status Keluarga

Jawab:

Menurut saya, ini juga malah *ga*(tidak) ada pengaruhnya dengan kepemimpinan Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana), sebab ini kembali pada orangnya masing-masing.

4. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status keluarga.

a. Usia

Jawab:

Berpengaruh. Karena bila sudah sekian puluh tahun, kita juga umumnya sudah punya pengalamam yang lebih dari cukup. Dan itu banyak membantu dalam pekerjaan kita, dan tentu memberikan pengaruh positif pada prestasi kerja kita.

b. Jenis Kelamin

Jawab:

Tidak ada pengaruhnya. Laki-laki maupun perempuan, yang penting mereka punya kemampuan.

c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Pendidikan juga tidak pengaruh. Karena biasanya di lapangan, para pekerja itu, pendidikan sederajat/setara; SMA misalnya, kecuali pengawas-pengawas. Saya kira pendidikan di Jasran(Jasa Sarana) ini tidak ada. Tapi untuk jadi masukan, disini juga ada yang sudah ikut AKA II(Setara diploma).

d. Masa Kerja

Jawab:

Memang berpengaruh, seharusnya dengan golongan jabatan. Karena disini rata-rata sudah diatas 20 sampai 25 tahun semua. *Kalo(kalau)* dalam prinsip saya, apa yang dikerjakan itu *tetep(tetap)* harus lebih baik daripada hari kemarin; prestasinya itu. Tetap saya akan mencapai titik yang paling baik menurut atasan; kemampuan saya itu. Saya rasa, pekerja yang lainnya juga begitu.

e. Status Keluarga

Jawab:

Berpengaruh. Rata-rata *uda*(sudah) pada kawin, jadi menambah semangat untuk prestasi yang lebih baik.

## 2. Informasi Komunikasi

### 2.1. Masa kerja tergolong lama, usia termasuk produktif, tingkat pendidikan diploma/setara.

1. Tanya :

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel terhadap kepemimpinan manajer / pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Perhatian dari pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas karyawan.

Jawab:

Perhatian terhadap keberhasilan cukup baik, bisa mengapresiasi prestasi bawahan, artinya *kalo* (kalau) kita itu di dalam sistem penilaian, kita ada yang *namanya* sistem SMK (Sistem Manajemen Kinerja); kita punya KPI (*Key Perfomance Indicator*). Jadi kita itu ada *point-point*, ada nilai-nilai artinya nilai yang diberikan cukup proporsional dengan apa yang kita lakukan. Dalam SMK, kita ada yang namanya tugas rutin; sesuai *job description*, selain itu ada tiga aspek lain: inovasi, ada yang *namanya*

*problem solving*, ada yang namanya tugas khusus. Pada inovasi tergantung atas inisiatif pekerja, sehingga bisa melakukan inovasi-inovasi yang sifatnya menunjang tugas perusahaan, meningkatkan efisiensi, mengurangi resiko, disitu dia akan dapat penghargaan lebih. Juga di dalam tugas khusus, apakah tugas khusus kita jalankan dengan benar, apakah diselesaikan dengan baik, itu kita dapat apresiasi lagi. Jadi ada imbalan *reward*. Terkait dengan kegagalan tugas karyawan tidak bisa disalahkan hanya pada karyawan. Banyak aspek yang harus dilihat. Apakah karyawan itu kompetensinya sudah pas disana. *Kalo* (kalau) belum pas, apakah dia sudah di *training* (mengikuti program pelatihan) untuk *mendudukan*(memegang jabatan/posisi tertentu), apakah posisi dia itu sesuai dengan *training* keahlian yang sudah dia dapatkan dari perusahaan. Jadi dalam hal ini, perhatian pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan karyawan seimbang, maksudnya bila terjadi kegagalan di evaluasi; kita identifikasi permasalahannya apa.

b. Pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan.

Jawab:

Sebetulnya ada aspek teknis dan non teknis. Pada aspek teknis, karena beliau bukan bidangnya di Infokom jadi tidak banyak ikut campur dalam pelaksanaan tugas di Infokom secara mendetail. Tapi didalam memberikan motivasi atau dapat dikatakan sebagai aspek non teknis, dia menghargai integritas karyawannya dalam *artian* dia memberikan

kepercayaan sangat lebih pada karyawannya sehingga tidak akan rewel ataupun cerewet mengenai apa yang kita usulkan.

- c. Kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas.

Jawab:

Hal ini juga terkait dengan point b diatas, karena latar belakang Manajer Jasran(Jasa Sarana) bukan pada Infokom (Informasi Komunikasi), manajer memberikan kepercayaan sangat lebih pada karyawannya dimana dia percaya bahwa kita adalah karyawan profesional. Profesional menurut pengertian saya disini adalah karyawan yang sangat menghargai profesi.

- d. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan

Jawab:

Ini hal yang sangat sulit dijelaskan. Manajer Jasran (Jasa Sarana), latar belakangnya bukan di TI (Teknologi Informasi). Jadi agak berat bagi dia sehingga agak telat untuk turun langsung di TI. *Kalo* (kalau) melihat dari situ, saya melihat beliau kurang. Tapi ini bukan soal karyawan mempercayai kemampuan atasan dalam pekerjaan ini, sebab karyawan sifatnya *followership* (pengikut). Dalam hal ini saya harus menjadi *followership* yang baik. Jadi saya tidak bisa menilai dia jelek, tapi dia lemah, saya akui.



- e. Perasaan karyawan sebagai rekan kerja dari manajer/pimpinan Jasa Sarana itu sendiri.

Jawab:

Kekurangan manajer Jasa Sarana terutama pada komunikasi, dalam hal ini tidak terjalin komunikasi yang baik. Pada saat berkomunikasi, ada pihak yang menyampaikan komunikasi, ada pihak yang menerima hasil komunikasi, dan diantara kedua pihak tersebut terdapat media *ato* (atau sarana penyampaiannya. Tapi disini manajer *mikirnya* apa, karyawan *mikirnya* apa. Jadi tidak *nyambung*, masing-masing punya pemikiran sendiri. *Kalo* (kalau) komunikasi itu sendiri tidak terjalin dengan baik, bagaimana bisa terjalin hubungan *relationship* atau *silahurrohim* antara atasan dengan karyawan? *Kalo* (kalau) ditanya apakah saya bangga atau tidak bangga menjadi rekan kerja Manajer Jasran (Jasa Sarana), saya akan menjawab, saya tidak merasa bangga, tapi saya bangga dalam artian menghargai profesi saya..

- f. Suasana kerja yang tercipta selama ini.

Jawab:

Hal ini juga terkait dengan point e diatas, karena komunikasi kurang (tidak terjalin dengan baik) maka *silahurrohim* atau hubungan kerja juga tidak begitu baik, dapat dikatakan tidak bersifat kekeluargaan. Jadi dalam hal ini suasana kerja kurang kondusif.

## 2. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Tingkat kecermatan, kecepatan berpikir/bertindak, dan kemandirian dalam bekerja.

Jawab:

Secara keseluruhan prestasi kerja karyawan di Infokom (Informasi Komunikasi) masih kurang. Masih terdapat karyawan yang tidak sesuai kompetensinya dengan pekerjaannya, karyawan jenis ini biasa dikatakan *Non Establish* (NI) tapi mereka tidak dapat diberhentikan begitu saja, karena alasan-alasan tertentu maupun terkait dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan, dan juga karyawan itu sendiri tidak mau berhenti. Jadi di satu sisi sebenarnya, Pertamina “kekurangan” karyawan, tapi di sisi lain “kelebihan” karyawan. Tapi secara pribadi, saya menilai tingkat kecermatan, kecepatan berpikir dan kemandirian saya dalam bekerja sangat baik. Begitu juga dengan karyawan lainnya, secara umum.

- b. Tingkat kehadiran, kepercayaan diri, dan ketaatan terhadap perintah pemimpin

Jawab:

Tingkat kehadiran termasuk disiplin, tingkat kepercayaan diri dan ketaatan terhadap perintah pimpinan sangat baik, dalam *artian* sangat menghargai pimpinan.

- c. Pelaksanaan pekerjaan/tugas rutin dan pekerjaan/tugas ekstra (lembur).

Jawab:

Pada pelaksanaan tugas rutin maupun tugas lembur selalu siap sedia.

- d. Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan.

Jawab:

Menguasai bidang pekerjaan saya. *Kalo* (kalau) tidak, tidak mungkin saya bisa menempati posisi jabatan sekarang, karena pada persyaratan jabatan telah dijelaskan secara tertulis mengenai kualifikasi keahlian maupun keterampilan yang harus dimiliki. Selain itu TI (Teknologi Informasi) selalu berubah setiap saat, saya harus selalu mengikuti perkembangan teknologi yang ada agar tidak tertinggal karena itu termasuk bagian dari pekerjaan. Jadi segala sesuatu yang berhubungan dengan TI itu sendiri harus *up to date* setiap saat. Tapi masih terdapat karyawan yang tidak sesuai kompetensinya dengan pekerjaannya.

3. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status keluarga.

Jawab:

Menurut saya karakteristik karyawan baik dari segi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status, semuanya tidak ada hubungan maupun pengaruh sama sekali terhadap kepemimpinan manajer Jasa Sarana, sebab bagian-bagian di Jasran (Jasa Sarana) bersifat individual, dalam *artian* disini setiap bagian adalah mandiri. Bagi saya pribadi, saya tidak merasakan adanya dampak positif dari karakteristik tersebut terhadap kepemimpinan atasan.

4. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status keluarga.

Jawab:

Begitu juga dengan pengaruh karakteristik karyawan seperti yang telah disebutkan sebelumnya (usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga) terhadap prestasi kerja karyawan, tidak ada pengaruhnya. Saya lebih pada bagaimana caranya memperlakukan karyawan; sesama rekan kerja sebagai manusia, bukan sebagai mesin maupun peralatan. Bagaimana caranya menumbuhkan kebanggaan

terhadap pekerjaan dan terjalinnya hubungan yang bersifat kekeluargaan; mempererat tali *silahurrohim* antar sesama karyawan dan atasan. Dengan begitu akan tercipta suasana kerja yang kondusif dan nyaman yang pada akhirnya akan sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan karena karyawan tidak merasa tertekan atau terbebani.

## **2.2. Masa kerja tergolong sedang, usia produktif, tingkat pendidikan Pasca Sarjana.**

### 1. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel terhadap kepemimpinan manajer / pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Perhatian dari pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas karyawan.

Jawab:

Perhatian terhadap keberhasilan sangat baik, karena kita di fungsi Jasa Sarana yang sifatnya *services*(pelayanan), jadi selama kita bisa memberikan pelayanan memuaskan pada *customer*(pelanggan) kita yaitu fungsi-fungsi yang operasi, atasan semakin senang jadi atasan menghargai. Terhadap kegagalan, saya merasa *sih* semua cenderung kurang suka dengan kegagalan tapi memang saya lihat terhadap kegagalan umumnya, di tempat kita ini kan belum ada aturan yang jelas soal apa *namanya* “*punishment and reward*”(hukuman dan penghargaan). Jadi saya belum

melihat *punishment* yang sangat keras tapi menurut saya itu cukup bagus, karena kita tidak butuh *punishment* yang keras, kita kan butuh untuk disadarkan bahwa kegagalan *ga*(tidak) bagus, saya lihat atasan kita cukup fleksibel dalam hal ini. “Disadarkan” maksudnya diberi motivasi. Motivasi disini tidak secara eksplisit maksudnya paling tidak kita diberitahu, supaya kita sebaiknya tidak gagal, mengusahakan segala sesuatu sebaik mungkin begitu, jadi otomatis kita tahu bahwa ini tidak boleh diulangi *gitu*.

b. Pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan.

Jawab:

*Nah*, ini kelihatannya atasan kita tidak terlalu merinci cara-cara kerja yang kita *pake*(gunakan) seperti apa. Jadi atasan kita orientasinya lebih ke objektif *ya*; lebih ke hasil dimana dalam proses pencapaian, hasil tidak terlalu dominant. Jadi cenderung langsung melihat hasil akhir.

c. Kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas

Jawab:

*Nah*, ini kan fungsi Jasran(Jasa Sarana) ini terdiri dari banyak disiplin ilmu. Jadi manajer Jasran(Jasa Sarana), tidak mungkin menguasai disiplin ilmu yang ada, otomatis dia jadi lebih fleksibel; memberikan, membebaskan kita. Jadi anak buahnya *kayak*(seperti) orang TI(Teknologi Informasi, Top-Sip(Topografi Sipil), ada lagi orang Mekanik, itu *kan* ilmunya beda-beda, *ga* mungkin manajer Jasran(Jasa Sarana) menguasai ilmu semua anak buahnya *gitu*. Jadi dia lebih fleksibel, dalam arti kita

dibebaskan sesuai profesionalisme kita. Karena dia memang tidak bias ikut campur terlalu jauh; dia tidak paham disiplin ilmu kita.

- d. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan.

Jawab:

Jadi sebenarnya karena manajer Jasran(Jasa Sarana) umumnya tidak menguasai semua ilmu secara dalam, karena disiplin ilmu yang ada banyak, jadi yang dipentingkan logika berpikirnya. *Kalo(kalau)* kita lihat atasan tersebut mempunyai logika berpikir yang bagus, kelihatannya akan bagus hasilnya begitu. Dalam hal ini saya cukup percaya *ya*, karena setiap atasan *tu*, kita sering ganti-ganti *ya*, dua tahun ganti, ada yang bagus, ada yang sedang. Untuk kepemimpinan manajer Jasran(Jasa Sarana) sekarang ini, lumayan; cukup. Bila dibandingkan dengan sebelumnya memang ada penurunan, tapi susah dijelaskan lebih lanjut. Ok lah, terutama penurunan dalam kualitasnya, tapi secara umum *tetep(tetap)* masih ok.

- e. Perasaan karyawan sebagai rekan kerja dari manajer/pimpinan Jasa Sarana itu sendiri

Jawab:

Kita ini termasuk, menurut saya dari sisi kekeluargaan cukup bagus. Perasaan kita dari sisi yang non kedinasan cukup bagus. *Kalo* terintimidasi, *engga(tidak)*, karena beliau itu kita anggap cukup memahami kita dan pekerjaan kita. Jadi tidak terlalu menekan atau

memaksakan anak buahnya menggunakan apa istilahnya “*power*”, cukup demokratis. Jadi sejauh ini sebagai rekan kerja, *bole*(boleh) dibilang cukup bangga.

- f. Suasana kerja yang tercipta selama ini.

Jawab:

Suasana kerja *kalo*(kalau) menurut saya bagus, Cuma memang ada kelemahan dalam hal komunikasi, kadang antar bagian di bawah Jasran(Jasa Sarana), kadang-kadang ada sedikit kurang pas “*miss communication*”. *Kalo*(kalau) misalnya itu komunikasinya lebih optimal, kita mungkin bias bekerja dengan lebih bagus. Tapi secara umum, suasana kerja cukup kondusif.

2. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Tingkat kecermatan, kecepatan berpikir/bertindak, dan kemandirian dalam bekerja.

Jawab:

*Kalo*(kalau) saya merasa, saya pikir cukup bagus. Jadi kita punya skor SMK (Sistem Manajemen Kinerja), kita *tu* ada penilaian antara 1 sampai 8 nilainya. Rata-rata nilai mulai nilai 5 atau 5,5, sudah termasuk baik atau bagus, dan secara umum karyawan disini dapat mencapai nilai tersebut.



- b. Tingkat kehadiran, kepercayaan diri, dan ketaatan terhadap perintah pemimpin.

Jawab:

Tingkat kehadiran, tinggi. Disini kita selalu mentaati jadwal kerja, hadir dikantor sesuai ketentuan. Jadi untuk tingkat kehadiran ,ok. *Kalo*(kalau) kepercayaan diri untuk bidang pekerjaannya itu juga bagus, dalam arti kita *tu* menguasai bidang pekerjaan kita. Jadi untuk tingkat kepercayaan diri ,ok juga. Kita patuh pada pimpinan, dimana apa yang diperintahkan sedapat mungkin dilaksanakan; dipenuhi

- c. Pelaksanaan pekerjaan/tugas rutin dan pekerjaan/tugas ekstra (lembur).

Jawab:

Pelaksanaan tugas rutin kadang *ga*(tidak) juga *ya* terpenuhi selalu. Tapi kalo dijadikan secara global selama setahun, terpenuhi. Tapi *kalo*(kalau)dirinci satu demi satu, kadang-kadang juga *ga*(tidak) terpenuhi. Tugas ekstra, biasanya *kalo*(kalau) kita ada hajatan apa *ya*, misalnya panitia *gitu* atau ada pergantian mesin atau pergantian system aplikasi dan lain-lain atau kadang-kadang *user*(pemakai) kita butuh lembur, kita harus *nemeni*(menemani). Itu biasanya kita *udah*(sudah) punya *kalo*(kalau) semacam mekanisme yang begitu dan kita *udah*(sudah) terbiasa. Karena orang-orang TI(Teknologi Informasi) itu emang(memang) sering bekerja di luar jam kerja. Kenyataannya di seluruh dunia orang-orang TI(Teknologi Informasi) sebenarnya emang(memang) begitu. Jadi bukannya kita *workaholic*(gila kerja), tapi emang(memang) menuntut

begitu pekerjaannya. *Kalo(kalau) mo(mau)* dibilang orang TI(Teknologi Informasi) itu sering lembur

d. Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan.

Jawab:

Memang ada juga pekerja yang tidak menguasai kriteria yang dibutuhkan oleh jabatannya. Tapi sejauh ini, hal tersebut dapat diatasi dengan bantuan rekan kerja maupun atasan secara langsung. Secara umum, kita *udah(sudah)* menguasai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan kita

3. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

a. Usia.

Jawab:

Orang Jasran(Jasa Sarana) ini kan usia rata-rata *uda(sudah)* tinggi *tu*, mungkin *uda* 46 atau lebih *la ya*. Saya rasa itu jelas akan mempengaruhi kepemimpinan manajer Jasran(Jasa Sarana) kita karena karyawan-karyawan yang sudah tua, otomatis mungkin dia itu kan kemampuan belajarnya *ato(atau)* semangat untuk belajarnya berkurang. Karena itu bila

*ketemu*(bertemu) sesuatu hal yang baru, adaptasinya lebih lama dan ini jelas mempengaruhi atasannya.

b. Jenis kelamin

Jawab:

Saya melihat disini, dominasi pria lebih sangat-sangat dominan, perempuan *tu* jarang. Umumnya perempuan itu golongannya *agak-agak*, saya melihat disini orang perempuan yang golongan 3D di seluruh Sumbagsel cuma satu, yang golongan utama mungkin cuma dua. Jadi saya *liat*(lihat) dominan laki. Jadi dominan pria ini kelihatannya berpengaruh, tapi pengaruhnya relative. Kebudayaan kita *kan* umumnya laki dominannya. Mungkin pengaruhnya tidak terlihat secara signifikan tapi *kalo*(kalau) dibandingkan dengan tempat lain yang banyak *ceweknya ya* bias kelihatan pengaruhnya.

c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Iya, ini berpengaruh juga. Si atasan mesti akan melihat bila anak buahnya pendidikannya tinggi, maka cara dia pendekatannya agak-agak beda. Justru kadang-kadang pendidikan anak buahnya lebih tinggi daripada manajernya. Ya, tergantung *ya, kalo*(kalau) dia mungkin awalnya mungkin merasa “*ah* nanti jangan-jangan anak ini *ngajarin*(mengajari) *gua*(saya). Tapi saya *liat*(lihat) perkembangan selanjutnya, atasan kita itu lebih terbuka. Jadi dia sadar walaupun seorang anak buah itu pendidikannya tinggi. Tapi bagaimanapun dalam statusnya dia *kan* anak

buah *gitu*, jadi ada batasan dan itu tidak berarti anak buah itu ancaman bagi dia. Justru anak buah yang lebih tinggi pendidikannya dapat dia manfaatkan untuk hal yang membantu dia dalam hal-hal yang tidak dia kuasai atau hal-hal yang sifatnya konsepsional.

d. Masa Kerja

Jawab:

*Kalo*(kalau) anak buah yang masa kerjanya lama dengan anak buah yang baru, beda. Karena kita pada umumnya anak buah yang baru umurnya masih muda-muda, sedangkan yang masa kerjanya *uda*(sudah) tinggi umumnya *emang*(memang) *uda*(sudah) tua-tua. Jadi akhirnya berkorelasi langsung dengan usia *gitu*(begitu). Saya *liat*(lihat) *ga*(tidak) ada perbedaan signifikan antara orang yang masa kerjanya baru dengan yang lama itu akhirnya ikut ke usia *deh*, karena itu orang yang kerjanya baru biasanya masih muda, sedangkan orang yang masa kerjanya *uda*(sudah) lama biasanya *uda*(sudah) tua. *Ga*(tidak) ada orang yang masa kerjanya *uda*(sudah) lama tapi masih muda itu *ga*(tidak) ada. Jadi hampir sama dengan faktor usia *gitu*(begitu) pengaruhnya. Pengaruhnya jelas *kalo*(kalau) anak-anak yang baru masuk masa kerjanya masih sedikit itu *kan* ibaratnya kertas putih. Masih banyak kertas putihnya masih bisa kita lebih enak untuk mengembangkan dia lebih lanjut. Sedangkan orang yang masa kerjanya lama, tulisannya *uda*(sudah) penuh di kertas. Si atasan mikir-mikir ”*gua mo ngembangin lagi gimana? Ni orang uda karatan di*

*situ*”(saya mau mengembangkan lagi bagaimana? Orang ini sudah terlalu lama di situ)

e. Status keluarga

Jawab:

*Keliatannya*(tampaknya) ada. Tapi pengaruhnya tidak besar. Pada umumnya ini *kan* orang-orang di kita umumnya *uda*(sudah) tua-tua. *Nih* umurnya boleh dibilang umurnya 90% sekian pasti *uda*(sudah) menikah, tinggal persentasenya kecil sekali yang belum kawin. Jadi tidak terlihat ada perbedaan yang signifikan karena jumlahnya terlalu kecil untuk dibandingkan antara yang lajang dengan yang *uda*(sudah) menikah. Karena itu pengaruhnya hampir tidak terasa.

4. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

a. Usia

Jawab:

*Emang*(memang) manusia *tu*(itu) juga ada siklusnya. Pada umumnya semua siklus itu sama. Pada waktu awal, kita masih agak dibawah. Makin lama makin tinggi. Sampai akhirnya ada titik puncak, setelah puncak dia akan menurun lagi. Saya kira statistik itu juga berlaku

untuk kita semua *ya*. Jadi karyawan yang baru masuk, otomatis mungkin dia semangatnya masih tinggi, tapi kemampuannya belum memadai. Jadi secara umum *performance*(prestasi)nya belum terlalu tinggi. Tapi makin lama akan makin tinggi, sampai nanti ada suatu titik puncak dimana dia pengetahuannya sudah tinggi, pengalamannya *uda*(sudah) cukup, ilmu-ilmunya *uda*(sudah) memadai, pengetahuan tentang tata kerja juga *uda*(sudah) bagus. Jadi itu yang menjaga puncak prestasi kerjanya. Tapi setelah itu mungkin dia lambat laun menurun. Orang *kan* makin lama ada kebosanan mungkin *ya*, misalnya di jabatan tertentu *uda*(sudah) cukup lama, *terus*(lalu) agak bosan. Ada lagi kemungkinan dia *uda*(sudah) mentok jabatannya atau dia semakin berumur semakin *males*(malas) belajar yang baru.

b. Jenis Kelamin

Jawab:

Saya melihat disini, orang perempuan kurang begitu menonjol *ya*. Jadi prestasi kerjanya tidak kelihatan. Mungkin karena jumlah perempuan lebih sedikit tapi yang jelas tidak begitu menonjol. Karyawan yang bagus umumnya laki. Ada perempuan yang bagus tapi karena jumlahnya sedikit *ga*(tidak) terasa.

c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Tingkat pendidikan agak repot *ya*. Karena kita ini *kan* standar kualitas itu beda. Katakanlah sama-sama S1, tapi yang satu lulusan dari Universitas

X, yang satu lulusan dari Universitas Y. Itu kadang-kadang beda. Jadi kadang-kadang kita tidak bisa menilai seseorang yang kualifikasi pendidikannya tinggi; S1, dia dalam bekerja akan lebih bagus daripada yang S0, tidak bias. Karena dia kadang-kadang juga S1 nya dari universitas apa yang *ga*(tidak) jelas, atau dia *emang*(memang) sengaja cuma cari gelar, *kan* ada juga. Jadi dari segi pendidikan sebenarnya tidak terlalu dominan terhadap kinerja masing-masing. Tapi memang mungkin *kalo*(kalau) secara statistika, orang yang pendidikannya lebih tinggi, lebih bagus. Tapi tidak bisa secara individu dipastikan. Si A ini S1, si B; S0, otomatis si A, *ga*(tidak) *gitu*(begitu).

d. Masa Kerja

Jawab:

*Ga*(tidak) bisa juga, ternyata apakah orang yang masa kerjanya lama berprestasi lebih bagus, itu *ga*(tidak) juga. Karena *kan* tergantung kembali ke orangnya. Orang *emang*(memang) dia modalnya bagus *ato*(atau) *ga*(tidak), cerdas *ato*(atau) *ga*(tidak). *Kalo*(kalau) orangnya cerdas, mungkin dia masa kerja, 10, 5, 7 tahun, dia *uda*(sudah) bisa melebihi orang yang masa kerjanya 20 tahun *gitu*(begitu). Jadi kembali ke individunya.

e. Status keluarga

Jawab:

Masing-masing *tu*(itu) punya kelebihan. Orang yang masih lajang mungkin pemikirannya banyak juga; banyak hal-hal yang memecah

pikiran dia, sementara orang yang sudah berkeluarga, bukan berarti dia *tu(itu)* aman terus; nyaman, semua di urus, semua beres di rumah, *kan engga(tidak)* juga. Kadang-kadang yang berkeluarga justru di rumah mungkin ada konflik dengan istrinya, dengan anaknya. Jadi *ga(tidak)* bisa juga. Ada orang-orang tertentu yang sudah berkeluarga, kerjanya lebih bagus. Tapi ada juga yang tidak. Saya kira agak susah *kalo(kalau)* anda mau mengklasifikasikan berdasarkan itu. Apalagi yang menyulitkan itu, orang lajang itu sedikit. Jadi *ga(tidak)*, untuk membandingkan itu tidak cukup data yang ada.

### **2.3. Masa kerja tergolong baru, usia tergolong sangat produktif, tingkat pendidikan diploma/setara.**

#### 1. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel terhadap kepemimpinan manajer / pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Perhatian dari pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas karyawan.

Jawab:

Karena saya tidak secara langsung dalam organisasi, secara hierarki memang ada garis lini untuk masuk ke Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana). Saya sendiri ada dua pejabat atau jabatan yang apa namanya, sebagai perantara untuk akses ke Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana). Karena saya



sendiri *ga*(tidak) punya akses langsung ke Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana) karena saya sebagai katakanlah pengawas level bawah, yang diantaranya sebagai perantaranya adalah pengawas utama atau Ka. Infokom(Kepala Informasi Komunikasi) sendiri. Sehingga *kalo*(kalau) saya menilai kepemimpinan Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana), saya tidak merasakan secara langsung. Karena ada beberapa orang, ada kebijakan-kebijakan dari Ka. Infokom(Kepala Informasi Komunikasi) atau pengawas utama yang memang diinstruksikan langsung ke saya, tidak secara langsung oleh Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana). Secara pribadi saya sendiri *ya*, karena bukan masalah kedekatan secara pribadi, saya menilai cukup ada perhatian terhadap keberhasilan karyawan, sedangkan terhadap kegagalan itu tergantung kebijakan pejabat perantara antara saya dengan Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana). Karena saya tidak secara langsung, dalam hal ini Ka. Infokom(Kepala Informasi Komunikasi). Saya kira, baik. Memperhatikan karyawan baik keberhasilan pekerjaan maupun kendala-kendala operasi.

b. Pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan

Jawab:

Artinya masing-masing pemimpin atau atasan secara langsung, ada perbedaan gaya manajerial. *Kalo*(kalau) menurut saya, yang saya rasakan cukup baik.

c. Kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas.

Jawab:

Ini kembali lagi ke pejabat yang bersangkutan. Apakah memang itu pendelegasian, mau diserahkan secara utuh sehingga inisiatif-inisiatif bawahan itu bisa diterima dan seandainya baik untuk dilaksanakan. Sekarang kebijakan manajemen atau atasan sendiri untuk mengevaluasi inisiatif bawahannya sendiri. Jadi dalam hal ini pemimpin percaya pada kemampuan karyawan.

- d. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan.

Jawab:

Karena pemimpin percaya pada kemampuan para karyawannya, maka kita sebagai karyawan juga tentu harus percaya pada kemampuan pemimpin kita sendiri dalam segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam hal ini Men. Jasran (Manajer Jasa Sarana).

- e. Perasaan karyawan sebagai rekan kerja dari manajer/pimpinan Jasa Sarana itu sendiri.

Jawab:

Secara pribadi menilai banyak perhatian dari Men. Jasran (Manajer Jasa Sarana) baik untuk karier ke depan. Jadi cukup perhatian. Perasaan saya oke-oke saja.

- f. Suasana kerja yang tercipta selama ini.

Jawab:

Sejauh ini kita menjalankan pekerjaan sesuai kebutuhan operasional, karena kita sebagai aspek penunjang operasi, *ya* kita kerjakan sesuai kebutuhan konsumen atau *user*(pengguna). Dan dalam hal ini suasana kerja sangat mendukung pekerjaan saya.

2. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Tingkat kecermatan, kecepatan berpikir/bertindak, dan kemandirian dalam bekerja.

Jawab:

Ini tergantung pribadi masing-masing. Menurut saya faktor ketelitian dipengaruhi oleh beberapa aspek; aspek *skill*(keahlian), pengalaman, sama tingkat pendidikan atau daya nalar masing-masing pekerja *gitu*(begitu) *ya*. *Kalo*(kalau) pun ada dalam pekerjaan operasional, di sana sini ada terdapat kekurangan, *ya* itu aspek manusiawi *la ya*, karena orang tidak luput dari kesalahan. Tapi secara umum dapat dikatakan mereka teliti, cukup baik. Untuk kecepatan berpikir, cukup teliti. Mereka punya inisiatif, cukup tanggap. Sejauh ini kemandirian dibatasi oleh kewenangan masing-masing tugas dan tanggung jawab masing-masing. Artinya setiap pengawas itu sendiri *kan* punya *job description*(deskripsi pekerjaan), tugas yang harus

dikerjakan, diluar *job description*(deskripsi pekerjaan) sendiri ada kebijakan-kebijakan dari atasan.

- b. Tingkat kehadiran, kepercayaan diri, dan ketaatan terhadap perintah pemimpin.

Jawab:

Tingkat kehadiran bisa dibilang 99%, yang 1% karena bisa dibilang ada halangan kesehatan atau halangan keperluan keluarga, termasuk cuti *la*. *Kalo*(kalau) kehadiran saya kira *ya* cukup baik. Kepercayaan diri juga cukup baik, karena mereka juga punya pengalaman. Ketaatan terhadap perintah pimpinan, *ya* kita kerjakan sesuai dengan apa yang diinstruksikan, sejauh ini jika tidak melanggar ketentuan-ketentuan. Bila menurut pribadi ada unsur-unsur penyelewengan dalam arti negatif kita evaluasi dulu apakah perlu dilaksanakan atau *enggak*(tidak).

- c. Pelaksanaan pekerjaan/tugas rutin dan pekerjaan/tugas ekstra (lembur).

Jawab:

Cukup baik, saya kira. *Ya* itu tadi. Karena kita *kan* bekerja sesuai *job description*(deskripsi pekerjaan), diluar *job description*(deskripsi pekerjaan), ada kebijakan atau tugas-tugas khusus. Jadi kita laksanakan sesuai dengan apa yang telah ditentukan, apalagi untuk pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya *accidental*(penting), yang perlu penanganan segera. Jadi siap sedia! Itu *uda*(sudah) tugas utama.

- d. Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan.

Jawab:

Mereka dibidang pengalaman cukup banyak. Jadi cukup baik, terlepas dari segala kekurangannya.

3. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

a. Usia

Jawab:

Saya kira *kalo*(kalau) masalah usia, tinggal bagaimana membuat strategi manajemen. Apakah nanti 5 tahun, 6 tahun, bakal dibutuhkan *rekrutmen*(penarikan). Jadi menurut saya *ga*(tidak) ada pengaruhnya. Saya kira *kalo*(kalau) di Infokom(Informasi Komunikasi) sendiri, usianya relatif cukup, mendekati masa pensiun, artinya umur antara 47 sampai 55 itu mayoritas pekerja di Infokom(Informasi Komunikasi), hampir mendekati MPP(Masa Pra Pensiun). Hanya tinggal beberapa saja.

b. Jenis Kelamin

Jawab:

Mayoritas laki-laki. Jadi menurut saya tidak ada pengaruh yang berlebihan. Artinya tidak ada pengaruh negatif maupun positif.

c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Ada pengaruhnya tapi tidak terlalu banyak. Yang dibutuhkan itu *kan skill*(keahlian) dan pengalaman. Jadi untuk tingkat pendidikan sendiri tidak terlalu banyak mempengaruhi.

d. Masa Kerja

Jawab:

Umumnya *uda*(sudah) cukup lama *ya* disini. Jadi pengalaman-pengalaman selama disini cukup dibutuhkan oleh manajemen. Dalam hal ini jadi menurut saya, masa kerja mempengaruhi kepemimpinan, yaitu ada pengaruh positif.

d. Status Keluarga

Jawab:

*Kalo*(kalau) pengaruh negatif tidak ada. *Kalo*(kalau) pengaruh positif lebih cenderung ke masalah sosial. Artinya kita *kan* bekerja disini, kantornya pun berdekatan dengan rumah; perumahan. Artinya sosialisasi selain aspek kedinasan, mungkin aspek non kedinasan pun, pihak manajemen atau Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana) sendiri memperhatikan hal itu. Karena tidak kita sendiri yang bersosialisasi di kantor, keluarga juga diperhatikan.

## 4. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

## a. Usia

Jawab:

Saya melihat *kalo*(kalau) dari segi usia relatif. Ada yang usianya mendekati MPP(Masa Pra Pensiun), tapi tetap bersemangat kerja; prestasi tinggi. Sedangkan mereka yang pada usia produktif perlu dibekali *training*(pelatihan). Jadi relatif disini. Berarti ada pengaruh antara usia dengan prestasi kerja.

## b. Jenis Kelamin

Jawab:

Tidak ada pengaruh. Karena kita menurut jenis kelamin, kita bedakan kepentingan pekerjaannya. *Kalo*(kalau) pekerjaannya fisik, kita tidak melibatkan pekerja perempuan.

## c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

*Kalo*(kalau) secara actual, saya kira mungkin ada. Tingkat berpikir untuk melaksanakan pekerjaan yang sifatnya inisiatif, dari diri pribadi. Kadang-kadang tingkat inisiatifnya tidak ada pada mereka yang tingkat

pendidikannya sedikit atau kurang, yang tidak dibekali *training*(pelatihan). Kepercayaan dirinya dia juga tidak terlalu percaya diri. Tapi relatif, katakanlah atasan tidak melihat pendidikan, usia, segala macam. *Kalo*(kalau) memang dia berprestasi menurut atasan, tidak ada masalah.

d. Masa Kerja

Jawab:

Jelas ada. Ini terkait dengan pengalaman kerja. Jadi semakin lama masa kerja seseorang dapat meningkatkan prestasi kerjanya.

e. Status Keluarga

Jawab:

Saya kira *ga*(tidak) ada pengaruhnya. Ini kembali dengan individunya masing-masing.

### 3. Mekanik Angkutan(Mek-Ang)

#### 3.1. Masa kerja tergolong sedang, usia termasuk produktif, tingkat pendidikan SMA/Setara

1. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Perhatian dari pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas karyawan.



Jawab:

Menurut saya, kepemimpinan sekarang lebih bagus. Terhadap keberhasilan karyawan itu *kan* dinilai dari hasil kinerja kita, dalam hal ini perhatian pemimpin itu sudah baik. Terhadap karyawan yang berprestasi baik, diusulkan untuk naik golongan atau promosi. Sebaliknya terhadap kegagalan tugas karyawan, pemimpin tidak lepas tangan. Dalam artian, pemimpin mengevaluasi apa penyebab kegagalan tugas karyawan tersebut sehingga kegagalan yang sama tidak akan terjadi lagi.

- b. Pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan.

Jawab:

Dihat sekarang ini, Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana) itu sering monitor ke bawah terus; beberapa hari “turun”(ke lapangan), memperhatikan karyawan. Jadi dari pandangan pemimpin sendiri terhadap cara kerja karyawan tersebut, mungkin dia mau *liat*(lihat); pekerjaan karyawannya *gimana*(bagaimana); apa ada masalah perbaikan mobil, ini *gimana*(bagaimana)? Kendalanya apa? Dalam hal ini pemimpin berpandangan cara kerja karyawannya sudah baik tapi *tetep*(tetap) memonitor kerja karyawan.

- c. Kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas.

Jawab:

*Kalo*(kalau) menurut saya, sudah bagus *ya*. Maksudnya dia kan monitor terus kebawah. Jadi dia tahu tapi hal ini *ga*(tidak) berarti dia terus *ga*(tidak)percaya bawahannya, tapi hanya *mengecek*(memeriksa) bagaimana

*kerjaan*(pekerjaan) itu dilakukan. Karena bagaimana pun juga harus percaya terhadap kemampuan bawahannya.

- d. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan.

Jawab:

Menurut saya, karena dia juga *uda*(sudah) di level manajer, berarti sudah bagus *ya*. Karena itu saya percaya terhadap kemampuannya secara penuh.

- e. Perasaan karyawan sebagai rekan kerja dari manajer/pimpinan Jasa Sarana itu sendiri.

Jawab:

Kita merasa bertanggung jawab atas pekerjaan ini, karena kita dipercayakan untuk itu.

- f. Suasana kerja yang tercipta selama ini.

Jawab:

Sama-sama bekerja *ya*. Jadi lumayan berpengaruh. Suasana kerja mendukung; berpengaruh karena dalam bekerja *kan* tidak hanya senang saja, susah juga. Dan dia mau di ajak kerjasama

2. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Tingkat kecermatan/ketelitian, kecepatan berpikir/bertindak, dan kemandirian dalam bekerja.

Jawab:

Tergantung permasalahan apa yang akan dikerjakan. *Kalo*(kalau) dilihat selama ini secara umum, dengan pekerjaan itu, kerjasamanya bagus *ya* dengan teman-teman pekerja *laennya*(lainnya). Dalam pekerjaan di Mek-Ang ini, waktu terima barang, *usernya*(penggunanya) kan *tau*(mengetahui) *spare part*(suku cadang) apa, nomor berapa, bentuk dan kondisi barang, surat-surat. Dan terkait hal itu, kita memang harus teliti, di cek satu persatu.

Kecepatan berpikir, kita misal ada permasalahan di lokasi, kita cari orang yang bisa membantu berhubungan dengan atasan kita; kita usahakan “keluar”, cari informasi. Jadi dalam hal ini bisa dikatakan kecepatan berpikir karyawan itu, cepat. Apalagi bila menyangkut pekerjaan yang jadi tanggung jawabnya. *Kalo*(kalau) dengan kemandirian, selama itu sesuai kemampuan kita, kita akan mandiri. Karena kita percaya dengan kemampuan kita.

- b. Tingkat kehadiran, kepercayaan diri, dan ketaatan terhadap perintah pemimpin.

Jawab:

Tingkat kehadiran itu kita cukup disiplin, hadir di tempat; di kantor. Tapi memang kadang-kadang ada yang sering telat, tapi kita toleransilah, paling lama 30 menit *kalo*(kalau) telat. Kepercayaan diri *kalo*(kalau) masalah pekerjaan, kita rasa sudah yakin. Jadi bisa dikatakan kepercayaan

diri itu sudah bagus karena pekerjaan itu dikuasai tapi diluar biding pekerjaan tersebut *ya* agak-agak tidak percaya diri, jadi bisa minta bantuan pengawasnya. Untuk ketaatan pada perintah pimpinan, sudah bagus. Jadi apa yang diperintah pimpinan, kita ikuti.

- c. Pelaksanaan pekerjaan/tugas rutin dan pekerjaan/tugas ekstra (lembur).

Jawab:

Tugas-tugas rutin itu dijalankan dengan baik, tentu saja harus. Sedangkan untuk pekerjaan ekstra *kayak*(seperti) lembur, kelihatannya kita di Mek-Ang(Mekanik Angkutan) ini *kalo*(kalau) soal lembur kita selesaikan. Jadi *kalo*(kalau) ada panggilan kerja, *ya* kita kerja.

- d. Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan.

Jawab:

Sejauh menyangkut bidang pekerjaan kita, tentu saja kita kuasai. Di luar itu(bidang pekerjaan), karena kita disini umumnya sudah lama, jadi berpengalaman. Tidak masalah.

3. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

Jawab:

Untuk karakteristik seperti disebutkan tadi itu, saya rasa semuanya tidak ada yang berpengaruh dengan kepemimpinan Men. Jasran (Manajer Jasa Sarana). Saya rasa *kalo* (kalau) kepemimpinan itu, lebih cenderung pada kemampuan pemimpin itu sendiri; bagaimana mengkoordinasikan karyawannya agar dapat bekerja dengan baik.

4. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

Jawab:

*Kalo* (kalau) dari usia, jenis kelamin, dan apa itu yang terakhir; *oh ya* status keluarga, saya rasa dengan prestasi kerja karyawan itu tidak pengaruh *ya*. Malah menurut saya itu, lebih ke masa kerja karyawan itu. Saya lihat, mereka yang masa kerjanya lama, apalagi disini (Mekanik Angkutan) mayoritas itu diatas 20 tahun, jadi *kalo* (kalau) masalah pengalaman, bagus. Jadi pengalaman ini, beri pengaruh yang baik pada prestasi kerjanya, itu yang saya lihat. Masalah pendidikan, relatif *ya*. Ini ada juga kaitannya dengan pengalaman diatas. Sebab kebanyakan itu pendidikannya SMA, jadi *ga* (tidak) banyak pengaruhnya.

**3.2. Masa kerja tergolong sedang, usia termasuk produktif, tingkat pendidikan Sarjana/S1.**

1. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Perhatian dari pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas karyawan.

Jawab:

Menurut saya, manajer sekarang; dia cukup tanggap dengan masalah-masalah yang dihadapi. Kemudian *kalo(kalau)* dia ada masalah yang memang harus melibatkan bawahan, dia kan selalu menyertakan bawahannya untuk *meback up*(membantu) argumentasi dia pada saat-saat dia *meeting*(rapat). *Kalo(kalau)* sejauh ini, menurut saya cukup bagus; *ndak* (tidak) ada masalah. *Kalo(kalau)* terjadi kegagalan, dia tetap bertanggung jawab selaku atasan tertinggi. Namun di *intern*(dalam) sendiri, dia tetap akan membina. Kemudian *kalo(kalau)* memang bawahan itu kesalahannya fatal, biasanya dia akan mengeluarkan surat peringatan. *Kalo(kalau)* memang masih bias ditolerir, dia tetap akan mengawasi. Terhadap keberhasilan karyawan, dia tetap akan mendukung; merespon. *Nah* itu kadang-kadang dia akan, Manajer Jasran(Jasa Sarana) sendiri pada saatnya *kalo(kalau)* memang sudah waktunya biasanya dia akan mempromosikan, tapi direncanakan

*ndak*(tidak) ada kesalahan-kesalahan lain, jadi memang kerjanya *uda*(sudah) bagus.

- b. Pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan.

Jawab:

Memang SDM(Sumber Daya Manusia) kita ini *kan*, pola pikirnya berbeda-beda. Otomatis cara kerjanya pun berbeda-beda, itupun didukung karena *background*(latar belakang) dari pendidikan dan disana memang agak berat. Dari atasan kita; katakanlah manajer kita, untuk sementara ini dialokasikan ke satu orang yang memang benar bisa mengatasi. *Nah* sementara teman-teman yang tidak bisa mengikuti perkembangan saat ini yang begitu cepat, itu memang kadang-kadang agak ketinggalan. Jadi terus terang untuk di kita terutama di Mek-Ang(Mekanik Angkutan), pertama; personilnya sudah sedikit. Kedua; sudah hampir-hampir masuk usia lanjut, mau MPP(Masa Pra Pensiun). *Nah* ketiganya, *background*(latar belakang) kita ini berbeda-beda; ada yang SMP, ada yang SMA, ada yang S1. Untuk menyatukan pola pikir ini memang agak sulit. Makanya sementara dari manajer dialokasikan ke seseorang yang memang kebetulan bisa mengatasi. Jadi secara umum pandangan Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana) terhadap cara kerja bawahannya, dia menganggap karyawan sudah bekerja baik karena sesuai dengan posisi dengan kemampuan *skill*(keahlian) karyawan masing-masing.

- c. Kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas.

Jawab:

Kepercayaan pemimpin, kita; pemimpin mendelegasikan pekerjaannya ke setiap pekerja. Jadi sejauh ini, setiap pekerjaan itu ada tanggung jawab masing-masing, dari pekerja tingkat pelaksana sampai ke pangawas, nanti pangawas akan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian. Nanti Kepala Bagian bertanggung jawab ke fungsi, yaitu ke manajer. Sejauh ini memang pekerjaan didelegasikan kebawah. Jadi bukan berarti semua di tangan manajer. Manajer mempercayai kemampuan dengan catatan saling membantu, saling menutupi dimana teman-teman yang pola pikirnya lebih maju, dia akan *menggaet*(mengajak) yang memang cara berpikirnya lambat. Jadi saling melengkapi.

- d. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan.

Jawab:

*Keliatannya*(tampaknya) *ndak*(tidak ada) masalah itu, karena setiap pekerjaan yang kita laksanakan itu selalu bisa kita selesaikan dengan baik. Jadi artinya *gini*(begini) *kalo*(kalau) memang ada pekerjaan yang harus diputuskan oleh level manajer, kita limpahkan ke mereka. Tapi selama pekerjaan itu bisa kita atasi, memang masih porsi-porsi di level di kepala bagian, itu memang manajer tinggal menerima laporan bersihnya. Dan dalam hal ini, kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin, bagus. Karena setiap masalah yang tidak bisa kita selesaikan, kita lemparkan ke atas; ke pemimpin; manajer. Manajer akan menindaklanjuti dan



menyelesaikan masalah itu sampai ke tingkat GM(General Manager). Jadi *ndak*(tidak) ada masalah. Kita yakin dengan dia.

- e. Perasaan karyawan sebagai rekan kerja dari manajer/pimpinan Jasa Sarana itu sendiri.

Jawab:

*Kalo*(kalau) itu sebenarnya relatif. Kenapa? Karena kita, pandangan masing-masing pekerja berbeda; jelas berbeda. *Kalo*(kalau) menurut saya pribadi, bagus, Kita lihat, dia bisa sampai ke level manajer, berarti dia mampu, tinggal kita di bawah kadang *ga*(tidak) bisa mengikuti cara pikir manajer. Itu tadi karena kita dari *background*(latar belakang) yang berbeda-beda, pola pikir yang berbeda-beda. Kemudian pekerjaan pun berbeda. Contoh yang di kantor; pekerjaannya “halus”, yang di lapangan; pekerjaan “kasar”, komunikasi pun beda. Yang di kantor; komunikasinya bagus, *kalo*(kalau) di lapangan maunya singkat dan jelas. Itu yang kadang-kadang menurut saya, susah untuk mengatakan semua itu; senang atau tidak senang. Tapi *kalo*(kalau) menurut saya pribadi, itu tidak ada masalah.

- f. Suasana kerja yang tercipta selama ini.

Jawab:

Suasana kerja untuk saya, sedang-sedang saja. *Kalo*(kalau) saya *bilang*(mengatakan) suasana kerjanya tidak mendukung juga salah. Karena apa? *Kalo*(kalau) saya di kantor, memang kantor yang dekat sama bengkel, itu memang suasana kerjanya agak bising *ya*, tapi karena kita sudah biasa, jadi suatu seni kerja. Tapi bisa dikatakan untuk saya *ya*, suasana kerja cukup

kondusif tapi saya *ga*(tidak) bisa *bilang*(mengatakan) untuk teman saya dibawah; dengan suasana yang panas, anak buah yang kadang bandel, kemudian dengan pekerjaan yang harus diselesaikan dengan waktu cepat tapi material belum tersedia. Jadi suasana memang beda, makanya suasana di kantor dengan di lapangan itu beda. Tinggal *gimana*(bagaimana) cara dia itu menyesuaikan; menikmatinya. *Kalo*(kalau) di saya, *ndak*(tidak) ada masalah. Jadi sama halnya dengan perasaan itu tadi(point e), suasana ini relatif juga.

2. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Tingkat kecermatan/ketelitian, kecepatan berpikir/bertindak, dan kemandirian dalam bekerja.

Jawab:

*Kalo*(kalau) ketelitian cukup memadai, tapi untuk kecepatan berpikir yang lambat; agak kurang. Kurangnya ini begini, tergantung dari *background*(latar belakang) masing-masing tadi *ya*, kemampuan pola pikirnya tidak mungkin sama dengan yang diatas. Kemudian dia juga terikat birokrasi, dalam arti apa? Misal dia mau cepat; barang belum datang, mau cepat; kendaraan *ga*(tidak) ada. Jadi cara berpikirnya disamping memang juga agak kurang cepat, didukung juga dengan kondisi yang tidak memadai;

mau menerobos birokrasi juga *ga*(tidak) mungkin, jadi masalah. Dari segi kemandirian; bagus. Saya akui teman-teman yang di bengkel itu cukup mandiri. Mereka bisa mengatasi dengan barang atau *sparepart*(suku cadang) yang ada; yang seadanya. Katakanlah barang baru *ga*(tidak) ada, dia akan memodifikasi. Jadi mereka punya inisiatif, tapi setelah itu mereka laporkan ke atas.

- b. Tingkat kehadiran, kepercayaan diri, dan ketaatan terhadap perintah pemimpin.

Jawab:

Kehadiran; bagus, artinya dia hadir terus untuk bekerja. Kecuali *kalo*(kalau) ada cuti, izin musibah, tapi selain itu disiplin kehadiran. Tingkat kepercayaan untuk pekerjaan, dia punya kemampuan untuk kepercayaan diri tapi mungkin dia untuk karier; dia punya kemampuan kerja tapi dalam arti dia tidak percaya dengan karier dia. Artinya *gini*(begini) “saya ini bisa kerja, kira-kira di usulkan naik golongan *ga*(tidak) *ya?*”. Padahal kita punya penilaian *kalo*(kalau) memang dia bagus, tetap kita usulkan. Dari segi ketaatan terhadap perintah pimpinan, cukup bagus. Artinya *gini*(begini) ada hal-hal yang kita perintahkan, dia langsung *action*(bertindak), tapi ada juga; dia kerjakan tapi tidak sepenuh hati, dalam arti mungkin tidak sesuai dengan apa yang dia kehendaki sendiri; pendapatnya.

- c. Pelaksanaan pekerjaan/tugas rutin dan pekerjaan/tugas ekstra (lembur).

Jawab:

*Kalo(kalau)* rutin, tetap jalan; artinya dia sudah punya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya setiap hari itu apa yang harus dikerjakan, dan bila ada tugas ekstra seperti lembur, mereka juga bagus; artinya mereka taat. *Kalo(kalau)* ada pekerjaan di luar jam kerja yang harus diselesaikan dalam waktu yang cepat; baik itu malam, tengah malam, pagi, siang, hari libur; mereka tetap lakukan.

d. Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan.

Jawab:

*Kalo(kalau)* keterampilan atau pengetahuan, selama dia itu memang mampu; sesuai dengan kemampuan yang ada di dirinya, dia tetap akan selesaikan. Tapi *kalo(kalau)* di luar kemampuan dia, itu yang jadi masalah. Setiap pekerjaan yang memang dia mampu, *ndak(tidak)* ada masalah. Tapi di luar kemampuan dia biasanya kerjanya itu *ga(tidak) bener(benar)*; pasti banyak ada yang salah. *Nah* itu *ngoreksi(mengoreksi)* akhirnya ke saya. Jadi *kalo(kalau)* saya koreksi; *kalo(kalau)* benar, artinya dia mampu. *Kalo(kalau)* *ga(tidak)* benar, itu berarti kemampuan dia *ga(tidak)* sampai ke sana; terlalu berat bagi dia, mungkin belum paham. Tapi secara umum, mereka menguasai bidangnya masing-masing, di luar itu dia akan agak lambat.

3. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

a. Usia

Jawab:

Kita *gini*(begini) *ya*, *kalo*(kalau) usia, memang ada kita karyawan yang memang dia patuh, meski usianya lanjut tapi dengan atasannya dia seolah-olah *ndak*(tidak) ada batas; dalam arti positif. Untuk dibidang kedinasan, itu memang kurang patuh tapi untuk urusan pribadi; keluarga, *ndak*(tidak) ada masalah. Kenapa? Karena kita disini, walaupun dia sudah tua, dia harus hormat pada atasannya, dia harus bisa membatasi posisinya dimana, cara dia *ngadep*(menghadap); lapornya *gimana*(bagaimana). Jadi menurut saya tidak berpengaruh.

b. Jenis Kelamin.

Jawab:

Siapapun yang jadi atasan, kita menghormati koridornya(sebagai atasan). Jadi menurut saya tidak berpengaruh juga.

c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Justru berpengaruh. Karena semakin rendah tingkat pendidikan karyawan, ke atasnya, dia akan terlalu jauh mengikuti pola pikir. Semakin dekat atau tinggi pendidikannya, semakin mudah dia mengikuti atau memahami pola pikir atasannya.

## d. Masa Kerja

Jawab:

Saya pikir *kalo*(kalau) masa kerja *ndak*(tidak) ada pengaruh. Tetap aja *kalo* dia *ga* mampu(tetap saja kalau dia tidak mampu), *ya ga*(tidak) mampu *gitu*(begitu).

## e. Status Keluarga

Jawab:

Ada. Pengaruhnya *gini*(begini), keluarga itu kan harus mendukung suaminya, pendekatannya itu ke ibu atasan(istri atasan) juga harus baik. Karena itu sedikit banyak *tetep*(tetap) ada pengaruh kedinasan. Jadi menurut saya *kalo*(kalau) keluarga *tetep*(tetap) ada pengaruhnya.

## 4. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

## a. Usia

Jawab:

Ada. *Ya kalo*(kalau) prestasi kerjanya bagus, dia ke atasnya akan percaya diri; tidak segan-segan. Artinya dia *tetep*(tetap) mampu mendekati atasan dan juga prestasinya baik. Tapi semakin tinggi usia juga *ga*(tidak)

berarti dia berprestasi bagus. Jadi relatif juga. Malah *kalo*(kalau) semakin tinggi usia, akan turun(prestasi kerjanya)

b. Jenis Kelamin

Jawab:

*Ga*(tidak) ada pengaruhnya. *Tetep*(tetap) sama; laki-laki, perempuan, *kalo*(kalau) dia mampu, akan berprestasi.

c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Ada, pasti ada. *Kalo*(kalau) dari “kacamata” saya, pengaruhnya ini kearah yang lebih baik. Tapi mungkin ada yang *ga*(tidak) baik, *nah kalo*(kalau) yang itu saya *ga*(tidak) bisa memukul rata setiap teman-teman di lapangan.

d. Masa Kerja

Jawab:

Ada, *ya* semakin lama masa kerja, semakin pengalaman; semakin bisa mengatasi pekerjaan dan semakin baik. Tapi itu saya, *ndak*(tidak) bisa *mukul*(memukul) rata sama teman-teman yang lain. Tapi menurut saya, teman-teman yang lain; ada yang bagus, ada yang prestasi kerjanya turun, ada yang stabil. Jadi relatif juga.

e. Status Keluarga.

Jawab:

Hal ini sama juga, jadi ada kontribusinya. Artinya *kalo*(kalau) menambah semangat, itu jelas. Kemudian *kalo*(kalau) ada hubungan

komunikasi antar keluarga dengan atasan dan rekan kerja itu *kan* otomatis menambah nilai point. *Kalo*(kalau) kerja kita bagus tapi komunikasi kurang, *kayaknya*(sepertinya) ada yang “pincang”; *ndak*(tidak) klop.

**3.3. Masa kerja tergolong lama, usia termasuk tidak produktif , tingkat pendidikan Diploma/setara.**

1. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel terhadap kepemimpinan manajer pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Perhatian dari pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas karyawan

Jawab:

*Kalo*(kalau) dikaitkan dengan personal, artinya pak Manajer Jasran(Jasa Sarana) *ya* cukup. Orangnyanya masih muda, tegas, *terus*(lalu) punya kemampuan, kapabilitasnya sendiri, orangnyanya mau turun kebawah; artinya dia kontrolnya lebih kuat, sering control kebawah terus; tanya kita ada permasalahan apa di Mekanik-Jasran(Jasa Sarana) ini, begitu juga di Infokom(Informasi Komunikasi), UTL(Utilities), dan Top-Sip(Topografi Sipil). Jadi *sampe*(sampai) hal yang detail kadang-kadang dia tahu. Jadi perhatiannya terhadap keberhasilan karyawan, dia bagus, untuk *promotion*(promosi), dia bagus; artinya sesuai; dia lihat hasil kerja orang, dia lihat, jadi tidak pilih kasih. Karakter seseorang, kemampuan seseorang, dia lihat. *Terus*(lalu) orang yang belum menunjukkan kerja yang bagus,



dia nasehati supaya kerja kita itu baik. Terhadap kegagalan, *ya* sebenarnya *kalo(kalau)* kita disini, gagal sekali itu *engga(tidak)*. *Kalo(kalau)* gagal itu *kan nol*, *kalo(kalau)* kita *kan* ada rankingnya. *Kalo(kalau)* sukses itu *kan* nilainya 90%, *kalo(kalau)* dia turun lagi sekitar 70%, 50%. Jadi *kalo(kalau)* sampai nol sama sekali tidak ada. Jadi *range(tingkat)*nya itu 50 sampai 90 *lah*. *Nah* itu ada nilainya. Jadi objektif *aja(saja)*, dia *panggil(memanggil)* orang itu; ini *kerjaannya(pekerjaannya)* begini, begini; kurang berhasil, coba ditingkatkan lagi kedepan; bagaimana? Begitu bentuk perhatiannya.

- b. Pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan.

Jawab:

Cukup baik. Artinya *kan* kawan-kawan disini; di Mekanik Angkutan, orang-orang yang sudah bekerja diatas 20 tahun; rata-rata orang di Pertamina. *Kalo(kalau)* disini *kan* ada dibedakan; *kalo(kalau)* dulu *kan* sebutannya karyawan, *kalo(kalau)* sekarang *ka nada* pekerja dan pekarya. *Kalo(kalau)* pekerja itu *kan*; orang Pertamina yang benar-benar Pertamina, *kalo(kalau)* pekarya itulah yang *labour supply*(tenaga kerja yang ditawarkan). *Nah* pekerja kita disini; artinya orang karyawan disini ini, rata-rata bekerja 20 tahun. Jadi dengan bidangnya masing-masing sudah tahu sekali pekerjaannya.

- c. Kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas.

Jawab:

*Kalo(kalau)* disini *ya*; *kalo(kalau)* saya pada anak buah saya atau asisten saya, saya benar-benar *ngasi*(memberikan) kepercayaan tinggi pada karyawan saya. Saya *ga*(tidak) mau *diboongi*(dibohongi) karena dulu saya, sebelum kerja “duduk” disini, saya seperti bawahan itu juga. Saya sudah 35 tahun bekerja, jadi sudah merasakan di bawah itu *kayak*(seperti) apa! Untuk itu saya *kasi*(beri) kepercayaan sama kawan-kawan sekalian. *Kalo(kalau)* ada permasalahan; ada yang tidak terselesaikan, cepat diinformasikan ke saya. Jadi begitu juga antara Men. Jasran(Manajer Jasa Sarana) ke anak-anak buahnya, seperti yang saya gambarkan di atas.

- d. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan.

Jawab:

*Ya* sama, bawahan juga sama atasan itu ada rasa tanggung jawab juga. *Kalo(kalau)* ada masalah yang kira-kira tidak bisa dia selesaikan, dia langsung *naekkan*(limpahkan) ke atas; dia informasikan. Jadi tidak ada pekerjaan-pekerjaan yang tidak sepengetahuan atasan juga. Jadi bisa disimpulkan antara atasan dan bawahan itu saling percaya terhadap kemampuan masing-masing.

- e. Perasaan karyawan sebagai rekan kerja dari manajer/pimpinan Jasa Sarana itu sendiri.

Jawab:

Cukup baik. *Kalo*(kalau) mungkin zaman dulu *kan* yang namanya manajer *taunya*(hanya mengetahui) *nak*(mau) ok saja. Tapi sekarang manajer itu sudah keterbukaan, apalagi demokrasi. Itu manajer, sampai yang dibawah *aja*(saja) tahu; si A ini siapa, siapa; hafal semua. Saya juga sama anak buah saya tahu, *kalo*(kalau) ketemu juga tahu; saling tegur. Jadi sudah seperti apa *ya*, keluarga *gitu*(begitu). Dapat dikatakan komunikasi, hubungan yang terjalin baik; tidak ada gap, bisa langsung maupun tidak langsung; lewat telepon, internet, baik di dalam maupun di luar pekerjaan.

- f. Suasana kerja yang tercipta selama ini.

Jawab:

Cukup bagus, jadi bisa dikatakan kondusif *lah*, terutama bukan di pekerjaan *aja*(saja). Misal *kalo*(kalau) ada salah satu keluarga karyawan atau pekerja pekarya yang *kena*(dapat) musibah; bapaknya meninggal, ibunya meninggal. Dari manajer sampai bawahan itu datang.

2. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Tingkat kecermatan/ketelitian, kecepatan berpikir/bertindak, dan kemandirian dalam bekerja.

Jawab:

Ketelitiannya cukup; sedang *lah*, dalam arti mendekati baik *Kalo*(kalau) cukup itu *kan 7 ya*, sedang itu(ketelitian) 6, jadi cukup baik; cukup cermat. Saya *bilang*(mengatakan) begitu karena misalnya *ya* kita pesan barang, *kalo*(kalau) pengadaan(bagian dari fungsi lain di Pertamina) mengadakan barang dari pihak ketiga, kita cermati; barang ini asli, tidak asli; kita tolak. Jadi tidak ada asal terima *aja*(saja). *Kalo*(kalau) dia ragu-ragu dan dia tidak bisa memutuskan sendiri, dia *panggil*(memanggil) atasan; dia laporkan. Kecepatan berpikir, cukup cepat; artinya tanggap *gitu*, misal ada *trouble*(masalah), ada *emergency*(darurat). Ada laporan dari *user*(pengguna) atau *operation*(pengoperasian); bahwa kita butuh ini, misalnya ada tumpahan limbah minyak dan dia membutuhkan *vacuum truck* segala, kita cepat juga; kita langsung informasikan pada kita punya pengawas, kita instruksikan langsung. *Kalo*(kalau) misalnya mobilnya *ga*(tidak)ada, langsung dicari di lapangan, itupun siang malam; 24 jam. Kemandirian cukup baik, karena dia punya (kemampuan) tinggi *lah*. Artinya mereka itu, *kalo*(kalau) pekerja kita *kan* minimum kan SLTA, *terus*(lalu) ditunjang juga pengalaman yang cukup lama; di atas 15 sampai 20 tahun, termasuk pekerjanya. Sedang kerja kita setiap harinya memang menuntut kemandirian. Jadi cukup tanggap *lah*.

- b. Tingkat kehadiran, kepercayaan diri, dan ketaatan terhadap perintah pemimpin.

Jawab:

Kehadiran *ya* baguslah; 100%, sebenarnya takut *kan kalo*(kalau) tidak hadir, karena kita ada absensi. Orangnya *kan* itu-itu *aja*(saja) yang *ngumpul*(bekerja) disini, jadi ketahuan *kalo*(kalau) *ga*(tidak) ada, cuma kemungkinan agak terlambat sedikit, mungkin karena rumahnya agak jauh, paling-paling terlambat 5 hingga 10 menit.

Kepercayaan diri cukup tinggi. Artinya *ndak*(tidak) ada disini; tempat kita ini, orang yang kerjanya ragu-ragu; kepercayaan dirinya kurang. *Kalo*(kalau) orangnya *ga*(tidak) percaya diri, artinya orangnya *rada-rada*(agak-agak) setengah gila, mungkin *ya*, jadi sering kecelakaan tapi disini *ndak*(tidak) ada. Boleh *dibilang*(dikatakan) sebelumnya juga, hingga saya menjabat sekarang, *safety*(keamanan) itu memang kita utamakan.

Ketaatan pada pimpinan, cukup baik; cukup patuh. Dalam artian melaksanakan perintah dengan baik. Tiap selesai melaksanakan pekerjaan dilaporkan; tidak ada penyimpangan.

- c. Pelaksanaan pekerjaan/tugas rutin dan pekerjaan/tugas ekstra (lembur).

Jawab:

Pelaksanaan pekerjaan rutin sehari-hari, menurut saya, normal-normal saja. Dalam artian terpenuhi; dilaksanakan dengan baik. *Kalo*(kalau) tugas ekstra seperti lembur, sebenarnya lembur itu *kan kalo*(kalau) hal-hal yang tidak terselesaikan tapi harus cepat selesai. Tapi sebenarnya *kalo*(kalau) *kerjaan*(pekerjaan) kantor jarang lembur, tapi di lapangan; iya. Tempat saya ini *kan* 40% kantor, 60% lapangan. Karena *kalo*(kalau) di lapangan itu *kan*

yang dihadapi mesin-mesin; *operation*(pengoperasian). *Kalo*(kalau) dia sampai tidak menyelesaikan hari itu juga, *ya* perlu diselesaikan dulu, dan itu harus lembur. Tapi *kalo*(kalau) di perkantoran; *enggga*(tidak), walau begitu harus siap sedia.

- d. Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan.

Jawab:

Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan, cukup bagus; sudah cukup *capable*(mampu), jadi sesuai dengan kompetensinya. Mereka menguasai *job description*(deskripsi pekerjaan) masing-masing.

3. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

- a. Usia

Jawab:

Sebenarnya Manajer Jasran(Jasa Sarana) kita justru lebih muda. Dia itu tahunnya; tahun 56, jadi sekarang ini umurnya baru 48 tahun, sedangkan saya 54 jalan. *Gini*(begini) Manajer Jasran(Jasa Sarana) ini; Pak Winarno, dulu sama-sama saya di Cirebon, satu bagian juga di Cirebon. *Kalo*(kalau) *dibilang*(dikatakan) senior, mungkin saya lebih senior, *cumin*(hanya) dari

segi pendidikan, dia lebih tinggi. Kita harus hormati itu. Tapi dalam hal kedinasan, tidak ada hambatan. Jadi tidak ada pengaruhnya.

b. Jenis Kelamin

Jawab:

Sebenarnya sampai saat ini Manajer Jasran(Jasa Sarana) itu; disini *ya*, itu pimpinan yang perempuan itu belum ada. Tapi walaupun dia perempuan, *kalo(kalau)* dia manajer, kita harus hormat, sama saja. Karena di Pertamina ini, sifat kerjanya teknis. Jadi peminat-peminat perempuan itu kurang; sedikit. Jadi tidak masalah.

c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Ada. Manajer atau pimpinan itu *kan* harus pintar, tidak harus kharisma *aja(saja)* atau tidak harus pengalaman saja. Memang harus pintar. *Nah*, untuk pintar *kan* harus sekolah, sekolahnya harus tinggi. *Kalo(kalau)* perlu S2, iya *kan?* S1, S2 *gitu(begitu)*. Karena apa? Kedepan itu *kan*, kita sudah harus bisa bahasa dunia; bahasa Inggris, bahasa Jepang mungkin. *Kalo(kalau)* kita hanya rendahan saja, susah, dan lagi kedepan ini sudah perdagangan bebas, ke Pertamina juga bias masuk. *Kalo(kalau)* tidak ada kemampuan pendidikan tinggi, susah itu; *ga(tidak) nyambung(klop)*. Jadi implikasinya positif.

d. Masa kerja

Jawab:

Itu *ya*, Manajer Jasran(Jasa Sarana) itu, pengalaman 10 tahun kerja saja, *uda*(sudah) bisa jadi manajer. Tidak perlu terlalu lama; tidak perlu pengalaman yang banyak, baru jadi manajer. Jadi tidak berpengaruh, yang penting dia mampu, dia berilmu; tinggi sekolahnya, minimal 5 tahun *aja*(saja) dia bekerja, paling tidak, 5 sampai 10 tahun harus bisa jadi manajer.

e. Status Keluarga

Jawab:

Status mempengaruhi, itu *gini*(begini) *kalo*(kalau) di Pertamina ini menganut seperti pemerintahan juga. *Kalo*(kalau) dia pendidikannya tinggi, pintar, punya jabatan tapi tidak punya keluarag; tidak punya anak; tidak punya istri terutama, susah! Karena dia *kan*, disamping memimpin pekerjaan, diluar kedinasan itu, seperti dia “kepala suku” *gitu*(begitu) *loh*. Artinya anak-anak buah dia, sama keluarganya itu harus diatur juga sama dia, seperti paguyuban atau kesatuan apa, misal di Pertamina; “Grup Jasran(Jasa Sarana), ibu-ibunya harus bergabung. *Nah*, *kalo*(kalau) dia tidak punya *bini*(istri), susah! Walaupun bagaimana, *kalo*(kalau) manajer itu *ka nada* “*fit and proper test*” (tes uji dan kelayakan ). Misal Manajer Jasran(Jasa Sarana), calonnya ada tiga sampai empat, oke; sama-sama pintar keempat ini, *terus*(lalu) dilihat lagi; keluarganya bagaimana, istrinya bagaimana; aktif atau tidak. *Kan gitu*(begitu)? Dan ini yang “*off the record*”, tapi sangat mempengaruhi; agama.



## 4. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

## a. Usia

Jawab:

Sebenarnya itu usia muda; orangnya masih berapi-api, ya *kan*? Masih umur 40 sampai 50, kerjanya masih energik; masih bagus. *Kalo*(kalau) usia semakin tinggi, kemampuannya *kan* sudah berkurang, macam saya ini *uda*(sudah) 50 tahun keatas; tinggal tunggu MPP(Masa Pra Pensiun), apalagi harus saya kejar? Yang penting saya mempertahankan prestasi, *mo*(mau) *gusur*(menggusur) siapa saya? *Kan uda*(sudah) biasa. Tapi menurut saya, pada dasarnya ada hubungannya, usia dengan prestasi kerja; semakin orang, semakin usia tinggi, daya pikir berkurang, tenaga berkurang, iya *kan*? *Kalo*(kalau) “balapan” sama yang muda, kalah *gitu*(begitu) loh.

## b. Jenis Kelamin

Jawab:

*Kalo*(kalau) masih sama-sama muda, *engga*(tidak) juga. Tapi *kalo*(kalau) *uda*(sudah) tua, ada. Apalagi laki-laki yang *uda*(sudah) tua, mundur semangatnya, mungkin karena usia. “Apa namanya”; banyak kekurangan. *Kan kalo*(kalau) orang diatas 50; mata sudah kurang,

pendengaran sudah kurang, daya ingat *uda*(sudah) kurang. Itu laki-laki, apalagi perempuan, mungkin *ya*.

c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Apalagi era sekarang, sekarang *kan* eranya sudah beda dengan kita tahun 90 kesana. *Kalo*(kalau) kita tidak *ngikuti*(mengikuti) perkembangan zaman, *ya* susah; tertinggal informasi itu. Misal tenaga kerja yang di “ekspor” ke luar negeri itu *kan* tenaga kerja yang *yah*..bikin susah susah disana! Karena tidak punya pendidikan. Padahal di luar negeri itu *kan* banyak juga lowongan kerja yang bagus-bagus. Misal di negeri Arab, banyak perminyakan juga. Tapi *kalo*(kalau) dia pendidikannya ada; D3 atau S1, dikirim kesana, berhasil juga. Jadi prestasi kerja ditunjang oleh pendidikannya, dan juga *kalo*(kalau) di Pertamina harus tingkat pendidikan, *kalo*(kalau) *ga*(tidak) tingkat pendidikan; no! Dan juga perlu kesempatan.

d. Masa Kerja

Jawab:

Bagus! *Kalo*(kalau) saya lihat di Pertamina, minimal 10 tahun. *Kalo*(kalau) dia berprestasi dan ilmunya menunjang, bisa jadi manajer. Jadi antara masa kerja dan tingkat prestasi saling berkorelasi untuk dapat berprestasi.

e. Status Keluarga

Jawab:

*Engga(tidak) juga; tidak berpengaruh. Nanti aja(saja) untuk job(pekerjaan) penting atau puncak, baru.*

#### 4. Utilities

##### 4.1. Masa kerja tergolong sedang, usia termasuk produktif, tingkat pendidikan Pasca Sarjana(S2).

###### 1. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel terhadap kepemimpinan manajer pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Perhatian dari pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas karyawan

Jawab:

Perhatiannya cukup besar *ya. Kalo(kalau) pekerja berhasil, diberikan reward(penghargaan); misalnya diusulkan untuk naik golongan atau bahkan bisa naik golongan langsung, kalo(kalau) yang lainnya itu kayak(seperti) penghargaan karyawan teladan. Kalo(kalau) pun ada terjadi kegagalan itu biasanya dia akan beri teguran. Ya teguran itu bisa berupa lisan sampai tulisan.*

- b. Pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan.

Jawab:

Pandangan dia itu agak luwes *ya*. *Kalo*(kalau) terhadap cara kerja karyawannya, yang saya rasakan, arahan-arahan secara umum itu, implementasinya pendelegasian. Jadi dia dalam memberikan perintah atau tugas, didelegasikan ke bawah; ke anak-anak buahnya. Tapi saya rasa, pandangan pimpinan itu baik *ya* terhadap cara kerja karyawannya, *ga*(tidak) ada masalah.

- c. Kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas.

Jawab:

Baik! *Kalo*(kalau) masalah kepercayaan terhadap karyawan, tentu saja harus percaya terhadap kemampuan karyawannya sendiri. Bagaimana pun juga *kan* karyawan itu ingin *ngasi*(memberikan) yang terbaik pada pekerjaan yang dipercayakan padanya; yang menjadi tanggung jawabnya.

- d. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan.

Jawab:

Saya lihat tidak ada batasan birokratis, dalam hal komunikasi dan koordinasi, bisa lewat email. *Kalo*(kalau) masalah kepercayaan terhadap kerja pemimpin, *ya* tentu harus percaya terhadap kemampuan pemimpinnya sendiri, dalam hal ini Men.Jasran(Manajer Jasa Sarana), bisa sampai tingkat manajer, tentu *emang*(memang) *uda*(sudah) memenuhi kualifikasi untuk memegang jabatan itu. Artinya, dia *emang*(memang) dinilai mampu dan

dipercaya sebagai manajer. Kita sebagai karyawannya *kan* juga harus percaya akan kemampuan dia dalam pekerjaannya.

- e. Perasaan karyawan sebagai rekan kerja dari manajer/pimpinan Jasa Sarana itu sendiri

Jawab:

*Kalo*(kalau) saya pribadi; saya merasa nyaman. Pendelegasian sebagai cara dia selama ini, saya bisa menerima dengan baik. *Ga*(tidak) masalah. Saya rasa teman-teman yang lain juga merasakan hal yang sama *ya* dengan saya. Tapi memang tidak bisa dianggap semua teman yang lain juga begitu, tapi saya lihat, selama ini mereka nyaman; *enjoy*(menikmati)

- f. Suasana kerja yang tercipta selama ini.

Jawab:

*Ya*, karena tadi saya *sebutkan*(mengatakan) merasa nyaman, maka suasana kerja istilahnya itu kepada atasan, suasana yang tercipta cukup baik *ya*, karena kita komunikasi. Karena saya pikir kerja itu kunci utamanya adalah komunikasi, *nah* komunikasi tidak ada masalah. Saya merasa suasananya *ya* cukup kondusif *aja*(saja) *gitu*(begitu).

2. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Tingkat kecermatan/ketelitian, kecepatan berpikir/bertindak, dan kemandirian dalam bekerja.

Jawab:

*Nah, kalo(kalau) ketelitian, saya merasa saya sendiri agak kurang. Itu bisa saya buktikan bahwa saya kurang begitu teliti dalam hal administrasi. Administrasi yang dimaksudkan disini adalah dalam hal "file ing"; menyimpan dokumentasi, saya agak lemah disitu. Begitu juga dengan pekerja lainnya kalo(kalau) saya perhatikan, ya sama juga. Tapi kalo(kalau) untuk hal-hal yang sifatnya teknis, kami memang harus selalu teliti; cermat. Karena kami disini menangani masalah listrik. Ya, kalo(kalau) tidak hati-hati; waspada, akan sangat berbahaya; bisa mati(meninggal). Begitu juga dengan masalah air. Bisa-bisa airnya kering atau terbuang percuma, yang berarti pemborosan!*

Untuk kecepatan berpikir, sepertinya termasuk orang dalam kelompok *risktaker*(pengambil resiko). Jadi karena tipenya seperti itu, maka dalam pengambilan tindakan, biasanya cepat. Tapi sebelumnya dianalisis dulu. Istilahnya itu, analisis diri sendiri dan analisis rekan kerja yang lain.

*Kalo(kalau) itu, saya merasa tingkat kemandirian sebagai suatu kelebihan bagi kami, artinya apa? Dalam bekerja, disini kami berusaha mengurangi tingkat ketergantungan pada orang lain. Tapi bagaimanapun juga, memang banyak dibutuhkan kerjasama *team*(kelompok). Jadi untuk hal-hal yang berhubungan dengan kerja *team*(kelompok), kami mau tidak*

mau, *ya* jadi tidak mandiri, karena saling tergantung dengan rekan satu *team*(kelompok). Tapi secara *general*(umum), bisa dikatakan sudah cukup mandiri dalam pekerjaannya masing-masing.

- b. Tingkat kehadiran, kepercayaan diri, dan ketaatan terhadap perintah pemimpin.

Jawab:

Tingkat kehadiran, saya mengakui, kami sangat tinggi, terutama yang pertama itu adalah antara jam masuk kantor, antara jam pulang kantor. Jadi tetap berusaha untuk *on time*(tepat waktu), bahkan mungkin dibawah *on time*(tepat waktu) *la*, *kalo*(kalau) *on time*(tepat waktu) nya jam tujuh, dibawah itu dan pulang nya juga, saya mulai dari bicara empat tahun selama saya disini, selalu *over*(lebih) pulang nya, pernah dibawa jam setengah empat. Jadi *kalo*(kalau) tingkat itu, saya mengakui, bagus.

*Nah*, *kalo*(kalau) perintah pimpinan, ini pengakuan saya, yang saya rasakan adalah, saya menjalankan perintah pimpinan, walaupun mungkin bisa saja terjadi bahwa kita berbeda pendapat dengan beliau tapi karena saya merasa bahwa saya adalah bawahan dari pemimpin, maka perintah tadi tentu saya akan lakukan. Walaupun bukan berarti, maksudnya *gini*(begini), *kalo*(kalau) itu sudah menjadi perintah, harus saya lakukan dan itu telah saya lakukan. Tetapi sebelum itu dikeluarkan menjadi perintah, disitu saya biasanya menyampaikan pendapat, katakana setuju, katakana tidak setuju. Jadi prosesnya disitu, tetapi setelah itu diambil perintah, kan sudah mengambil keputusan, *nah* setuju *ga*(tidak) setuju itu saya lakukan. Sepanjang memang resikonya masih bisa kita toleransi; apa

yang terjadi masih bisa kita kendalikan. Jadi bukan berarti seperti misalnya “kacamata kuda”; *kalo*(kalau) perintah itu mengakibatkan akan meledak; *ndak*(tidak). Saya rasa begitu juga dengan pekerja lainnya, kami memang harus taat pada pemimpin.

- c. Pelaksanaan pekerjaan/tugas rutin dan pekerjaan/tugas ekstra (lembur).

Jawab:

Karena kita biasanya memang disini sudah sistem SMK(Sistem Manajemen Kinerja), jadi memang diawal tahun, kita sudah ditentukan misalnya ada program khusus, ada proyek-proyek, ada tugas khusus, ada tugas rutin. Jadi tugas khusus tadi sudah masuk dalam satu perjanjian kontrak antara kami dengan Men Jasran(Manajer Jasa Sarana). Tugas khusus tersebut *ga*(tidak) masalah karena itu merupakan bagian akhir dari penilaian dari satu tahun. Tugas rutin juga *ga*(tidak) masalah, karena ini(Sistem Manajemen Kinerja) dibagi empat, paling bawah tugas rutin, tugas rutin kita cenderung yang rutinitas, *kalo*(kalau) tugas khusus misalnya ada hal-hal khusus yang terjadi di tahun ini saja. Karena sudah merupakan perjanjian kontrak, kita laksanakan.

- d. Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan

Jawab:

Pengetahuan tentang pekerjaan saya ambil sikap moderat, jadi cukup baik karena kebetulan disiplin ilmu saya memang disitu tapi tidak tertutup kemungkinan memang yang dalam kerja ini, yang paling menonjol yang saya perhatikan adalah dibutuhkan manajerialnya. Tapi karena saya juga



sudah belajar, meskipun sebelumnya saya dari tehnik, SI saya, tapi S2 saya ambil dari manajemen, *basic*(dasar) manajemen saya sudah dapat. Jadi dari saya sendiri, saya merasa sebenarnya *kalo*(kalau) secara umum, kendala dari pengetahuan *ga*(tidak masalah). Tapi *kalo*(kalau) pekerja lain, untuk itu memang ada sedikit kekurangan, tapi bukan masalah besar, masih bisa diatasi. Diluar itu, pekerja-pekerja disini untuk bidangnya masing-masing, menguasai.

3. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

a. Usia

Jawab:

*Ga*(tidak) masalah, karena ini dihubungkan dengan usia saya, saya itu istilahnya masih, artinya, jarak saya dengan Men Jasran(Manajer Jasa Sarana) tidak terlalu jauh rentangnya sehingga kita merasa istilahnya itu *sih*, sama-sama muda. Jadi saya *ga*(tidak) merasakan gap-gap itu.

a. Jenis Kelamin

Jawab:

*Ga(tidak)* masalah juga. *Yah*, seperti yang sudah saya katakan sebelumnya, masih sama-sama muda. Jadi saya *ga(tidak)* merasakan gap-gap itu.

b. Tingkat Pendidikan

Jawab:

*Ga(tidak)* masalah juga. Karena istilahnya *kan* dia S1, jadi artinya *kan* karena *uda(sudah)* lewat S1, cara berpikirnya pun *ndak(tidak)* masalah dengan kita *gitu(begitu)*. Tapi pendidikan saya dengan dia *kan* juga *ga(tidak)* jauh beda. Tingkat pendidikan di Pertamina umumnya tidak mempermasalahkan itu karena yang dinilai ujung-ujungnya adalah prestasi kerja kita seperti apa.. Jadi tingkat pendidikan itu, tidak menjanjikan segala-galanya.

c. Masa Kerja

Jawab:

Masa kerja saya dengan dia, *kalo(kalau)* di Pertamina itu *kan* bedanya lima tahun; selisih masa kerja, jadi *ga(tidak)* masalah.

d. Status Keluarga

Jawab:

Juga *ga(tidak)* masalah.

4. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

Jawab:

Saya kira dari segi usia tidak *ya*. Saya kira *kalo*(kalau) dari yang lima tadi yang berpengaruh itu tingkat pendidikan *emang*(memang). Jadi tingkat pendidikan akan mempengaruhi prestasi kerja. Kenapa? Disini tingkat pendidikan tidak harus formal *ya*, bisa non formal, misalnya, ikut kursus ini, segala macam. *Nah*, tingkat pendidikan yang disitu paling berpengaruh karena disitu dia mendapat hal-hal yang baru. Masa Kerja memang juga berpengaruh, karena itu bicara tentang pengalaman. Jadi *kalo*(kalau) dari segi usia, jenis kelamin, status, *ga*(tidak) bermasalah. Tapi yang paling berpengaruh saya *liat*(lihat) tingkat pendidikan dan masa kerja.

#### **4.2. Masa kerja tergolong sedang, usia termasuk tidak produktif, tingkat pendidikan SMA/Setara.**

1. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel terhadap kepemimpinan manajer pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Perhatian dari pemimpin terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas karyawan

Jawab:

Perhatian Men Jasran(Manajer Jasa Sarana) terhadap keberhasilan karyawan utilities terutama cukup baik. Jadi *gimana*(bagaimana) prestasi kerja kita itu *emang*(memang) dia tahu. Karena setiap langkah kerja, setiap masalah yang terjadi di lapangan itu Men Jasran(Manajer Jasa Sarana) langsung tahu melalui kasir listrik; yang langsung laporan ke Men Jasran(Manajer Jasa Sarana). Kegagalan terhadap pelaksanaan tugas, pimpinan juga harus tahu. Gagal ini karena apa? Harus dicari sebab, di evaluasi, dicari solusi ke depan apa.

b. Pandangan pemimpin terhadap cara kerja karyawan

Jawab:

*Kalo*(kalau) pandangan pemimpin, berarti dia yang harus memandang *kan?* Bukan saya *kan?* Saya *ga*(tidak) bisa *bayangi*(membayangkan), karena saya hanya bekerja semaksimal mungkin. Soal penilaian diri saya itu *kan* hak pemimpin. Untuk sementara waktu cukup baik.

c. Kepercayaan pemimpin terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas.

Jawab:

*Kalo*(kalau) masalah kepercayaan ini, memang pemimpin harus percaya karena karyawan itu pelaksana di lapangan, sedangkan pemimpin berada di kantor. Jadi harus percaya 100% bahwa pekerjaan itu akan dikerjakan oleh para pekerja.

- d. Kepercayaan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan

Jawab:

Kita harus percaya karena dia atasan kita, jadi selagi kita melakukan pekerjaan dengan benar, kita butuh peralatan, butuh material untuk pekerjaan selama ini berjalan dengan lancar prosesnya. Jadi antara karyawan dan pemimpin saling percaya dengan kemampuan masing-masing.

- e. Perasaan karyawan sebagai rekan kerja dari manajer/pimpinan Jasa Sarana itu sendiri.

Jawab:

Cukup bangga, karena pimpinan kami betul-betul bertanggung jawab. Jadi apa yang mereka perintahkan, apapun yang mereka tugaskan, betul-betul *m backing* (membantu) kita. Misal sewaktu-waktu ada suatu kejadian, selagi dalam batas-batas benar menurut prosedur pekerjaan.

- f. Suasana kerja yang tercipta selama ini.

Jawab:

Cukup baik. Dalam artian kondusif atau mendukung.

2. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai prestasi kerja karyawan selama ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada aspek:

- a. Tingkat kecermatan/ketelitian, kecepatan berpikir/bertindak, dan kemandirian dalam bekerja.

Jawab:

Karena kami orang listrik, kami harus kerja hati-hati dan kami harus disiplin; sesuai aturan-aturan kelistrikan. Karena suster kegagalan akibatnya fatal. Fatal terhadap kehidupan manusia dan fatal terhadap perusahaan. Jadi harus lebih teliti. Dari segi kecepatan berpikir atau bertindak harus cepat. Jadi dari sikap tanggap kita dalam mengatasi persoalan itu harus cepat karena kegagalan listrik berakibat pada kegagalan produksi Pertamina. Dari segi kemandirian, kita tidak bisa mandiri *ya*, memang harus ada faktor orang lain. Yang terlibat, dalam hal ini tenaga pekerjanya. Jadi tidak individual, jadi satu *team*(kelompok) *ya*, dalam artian, dalam hal ini kerjasama..

- b. Tingkat kehadiran, kepercayaan diri, dan ketaatan terhadap perintah pemimpin.

Jawab:

Tingkat kehadiran cukup bagus; disiplin kehadiran. Jadi kami pokoknya jam tujuh sudah harus ada di kantor, berarti harus datang dibawah jam tujuh. *Kalo*(kalau) masalah kerja, berarti kami harus patuh kepada perintah pimpinan. Karena setiap apa yang diperintahkan atau yang harus kami kerjakan itu *kan* harus dipertanggungjawabkan. Kita harus percaya diri sendiri, karena *kalo*(kalau) *ndak*(tidak) percaya diri sendiri

susah kita mengatasi pekerjaan-pekerjaan yang harus kita hadapi di lapangan.

- c. Pelaksanaan pekerjaan/tugas rutin dan pekerjaan/tugas ekstra (lembur).

Jawab:

Pada pekerjaan rutin ada *schedul*(jadwal), jadi kita bagi waktunya. Setiap hari *tu* harus begini, begini, ini yang harus kita kerjakan. Disamping ada pekerjaan-pekerjaan yang diprogram untuk per tahun. Jadi seperti proyek-proyek. Dan selama ini pekerjaan rutin tersebut terpenuhi; dilakukan dengan baik. Untuk tugas ekstra seperti lembur, ada itu. Karena ini keterikatan kita pada perusahaan, itu harus kita lakukan. Walaupun kondisinya hujan deras, waktu malam hari; bagian dari tanggung jawab kita Termasuk pada hari-hari raya lebaran, kita harus keluar.

- d. Pengetahuan/keterampilan yang dikuasai mengenai pekerjaan

Jawab:

*Kalo*(kalau) keterampilan atau kemampuan, manusia *kan* pasti selalu merasa kurang terus. Jadi masih perlu penambahan ilmu, penambahan pengalaman. Dalam hal ini, kita harus mengejar bola; mengejar apa yang harus kita kerjakan, jadi kita *mikirnya*(memikirkan) kedepan.

## 3. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap kepemimpinan manajer/pimpinan Jasa Sarana sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

## a. Usia

Jawab:

*Ndak*(tidak) masalah. Selagi dia punya program, dia punya misi, ke depannya harus seperti apa. Saya rasa walaupun usia saya lebih tua, *ga*(tidak) masalah itu.

## b. Jenis Kelamin

Jawab:

Begitu juga dari segi jenis kelamin; sama(tidak masalah). Karena perempuan dan laki-laki itu sama dalam masalah pekerjaan.

## c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Berpengaruh, karena *kalo*(kalau) mereka(karyawan/pekerja) punya pendidikan yang tinggi, minimal wawasannya *kan* lebih luas. Jadi pandangannya kedepan dalam mengejar teknologi lebih terbaca jauh.



Walaupun kita mengejar teknologi itu *ndak*(tidak) bisa seperti kita, *anu*, ada jarak, tapi wawasan yang kita terima dari cara bicara lebih pengaruh.

d. Masa Kerja

Jawab:

Belum tentu orang yang punya masa kerja yang lama, mempunyai semangat kerja yang tangguh *ato*(atau) mempunyai *perfomance*(prestasi) yang bagus, belum tentu. Jadi walaupun masa kerja baru tiga tahun, tapi *kalo*(kalau) dia bekerja punya cita-cita, punya program itu, mungkin dia bisa mengalahkan orang yang 20 tahun bekerja. Jadi kembali pada diri sendiri. Terpanggilnya orang itu sebagai pemimpin, memacu perusahaan kemana, itu yang sebenarnya jadi nilai.

e. Status keluarga

Jawab:

Tidak masalah, karena orang *kan* bisa membedakan tanggung jawab di rumah dengan pekerjaan. Jadi menurut saya, yang paling berpengaruh diatas terhadap kepemimpinan manajer Jasa Sarana itu lebih pada masalah pendidikan.

## 4. Tanya:

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan fungsi Jasa Sarana PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel mengenai pengaruh karakteristik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan sekarang ini?

Untuk jenis pertanyaan ini dibatasi pada lima aspek: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status keluarga.

## a. Usia

Jawab:

Berpengaruh. Karena *kalo*(kalau) usia lanjut, minimal daya tahan tubuhnya berkurang, berpikirnya juga agak merosot, berpengaruh langsung *kalo*(kalau) di lapangan. Jadi orang-orang yang lebih muda, prestasinya lebih bagus.

## b. Jenis Kelamin

Jawab:

Jenis kelamin *kalo*(kalau) untuk pekerjaan di lapangan, *rasanya*(sepertinya) agak berpengaruh. *Kalo*(kalau) wanita, tidak mungkin kerja di lapangan. Dengan kondisi hujan, malam. *Rasanya*(sepertinya) *ndak*(tidak) etis. Jadi disini mayoritas laki-laki.

## c. Tingkat Pendidikan

Jawab:

Tingkat pendidikan rata-rata di lapangan itu hanya sebatas SMU, setara SMU. Jadi terhadap prestasi kerjanya tergantung pada target apa yang ditawarkan. Kita *kan* setiap tahun buat target kerja, apa-apa yang

harus kita kerjakan. Di akhir tahun ada evaluasi, berapa persen bias kita lakukan, berapa persen tidak bias kita lakukan; alasannya apa. Tapi menurut saya pribadi, tingkat pendidikan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Meski kebanyakan mereka hanya tamatan SMU, prestasi kerja mereka baik. Tapi dengan kondisi pengetahuan yang terbatas *ya*. Jadi lebih berdasar pengalaman,kebiasaan, tapi *kalo*(kalau) pengembangan ilmu sulit. Dari segi pengalaman, mereka mampu.

d. Masa Kerja

Jawab:

Dari segi masa kerja tergantung orangnya *ya*. Misal, masa kerjanya lama, tapi orang-orangnya *males-malesan*(malas-malasan), *ga*(tidak) bisa juga. Tapi orang yang 15 tahun kerja tapi semangat kerja tinggi, jadi bisa maju.

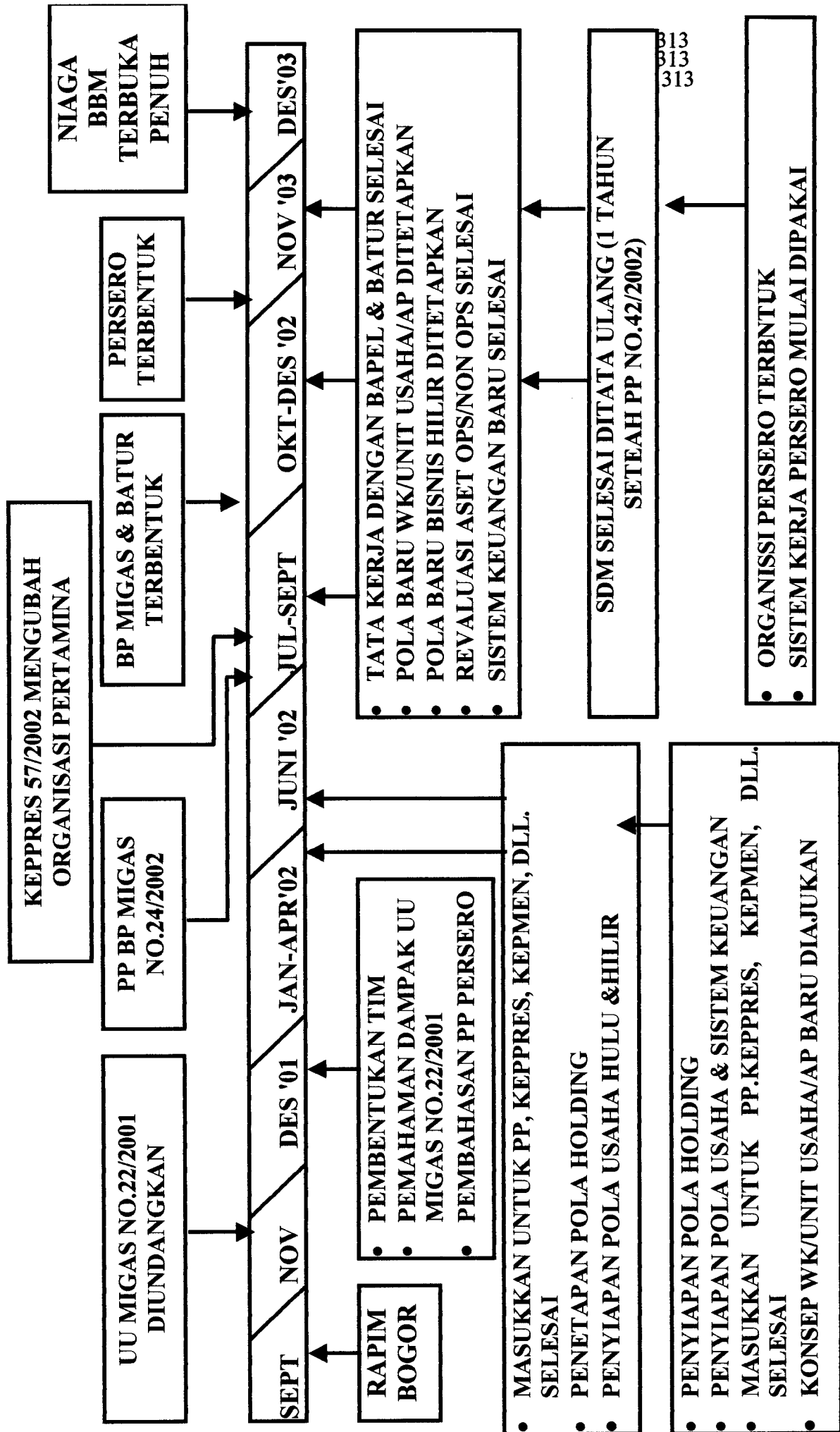
e. Status keluarga

Jawab:

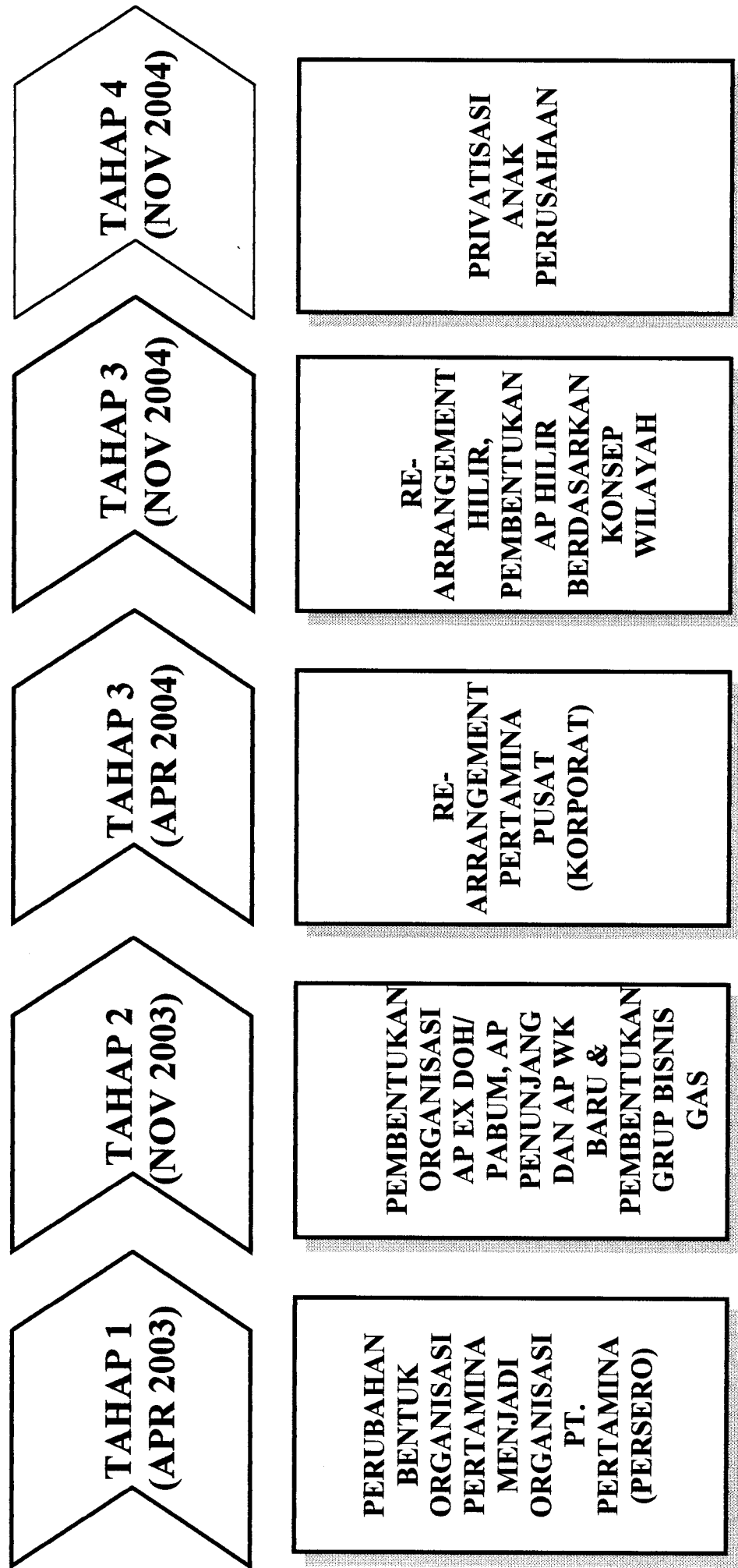
Tidak berpengaruh. Malah keluarga itu menambah semangat.

# LAMPIRAN F

# ROADMAP TRANSFORMASI PERTAMINA MENUJU PERTAMINA PERSERO



# TAHAPAN PERUBAHAN PERTAMINA MENUJU PT. PERTAMINA (PERSERO)



TAHAP RESTRUKTURISRI & KONSOLIDASI

TAHAP ROFITASI

**PT. Pertamina (Persero) DOH Sumbagsel**  
**Data Personalia Pekerja Jasa Sarana**

No	Nama Pekerja	Bagian	Tanggal Lahir	Pendidikan	Tmt. Dinas
1.	Solahuddin	Mek-Angk	28-09-1951	D.III	01-06-1972
2.	Amin Suyitno	Mek-Angk	24-05-1951	AKA. III-Mesin	19-12-1970
3.	Edial Dayuni	Mek-Angk	08-02-1952	AKA.I	17-01-1972
4.	ZA. Susli H	Mek-Angk	24-06-1951	STM	22-01-1973
5.	Selamat H	Mek-Angk	28-03-1960	AKA. III/S1.TM	01-11-1984
6.	Surdin A	Mek-Angk	01-11-1953	SMA	16-12-1980
7.	Achmad D	Mek-Angk	23-11-1953	AKA.I	01-08-1973
8.	Sutrisno	Mek-Angk	02-02-1952	STM	01-10-1979
9.	Umar	Mek-Angk	01-02-1951	SLTP	02-06-1980
10	Agustoni	Mek-Angk	21-08-1958	SLTP	17-02-1986
11	Mundari	Mek-Angk	14-08-1959	SLTP	17-02-1986
12	Nazirwan	Mek-Angk	12-09-1959	SMA	05-03-1982
13	Asnawi A	Mek-Angk	04-11-1951	SMA	01-10-1979
14	A. Din Y	Mek-Angk	20-03-1952	SD	01-10-1979
15	Lukman H	Mek-Angk	04-11-1952	SMA	-
16	Agus Priyadi	Top-Sip	16-09-1957	S1. Geologi	17-05-1983
17	Refmiadi	Top-Sip	20-01-1954	D3ATPU/ Geodesi	04-04-1983
18	Syamsurizal	Top-Sip	23-11-1953	S1. Sipil	21-07-1973
19	Komang A.W	Top-Sip	27-11-1976	S1. Geodesi BPST VI	16-01-2001
20	Budiono	Top-Sip	02-04-1956	SMA	01-08-1979
21	H. Muisman	Top-Sip	08-06-1951	SMA, PKL.1	15-06-1973
22	N. Herdinata	Top-Sip	03-02-1959	AKA.II	17-02-1986
23	Mansyur L	Top-Sip	22-04-1953	SMA, PKL.1	15-06-1973
24	Sukemi	Top-Sip	14-02-1952	STM	01-07-1974

No	Nama Pekerja	Bagian	Tanggal Lahir	Pendidikan	Tmt. Dinas
25	Yusman Y	Top-Sip	18-08-1954	STM	01-08-1979
26	Rofe'i. A	Top-Sip	08-04-1954	SMA	01-08-1979
27	Sadari	Top-Sip	23-07-1951	SMA	01-08-1979
28	Erawan Surya	Top-Sip	25-08-1959	AKA.II	17-02-1986
29	Supriyanto	Top-Sip	26-03-1953	SMA	27-07-1985
30	Djauhari M	Top-Sip	22-04-1953	SMA	19-08-1981
31	Rustam G	Top-Sip	20-02-1954	STM	16-07-1985
32	Sulam Patty	Top-Sip	19-12-1954	SMA	16-07-1985
33	M. Firdaus	Infokom	26-07-1956	SM. EK. Perusahaan	04-07-1977
34	M. Untung. S	Infokom	30-10-1962	S2. Manajemen	30-07-1990
35	Unggul. P	Infokom	03-03-1967	S1. Teknik Elektro	12-12 -1992
36	Rusdadi	Infokom	29-12-1960	Ak. Komputer	14-03-1986
37	Rasiman	Infokom	23-01-1952	S1. Teknik Elektro	01-02-1972
38	Dindin. I	Infokom	14-10-1969	SM Teknik Elektro	20-10-1993
39	Dahmadi. I	Infokom	21-04-1953	Pend. Pemb. Tehnik Telepon	09-03-1976
40	Amir Yusuf	Infokom	05-12-1952	Pend. Migas/PKL1	01-08-1973
41	Ahmad H	Infokom	07-09-1980	S1. Ek. Manajemen	01-12-2003
42	Syaiful Bahri	Infokom	01-10-1956	STM Listrik	01-07-1984
43	Kasmir Yus	Infokom	16-03-1954	S1. Tehnik Elektro	01-12-1980
44	Suyadi	Infokom	12-05-1957	STM Listrik	01-12-1980
45	Sukiman	Infokom	23-07-1950	SMP	01-12-1980
46	Maryanto	Infokom	13-12-1956	STM Listrik	01-12-1980
47	Martiniwati	Infokom	14-03-1956	SMA Sosial	16-03-1978
48	Rusmawati	Infokom	07-12-1960	SMEA Koperasi	01-10-1985
49	Patuan P	Utilities	23-05-1966	S1. T. Elektro	21-05-1993
50	Irwan H	Utilities	09-07-1970	D3 Elektro	20-10-1993



No	Nama Pekerja	Bagian	Tanggal Lahir	Pendidikan	Tmt. Dinas
51	Soetjipto M	Utilities	18-09-1951	D3 Elektro	23-04-1975
52	Bambang S	Utilities	23-04-1951	STM-Mesin	23-04-1975
53	Danaludin	Utilities	27-12-1949	STM-Listrik	01-08-1973
54	Budiyono	Utilities	12-08-1952	STM-Listrik	01-08-1973
55	Sailan Husni	Utilities	16-07-1951	STM-Listrik	01-08-1973
56	Darmono	Utilities	13-08-1954	STM-Listrik	17-02-1986
57	Tatang S	Utilities	04-10-1959	STM-Listrik	01-03-1985
58	Sukirman	Utilities	13-06-1954	SMA	17-02-1986
59	Sumadi	Utilities	17-09-1952	SD	01-12-1975
60	Tarmidi	Utilities	08-08-1956	STM-Listrik	01-05-1979
61	Herman	Utilities	11-06-1955	SMP	01-06-1980



## PT PERTAMINA (PERSERO)

### SURAT KETERANGAN


No.2514 /D13700/2004-S8

Dengan ini menerangkan bahwa :

**N a m a** : RIANTI UTAMI  
**Nim** : 01311366  
**Jurusan / Fakultas** : EKONOMI  
**Perguruan Tinggi** : UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Telah melaksanakan Kerja skripsi di PT PERTAMINA (PERSERO) Daerah Operasi Hulu Sumbagsel

**Pada Tanggal** : 22 Nopember s/d 22 Desember 2004  
**Di Fungsi** : JASA SARANA  
**Judul Laporan** : PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN DI PT. PERTAMINA (PERSERO) DOH SUMBAGSEL.  
Demikian agar yang berkepentingan maklum

Prabumulih, 21 Desember 2004  
Daerah Operasi Hulu Sumatera Bagian Selatan  
Manajer Sumber Daya Manusia,  
  
ALEX ZULKARNAEN  
