

**PERBEDAAN PERSEPSI BAWAHAN TERHADAP GAYA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL-TRANSAKSIONAL ANTARA  
PEMIMPIN LAKI-LAKI DENGAN PEMIMPIN PEREMPUAN PADA  
PT STAR AIR DI SURABAYA**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN MANAJEMEN**

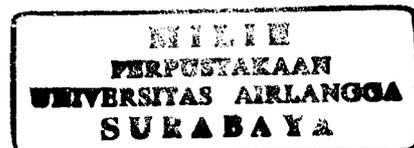


B 240 / 05  
Kus  
P

**DIAJUKAN OLEH :**

**NOVITA DWI KUSUMAWARDHANI  
No. Pokok : 049916328**

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**



**SKRIPSI**

**PERBEDAAN PERSEPSI BAWAHAN TERHADAP GAYA  
KEPFMIMPINAN TRANSFORMASIONAL-TRANSAKSIONAL ANTARA  
PEMIMPIN LAKI-LAKI DENGAN PEMIMPIN PEREMPUAN PADA  
PT. STAR AIR DI SURABAYA**

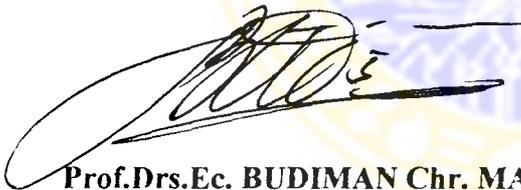
**DIAJUKAN OLEH:**

**NOVITA DWI KUSUMAWARDHANI**

**No. Pokok : 049916328**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

**DOSEN PEMBIMBING,**



**Prof.Drs.Ec. BUDIMAN Chr. MA, Ph.D**

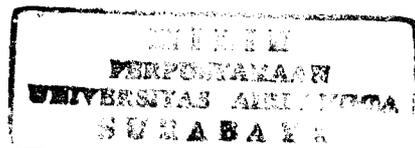
**TANGGAL 27 April 2005**

**KETUA PROGRAM STUDI,**



**Prof. Dr.H. AMIRUDDIN UMAR, SE**

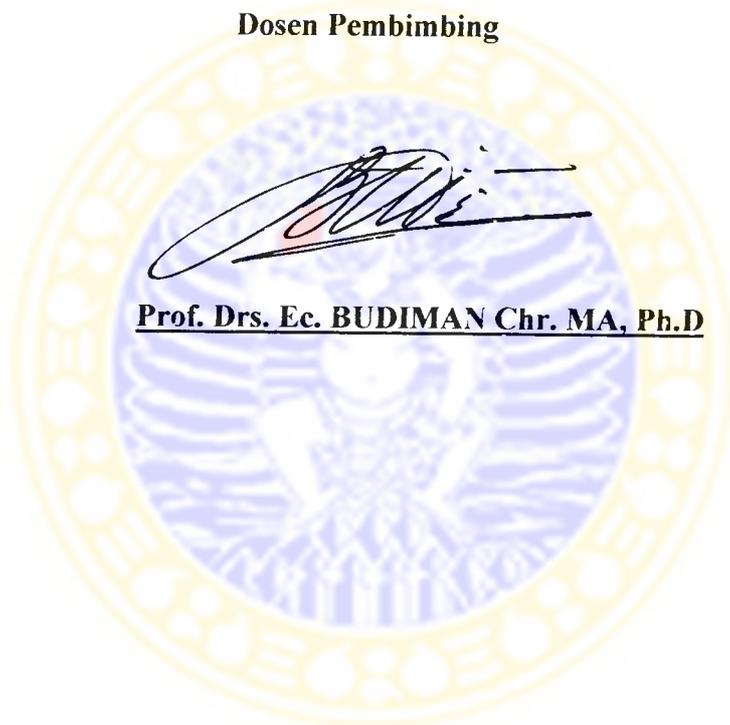
**TANGGAL.....**



Surabaya, ..... 7 April 2005 .....

**Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji**

**Dosen Pembimbing**



**Prof. Drs. Ec. BUDIMAN Chr. MA, Ph.D**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Skripsi.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Pengertian Persepsi.....	9
2.1.2 Pengertian Kepemimpinan .....	10
2.1.3 Pendekatan Terhadap Teori Kepemimpinan...	12
2.1.3.1 Pendekatan Kuasa Pengaruh.....	13

2.1.3.2 Pendekatan Sifat atau Ciri.....	14
2.1.3.3 Pendekatan Perilaku.....	15
2.1.3.4 Pendekatan Situasional.....	17
2.1.4 Kepemimpinan Transformasional-Transaksional..	19
2.1.4.1 Landasan Konsep Kepemimpinan Transformasional-Transaksional.....	19
2.1.4.2 Kepemimpinan Transaksional.....	19
2.1.4.3 Kepemimpinan Transformasional.....	22
2.1.5 Memahami Kosep Gender.....	25
2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya.....	28
2.3 Model Analisis.....	30
2.4 Hipotesis Penelitian.....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	32
3.2 Identifikasi Variabel.....	32
3.3 Definisi Operasional.....	33
3.3.1 Perilaku Pemimpin Transformasional.....	33
3.3.2 Perilaku Idealized Influences.....	33
3.3.3 Perilaku Inspirasi yang Memotivasi.....	34
3.3.4 Perilaku Stimulasi Intelektual.....	35
3.3.5 Perilaku Konsiderasi Individu & Kelompok.....	35
3.3.6 Perilaku Pemimpin Transaksional.....	36

3.3.7 Perilaku Imbalan Kontinjen.....	36
3.3.8 Perilaku Manajemen Melalui Eksepsi.....	37
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	38
3.5 Prosedur Penentuan Sampel.....	40
3.6 Prosedur Pengumpulan Sampel.....	41
3.7 Teknik Analisis Data.....	43
<b>BAB IV ANALISIS.....</b>	<b>49</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	49
4.1.1 Sejarah Singkat.....	49
4.1.2 Dasar Pijakan PT. Star Air.....	50
4.1.3 Struktur Organisasi.....	51
4.1.4 Tugas dan Tanggung Jawab.....	53
4.2 Teknik Analisis.....	57
4.2.1 Identifikasi Responden.....	57
4.2.2 Validitas dan Reliabilitas.....	59
4.2.2.1 Pengujian Validitas.....	59
4.2.2.2 Pengujian Reliabilitas.....	63
4.2.3 Pembahasan.....	64
4.2.4 Uji Hipotesis.....	65
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>69</b>
5.1 Simpulan.....	69

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Segala puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi. Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam mendapatkan gelar sarjana Ekonomi pada jurusan Manajemen. Penulis berharap agar penelitian ini dapat berguna bagi penelitian dan pengembangan selanjutnya dan dikhususkan kepada PT. Star Air di Surabaya. Pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Drs. Ec. H. Karyadi Mintaroem, MS selaku Dekan Fakultas Ekonomi Airlangga.
2. Prof. Dr. H. Amiruddin Umar , SE selaku Ketua Jurusan Manajemen.
3. Prof. Drs. Ec. Budiman Chr. MA, Phd selaku dosen pembimbing.
4. Papa dan Mama tercinta. *Thank you for always give me the chances, and the best of mine is for you both.*
5. Kakakku tersayang. Terima kasih atas cinta dan dukungannya.
6. PT. Star Air Surabaya. Terima kasih atas waktunya, dan sudah mengijinkan untuk melakukan penelitian.
7. Cowok-ku Entouetot yang terbaik. Terima kasih atas kesabarannya dalam membimbing dan memberikan dukungan 100%.

## ABSTRAK

Kepemimpinan dapat diberi batasan sebagai ketrampilan untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin seringkali memegang kekuatan untuk memungkinkan terjadinya perubahan atau untuk menghalanginya. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Eagly dan Johannessen (2003) tentang perbedaan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional-transaksional antara pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan. Hasilnya menyatakan bahwa antara gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan terdapat perbedaan. Terkait dengan latar belakang tersebut di atas, penelitian mengenai perbedaan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional-transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan menarik untuk diteliti, karena di Indonesia sudah banyak terdapat pemimpin perempuan yang memiliki gaya kepemimpinan yang tidak kalah dengan pemimpin laki-laki. Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan bisnis jasa sebagai obyek penelitian. Bisnis jasa yang dipilih adalah bisnis penerbangan STAR AIR Surabaya, yang karyawannya berjumlah 47 orang.

Oleh karena jumlah populasi dalam penelitian ini diketahui dalam hal ini adalah 47 orang, maka penelitian ini merupakan jenis penelitian populasi yang menggunakan metode *sensus* dengan cara mengambil seluruh anggota populasi untuk dijadikan sampel dalam penelitian. Metode statistik yang digunakan untuk uji perbedaan antara dua variabel penelitian dipengaruhi oleh jumlah kelompok independen dari setiap variabel dan tipe skala pengukuran. Penelitian ini menggunakan teknik analisis yaitu uji beda dua rata-rata dari dua sampel yang independen berukuran kecil ( $n_1 < 30$  dan  $n_2 < 30$ ) atau yang lebih dikenal dengan *t-test for two independent samples*. Pada penelitian ini validitas data diukur dengan pendekatan *korelasi pearson*. Dalam penelitian ini, untuk mengukur konsistensi internal diantara butir-butir pertanyaan dalam kuesioner digunakan teknik *Cronbach Alpha*.

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	KUESIONER
LAMPIRAN II	DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN
LAMPIRAN III	UJI T-TEST DAN TABULASI DATA MENTAH
LAMPIRAN IV	UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
LAMPIRAN V	TABEL $t$
LAMPIRAN VI	TABEL $r$



## DAFTAR TABEL

TABEL 2.1 SIFAT KEEFEKTIFAN PEMIMPIN	
TABEL 4.1 LAMA KERJA DI STAR AIRLINES.....	57
TABEL 4.2 LAMA KENAL DENGAN ATASAN.....	58
TABEL 4.3 PENDIDIKAN TERAKHIR RESPONDEN.....	58
TABEL 4.4 HASIL PENGUJIAN VALIDITAS LAKI-LAKI.....	60
TABEL 4.5 HASIL PENGUJIAN VALIDITAS PEREMPUAN.....	62



## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.2 MODEL ANALISIS.....	30
GAMBAR STRUKTUR ORGANISASI.....	52
GAMBAR 4.2 UJI T DUA ARAH.....	67



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Perusahaan adalah suatu unit kegiatan produksi yang mengolah faktor-faktor produksi yang ada agar memiliki nilai tambah yang menguntungkan bagi perusahaan. Faktor-faktor produksi (sumber daya) tersebut diantaranya adalah manusia, uang, material, metode, mesin. Di antara kelima sumber daya tersebut, manusialah yang memiliki peran penting dalam perusahaan. Karena sumber daya manusia merupakan faktor tertentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia dengan tepat menjadi langkah yang paling penting bagi perusahaan. Karena berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam menjalankan operasionalnya tergantung pada bagaimana manusia-manusia yang ada di dalamnya mengoperasikan perusahaan tersebut. Untuk itu diperlukan peran kepemimpinan yang handal agar sumber daya manusia itu dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Perusahaan yang ada di Indonesia belakangan ini sudah mulai tampak adanya persaingan yang ketat. Oleh karena itu agar perusahaan unggul di situasi seperti ini maka harus memperhatikan faktor ketangguhan manajemen, yaitu tangguh dalam mengantisipasi perubahan dan kualitas kepemimpinannya yang bagus, sehingga sumber daya yang dimiliki perusahaan akan dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin agar dapat tercapai tujuan perusahaan. Keunggulan dalam



bersaing ini dapat terbentuk di dalam lingkungan usaha yang memberikan wadah bagi perkembangan karya-karya yang inovatif. Berkembangnya ide-ide segar dari bawahan hanya akan terbentuk bila kepemimpinannya yang diterapkan dikembangkan dengan baik secara dinamis dan efektif.

Tidak peduli apakah seorang pemimpin itu laki-laki ataukah seorang perempuan, asal mereka dapat menjadi seorang pemimpin. Di Indonesia sendiri sudah banyak terdapat pemimpin perempuan. Contoh, dalam politik Indonesia, wanita mempunyai representasi mantan Presiden Republik Indonesia Megawati Sukarnoputri dan mantan Menperindag Rini MS Soewandi. Dalam kancah politik internasional terdapat Margaret Thatcher dan Corry Aquino. Contoh lain seorang pemimpin wanita yang sukses memimpin sebuah perusahaan besar, Indofood adalah Eva Riyanti Hutapea. Tetapi antara seorang pemimpin laki-laki dan seorang pemimpin perempuan dapat mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.

Kepemimpinan yang dinamis dan efektif diperlukan karena lingkungan usaha yang membutuhkan karya-karya yang inovatif tersebut pada akhirnya akan menuntut adanya perubahan yang berkesinambungan pada sikap, keyakinan, dan perilaku manusia sebagai pelaksanaannya agar secara sadar mampu dan mau berjalan seiring dengan tujuan perusahaan. Untuk menghadapi lingkungan usaha yang bergerak secara dinamis tersebut diperlukan pendekatan gaya kepemimpinan yang tepat.

Kepemimpinan dapat diberi batasan sebagai ketrampilan untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

Seorang pemimpin seringkali memegang kekuatan untuk memungkinkan terjadinya perubahan atau untuk menghalanginya. Bass (1985: 3) menawarkan satu konsep kepemimpinan yang dapat menggairahkan fungsi-fungsi dalam organisasi, di mana konsep tersebut dinamakan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu.

Formulasi asli dari teori Bass (1985:3) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional itu mencakup tiga komponen: karisma, stimulasi intelektual, perhatian yang diindividualisasi. Namun sejak tahun 1990-an, kepemimpinan transformasional itu bertambah satu komponen yaitu: motivasi inspirasional. Karisma didefinisikan sebagai suatu pengaruh seorang pemimpin terhadap para pengikut yang menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan diidentifikasi dengan pemimpin tersebut. Stimulasi intelektual adalah suatu proses di mana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dengan perspektif yang baru. Perhatian yang diindividualisasi termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut. Motivasi inspirasional ialah sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin membangun kesadaran bawahan akan nilai-nilai dan pentingnya tugas yang

diemban dengan cara menyampaikan misinya kepada bawahan sehingga mereka bekerja melampaui minat pribadinya serta mendorong perubahan searah kepentingan organisasi.

Bass (1985:5) juga menyebutkan, selain kepemimpinan transformasional, terdapat juga kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional merupakan jenis kepemimpinan yang memotivasi para pengikut dengan menunjuk pada kepentingan diri sendiri. Kepemimpinan transaksional mencakup dua komponen: *contingent reward* dan *management by exception*. *Management by exception* terbagi menjadi dua sub komponen: *management by exception active* dan *management by exception passive*. *Contingent reward* mencakup kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan-imbalan dan penggunaan insentif. *Management by exception*, di mana pemimpin menganggap hubungan mereka dengan para bawahan adalah merupakan rentetan semata dari perjanjian dan kontrak kerja. *Management by exception active*, merupakan pemantauan dari para bawahan dan tindakan memperbaiki untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan. *Management by exception passive*, merupakan tindakan-tindakan memperbaiki sebagai tanggapan terhadap penyimpangan yang nyata dari standar kerja yang dapat diterima.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Eagly dan Johannessen (2003) tentang perbedaan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional-transaksional antara pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan. Hasilnya menyatakan bahwa antara gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan terdapat perbedaan. Terkait dengan latar

belakang tersebut di atas, penelitian mengenai perbedaan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional-transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan menarik untuk diteliti, karena di Indonesia sudah banyak terdapat pemimpin perempuan yang memiliki gaya kepemimpinan yang tidak kalah dengan pemimpin laki-laki. Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan bisnis jasa sebagai obyek penelitian. Bisnis jasa yang dipilih adalah bisnis penerbangan STAR AIR Surabaya.

PT. STAR AIR Surabaya adalah sebuah perusahaan penerbangan swasta yang saat ini mempekerjakan 47 (empat puluh tujuh) orang karyawan. Karyawan itu sendiri harus selalu memantau dan mengikuti perkembangan jasa penerbangan yang ada di Indonesia pada umumnya, dan yang ada di Surabaya pada khususnya. Karena dengan bidang operasional yang dinamis dan kompetitif ini maka dengan sendirinya memerlukan tipe kepemimpinan yang dinamis pula. Untuk melihat lebih jauh tentang hal ini, dengan mengacu pada teori kepemimpinan Transformasional-Transaksional, maka dalam skripsi ini penulis bermaksud untuk melihat persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan pemimpinannya, yaitu gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan, khususnya karyawan pada level operasional pada PT. STAR AIR Surabaya.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang menjadi pokok permasalahan adalah:

1. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan pada PT. STAR AIR di Surabaya?
2. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan pada PT. STAR AIR di Surabaya?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah yang ada maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan pada PT STAR AIR di Surabaya.
2. Untuk mengetahui perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan pada PT. STAR AIR di Surabaya.

### **I.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi ilmu pengetahuan

Diharapkan dapat dipergunakan sebagai salah satu tambahan informasi dan referensi dalam aplikasi gaya kepemimpinan dan ketrampilan manajemen pada perpustakaan UNAIR, Surabaya.

## 2. Bagi perusahaan

Dapat digunakan untuk penelitian lanjutan khususnya dalam bidang kepemimpinan dan dapat dipakai sebagai penerapan bagi SDM.

### **I.5 Sistematika Skripsi**

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab dan masing-masing berisi tentang hal-hal sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan disajikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan disajikan tentang landasan teori beserta beberapa hasil penelitian sebelumnya. Bab ini diakhiri dengan model analisis dan hipotesis yang merupakan jawaban sementara dari permasalahan dalam penelitian ini.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang pendekatan penelitian, identifikasi dan definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, prosedur penentuan sampel, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis yang akan digunakan untuk mengolah data.

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan diuraikan tentang gambaran umum objek penelitian, deskripsi hasil penelitian, pembuktian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian.

#### BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan dan sara penulis yang sekiranya dapat bermanfaat bagi keberhasilan penelitian di masa yang akan datang.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Persepsi**

Setiap individu memiliki persepsi yang berbeda dengan individu yang lain terhadap apa yang dilihat, dirasakan, dan dialaminya. Jadi persepsi seseorang terhadap satu situasi akan berbeda dengan persepsi orang lain. Persepsi ini timbul melalui proses pengalaman yang dialami oleh individu tersebut terhadap apa yang pernah di dengar, di lihat, dan dirasakannya. Demikian pula halnya dengan persepsi bawahan terhadap pemimpinnya. Bawahan akan membentuk persepsi terhadap pemimpin berdasarkan proses pengalaman bawahan tersebut terhadap tindakan pemimpin yang pernah didengar, dilihat, dan dirasakannya.

Robbins (1991:125) mendefinisikan persepsi sebagai berikut:

*“Perception can be defined as a process by which individuals organize & interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment”.*

Jadi menurut Robbins (1991:125), persepsi adalah suatu proses dimana individu-individu ini menginterpretasikan dan mengorganisasikan kesan-kesannya terhadap lingkungan mereka. Selanjutnya penulis yang lain yaitu Gordon (1993:31) mendefinisikan persepsi sebagai berikut:

*“Perception is the process by which each person senses reality and comes to a particular understanding or view”.*

Dalam hal ini Gordon sependapat dengan Robbins. Menurut Gordon (1993:31) persepsi adalah suatu proses yang dirasakan oleh masing-masing orang terhadap fakta yang ada. Dan menurut Gordon jarang sekali orang memandang suatu kejadian ataupun orang dengan persepsi yang sama.

Dari kedua pendapat itu dapat ditarik kesimpulan bahwa persepsi adalah proses pengumpulan kesan-kesan yang dialami seseorang terhadap fakta-fakta yang telah berlangsung di lingkungannya. Demikian juga dengan persepsi seorang bawahan terhadap pemimpinnya. Persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan seorang pemimpin laki-laki bisa sama saja dengan pemimpin perempuan, akan tetapi di samping itu bisa juga berbeda. Bila persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki dan perempuan adalah sama, hal itu bukanlah menjadi persoalan bagi perusahaan. Akan tetapi bila persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki dan perempuan tidak sama, maka dapat berdampak buruk bagi perusahaan. Kemungkinan-kemungkinan yang akan muncul di antaranya adalah produktivitas karyawan yang menurun, kreatifitas yang tidak berkembang, kemangkiran yang meningkat, dan lain-lain. Sehingga dengan demikian yang terpenting bagi pemimpin adalah bagaimana mencapai tujuan perusahaan semaksimal mungkin tanpa harus mengabaikan harapan-harapan bawahan.

### **2.1.2 Pengertian kepemimpinan**

Bass (1982:3) mengatakan bahwa, “Kepemimpinan telah dipelajari oleh para ilmuwan berperilaku selama beberapa dasawarsa, tetapi konsep

kepemimpinan sendiri masih merupakan misteri”. Bahkan setelah terkumpul ribuan penelitianpun, masih belum ada kesepakatan diantara para ahli tentang apa sebenarnya kepemimpinan itu dan bagaimana cara menganalisis kepemimpinan, akibatnya istilah kepemimpinan tetap merupakan konotasi yang tidak jelas dan menciptakan ambiguitas arti.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan biasanya mendefinisikan kepemimpinan menurut perspektif individu, yang mengakibatkan banyak sekali definisi kepemimpinan, sebanyak jumlah orang yang mencoba mendefinisikan konsep tersebut. Beberapa definisi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

**1. Ordwar Tead (1935:20)**

*“Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable”*

**2. KF. Janda (Fieldman , Arnold, 1983:46)**

*“Leadership is a particular type of power relationship characterized by a group member’s perception that another group member has the right to prescribe behavior patterns for the former regarding his activity as a group member”*

**3. George R. Terry (1972:458)**

*“Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences other to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires”*

#### 4. Keith Davis (1977:100)

*“Leadership is the ability to persuade others to seek defined objective enthusiastically”*

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mengarahkan, mempengaruhi, dan melibatkan orang lain atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu.

Satu hal penting dikemukakan oleh Lippert (Stoner, Freeman, 1992:490) tentang asal seorang pemimpin adalah *“Leaders are made, not born”* (pemimpin muncul jarena diciptakan, bukan dilahirkan). Jadi dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dapat diciptakan atau dikembangkan, dan dapat diajarkan maupun dipelajari oleh siapapun.

#### 2.1.3 Pendekatan Terhadap Teori Kepemimpinan

Menurut Yukl (1989:7) ada empat macam pendekatan yang dapat digunakan untuk mempelajari kepemimpinan, yaitu:

1. Pendekatan kuasa-pengaruh (*Power influence approach*)
2. Pendekatan sifat atau ciri (*Trait approach*)
3. Pendekatan perilaku (*Behavior approach*)
4. Pendekatan situasional (*Contingency approach*)

Namun ada suatu teori yang oleh Yukl (1989:7) dimasukkan ke dalam kedua pendekatan di atas, yaitu teori kepemimpinan transformasional yang dimasukkan ke dalam pendekatan ciri dan pendekatan perilaku. Selanjutnya di

bawah ini akan diterangkan berbagai teori tentang kepemimpinan berdasarkan keempat pendekatan di atas, sedangkan teori kepemimpinan transformasional yang merupakan bahasan pokok dalam penelitian ini dituliskan dalam sub bab tersendiri di luar keempat pendekatan di atas.

### **2.1.3.1 Pendekatan kuasa Pengaruh (*Power Influence Approach*)**

Kebanyakan penelitian yang menggunakan pendekatan kuasa pengaruh mencoba menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam konteks dan jumlah kekuasaan yang dimiliki pemimpin, jenis kekuasaan dan bagaimana kekuasaan itu digunakan. Pendekatan ini menganggap bahwa kekuasaan sangat penting bukan hanya untuk mempengaruhi bawahan, tetapi juga untuk mempengaruhi rekan kerja, atasan, dan orang-orang di luar organisasi.

Kekuasaan bisa berasal dari banyak sumber, jadi bagaimana kekuasaan tersebut diperoleh dalam suatu organisasi sebagian besar tergantung dari jenis kekuasaan yang sedang dicari. French dan Raven ( Yukl , 1989: 150-167) mengemukakan beberapa basis kekuasaan antar pribadi, yaitu:

- a. Kekuasaan legitimasi**, yaitu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain karena posisinya. Seseorang yang hirarkinya lebih tinggi dalam organisasi akan memiliki kekuasaan legitimasi yang lebih besar dibandingkan orang yang berada di bawahnya. Jadi kekuasaan legitimasi merupakan kekuasaan yang melekat pada struktur organisasi yang ada.

- b. **Kekuasaan imbalan**, yaitu jenis kekuasaan yang didasarkan pada kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada pengikutnya. Biasanya kekuasaan ini digunakan untuk mendukung kekuasaan legitimasi.
- c. **Kekuasaan paksaan**, kekuasaan ini merupakan kebalikan dari kekuasaan imbalan, yaitu kekuasaan untuk menghukum. Seseorang mau bekerja karena takut akan hukuman yang akan diberikan.
- d. **Kekuasaan ahli**, yaitu kekuasaan yang diperoleh seseorang karena keahlian, ketrampilan, dan pengetahuan yang dimilikinya.
- e. **Kekuasaan referen**, kharisma seseorang merupakan basis kekuasaan referen ini. Yang artinya adalah adanya kharisma dalam diri seseorang merupakan petunjuk adanya kekuasaan referen pada dirinya.

### 2.1.3.2 Pendekatan Sifat atau Ciri

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa dapat ditemukan sejumlah ciri individu dari pemimpin efektif. Dengan demikian penelitian yang menggunakan pendekatan ini difokuskan untuk menemukan beberapa ciri atau sifat dari pemimpin yang dianggap sukses serta mencari keterkaitan antara sifat atau ciri tersebut dengan proses kepemimpinan dan keefektifan kelompok atau organisasi. Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1992:337) mencoba mengidentifikasi sifat atau ciri pemimpin yang dapat dilihat pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1****SIFAT-SIFAT YANG DIKAITKAN DENGAN KEEFEKTIFAN PEMIMPIN**

Kecerdasan	Kepribadian	Kemampuan
Pertimbangan  Ketegasan Pengetahuan Kefasihan berbicara	Kemampuan beradaptasi  Kewaspadaan Kreatifitas Integritas pribadi Kepercayaan diri Keseimbangan dan pengendalian emosional Mandiri (konformitas)	Kemampuan memperoleh kerjasama Popularitas Kemampuan bergaul Partisipasi sosial Bijaksana

Sumber: Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organisasi Perilaku , Struktur, Proses*, (1992:337).

Beberapa kritik yang dilontarkan terhadap pendekatan ini terutama ditujukan pada ketidak efisienannya dalam mengidentifikasi sifat-sifat atau ciri-ciri pemimpin, yang makin lama makin bertambah dan mungkin tidak akan berkesudahan. Ciri atau sifat tersebut tidak konsisten untuk menggambarkan keefektifan pemimpin, sebab ciri atau sifat tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan kombinasi dalam upaya mempengaruhi pengikut.

### 2.1.3.3 Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak dari pemimpin yang bersangkutan. Penelitian lebih lanjut mengenai kepemimpinan adalah studi yang menekankan pada perilaku pemimpin yang efektif. Para peneliti mencoba

untuk mempelajari cara para pemimpin mendelegasikan tugas, berkomunikasi, memotivasi bawahan, dan menyelesaikan tugas mereka sendiri.

Penelitian mengenai perilaku ini memperlihatkan bahwa perilaku kepemimpinan yang sesuai untuk situasi tertentu belum tentu sesuai untuk situasi yang lain.

Penelitian yang menggunakan pendekatan ini salah satunya adalah studi kepemimpinan Ohio State University. Pada sekitar tahun 1940-an, Carrol Shartle melakukan penelitian tentang kepemimpinan di Ohio State University. Salah satu hasil inti penelitiannya adalah mengenai perilaku pemimpin yang dikelompokkan menjadi dua, yaitu perilaku:

- a. **Perilaku Konsiderasi**, merupakan tipe kepemimpinan yang menekankan hubungan yang baik di antara pemimpin dan bawahannya dalam mencapai tujuan. Pemimpin seperti itu bersifat memperhatikan kebutuhan karyawan, menciptakan suasana saling percaya, saling menghargai, bersifat mendorong, bersahabat, berkonsultasi dengan bawahan, memperhatikan kepentingan bawahan, berkomunikasi secara terbuka, dan menghargai kontribusi bawahan.
- b. **Perilaku Inisiasi Struktur**, yaitu tipe kepemimpinan yang menekankan perencanaan dan pengorganisasian pada pekerjaan dan tugas dalam mencapai tujuan. Pemimpin seperti ini bersifat mengutamakan tercapainya tujuan, mementingkan produksi tinggi, lebih banyak melakukan pengarahan atau memberi perintah dan

petunjuk, mendefinisikan peranan bawahan dengan jelas, melakukan pengawasan dengan ketat, menyelesaikan persoalan, memberikan kritik atas hasil yang buruk, serta menekankan bawahan agar bekerja lebih baik.

Kedua tipe kepemimpinan di atas bersifat independen, karena jika seorang manajer menggunakan salah satu tipe kepemimpinan dengan kadar tertentu, maka kita tidak bisa memprediksikan kadar dari tipe kepemimpinan yang lainnya. Manajer mungkin menggunakan kedua tipe kepemimpinan tersebut, atau menggunakan banyak tipe yang satu dan sedikit yang lain, atau menggunakan sedikit dari kedua tipe tersebut.

#### **2.1.3.4 Pendekatan Situasional**

Studi-studi kepemimpinan melalui pendekatan perilaku umumnya berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dengan karyawan adalah yang terbaik. Tetapi penemuan mereka ini tidak konsisten, karena kadang-kadang ditemukan pula bahwa perilaku inisiatif lebih efektif untuk kelompok kerja tertentu. Dessler mengatakan bahwa untuk mengatasi hal tersebut, perlu dipertimbangkan faktor situasional yang dianggap mempengaruhi gaya kepemimpinan itu, yaitu antara lain tekanan pekerjaan, kepuasan kerja, kebutuhan bawahan terhadap informasi dan konsiderasi pemimpin. Saat ini tidak ada kesamaan pendapat di antara para pakar teori kepemimpinan tentang pengaruh faktor situasional ini. Hal ini disebabkan adanya perbedaan etnik dan budaya

diantara responden yang diteliti, sehingga terjadi perbedaan pengertian terhadap gaya kepemimpinan.

Salah satu teori kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini adalah teori kepemimpinan Tapak Tujuan (Path Goal). Teori kepemimpinan Tapak Tujuan dikembangkan untuk menjelaskan perilaku atasan yang mempengaruhi kepuasan dan performansi bawahan. Pada awalnya teori yang dikembangkan oleh Martin G. Evans ini bersifat non situasional, yaitu hanya menggambarkan gaya kepemimpinan suportif dan instrumental (direktif). Kemudian Robert J. House dan Mitchell menyempurnakan dengan memperhitungkan faktor situasi dengan menambahkan dua gaya kepemimpinan tambahan. Jadi keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah:

- a. **Suportif**; yaitu gaya kepemimpinan yang mempertimbangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan bawahan dan menciptakan suasana kerja yang bersahabat.
- b. **Direktif**; yaitu gaya kepemimpinan yang membuat bawahan tahu apa yang harus mereka kerjakan, memberikan pengarahan yang spesifik, memerintahkan bawahan agar mengikuti seperangkat aturan dan prosedur, serta melakukan penjadwalan dan koordinasi kerja.
- c. **Partisipatif**; yaitu gaya kepemimpinan yang melakukan konsultasi dengan bawahan dan menghargai serta memperhitungkan pendapat dari bawahan.
- d. **Berorientasi pada prestasi**; yaitu gaya kepemimpinan yang menetapkan tujuan yang menantang, mengembangkan performansi, menekankan

pentingnya prestasi kerja dan memberikan kepercayaan diri kepada bawahan, bahwa mereka mampu mencapai standar yang tinggi.

#### **2.1.4 Kepemimpinan Transformasional-Transaksional**

##### **2.1.4.1 Landasan konsep kepemimpinan Transformasional-Transaksional**

Konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dicetuskan oleh beberapa orang ahli terkemuka di bidang kepemimpinan, antara lain J.M Burns dan B.M Bass. Konsep ini muncul karena ada gejala bahwa praktek-praktek kepemimpinan terdahulu hanya mampu menciptakan perubahan-perubahan yang kurang mendasar, seperti menetapkan sasaran atau tujuan yang baru, merubah suatu tindakan yang kurang disukai menjadi tindakan yang lain, atau mengurangi pertentangan yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan, dan lain-lain. Praktek kepemimpinan yang didasarkan pada teori-teori yang terdahulu ternyata tidak mampu menciptakan suatu perubahan yang lebih mendasar yang sangat diperlukan sekarang ini, seperti perubahan tingkah laku, nilai-nilai, dan motivasi. Padahal perubahan yang mendasar seperti ini sangat diperlukan karena dapat menghasilkan kinerja bawahan yang luar biasa, yang dihasilkan karena adanya komitmen kerja yang sungguh-sungguh yang merupakan manifestasi motivasi mereka yang semakin meningkat. Perubahan ini dihasilkan bukan sekedar karena mengharapkan imbalan materi ataupun karena ketakutan terhadap sanksi dari pihak manajemen.

#### 2.1.4.2 Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional dalam hubungannya dengan bawahan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa mereka akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan.
- b. Memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk memperoleh imbalan.
- c. Responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Besarnya dorongan untuk melakukan usaha sama dengan harapan usaha tersebut akan menghasilkan sejumlah *outcome* tertentu. Pemimpin yang transaksional biasanya memberitahukan tugas-tugas yang harus dilaksanakan agar bawahan bisa memperoleh *outcome* yang diharapkannya. Ini akan mendorong dan meyakinkan bawahan untuk melakukan usaha yang diharapkan. Pemimpin transaksional juga berusaha mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh bawahan dan menjelaskan bagaimana kebutuhan ini dapat dipuaskan apabila usaha yang diharapkan dapat dipenuhi oleh bawahan tersebut.

Di samping itu kepemimpinan transaksional juga dapat dipandang sebagai dorongan kontinjen. Yang artinya adalah bahwa seorang pemimpin akan memberikan imbalan untuk setiap kemajuan yang dihasilkan oleh bawahan, dan sebaliknya akan menjatuhkan hukuman bila bawahan gagal melakukan tugas yang

diberikan kepadanya. Imbalan yang diberikan untuk setiap keberhasilan dan kemajuan yang diperoleh disebut dorongan kontinjen positif (imbalan kontinjen), sementara hukuman untuk setiap kegagalan disebut dorongan kontinjen negatif (manajemen melalui eksepsi). Kedua bentuk dorongan kontinjen tersebut merupakan dua cara dalam kepemimpinan transaksional yang digunakan untuk memotivasi bawahan. Selanjutnya kedua dorongan kontinjen tersebut diuraikan sebagai berikut:

**a. Imbalan kontinjen (dorongan kontinjen positif)**

Imbalan kontinjen adalah perilaku pemimpin yang berorientasi pada kesepakatan antara atasan dengan bawahan dalam hal pemberian penghargaan, pengakuan, dan imbalan untuk setiap hasil pekerjaan yang memenuhi kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemimpin sebagai atasan juga berusaha mengetahui kebutuhan bawahannya dan memberikan kejelasan tentang imbalan yang akan diterima oleh bawahan bila kinerja mereka memuaskan.

**b. Manajemen melalui eksepsi (dorongan kontinjen negatif)**

Manajemen melalui eksepsi merupakan perilaku pemimpin yang hanya memberikan perhatian kepada bawahannya ketika terjadi kesalahan saja. Pemimpin yang seperti ini jarang sekali memberikan pujian atau penghargaan kepada bawahannya. Tipe pemimpin seperti ini juga tidak berusaha merubah sesuatu selama sesuatu itu masih berjalan dengan baik. Komunikasi yang dilakukan dengan bawahan biasanya hanya menyangkut hal-hal yang harus dilakukan bawahan.

### 2.1.4.3 Kepemimpinan Transformasional

Bass mendefinisikan pemimpin yang transformasional terutama dalam hal pengaruh seorang pemimpin terhadap bawahannya. Dengan seorang pemimpin yang mempunyai tipe transformasional, bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan respek terhadapnya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada yang diharapkan.

Menurut Bass (1985:35), kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui empat perilaku, yaitu perilaku karismatik, konsiderasi individual dan kelompok, stimulasi intelektual, dan *idealized influences*. Berikut ini adalah penjelasan mengenai perilaku-perilaku yang merupakan karakter dari kepemimpinan transformasional.

#### a. Kharisma

Bass (1985:35) mendefinisikan kharisma sebagai berikut:

*“In social and political science, charisma has been used to describe leaders who by the power of their person have profound and extraordinary effects on their followers. Charismatic leaders inspire in their followers unquestioning loyalty and devotion without regard to the followers own self interest.”*

Konsep ini menerangkan bahwa kharisma dipandang sebagai hasil dari persepsi bawahan tentang kualitas dan perilaku pemimpin.

Pemimpin yang kharismatik menginspirasi kepada bawahannya tentang bentuk kesetiaan dan ketaatan melebihi kepentingan mereka sendiri. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh House (Luthans, 1992:283) sebagai berikut:

*“Followers of charismatic leaders identify with the leader and the mission of the leader, emulate the leader's value and behavior, and derive self esteem from their relationship with the leader.”*

House (Luthans, 1992:283) menyatakan bahwa pemimpin yang kharismatik mempunyai tiga karakter, yaitu:

- a. Adanya kepercayaan diri yang sangat tinggi.
- b. Sifat dominan terhadap bawahan.
- c. Keyakinan yang kuat terhadap kepercayaan atau nilai-nilai yang dianut.

Berdasarkan pendapat di atas, pemimpin yang kharismatik adalah pemimpin yang memiliki kualitas lebih di mata bawahannya yang berupa kepercayaan diri yang sangat tinggi, sifat dominan terhadap bawahan, dan keyakinan yang kuat terhadap nilai yang dianut. Sehingga pemimpin akan mampu mempengaruhi bawahannya dengan sifat-sifat yang dimilikinya tersebut. Tetapi di samping itu Conger dan Kanungo (Yukl, 1989:140) menambahkan, bahwa pemimpin yang kharismatik juga mampu mengkomunikasikan sasaran dan ideologi yang dikaitkan dengan misi kelompok sehingga dapat menumbuhkan aspirasi bersama di dalam kelompok tersebut.

### **b. Inspirasi yang memotivasi (inspirational motivation)**

Merupakan sub faktor dari kepemimpinan kharismatik. Pemimpin yang kharismatik biasanya juga merupakan pemimpin yang inspirasional, tetapi inspirasi tidak harus berasal dari pemimpin yang kharismatik. Setiap individu dapat menjadi inspirasional bagi individu yang lain dengan menumbuhkan perasaan emosional yang dalam, menumbuhkan semangat, dan menimbulkan kebaikan pada diri individu yang lain. Seorang pemimpin tidak harus mempunyai kharisma untuk menjadi pemimpin yang inspirasional.

Yukl dan Fleet (1982:90) menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang inspirasional adalah yang dapat merangsang antusiasme bawahannya terhadap tugas-tugas kelompok dan menyatakan hal-hal yang dapat membangun kepercayaan para bawahannya terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas mencapai sasaran kelompok.

### **c. Stimulasi intelektual (intellectual stimulation)**

Stimulasi intelektual adalah praktek kepemimpinan dimana pemimpin secara intelektual merangsang bawahannya untuk selalu kritis terhadap kondisi yang ada. Pemimpin merangsang timbulnya inovasi dan cara-cara baru untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi bawahan.

Stimulasi yang diberikan pemimpin untuk menolong bawahannya harus disesuaikan dengan kemampuan bawahan. Dengan ini pemimpin sebaiknya memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan dengan bawahannya dalam hal-hal yang menyangkut masalah yang dihadapi kelompok, namun tidak terlalu superior

sehingga justru mengakibatkan terputusnya komunikasi antara pemimpin dengan yang dipimpin.

#### **d. Konsiderasi individual dan kelompok**

Konsiderasi merupakan aspek yang penting dalam hubungan antara atasan dengan bawahan. Penelitian yang dilakukan oleh Bass terhadap beberapa orang anggota militer di Amerika memunculkan konsiderasi individual sebagai salah satu faktor dalam kepemimpinan transformasional. Pada penelitian ini ditunjukkan bahwa praktek konsiderasi individual dimunculkan antara lain dalam bentuk perilaku: memberikan perhatian khusus kepada anggota yang kelihatannya diabaikan, memperhatikan setiap bawahan secara individual, dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Demikian juga halnya dengan praktek konsiderasi kelompok.

#### ***e. Idealized influences***

Adalah pemimpin yang selalu menganjurkan dan memberi contoh perbuatan yang mempunyai nilai moral tinggi dan bersifat etis.

### **2.1.5 Memahami Konsep Gender**

Sekarang ini, kata gender sering digunakan secara biologis atau sebuah kategori konseptual, dan ia telah memberikan sebuah makna khusus. ( Bashin, Kamla, 2003:1). Gender merujuk kepada definisi sosial budaya, dari laki-laki dan

perempuan, cara masyarakat membedakan laki-laki dan perempuan serta peran-peran sosial kepada mereka.

Konsep gender memungkinkan kita untuk menyatakan bahwa jenis kelamin dan gender itu berbeda. Setiap orang lahir sebagai laki-laki dan perempuan, dengan jenis kelamin yang dapat ditentukan hanya dengan melihat alat kelamin kita. Tetapi setiap kebudayaan memiliki caranya masing-masing dalam menilai perempuan dan laki-laki serta memberikan mereka peran, jawaban dan sifat-sifat yang berbeda.

Adapun konsep gender adalah masalah budaya, ia merujuk kepada klasifikasi sosial laki-laki dan perempuan menjadi maskulin dan feminim. (Bashin, Kamla, 2003: 2). Dalam pengamatan lokakarya gender diketahui bahwa laki-laki menjadi sangat terganggu, gelisah dan marah ketika mereka mengetahui gender itu terkonstruksi secara sosial, bahwa relasi gender dan pembagian kerja berdasarkan gender tidaklah bersifat alamiah. Mencapai kesetaraan gender memerlukan pengamatan sekali lagi terhadap ciri-ciri dan nilai maskulin dan feminim.

Gender bukan merupakan konsep barat. Konsep itu berasal dari konstruksi linguistik dari berbagai bahasa yang memberi kata sandang tertentu untuk memberikan perbedaan jenis kelamin perempuan dan laki-laki. Konstruksi linguistik ini kemudian diambil oleh antropolog menjadi kata yang hanya bisa dijelaskan, tapi tidak ada padanannya dalam bahasa Indonesia. (Kompas online, 2003).

Seperti halnya kata “poliandri” dan “poligami” yang tidak ada padanannya dalam bahasa Indonesia. Gender mengacu pada peran dan tanggung jawab untuk perempuan dan laki-laki yang dikonstruksikan oleh budaya jadi bukan jenis kelamin yang mengacu pada perbedaan ciri biologis. Gender menjadi isu karena banyak orang mengacaukan pemahaman antara perbedaan peran gender dengan perbedaan jenis kelamin. Kesalahan ini berimplikasi terhadap hubungan (gender) yang timpang antara laki-laki dan perempuan, dan pengembangan kualitas hidup yang timpang antara kedua jenis kelamin itu. (Kompas online, 2003).

Banyak orang mengacaukan masalah keadilan dan kesetaraan gender sebagai usaha perempuan untuk menyaingi laki-laki. Padahal maksud keadilan gender adalah perlakuan yang adil yang diberikan kepada perempuan maupun laki-laki. Dalam banyak kasus, perlakuan tidak adil lebih banyak menimpa kaum perempuan baik di rumah, di tempat kerja maupun di masyarakat. Contoh ketidakadilan dan ketidaksetaraan gender tampak di bidang eksekutif, yudikatif, dan legislatif, dimana presentase perempuan sangat kecil dibandingkan laki-laki. Dalam realitas sosial, tampak antara lain dari tingginya angka kematian ibu melahirkan. Angka kematian ibu melahirkan di Indonesia masih tertinggi di ASEAN.

Isu ketidakadilan dan kesetaraan gender tidak bisa hanya diartikan secara sempit sebagai isu perempuan dan laki-laki, tetapi harus ditempatkan secara luas terhadap semua isu yang berkaitan dengan hubungan kekuasaan. Membangun perspektif gender berarti membangun perspektif keadilan dan kesetaraan dalam

bidang kehidupan, untuk menuju kepada tatanan bermasyarakat yang lebih demokratis, bukan dikotomi antara perempuan dan laki-laki.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian tentang perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional-transformasional antara pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan pada perusahaan penerbangan, belum pernah dilakukan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya. Namun demikian, terdapat beberapa hasil penelitian yang dapat menjelaskan mengenai kepemimpinan transaksional-transformasional, diantaranya adalah:

- a. Perilaku Pemimpin Transaksional-Transformasional Yang Diharapkan dan Yang Sekarang Dilaksanakan oleh Nurul Khorimah (1997).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji perbedaan gaya kepemimpinan transaksional transformasional yang diharapkan dan yang sekarang dilaksanakan pada CV. ADHIKARA Surabaya. Responden penelitian dipilih dengan sensus terhadap karyawan Departemen Software CV. ADHIKARA Surabaya.

Penelitian ini memberikan hasil bahwa perilaku pemimpin yang diharapkan pada semua tingkat manajemen adalah perilaku transformasional yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan departemen software CV. ADHIKARA selalu mengharapkan perlakuan yang menganggap dirinya sebagai manusia, yang mempunyai nilai, cita-cita. Tetapi pada kenyataannya justru sebagian besar pemimpin di dalam perusahaan yang diteliti menerapkan

manajemen yang menganggap bahwa karyawan hanyalah sekedar asset perusahaan sehingga karyawan pun diperlakukan seperti halnya sumber daya lainnya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

- b. *Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men* oleh Eagly dan Johannsen (2003).

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 500 orang karyawan swasta level manajerial di seluruh Amerika Serikat. Hasil akhir penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan seorang laki-laki dengan gaya kepemimpinan seorang perempuan tidak terdapat perbedaan.

- c. *Gender differences in leadership styles and management skills* oleh Burke dan Collins (2000).

Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah terdapat perbedaan gaya kepemimpinan dan ketrampilan manajemen antara laki-laki dan perempuan. Responden dari penelitian ini berjumlah 1.030 orang akuntan yang ada di seluruh Amerika Serikat. Hasil akhir penelitian ini menunjukkan bahwa antara pemimpin perempuan dan pemimpin laki-laki tidak terdapat perbedaan.

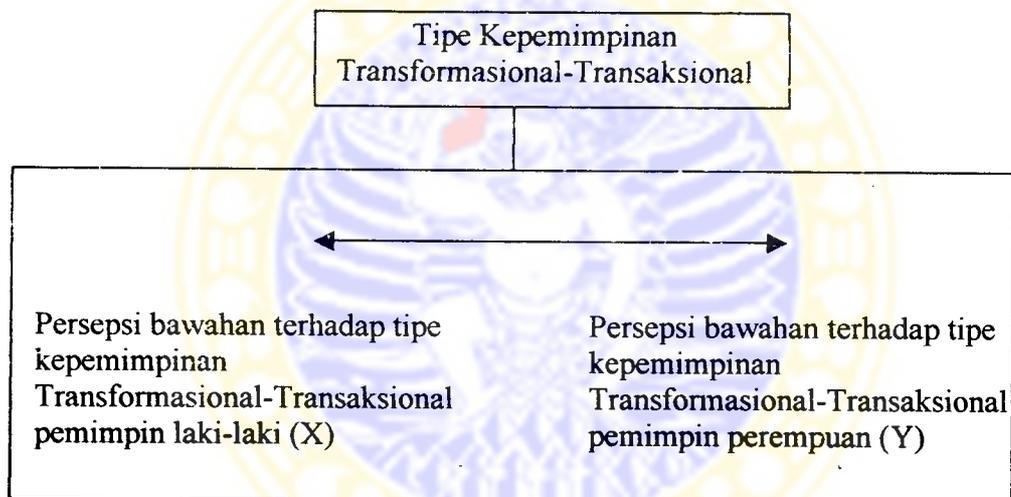
Pada penelitian ini, penulis menggunakan objek penelitian yang sama dengan beberapa penelitian yang telah disebutkan di atas. Penulis menggunakan seluruh karyawan sebagai subjek penelitian, dan PT. STAR AIR Surabaya sebagai objek penelitian. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini menggunakan uji beda t.

### 2.3 Model Analisis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka model analisis dari penelitian yang dilakukan oleh penulis dapat digambarkan sebagai berikut:

GAMBAR 2.2

#### MODEL ANALISIS



Sumber: Landasan teori

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan beberapa hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

- (1) : Terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan .

(2) : Terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah komparatif (*comparative*). Penggunaan pendekatan komparatif dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara dua kelompok data atau perbedaan antara tiga atau lebih kelompok data dari dua variabel penelitian yang diteliti.

#### 3.2 Identifikasi Variabel

Variabel yang perlu diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Tipe kepemimpinan Transformasional, yaitu tipe kepemimpinan yang menerapkan perilaku:
  - a. II : *Idealized Influences*
  - b. IM : Inspirasi yang memotivasi
  - c. SI : Stimulasi Intelektual
  - d. KIK : Konsiderasi Individu dan Kelompok
2. Tipe kepemimpinan Transaksional, yaitu tipe kepemimpinan yang menerapkan perilaku:
  - a. IK : Imbalan Kontinjen
  - b. ME : Manajemen melalui Eksepsi

### 3.3 Definisi Operasional

Untuk memudahkan dalam memahami dan menganalisa permasalahan yang ada serta tidak terjadi salah interpretasi atau perbedaan pandangan dalam mendefinisikan variabel penelitian, maka pada bagian ini akan dirumuskan definisi operasional variabel penelitian.

#### 3.3.1 Perilaku pemimpin Transformasional

Adalah perilaku pemimpin yang berusaha menumbuhkan rasa percaya, kagum, loyal, dan respek terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada yang biasanya dilakukan dan diharapkan. Pemimpin ini menerapkan perilaku *Idealized Influences*, Inspirasi yang memotivasi dan kharismatik, Stimulasi Intelektual, serta Konsiderasi individual dan Kelompok.

##### 3.3.1.1 Perilaku *Idealized Influences*

Adalah perilaku pemimpin yang selalu menganjurkan dan memberi contoh perbuatan yang memiliki nilai moral yang tinggi dan bersifat etis. Menurut penelitian yang telah dilakukan Prima Naomi (yang diterjemahkan dari Burns, 1985) perilaku pemimpin ini meliputi:

- a. Membangkitkan rasa hormat pada setiap orang.
- b. Membuat bawahan melakukan lebih dari yang bawahan kira dapat lakukan.
- c. Menkuatkan kemauan bawahan untuk mencapai keberhasilan.

- d. Mengajukan kepada bawahan untuk berusaha mengerti pandangan atau pendapat anggota lain.
- e. Membuat semua orang di sekitarnya bergairah mengerjakan tugas-tugasnya.

### 3.3.1.2 Perilaku Inspirasi yang Memotivasi

Adalah perilaku pemimpin yang dapat merangsang antusiasme bawahannya terhadap tugas-tugas kelompok dan menyalakan hal-hal yang dapat membangun kepercayaan para bawahannya terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas dan mencapai sasaran kelompok. Perilaku ini meliputi:

- a. Membuat bawahan merasa senang berada di dekatnya.
- b. Kepemimpinannya membuat bawahan rela mengerahkan segala kemampuannya.
- c. Sebagai panutan bagi bawahan untuk diikuti.
- d. Dalam pikiran bawahan, pemimpin adalah simbol keberhasilan dan prestasi.
- e. Bawahan percaya akan kapasitas dan kemampuan pemimpin untuk menyelesaikan persoalan.
- f. Merupakan inspirasi bagi bawahan.
- g. Merupakan figur yang menonjol dalam kelompok.
- h. Merupakan figur ayah/ ibu bagi bawahan.
- i. Mendorong bawahan untuk menyampaikan ide-ide dan opininya.
- j. Cenderung memperhatikan penyelesaian-penyelesaian jangka pendek daripada pertimbangan jangka panjang.

- k. Tanpa wawasan yang disampaikan kepada bawahan, bawahan merasa akan menemukan kesulitan untuk mencapai kemajuan yang besar.

### **3.3.1.3 Perilaku Stimulasi Intelektual**

Adalah perilaku pemimpin dimana pemimpin secara intelektual merangsang bawahannya untuk selalu kritis terhadap kondisi yang ada, dan menumbuhkan inovasi untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi bawahan. Perilaku ini meliputi:

- a. Membantu bawahan untuk melihat sesuatu dengan cara-cara baru yang pada awalnya hal itu susah di mengerti bawahan.
- b. Membuat bawahan mampu memikirkan masalah-masalah lama dengan cara yang baru.

### **3.3.1.4 Perilaku Konsiderasi Individual dan Kelompok**

Adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian kepada bawahan baik secara individu maupun kelompok serta mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Perilaku ini meliputi:

- a. Puas jika bawahan dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan.
- b. Memberikan perhatian pada anggota yang nampaknya diabaikan (oleh anggota organisasi lainnya).
- c. Memperhatikan bawahannya secara individual.
- d. Adalah pemain tim yang baik.

- e. Membuat bawahan merasa siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok.

### **3.3.2 Perilaku Pemimpin Transaksional**

Adalah perilaku pemimpin yang berusaha memotivasi bawahan dengan cara memberikan imbalan kepada bawahan sesuai dengan prestasi kerja yang telah dicapainya. Pemimpin ini menerapkan perilaku Manajemen melalui Eksepsi (*Management by Exception*) dan perilaku Imbalan Kontinjen (*Contingent Reward*).

#### **3.3.2.1 Perilaku Imbalan Kontinjen**

Adalah perilaku pemimpin yang memberitahu bawahan apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan imbalan, yang menjanjikan penghargaan dan promosi pada bawahan sehingga bawahan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, serta meyakinkan bawahan untuk memperoleh apa yang diinginkan sebagai ganti usahanya. Perilaku ini meliputi:

- a. Meyakinkan bawahan bahwa bawahan akan mendapatkan apa yang diinginkan sebagai imbalan atas usahanya.
- b. Bawahan dapat menghitung berapa kali dia mengekspresikan pujian bila bawahan tersebut melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- c. Menjelaskan tentang apa yang dapat bawahan harapkan dari usaha bawahan, bila hasil kerja bawahan memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.

- d. Membuat bawahan dapat merasakan bahwa sepanjang bawahan melakukan pekerjaan dengan memuaskan, bawahan tersebut dapat berharap untuk memperoleh kemajuan.
- e. Mau melakukan tawar-menawar dengan bawahan mengenai apa yang dapat bawahan peroleh sebagai pengganti atas apa yang bawahan tersebut kerjakan.

### **3.3.2.2 Perilaku Manajemen melalui Eksepsi**

Adalah perilaku pemimpin yang hanya turut campur tangan jika sesuatu berjalan tidak dengan semestinya. Selama bawahan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan, maka atasan tidak bertindak apapun. Namun bila hasil kerja bawahan menunjukkan di bawah standar kinerja yang ditetapkan, maka atasan akan memberikan tindakan pendisiplinan seperti peringatan atau hukuman.

Perilaku pemimpin ini meliputi:

- a. Menentukan standar hasil kerja bagi bawahan, yang dengan mudah dapat dicapai dan dipertahankan.
- b. Hanya memberitahu kepada bawahan apa yang harus bawahan ketahui untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
- c. Selama segala sesuatunya berjalan dengan baik, dia tidak mencoba merubah segalanya.
- d. Selama pekerjaan dilakukan dengan cara kerja lama, dia puas dengan hasil kerja bawahan.

- e. Tidak ada masalah jika bawahan mengambil inisiatif, tapi pemimpin tidak menganjurkan bawahan untuk melakukannya.

Selanjutnya berdasarkan tujuan penelitian, yaitu untuk melihat persepsi bawahan (khususnya karyawan level operasional) terhadap gaya kepemimpinan pemimpin perempuan dan laki, maka untuk mempermudah analisa kedua kondisi ini masing-masing disimbolkan sebagai berikut:

Variabel X : Persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan Transformasional - Transaksional pemimpin laki-laki.

Variabel Y : Persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan Transformasional - Transaksional pemimpin perempuan.

(Penamaan dengan menggunakan X dan Y di sini hanya semata-mata bertujuan untuk memudahkan analisis nanti, dan sama sekali tidak ada kaitannya dengan rumus statistik).

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999:145). Adapun jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini ada dua macam yaitu:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari para responden berdasarkan metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen

penelitian yang diisi oleh setiap karyawan operasional PT. STAR AIR Surabaya. Kuesioner adalah alat komunikasi antara peneliti dan orang yang diteliti atau responden, yang berupa daftar pertanyaan dan dibagikan oleh peneliti untuk diisi oleh responden. Jawaban pertanyaan dibuat berjenjang sesuai dengan skala Likert yang pada umumnya menggunakan lima angka penilaian yaitu : (1) sangat setuju, (2) setuju, (3) cukup setuju, (4) Tidak setuju, (5) sangat tidak setuju. Urutan sangat setuju atau sangat tidak setuju dapat juga dibalik mulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. (Indriantoro dan Supomo, 1999:104). Untuk memudahkan penggolongan data, kuesioner dibagi menjadi dua bagian. Bagian I berisi daftar pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan laki-laki, dan bagian II berisi daftar pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan perempuan.

Kuesioner bagian I dan II tersebut terdiri dari beberapa pertanyaan yang mengacu pada *Leadership Questionnaire* yang disusun oleh Bass (1985) yang kemudian diterjemahkan bebas oleh Prima Naomi, Nora Azmi, dan Dr.Ir. Gede Raka. Keuntungan menggunakan kuesioner adalah biaya pengumpulan data yang relatif murah dan kemudahan responden untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari intern PT. STAR AIR yang berupa:
  - a. Data tentang sejarah berdirinya PT. STAR AIR Surabaya.
  - b. Visi dan Misi PT. STAR AIR Surabaya.

- c. Data tentang struktur organisasi PT. STAR AIR Surabaya.
- d. Data tentang *job description* masing-masing unit kerja yang ada pada PT. STAR AIR Surabaya.

Data sekunder lain yang berkaitan dengan masalah penelitian, landasan teori dan bahan pendukung lainnya diperoleh dengan jalan mengumpulkan bahan dari beberapa *text book*, artikel, jurnal ilmiah, internet dan sumber-sumber lainnya.

### 3.5 Prosedur Penentuan Sampel

Sekaran (1992:225) mendefinisikan populasi sebagai “...entire group of people, or things of interest that the researcher wishes to investigate”. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang hendak diselidiki oleh seorang peneliti. Penelitian ini menggunakan metode *sensus*, yaitu dengan mengambil seluruh anggota populasi untuk dijadikan sampel penelitian. Arikunto (2002:108) menjelaskan bahwa penelitian populasi dilakukan apabila peneliti ingin melihat semua liku-liku yang ada di dalam populasi. Penelitian populasi hanya dapat dilakukan bagi populasi terhingga dan subjeknya tidak terlalu banyak (Arikunto, 2002:109). Oleh karena jumlah populasi dalam penelitian ini diketahui dalam hal ini adalah 47 orang, maka penelitian ini merupakan jenis penelitian populasi yang menggunakan metode *sensus* dengan cara mengambil seluruh anggota populasi untuk dijadikan sampel dalam penelitian.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. STAR AIR Surabaya. Oleh karena populasi PT. STAR AIR Surabaya kurang dari seratus orang., maka

populasi tersebut sekaligus juga menjadi sampel dalam penelitian ini. Arikunto (2002:112) menjelaskan bahwa: "...apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi...jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih...".

### 3.6 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan berbagai metode (teknik) antara lain:

- a. Survei pendahuluan, yaitu dengan melakukan pengamatan dan penelitian untuk mendapatkan gambaran secara umum tentang kondisi PT. STAR AIR Surabaya khususnya untuk memperoleh gambaran masalah dalam penelitian ini yaitu perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan.
- b. Survei lapangan, yaitu dengan memberikan atau menyebarkan kuesioner (daftar pertanyaan tertulis) yang bersifat tertutup dalam rangka mengumpulkan data primer berupa informasi mengenai persepsi perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan dari responden (para karyawan operasional PT. STAR AIR Surabaya) yang memenuhi kriteria sebagai sampel penelitian mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan masalah penelitian. Teknik pengumpulan data antara lain adalah *interview* (wawancara) yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan lisan yang disampaikan secara langsung dengan responden. Wawancara juga dilakukan dengan pimpinan PT. STAR AIR

Surabaya untuk mengetahui secara lebih jauh bagaimana perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan yang ada di PT. STAR AIR Surabaya. Kedua macam metode (teknik) dalam mengumpulkan data primer yang digunakan dalam penelitian ini, dilakukan dengan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Meminta ijin dari pimpinan PT. STAR AIR Surabaya untuk melakukan penelitian yang bertemakan perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan di perusahaan tersebut.
  2. Melakukan wawancara dengan pimpinan PT. STAR AIR Surabaya untuk mengetahui gambaran secara umum dari sekolah tersebut.
  3. Menyebarkan kuesioner kepada para responden. Penyebaran kuesioner dilakukan selama satu bulan.
  4. Menjelaskan maksud dan tujuan penelitian serta cara mengisi kuesioner kepada para responden.
  5. Responden diminta untuk mengisi kuesioner.
  6. Kuesioner yang telah diisi oleh para responden dikumpulkan untuk kemudian diolah dan dianalisis.
- c. Studi kepustakaan, yaitu dengan mengumpulkan data sekunder dari bagian personalia PT. STAR AIR Surabaya, mempelajari beberapa konsep dan teori tentang permasalahan penelitian dari beberapa buku literatur dan juga berbagai macam informasi yang berkaitan dengan penelitian ini.

### 3.7 Teknik Analisis Data

#### 3.7.1. Uji t dua sampel independen

Metode statistik yang digunakan untuk uji perbedaan antara dua variabel penelitian dipengaruhi oleh jumlah kelompok independen dari setiap variabel dan tipe skala pengukuran. Indriantoro dan Supomo (1999:205) berpendapat bahwa:

“Untuk menguji perbedaan antara dua kelompok independen dari dua variabel penelitian, peneliti dapat menggunakan *Z-test* dan *Chi-square test* untuk data yang diukur dengan skala nominal, *Mann-Whitney U-test* dan *Wilcoxon test* untuk skala ordinal, dan jika skala pengukurannya interval dan rasio digunakan *Z-test* atau *t-test* terhadap kelompok independen.”

Penelitian ini menggunakan teknik analisis yaitu uji beda dua rata-rata dari dua sampel yang independen berukuran kecil ( $n_1 < 30$  dan  $n_2 < 30$ ) atau yang lebih dikenal dengan *t-test for two independent samples*. Uji ini digunakan untuk menguji hipotesis yang bersifat komparatif dua sampel independen bila data yang digunakan berbentuk interval atau rasio (Sugiyono, 2003:139). Sampel independen disini berarti bahwa penilaian atas sampel yang satu tidak menjadi pengontrol bagi penilaian sampel yang lain.

*Standard error* dari himpunan harga beda dua mean sampel-sampel kecil ini menurut Djarwanto (2001:140) dapat dinyatakan dengan rumus:

$$S = \sqrt{\left[ \frac{(n_1 - 1) S_1^2 + (n_2 - 1) S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right] \left[ \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}$$

dengan keterangan:

$S$  = *standard error*

$n$  = jumlah sampel X

$n$  = jumlah sampel Y

$S$  = deviasi standar dari sampel X

$S$  = deviasi standar dari sampel Y

Langkah selanjutnya adalah pengujian terhadap hasil perhitungan statistik deskriptif atas dasar hipotesis yang telah ada. Adapun alat uji statistik inferensial yang digunakan adalah uji-t (*t-test*) untuk dua sampel independen. Penggunaan uji-t sebagai alat uji bertujuan untuk membandingkan rata-rata dari dua sampel yang tidak berhubungan satu sama lain, apakah kedua sampel tersebut mempunyai rata-rata yang sama ataukah tidak secara signifikan ( Santoso, 2000:94).

Prosedur pengujian hipotesis dengan menggunakan uji-t (*t-test*) untuk dua sampel independen dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Menentukan formulasi untuk  $H_0$  dan  $H_1$

$H_0(1)$  : Tidak terdapat perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan.

$H_0(2)$ : Tidak terdapat perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan.

H1(1): Terdapat perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan.

H1(2): Terdapat perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan.

b. Menentukan taraf signifikansi (*level of significant*) = 95% atau = 5% (0,05).

c. Menentukan nilai t pada tabel distribusi nilai t yang ditentukan oleh taraf signifikansi = 95% atau = 5% (0,05) dan derajat kebebasan ( $n1 + n2 - 2$ ).

d. Menentukan besarnya t-hitung dengan rumus pooled varians

(Sugiyono, 2003:198) :

$$t = \frac{x1 - x2}{\sqrt{\left[ \frac{(n1 - 1)S_1^2 + (n2 - 1)S_2^2}{n1 + n2 - 2} \right] \left[ \frac{1}{n1} + \frac{1}{n2} \right]}}$$

dengan keterangan:

$x1$  = nilai rata-rata jumlah skor X

$x2$  = nilai rata-rata jumlah skor Y

$n1$  = jumlah sampel X

$n2$  = jumlah sampel Y

$S1$  = deviasi standar dari sampel X

$S2$  = deviasi standar dari sampel Y

e. Membandingkan t-hitung dengan t-tabel

f. Mengambil kesimpulan

1. Bila statistik hitung (angka t output) > statistik tabel (tabel t), maka  $H_0$  ditolak berarti  $H_1$  diterima.
2. Bila statistik hitung (angka t output) < statistik tabel (tabel t), maka  $H_0$  diterima berarti  $H_1$  ditolak.

Pengolahan data penelitian ini dilakukan dengan bantuan komputer melalui program SPSS (*Statistical Product and Services Solutions*) versi 11.0.

### 3.7.2. Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian

Sugiyono (2003:111) menjelaskan bahwa pada dasarnya terdapat dua macam instrumen, yaitu instrumen berbentuk *test* untuk mengukur prestasi belajar dan instrumen *non-test* untuk mengukur sikap. Instrumen penelitian yang baik harus valid dan reliabel. Suatu instrumen penelitian setidaknya memiliki satu macam bentuk pengukuran validitas dan juga satu macam bentuk reliabilitas.

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2001 : 135). Lebih lanjut, menurut Ghozali (2001:135) tingkat validitas dapat diukur dengan cara melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Uji signifikansi dilakukan secara satu arah, karena hipotesis menunjukkan arah tertentu yaitu positif. Pada penelitian ini validitas data diukur dengan pendekatan *korelasi pearson*.

Selanjutnya butir-butir pertanyaan yang dinyatakan valid dinilai keandalan atau reliabilitasnya. Menurut Nazir, (1998: 161) pengertian reliabilitas meliputi tiga aspek yaitu:

1. Suatu alat ukur disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu mantap dalam pengertian bahwa alat ukur itu stabil, dapat diandalkan dan dapat diramalkan.
2. Suatu pertanyaan atau ukuran yang akurat adalah ukuran yang cocok dengan sesuatu yang diukur.
3. Suatu alat ukur juga harus sedemikian rupa sifatnya, sehingga kesalahan yang terjadi, yaitu kesalahan pengukuran yang bersifat random dan dapat ditolerir.

Konsep reliabilitas dapat diukur dengan menggunakan koefisien melalui tiga pendekatan, yaitu: koefisien stabilitas (*coefficient of stability*), koefisien ekuivalensi (*coefficient of equivalence*) dan koefisien reliabilitas konsisten internal (*coefficient of internal consistence reliability*). Penelitian ini mengukur reliabilitas data dengan reliabilitas konsistensi internal. Konsep reliabilitas menurut pendekatan reliabilitas konsistensi internal adalah konsistensi diantara butir-butir pertanyaan dalam suatu instrumen penelitian. Untuk mengukur konsistensi internal peneliti hanya memerlukan sekali pengujian dengan menggunakan teknik statistik tertentu terhadap skor jawaban responden yang dihasilkan dari instrumen penelitian yang digunakan. Dalam penelitian ini, untuk mengukur konsistensi internal diantara butir-butir pertanyaan dalam kuesioner digunakan teknik *Cronbach Alpha*.

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dilakukan dengan bantuan komputer melalui program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 11.0.



## **BAB IV**

### **ANALISIS**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat**

Kemerdekaan bangsa Indonesia yang diperoleh pada tanggal 17 Agustus 1945 merupakan suatu anugerah dan rahmat yang tidak terhingga dari Tuhan Yang Maha Esa kepada seluruh rakyat Indonesia. Karena itu, merupakan kewajiban bagi seluruh rakyat Indonesia untuk mensyukuri kemerdekaan tersebut dengan membangun bangsa Indonesia di segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya dan pertahanan keamanan. Tentu saja semua itu dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang luhur bangsa Indonesia yaitu suatu masyarakat yang adil dan makmur.

Pembangunan di bidang ekonomi khususnya bidang perhubungan meliputi perhubungan darat, laut dan udara, telekomunikasi serta pos dan giro diarahkan untuk memperlancar arus manusia, barang dan jasa serta informasi ke seluruh penjuru tanah air. Dengan demikian pembangunan perhubungan akan memperlancar roda perekonomian, memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa. Dalam pembangunan di bidang perhubungan ini dilibatkan serta masyarakat. Di bidang perhubungan udara, pemerintah mengajak peran serta pihak swasta untuk turut membangun sarana pengangkutan udara dengan membuka jalur penerbangan perintis, yaitu dapat menjangkau seluruh wilayah nusantara khususnya daerah terpencil yang tidak terjangkau oleh sarana pengangkutan darat maupun laut.

Menanggapi ajakan pemerintah tersebut, maka didirikanlah PT. Star Air pada tanggal 17 Mei 2000 dengan modal 100% swasta nasional, dan menjadikan PT. Star Air sebagai salah satu perusahaan penerbangan swasta di Indonesia. Sebagai perusahaan penerbangan swasta yang bersifat komersial, operasi yang dilaksanakan bersifat profit oriented, karena tujuan yang ingin dicapai adalah memaksimalkan keuntungan. PT. Star Air melaksanakan rute penerbangan yang dibagi menjadi penerbangan domestik, regional dan internasional. Adapun rute perjalanan yang dilakukan adalah:

- Domestik : Balikpapan, Bandung, Banjarmasin, Batam, Denpasar, Jakarta, Jayapura, Kendari, Kupang, Manado, Makassar, Maumere, Mataram, Medan, Surabaya, Tarakan, Timika.
- Regional : Bangkok, Ho Chi Minh City, Johor Baru, Kuala Lumpur, Phnom Penh, Singapore.
- International : Amsterdam, Aucland, Bangkok, Beijing, Brisbane, Frankfurt, Hongkong, Honolulu, Guangzhou, Kaoh Shiung, Los Angeles, Melbourne, Nagoya, New York, Osaka, Perth, Roma, Seoul, Sydney, Shanghai, Taipei, Tokyo.

Oleh karena itu, untuk memperlancar kegiatan penerbangan baik domestik, regional, ataupun internasional, kegiatan operasional PT. Star Air ditunjang juga oleh kantor-kantor cabang di Denpasar, Hongkong, Jakarta, Kuala Lumpur, Makassar, Medan, Perth, Singapore, Surabaya, Taipei.

#### 4.1.2 Dasar Pijakan PT. Star Air Surabaya

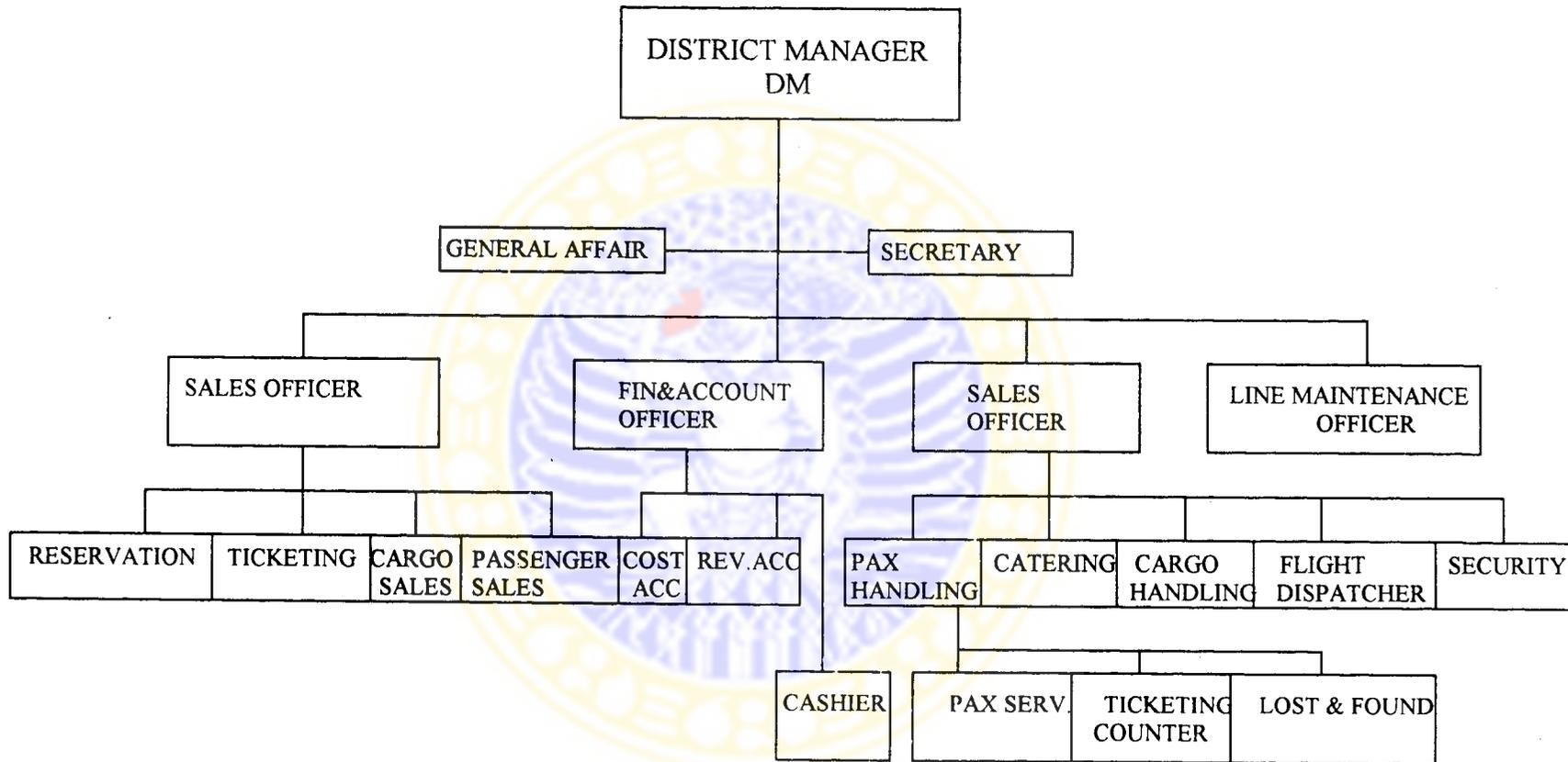
PT. Star Air Surabaya mempunyai 4 dasar pijakan dalam menjalankan kegiatan usaha perusahaan, yaitu:

1. Motto : SOQNOP (*Sell On Quality Not On Price*)
2. Visi : Menjadi pemimpin dalam penerbangan dunia.
3. Misi : - Memberikan kualitas yang terbaik, dengan menggunakan tenaga staf profesional.  
- Mengundang para pebisnis dunia, dan turis dunia untuk datang ke Indonesia.
4. strategi : - Mengutamakan kepuasan pelanggan.  
- Meningkatkan kualitas dari SDM agar lebih profesional.  
- Meningkatkan kualitas pelayanan.  
- Meningkatkan kerjasama tim.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi suatu perusahaan disusun agar setiap karyawan mengetahui posisi, fungsi, kewajiban dan wewenangnya. PT. Star Air dalam menjalankan operasinya telah membentuk suatu struktur organisasi dengan memperhitungkan komponen-komponen yang dapat membantu kelancaran pelaksanaan tugas demi berlangsungnya perusahaan tersebut. Berikut adalah bentuk struktur organisasi PT. Star Air.

**STRUKTUR ORGANISASI**



SUMBER: DATA INTERN PT. STAR AIR SURABAYA.

### **Tugas dan Tanggung Jawab**

1. *District Manager* (DM) dalam kegiatannya di bantu staf ahli yang terdiri dari *General Affair* dan *Secretary*.
2. *District Manager* kemudian di bantu oleh empat staf lainnya:
  - a. *Sales Officer* : mengepalai bagian *reservation, ticketing, cargo sales,* dan *passenger sales*.

Tugas atau fungsi bagian *sales officer* meliputi:

- Bertindak sebagai koordinator untuk staf yang ada di jajaran *sales* departemen.
- Bertugas membina hubungan dengan pihak *travel agent* maupun *corporate* maupun pihak perhotelan.
- Mengontrol setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya.
- Memacu penjualan *travel agent* untuk mencapai target maksimal yang telah dibebankan.
- Memotivasi setiap staf di jajaran *sales* departemen untuk lebih giat memasarkan produk Star Air.
- Memonitor hasil penjualan setiap bulan untuk kantor kota, *airport* serta *travel agent*.
- Membantu untuk pemecahan masalah yang timbul di lapangan seperti di *travel agent* maupun di *airport* khususnya yang menyangkut kebijakan *sales*.
- Membuat laporan bulanan yang menyangkut perkembangan *sales* yang ditujukan kepada distrik manajer.

- Bertanggung jawab terhadap penjualan yang terjadi.
- Melakukan kunjungan ke *agent*, *corporate* serta perhotelan secara berkala.
- Menangani setiap kerja sama promosi dengan pihak lain di lingkungan distrik Surabaya dan sekitarnya.

b. *Financial & Account Officer* : mengepalai bagian *cost accounting*, *rev. Accounting*, dan *cashier*.

Tugas dan fungsi *financial & account officer* meliputi:

- Memonitor setoran penjualan perwakilan.
  - Memonitor keuangan yang masuk.
  - Memonitor dan meminimalkan pengeluaran.
  - Menyusun laporan penjualan.
  - Memonitor pencapaian target penjualan.
  - Membantu DM dalam menyusun anggaran.
  - Menyiapkan laporan keuangan dalam bentuk neraca, *worksheet*, rugi laba, analisa biaya.
  - Melakukan verifikasi dokumen berupa: pengeluaran dokumen berharga, *refund*, diskon, *intensive agent*, setiap pengeluaran/pembayaran ke pihak ketiga.
  - Membuat perencanaan kebutuhan dokumen berharga.
  - Mengontrol distribusi dokumen berharga.
- c. *Station Officer* : mengepalai *pax handling*, *catering*, *cargo handling*, *flight dispatcher*, dan *security*.

Tugas dan fungsi *station officer* meliputi:

- Mengendalikan dan bertanggung jawab atas kinerja di bandara.
- Mengawasi kelancaran penerbangan.
- Memaksimalkan pelayanan terhadap penumpang, bagasi dan pengiriman barang dengan mengutamakan keselamatan penerbangan.
- Mengupayakan agar setiap aktivitas di bandara se-efisien mungkin.
- Meminimalkan pengeluaran-pengeluaran di bandara.
- Kontrol terhadap seluruh pengeluaran dokumen-dokumen terutama dokumen berharga mencegah penyimpangan-penyimpangan.
- Kontrol terhadap aktivitas kegiatan di bandara agar berjalan sesuai sistem dan prosedur yang ada.
- Mengembangkan kinerja dan kemampuan staf bandara.
- Membuat laporan harian, mingguan dan bulanan kepada DM sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.
- Mengamati dan melaporkan kepada DM mengenai aktivitas operasional competitor.
- Bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas di bandara sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan di bandara.

d. *Line Maintenance*.

Tugas dan fungsi *Line Maintenance* meliputi:

- Mengawasi dan mengontrol *cleaning services cabin*.
- Mengontrol kenyamanan penumpang.
- Mengontrol barang-barang yang ada di dalam pesawat.

- Mengawasi pelaksanaan *loading/ unloading* barang bagasi dan cargo.
- Melakukan koordinasi dengan *passenger handling staff* untuk persiapan catering dan kelengkapannya yang *on board*.



## 4.2 Teknik Analisis

### 4.2.1 Identifikasi Responden

PT. Star Air Surabaya saat ini mempekerjakan sejumlah 47 orang karyawan. Dan yang menjadi obyek pada penelitian ini adalah seluruh karyawan. Dari kuesioner yang telah disebar diperoleh data penelitian yang kemudian diolah dengan menggunakan SPSS 11.0, dan deskripsi umum dari obyek penelitian menurut ukuran dari variabel dalam model penelitian ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.1.

#### LAMA KERJA DI STAR AIRLINES

Lama Kerja	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
< 6 bulan	12	25.5
6 bulan – 2 tahun	18	38.3
2 tahun – 4 tahun	17	36.2
Total	47	100

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.1. diketahui bahwa responden terbanyak sudah bekerja di STAR AIRLINES antara 6 bulan - 4 tahun yaitu berjumlah 18 orang atau 38.3% sedangkan yang paling sedikit adalah kurang dari 6 bulan yaitu berjumlah 12 orang atau 25.5%. Responden yang sudah bekerja antara 2 – 4 tahun ada 17 orang atau 36.2%.

Tabel 4.2.

## LAMA KENAL DENGAN ATASAN

Lama Kenal	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
< 6 bulan	11	23.4
6 bulan – 2 tahun	16	34
2 tahun – 4 tahun	20	42.6
Total	47	100

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.2. diketahui bahwa responden terbanyak sudah kenal dengan atasannya selama 2 – 4 tahun yaitu berjumlah 20 orang atau 42.6% sedangkan yang paling sedikit adalah yang baru mengenal kurang dari 6 bulan yaitu berjumlah 11 orang atau 23.4%. Responden yang sudah mengenal atasannya antara 6 bulan sampai 2 tahun ada 16 orang atau 34%.

Tabel 4.3.

## PENDIDIKAN TERAKHIR RESPONDEN

Pendidikan Terakhir	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
SLTA	3	6.4
Akademi	25	53.2
Sarjana	19	40.4
Total	47	100

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.3. diketahui bahwa responden terbanyak berpendidikan Akademi yaitu berjumlah 25 orang atau 53.2% sedangkan yang paling sedikit adalah berpendidikan SLTA yaitu 3 orang atau 6.4%. Responden yang berpendidikan Sarjana ada 19 orang atau 40.4%.

## 4.2.2 Validitas dan Reliabilitas

### 4.2.2.1 Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur yang digunakan benar-benar mengukur apa yang ingin di ukur. Dalam penelitian ini uji validitas atas item-item pertanyaan / pernyataan dalam kuesioner dilakukan dengan jalan menghitung koefisien korelasi *Pearson* dari tiap-tiap item pernyataan dengan skor total yang diperoleh. Koefisien korelasi masing – masing item kemudian dibandingkan dengan nilai kritis  $r$  yang dapat dilihat pada tabel *Pearson Product Moment* yang tersedia sesuai dengan derajat bebas dan signifikansinya. Bila koefisien korelasinya lebih besar dari nilai kritis maka suatu pernyataan dianggap *valid*, sebaliknya jika koefisien korelasi lebih kecil dari nilai kritis maka suatu pernyataan dianggap gugur. Pengujian validitas ini dilakukan pada 47 responden dengan tingkat signifikansi 5 % dan nilai  $df = 45$ , maka nilai kritis korelasi *Pearson* pada tabel sebesar 0,288. Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Program for Social Siences*) versi 11.0.

Santoso (2000:277) memberikan penjelasan dalam mengambil keputusan untuk menentukan apakah butir pernyataan dalam instrumen penelitian valid atau tidak, dengan ketentuan sebagai berikut:

“...jika  $r$  hasil positif, serta  $r$  hasil  $> r$  tabel, maka butir atau variabel tersebut valid. Dan jika  $r$  hasil tidak positif, serta  $r$  hasil  $< r$  tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak valid.”

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa hasil pengujian terhadap validitas butir-butir pertanyaan / pernyataan untuk persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki, semuanya valid karena nilai r hitung tiap-tiap butir pertanyaan lebih besar dari r tabel sebesar 0,288.

**TABEL 4.4**  
**HASIL PENGUJIAN VALIDITAS TERHADAP BUTIR-BUTIR**  
**PERTANYAAN PERSEPSI BAWAHAN TERHADAP GAYA**  
**KEPEMIMPINAN LAKI-LAKI**

Butir Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0,331	0,288	VALID
2	0,300	0,288	VALID
3	0,308	0,288	VALID
4	0,314	0,288	VALID
5	0,318	0,288	VALID
6	0,303	0,288	VALID
7	0,394	0,288	VALID
8	0,460	0,288	VALID
9	0,516	0,288	VALID
10	0,308	0,288	VALID
11	0,409	0,288	VALID
12	0,318	0,288	VALID
13	0,311	0,288	VALID

14	0,301	0,288	VALID
15	0,308	0,288	VALID
16	0,323	0,288	VALID
17	0,316	0,288	VALID
18	0,344	0,288	VALID
19	0,330	0,288	VALID
20	0,330	0,288	VALID
21	0,382	0,288	VALID
22	0,327	0,288	VALID
23	0,345	0,288	VALID
24	0,298	0,288	VALID
25	0,307	0,288	VALID
26	0,342	0,288	VALID
27	0,313	0,288	VALID
28	0,367	0,288	VALID
29	0,297	0,288	VALID
30	0,298	0,288	VALID
31	0,300	0,288	VALID
32	0,316	0,288	VALID

Sumber : Data yang diolah

Pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa hasil pengujian terhadap validitas butir-butir pertanyaan / pernyataan untuk persepsi bawahan terhadap gaya

kepemimpinan pemimpin perempuan, semuanya valid karena nilai r hitung tiap-tiap butir pertanyaan lebih besar dari r tabel sebesar 0,288.

TABEL 4.5  
HASIL PENGUJIAN VALIDITAS TERHADAP BUTIR-BUTIR  
PERTANYAAN PERSEPSI BAWAHAN TERHADAP GAYA  
KEPEMIMPINAN PEREMPUAN

Butir Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0,329	0,288	VALID
2	0,345	0,288	VALID
3	0,391	0,288	VALID
4	0,351	0,288	VALID
5	0,383	0,288	VALID
6	0,308	0,288	VALID
7	0,304	0,288	VALID
8	0,351	0,288	VALID
9	0,432	0,288	VALID
10	0,319	0,288	VALID
11	0,351	0,288	VALID
12	0,456	0,288	VALID
13	0,393	0,288	VALID
14	0,363	0,288	VALID
15	0,394	0,288	VALID
16	0,363	0,288	VALID

17	0,334	0,288	VALID
18	0,319	0,288	VALID
19	0,365	0,288	VALID
20	0,419	0,288	VALID
21	0,324	0,288	VALID
22	0,478	0,288	VALID
23	0,341	0,288	VALID
24	0,383	0,288	VALID
25	0,368	0,288	VALID
26	0,455	0,288	VALID
27	0,318	0,288	VALID
28	0,308	0,288	VALID
29	0,352	0,288	VALID
30	0,302	0,288	VALID
31	0,373	0,288	VALID
32	0,336	0,288	VALID

Sumber : Data yang diolah

#### 4.2.2.2 Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Pengujian reliabilitas ini menggunakan metode koefisien *Alpha Cronbach*.

Hasil pengujian dengan program SPSS versi 11.0, untuk koefisien *Alpha Cronbach* dapat dilihat pada lampiran. Dari lampiran dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan / pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional-transaksional mempunyai *alpha* mendekati 1,00 yaitu sebesar 0,7403 dan 0,7881. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa perangkat pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional-transaksional dapat diandalkan (*reliable*).

#### 4.2.3 Pembahasan

Pada PT. Star Air Surabaya jumlah pemimpin yang mereka miliki adalah dua orang. Satu orang pemimpin dengan jenis kelamin perempuan, dan satu orang pemimpin dengan jenis kelamin laki-laki. Setiap beberapa bulan sekali, kedua pemimpin itu akan ditukar tempat tugasnya. Karena satu orang pemimpin berada di kantor pusat Surabaya yaitu di Jl. Darmo. Satu orang pemimpin lagi harus berada di kantor PT. Star Air di tempat penerbangan Juanda yang bertugas untuk mengawasi para karyawan yang berada di lapangan. Sehingga para karyawan yang berjumlah 47 orang yang tersebar di dua tempat yaitu Jl. Darmo dan Juanda itu mengenal kedua pemimpin mereka. Baik itu adalah pemimpin perempuan ataupun pemimpin laki-laki.

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari hasil kuisioner maka dibawah ini disajikan hasil analisa data dengan menggunakan bantuan program komputer

SPSS versi 11.0. Alat analisa yang digunakan adalah uji t dan hasilnya ditunjukkan sebagai berikut :

**A. Perbandingan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan**

Hasil analisis pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Menentukan Hipotesis.

$H_0$ : Tidak terdapat perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan pada PT. Star Air Surabaya.

$H_1$  : Terdapat perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan pada PT. Star Air Surabaya.

2. Menentukan daerah kritis.

Ditentukan dengan menggunakan tabel t dengan memperhatikan tingkat signifikansi sebesar 5 % dan diperoleh nilai t tabel sebesar 1.98.

3. Nilai t hitung sebesar -0.162 didapatkan dari perhitungan komputer.

4. Uji statistik

Karena nilai t hitung sebesar  $-0.162 > t$  tabel sebesar -1.98 maka gagal untuk menolak  $H_0$ .

5. Kesimpulan

Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan pada PT. Star Air Surabaya.

### **B. Perbandingan Persepsi Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Transaksional Antara Pemimpin Laki-Laki dan Pemimpin Perempuan**

Hasil analisis pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Menentukan Hipotesis.

$H_0$ : Tidak terdapat perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan pada PT. Star Air Surabaya.

$H_1$  : Terdapat perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan pada PT. Star Air Surabaya.

2. Menentukan daerah kritis.

Ditentukan dengan menggunakan tabel t dengan memperhatikan tingkat signifikansi sebesar 5 % dan diperoleh nilai t tabel sebesar 1.98.

3. Nilai t hitung sebesar -0.162 didapatkan dari perhitungan komputer.

4. Uji statistik

Karena nilai t hitung sebesar  $-0.162 > t$  tabel sebesar -1.98 maka gagal untuk menolak  $H_0$ .

5. Kesimpulan

Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan pada PT. Star Air Surabaya.

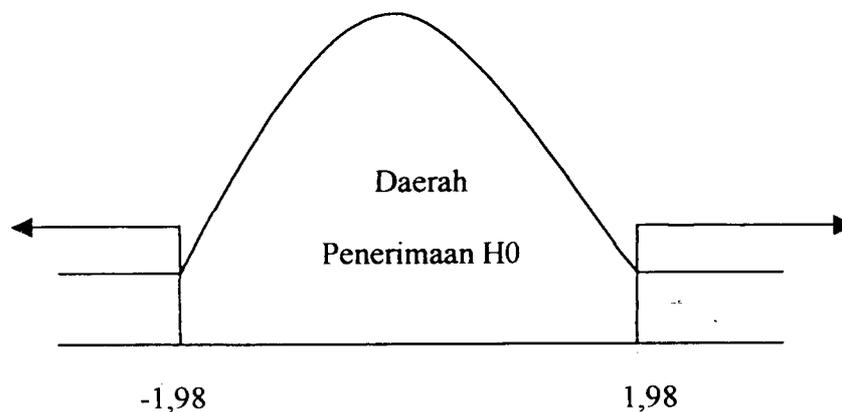
#### 4.2.3 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan uji beda dua rata-rata untuk mendapatkan nilai  $t$  hitung dua arah dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

1. Apabila nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel atau  $-t$  hitung  $< -t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
2. Apabila nilai  $t$  hitung berada diantara nilai  $-t$  tabel dan  $t$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Untuk melihat lebih jelas kriteria pengujian uji  $t$  dua arah dengan  $\alpha = 5\%$ , dan  $df = 92$ , ini dapat dilihat pada gambar 4.2.

GAMBAR 4.2.  
KRITERIA UJI T DUA ARAH



Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS dapat diketahui bahwa nilai  $t$  hitung adalah sebesar  $-0,162$ . Oleh karena nilai  $t$  hitung sebesar  $-0,162 >$  nilai  $t$  tabel sebesar  $-1,98$  dan probabilitas kesalahan sebesar  $0,872$  yang lebih besar dari nilai tingkat signifikansinya  $=5\%$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis penelitian:

- (1) Terdapat perbedaan yang signifikan dari persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan tidak terbukti kebenarannya.
- (2) Terdapat perbedaan yang signifikan dari persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan tidak terbukti kebenarannya.

Oleh karena itu pihak perusahaan tidak perlu membedakan antara jenis kelamin karyawan laki-laki, dan karyawan dengan jenis kelamin perempuan, dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepada para bawahan tersebut. Diharapkan juga antara pegawai laki-laki dengan pegawai perempuan, saling berlomba secara positif dalam memperebutkan posisi sebagai seorang pemimpin perusahaan. Selain itu, diharapkan juga antara pegawai dengan jenis kelamin laki-laki dan pegawai dengan jenis kelamin perempuan, tidak terdapat adanya kecemburuan karena perbedaan jenis kelamin.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Atas dasar analisis yang dilakukan dalam BAB IV dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan:

Berdasarkan hasil analisis perhitungan dengan program SPSS versi 11.0 dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar  $-0,162$ . Oleh karena nilai t hitung sebesar  $-0,162 >$  nilai t tabel sebesar  $-1,98$  dan nilai probabilitas kesalahan sebesar  $0,872$  yang lebih kecil dari nilai signifikansinya  $= 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dapat diambil kesimpulan bahwa:

- (1) Hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dari persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan pada PT. Star Air Surabaya tidak signifikan atau tidak terbukti kebenarannya.
- (2) Hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dari persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan pada PT. Star Air Surabaya juga tidak terbukti kebenarannya.

Hal ini menunjukkan bahwa pada PT. Star Air Surabaya, antara pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan tidak terdapat perbedaan dalam gaya kepemimpinan, baik gaya kepemimpinan transformasional ataupun transaksional.

### 5.1. Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan dan diuraikan pada bab sebelumnya dan kesimpulan di atas, berikut ini disampaikan beberapa saran yang berhubungan dengan perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan baik pemimpin laki-laki ataupun pemimpin perempuan.

- (1) Karena kemampuan dan ketrampilan para pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan di PT. Star Air sudah cukup baik, ini terbukti karena persepsi bawahan yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara kemampuan memimpin seorang pemimpin laki-laki dan seorang pemimpin perempuan. Dan hal ini bisa membuat kepuasan tersendiri bagi para bawahan PT. Star Air Surabaya.
- (2) Pada penelitian selanjutnya diharapkan lebih bisa untuk mencari perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan, dengan jumlah responden yang lebih banyak. Karena dalam penelitian ini, jumlah responden tidak terlalu banyak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi ke - 5. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bashin Kamla, 2003. *Memahami Gender*. Jakarta: Teplok Press.
- Bass, B.M. 1982. *Stogdill's Handbook of Leadership*, New York: The Free Press.
- 1985 *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- Davis, Keith 1977. *Human Behavior at Work*. Fourth Edition New York: Mc Graw – Hill Book Co.
- Djarwanto, Ps. 2001. *Statistik Induktif*. Edisi ke-5. Yogyakarta : BPFE.
- Eagly, Alice H & Johansser Mary C. 2003. *Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Comparing women and Men*. Journal of Applied Psychology. Vol. 129. No. 4, 569-591.
- Fieldman, Daniel C., & Arnold, Hugh J. 1983. *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Tokyo: Mc Graw – Hill Book Co.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., & Donnelly, James H Jr. 1987. *Organisasi, Perilaku, Struktur & Proses*. Terjemahan. Jilid 1, Edisi kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gordon, Judith R. 1993. *Organizational Behavior*. Fourth Edition. Ailyn & Bacon, Massachusetts: Needham Height.
- Handoko, Hani T. 1994, *Manajemen*. Edisi ke - 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hartanto F.M. 1994. *Peran Kepemimpinan Transformasional-Transaksional dalam upaya Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja di Indonesia*. Makalah pada pertemuan Astra Midle Manajemen Program (AMMP), PT. Astra International. Jakarta.
- Kompas Online 2003, *Gender Masalah Hubungan Kekuasaan*. M-Web Surabaya.
- Luthans, Fred. 1992. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. New York: Mc Graw – Hill Inc.

- Naomi, Prima. 1995. *Perilaku Pemimpin Transformasional-Transaksional pada Manajemen Tingkat Atas, Menengah, dan Bawah*, Program Magister Teknik dan Manajemen Industri Program Pasca Sarjana, Institut Teknologi Bandung. Bandung Indonesia.
- Nazir, Moh. 1998. *Metode Penelitian*. Cetakan ke-4. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*, Edisi ke-8. Jilid ke-1 Terjemahan. Jakarta: Prenhallindo.
- Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Cetakan ke-1. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Sekaran, Uma. 1992. *Research Method for Bussiness : A Skill Building Approach*. Second Edition. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Soepono, Bambang. 1997. *Statistik Terapan Dalam Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial Dan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stoner, James A.F., & Freeman, R. Edward. 1992. *Management*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-5. Bandung : Alfabeta.
- Tead, Ordway. 1935. *The Art of Leadership*. New York: Mc Graw-Hill Book Co, Inc.
- Terry, George R. 1972. *Principles of Management*. Sixth Edition. Illionis: Homewood.
- Yukl, Gary A. 1989. *Leadership in Organizations*, Second Edition. New Jersey: Prentice – Hall Inc.



Hal: Surat izin pembagian kuesioner

Surabaya, 2 Januari 2005

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Saudara/i karyawan  
PT. STAR AIR  
Surabaya

Bapak/ibu/saudara/i yang saya hormati,

Saya adalah mahasiswa jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang akan melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan tugas akhir/skripsi. Adapun penelitian yang akan saya lakukan adalah penelitian tentang **“Perbedaan Persepsi Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional-Transaksional Antara Pemimpin Laki-Laki Dengan Pemimpin Perempuan Pada PT. Star Air di Surabaya”**.

Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar SE jurusan Manajemen. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mahasiswa untuk melakukan penelitian, serta memberikan sumbangsan/pemikiran bagi perbaikan manajemen PT. STAR AIR Surabaya.

Data yang bapak/ibu berikan melalui kuesioner ini dijamin kerahasiaannya, dan hanya digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian. Oleh karena itu, saya mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan jawaban dalam kuesioner penelitian ini secara jujur dan apa adanya. Kuesioner yang telah diisi secara lengkap, akan saya ambil kembali **tanggal 12 Januari 2005**.

Saya menyadari bahwa waktu yang dimiliki bapak/ibu adalah sangat berharga. Oleh karena itu, saya menghaturkan terima kasih yang tak terhingga atas waktu dan kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya

Nim. 019916328

### KARAKTERISTIK RESPONDEN

Pada bagian ini, anda diminta untuk menjawab beberapa pertanyaan umum mengenai data pribadi dan pekerjaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap sesuai.

1. Sudah beberapa lama anda bekerja di STAR AIRLINES Surabaya?
  - a. kurang dari 6 bulan
  - b. 6 bulan -  $\leq$  2 tahun.
  - c. 2 tahun -  $\leq$  4 tahun.
  - d. 4 tahun -  $\leq$  6 tahun.
  
2. sudah berapa lama anda mengenal atasan anda?
  - a. kurang dari 6 bulan.
  - b. 6 bulan -  $\leq$  2 tahun.
  - c. 2 tahun -  $\leq$  4 tahun.
  - d. 4 tahun -  $\leq$  6 tahun.
  
3. apakah pendidikan terakhir anda?
  - a. SLTA
  - b. Akademi
  - c. Sarjana

### BAGIAN 1 PERILAKU PEMIMPIN LAKI-LAKI

Pada bagian ini Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk membayangkan tentang perilaku pemimpin yang Bapak/Ibu/Saudara. Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk menentukan bagaimana seharusnya perilaku pemimpin yang dinyatakan dalam pernyataan dibawah ini. Ada lima tingkatan:

- Angka 1: sangat setuju (SS)
- Angka 2: setuju (S)
- Angka 3: cukup setuju (CS)
- Angka 4: tidak setuju (TS)
- Angka 5: sangat tidak setuju (STS)

Beri tanda silang pada jawaban yang sesuai dengan perilaku pemimpin yang anda harapkan.

Contoh:

Pemimpin laki-laki saya .....

1      2      3      4      5      Membuat saya merasa senang berada didekatnya.  
Bila pemimpin yang diharapkan seharusnya sangat setuju membuat Bapak/Ibu/Saudara merasa senang didekatnya, maka berikan tanda silang pada angka 1.

**berikan tanda silang pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut**

**Bapak/Ibu/Saudara:**

**PEMIMPIN LAKI-LAKI SAYA.....**

	SS	S	CS	TS	STS	
1.	1	2	3	4	5	membangkitkan rasa hormat pada setiap orang
2.	1	2	3	4	5	membuat saya melakukan lebih dari yang saya kira saya dapat lakukan

3.	1	2	3	4	5	menguatkan kemauan saya untuk mencapai keberhasilan
4.	1	2	3	4	5	menganjurkan pada saya untuk berusaha mengerti pandangan atau pendapat orang lain
5.	1	2	3	4	5	membuat semua orang disekitarnya bergairah mengerjakan tugas-tugasnya
6.	1	2	3	4	5	kepemimpinannya membuat saya rela mengerahkan segala kemampuan saya
7.	1	2	3	4	5	sebagai panutan bagi saya untuk diikuti
8.	1	2	3	4	5	dalam pikiran saya, dia adalah simbol keberhasilan dan prestasi
9.	1	2	3	4	5	saya percaya akan kapasitas dan kemampuannya untuk menyelesaikan persoalan
10.	1	2	3	4	5	merupakan inspirasi bagi saya
11.	1	2	3	4	5	merupakan figur yang menonjol di dalam kelompok saya
12.	1	2	3	4	5	merupakan figur yang dapat melindungi saya
13.	1	2	3	4	5	mendorong saya untuk menyampaikan ide dan opini saya
14.	1	2	3	4	5	cenderung memperhatikan penyelesaian-penyelesaian jangka pendek daripada pertimbangan jangka panjang

15.1	2	3	4	5	tanpa wawasan yang dia sampaikan kepada kami, kami akan menemukan kesulitan untuk mencapai kemajuan yang besar
16.1	2	3	4	5	puas jika saya dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan
17.1	2	3	4	5	memberikan perhatian kepada anggota yang nampaknya diabaikan (oleh anggota organisasi lain)
18.1	2	3	4	5	memperhatikan bawahannya secara individual (sesuai dengan karakter, latar belakang, dan kebutuhan bawahan tersebut)
19.1	2	3	4	5	adalah pemain tim yang baik
20.1	2	3	4	5	meyakinkan saya bahwa saya akan mendapatkan apa yang saya inginkan sebagai imbalan atas usaha saya
21.1	2	3	4	5	saya dapat menghitung berapa kali dia mengekspresikan pujian bila saya melaksanakan pekerjaan dengan baik
22.1	2	3	4	5	menjelaskan tentang apa yang dapat saya harapkan dari usaha saya, bila hasil kerja saya memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan

23.	1	2	3	4	5	membuat saya dapat merasakan bahwa sepanjang saya melakukan pekerjaan dengan memuaskan, saya dapat berharap untuk memperoleh kemajuan
24.	1	2	3	4	5	mau tawar menawar dengan saya mengenai apa yang dapat saya peroleh, sebagai pengganti usaha-usaha yang telah saya lakukan
25.	1	2	3	4	5	membuat saya merasa siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok
26.	1	2	3	4	5	ada kesesuaian antara apa yang saya peroleh dari kelompok sebagai imbalan atas apa yang saya berikan kepada kelompok
27.	1	2	3	4	5	menentukan standar hasil kerja saya, yang dengan mudah dapat dicapai dan dipertahankan
28.	1	2	3	4	5	hanya memberitahu kepada saya apa yang harus saya ketahui untuk mengerjakan pekerjaan saya
29.	1	2	3	4	5	selama segala sesuatunya berjalan dengan baik, dia tidak mencoba merubah segalanya
30.	1	2	3	4	5	selama pekerjaan dilakukan dengan cara kerja lama, dia puas dengan hasil kerja saya

31.	1	2	3	4	5	tidak ada masalah jika saya mengabaikan instruksi, tetapi dia tidak menganjurkan saya untuk melakukannya
32.	1	2	3	4	5	membuat saya merasa senang berada di dekatnya



**BAGIAN 2. PERILAKU PEMIMPIN PEREMPUAN**

Pada bagian ini Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk membayangkan tentang perilaku pemimpin yang Bapak/Ibu/Saudara. Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk menentukan bagaimana seharusnya perilaku pemimpin yang dinyatakan dalam pernyataan dibawah ini. Ada lima tingkatan:

- Angka 1: sangat setuju (SS)
- Angka 2: setuju (S)
- Angka 3: cukup setuju (CS)
- Angka 4: tidak setuju (TS)
- Angka 5: sangat tidak setuju (STS)

Beri tanda silang pada jawaban yang sesuai dengan perilaku pemimpin yang anda harapkan.

Contoh:

Pemimpin perempuan saya .....

1      2      3      4      5      Membuat saya merasa senang berada didekatnya.

Bila pemimpin yang diharapkan seharusnya sangat setuju membuat Bapak/Ibu/Saudara merasa senang didekatnya, maka berikan tanda silang pada angka 1.

**berikan tanda silang pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut**

**Bapak/Ibu/Saudara:**

<b><u>PEMIMPIN PEREMPUAN SAYA.....</u></b>						
<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>		
1.	1	2	3	4	5	membangkitkan rasa hormat pada setiap orang
2.	1	2	3	4	5	membuat saya melakukan lebih dari yang saya kira saya dapat lakukan

3.	1	2	3	4	5	menguatkan kemauan saya untuk mencapai keberhasilan
4.	1	2	3	4	5	menganjurkan pada saya untuk berusaha mengerti pandangan atau pendapat orang lain
5.	1	2	3	4	5	membuat semua orang disekitarnya bergairah mengerjakan tugas-tugasnya
6.	1	2	3	4	5	kepemimpinannya membuat saya rela mengerahkan segala kemampuan saya
7.	1	2	3	4	5	sebagai panutan bagi saya untuk diikuti
8.	1	2	3	4	5	dalam pikiran saya, dia adalah simbol keberhasilan dan prestasi
9.	1	2	3	4	5	saya percaya akan kapasitas dan kemampuannya untuk menyelesaikan persoalan
10.	1	2	3	4	5	merupakan inspirasi bagi saya
11.	1	2	3	4	5	merupakan figur yang menonjol di dalam kelompok saya
12.	1	2	3	4	5	merupakan figur yang dapat mengayomi saya
13.	1	2	3	4	5	mendorong saya untuk menyampaikan ide dan opini saya
14.	1	2	3	4	5	cenderung memperhatikan penyelesaian-penyelesaian jangka pendek daripada pertimbangan jangka panjang

15.1	2	3	4	5	tanpa wawasan yang dia sampaikan kepada kami, kami akan menemukan kesulitan untuk mencapai kemajuan yang besar
16.1	2	3	4	5	puas jika saya dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan
17.1	2	3	4	5	memberikan perhatian kepada anggota yang nampaknya diabaikan (oleh anggota organisasi lain)
18.1	2	3	4	5	memperhatikan bawahannya secara individual (sesuai dengan karakter, latar belakang, dan kebutuhan bawahan tersebut)
19.1	2	3	4	5	adalah pemain tim yang baik
20.1	2	3	4	5	meyakinkan saya bahwa saya akan mendapatkan apa yang saya inginkan sebagai imbalan atas usaha saya
21.1	2	3	4	5	saya dapat menghitung berapa kali dia mengekspresikan pujian bila saya melaksanakan pekerjaan dengan baik
22.1	2	3	4	5	menjelaskan tentang apa yang dapat saya harapkan dari usaha saya, bila hasil kerja saya memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan

15.1	2	3	4	5	tanpa wawasan yang dia sampaikan kepada kami, kami akan menemukan kesulitan untuk mencapai kemajuan yang besar
16.1	2	3	4	5	puas jika saya dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan
17.1	2	3	4	5	memberikan perhatian kepada anggota yang nampaknya diabaikan (oleh anggota organisasi lain)
18.1	2	3	4	5	memperhatikan bawahannya secara individual (sesuai dengan karakter, latar belakang, dan kebutuhan bawahan tersebut)
19.1	2	3	4	5	adalah pemain tim yang baik
20.1	2	3	4	5	meyakinkan saya bahwa saya akan mendapatkan apa yang saya inginkan sebagai imbalan atas usaha saya
21.1	2	3	4	5	saya dapat menghitung berapa kali dia mengekspresikan pujian bila saya melaksanakan pekerjaan dengan baik
22.1	2	3	4	5	menjelaskan tentang apa yang dapat saya harapkan dari usaha saya, bila hasil kerja saya memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan

23.	1	2	3	4	5	membuat saya dapat merasakan bahwa sepanjang saya melakukan pekerjaan dengan memuaskan. saya dapat berharap untuk memperoleh kemajuan
24.	1	2	3	4	5	mau tawar menawar dengan saya mengenai apa yang dapat saya peroleh.sebagai pengganti usaha-usaha yang telah saya lakukan
25.	1	2	3	4	5	membuat saya merasa siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok
26.	1	2	3	4	5	ada kesesuaian antara apa yang saya peroleh dari kelompok sebagai imbalan atas apa yang saya berikan kepada kelompok
27.	1	2	3	4	5	menentukan standar hasil kerja saya, yang dengan mudah dapat dicapai dan dipertahankan
28.	1	2	3	4	5	hanya memberitahu kepada saya apa yang harus saya ketahui untuk mengerjakan pekerjaan saya
29.	1	2	3	4	5	selama segala sesuatunya berjalan dengan baik, dia tidak mencoba merubah segalanya
30.	1	2	3	4	5	selama pekerjaan dilakukan dengan cara kerja lama, dia puas dengan hasil kerja saya

31.1	2	3	4	5	tidak ada masalah jika saya mengambil inisiatif, tetapi dia tidak menganjurkan saya untuk melakukannya
32.1	2	3	4	5	membuat saya merasa senang berada di dekatnya



**SURAT KETERANGAN**  
**No.13/SKET/II/2005**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Erni Hidayanti Noor

Jabatan : General Affair

Menyatakan bahwa,

Nama : Novita Dwi K

NIM : 049916328

Pendidikan : Fak. Ekonomi Manajemen Universitas Airlangga

Telah melakukan Penelitian di PT. Star Air guna penyusunan Skripsi sebagai tugas akhir.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Surabaya, 11 Februari 2005

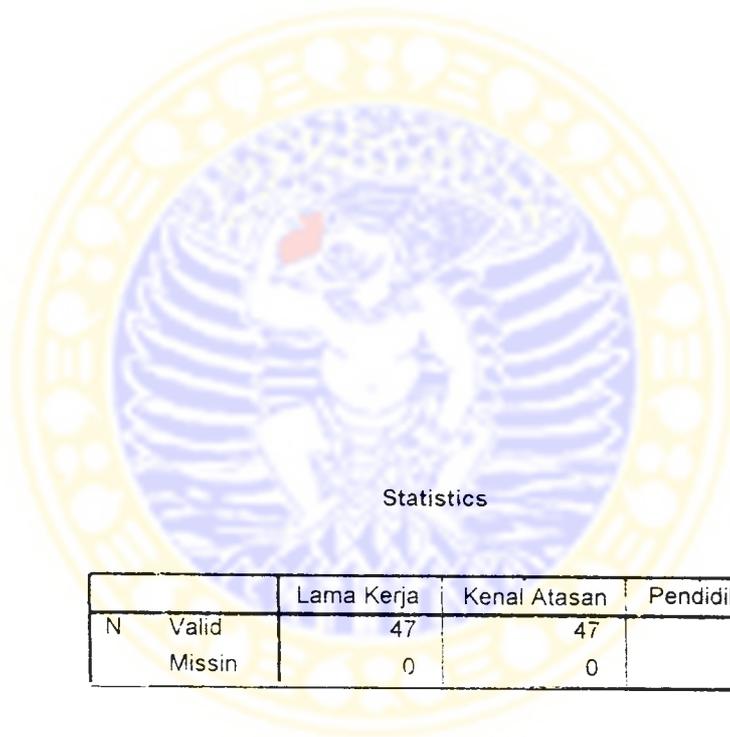
Hormat kami,



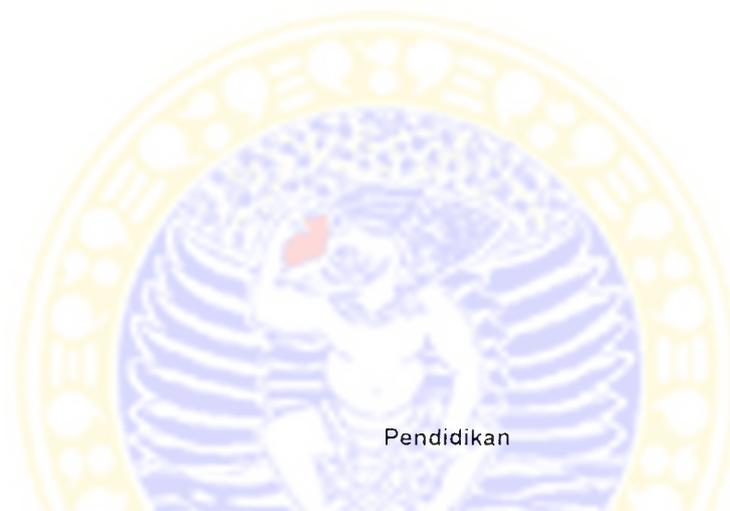
Erni Hidayanti Noor  
General Affair



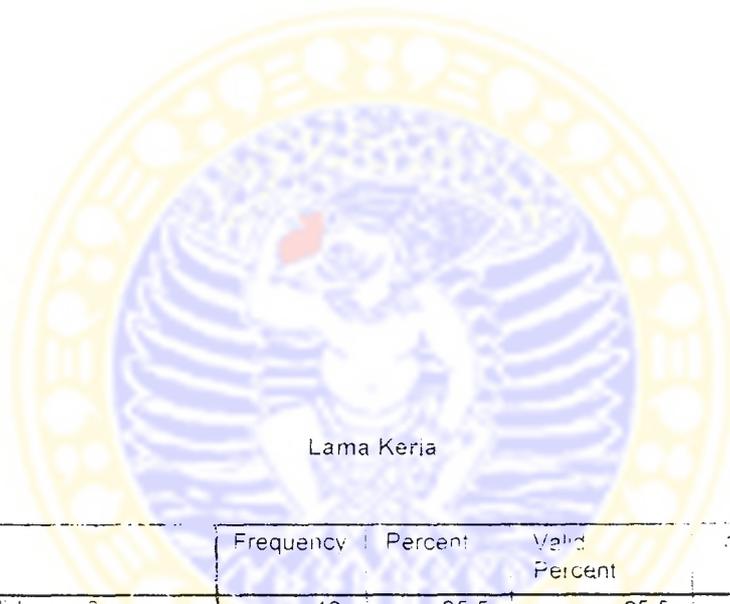
LAMPIRAN II  
DATA KARAKTERISTIK  
RESPONDEN



		Lama Kerja	Kenal Atasan	Pendidikan
N	Valid	47	47	47
	Missin	0	0	0

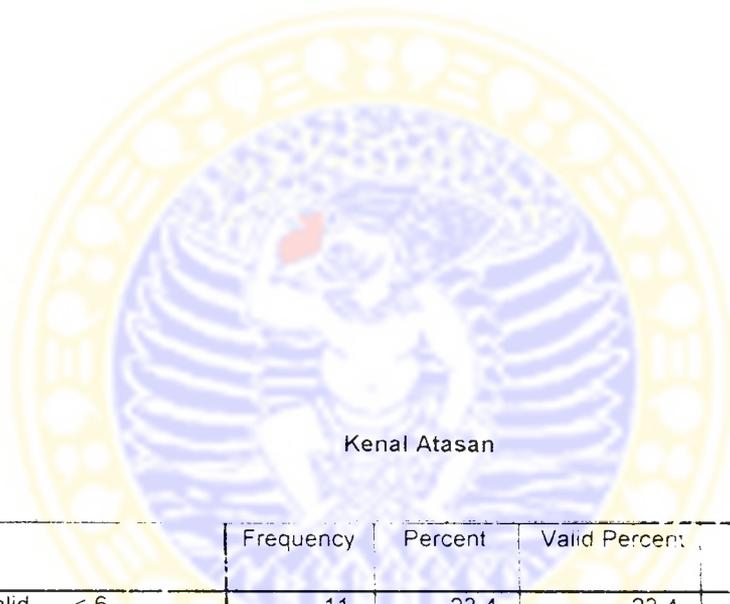


		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ Percen
Valid	SLTA	3	6.4	6.4	6.4
	Akadem	25	53.2	53.2	59.6
	Sarjan	19	40.4	40.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	



Lama Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 6	12	25.5	25.5	25.5
	6 bln - 2	18	38.3	38.3	63.8
	2 thn - 4	17	36.2	36.2	100.0
	Total	47	100.0	100.0	



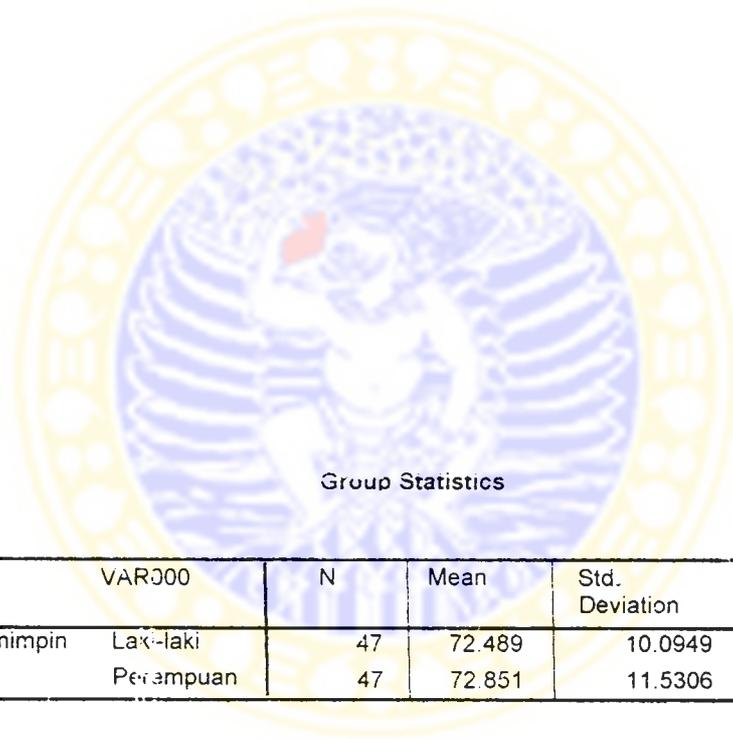
Kenal Atasan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 6	11	23.4	23.4	23.4
6 bln - 2	16	34.0	34.0	57.4
2 thn - 4	20	42.6	42.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

## LAMPIRAN III

### UJI T - TEST





Group Statistics

VAR000	N	Mean	Std. Deviation	Std. Mean
Pemimpin Laki-laki	47	72.489	10.0949	1.4725
Pemimpin Perempuan	47	72.851	11.5306	1.6819

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Pemimpin	Equal assumed	.942	.332	-.162	92	.872	-.3617	2.23542	-	4.07803
	Equal not assumed			-.162	90.420	.372	-.3617	2.23542	-4.80247	4.07906



LAMPIRAN IV  
UJI VALIDITAS DAN  
RELIABILITAS

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 32

Alpha = .7403



## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Reliability Coefficients

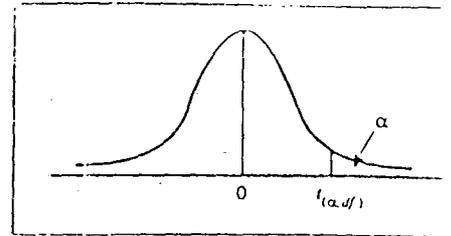
N of Cases = 47.0

N of Items = 32

Alpha = .7881







**TABLE 4**  
t DISTRIBUTION

Degrees of Freedom	Upper Tail Areas					
	.25	.10	.05	.025	.01	.005
1	1.0000	3.0777	6.3138	12.7062	31.8207	63.6574
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9646	9.9248
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8409
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7764	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0322
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9980	3.4995
8	0.7064	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554
9	0.7027	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498
10	0.5998	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693
11	0.6974	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058
12	0.6955	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545
13	0.6938	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503	3.0123
14	0.6924	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245	2.9768
15	0.6912	1.3406	1.7531	2.1315	2.6025	2.9467
16	0.6901	1.3368	1.7459	2.1199	2.5835	2.9208
17	0.6892	1.3334	1.7396	2.1098	2.5669	2.8982
18	0.6884	1.3304	1.7341	2.1009	2.5524	2.8784
19	0.6876	1.3277	1.7291	2.0930	2.5395	2.8609
20	0.6870	1.3253	1.7247	2.0860	2.5280	2.8453
21	0.6864	1.3232	1.7207	2.0796	2.5177	2.8314
22	0.6858	1.3212	1.7171	2.0739	2.5083	2.8188
23	0.6853	1.3195	1.7139	2.0687	2.4999	2.8073
24	0.6848	1.3178	1.7109	2.0639	2.4922	2.7969
25	0.6844	1.3163	1.7081	2.0595	2.4851	2.7874
26	0.6840	1.3150	1.7056	2.0555	2.4786	2.7787
27	0.6837	1.3137	1.7033	2.0518	2.4727	2.7707
28	0.6834	1.3125	1.7011	2.0484	2.4671	2.7633
29	0.6830	1.3114	1.6991	2.0452	2.4620	2.7564
30	0.6828	1.3104	1.6973	2.0423	2.4573	2.7500
31	0.6825	1.3095	1.6955	2.0395	2.4528	2.7440
32	0.6822	1.3086	1.6939	2.0369	2.4487	2.7385
33	0.6820	1.3077	1.6924	2.0345	2.4448	2.7333
34	0.6818	1.3070	1.6909	2.0322	2.4411	2.7284
35	0.6816	1.3062	1.6896	2.0301	2.4377	2.7238
36	0.6814	1.3055	1.6883	2.0281	2.4345	2.7195
37	0.6812	1.3049	1.6871	2.0262	2.4314	2.7154
38	0.6810	1.3042	1.6860	2.0244	2.4286	2.7116
39	0.6808	1.3036	1.6849	2.0227	2.4258	2.7079
40	0.6807	1.3031	1.6839	2.0211	2.4233	2.7045
41	0.6805	1.3025	1.6829	2.0195	2.4208	2.7012

(Continued)

A

ANGKA KRITIK NILAI  $r$ 

<i>Derajat Kebebasan (df)</i>	<i>5%</i>	<i>1%</i>	<i>Derajat Kebebasan (df)</i>	<i>5%</i>	<i>1%</i>
1	.997	1.000	24	.338	.495
2	.950	.990	25	.381	.485
3	.878	.959	26	.374	.478
4	.811	.917	27	.367	.463
5	.754	.874	28	.361	.463
6	.707	.834	29	.355	.456
7	.666	.796	30	.349	.449
8	.632	.765	35	.325	.418
9	.602	.735	40	.304	.393
10	.576	.708	45	.288	.372
11	.553	.684	50	.273	.354
12	.532	.661	60	.250	.325
13	.513	.640	70	.232	.302
14	.497	.623	80	.217	.283
15	.482	.606	90	.205	.267
16	.468	.590	100	.195	.254
17	.456	.575	125	.174	.228
18	.444	.561	150	.159	.208
19	.433	.549	200	.138	.181
20	.423	.537	300	.113	.148
21	.413	.526	400	.098	.128
22	.404	.515	500	.086	.115
23	.396	.505	1000	.067	.081