

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

PT PLN (Persero) adalah merupakan BUMN yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia. Sejarah ketenagalistrikan di Indonesia dimulai pada akhir abad ke-19, ketika beberapa perusahaan Belanda mendirikan pembangkit tenaga listrik untuk keperluan sendiri. Pengusahaan tenaga listrik tersebut berkembang menjadi untuk kepentingan umum, diawali dengan perusahaan swasta Belanda yaitu NV. NIGM yang memperluas usahanya hanya di bidang gas ke bidang tenaga listrik. Setelah kemerdekaan Indonesia, tanggal 17 Agustus 1945, perusahaan-perusahaan listrik tersebut dan diserahkan kepada Pemerintah Republik Indonesia.

Pada tahun selanjutnya PT PLN mengalami masa-masa perkembangan menuju ke arah yang progress, salah satunya PLN dialihkan dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Seiring dengan kebutuhan tenaga listrik di seluruh Indonesia maka PT PLN meningkatkan mutu agar tidak mengecewaka penduduk di Indonesia. Oleh karena itu PT PLN mengembangkan pelayanan jaringan listrik ke seluruh nusantara, salah satunya adalah di PT PLN (Persero) Area Malang.

PT PLN (Persero) Area Malang merupakan salah satu distribusi Jawa Timur dengan area pelayanan jaringan listrik se-Malang Raya. Kantor PT PLN ini terletak di Jalan Jendral Basuki Rachmad No: 100 Malang. Jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan ini adalah 143 karyawan (bulan Januari 2013).

Memiliki waktu kerja selama 5 hari kerja selama satu minggu dan jam kerja 7,5 jam (07.30-16.00) dengan istirahat selama satu jam.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan di PT PLN (Persero) Area Malang yang dilaksanakan mulai 1 Februari 2013 hingga 28 Februari 2013. Penyebaran angket dimulai pada 11 Februari 2013 dengan menyebarkan 44 eksemplar angket tentang efektifitas organisasi dan kepemimpinan transformatif dengan populasi sebesar.

4.2.2 Uji Hasil Validitas

Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya, suatu tes pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukur, atau memberikan hasil ukur, yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut.

Kriteria pemilihan aitem berdasarkan korelasi aitem total, biasanya digunakan $r_{xy} \geq 0,30$, sebagai daya beda. Daya beda adalah kemampuan aitem dalam membedakan antara orang-orang yang memiliki trait tinggi dan rendah. Aitem yang memiliki daya beda kurang dari 0,3 maka aitem tersebut memiliki kevalidan rendah. Oleh karena itu, aitem-aitem tersebut perlu dihilangkan.

a. Skala Efektifitas Organisasi

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Efektifitas Organisasi

No.	Aspek	No. Aitem Valid	No. Aitem Gugur	Jumlah
1.	Pencapaian tujuan	1,4,7, 13, 16, 19, 22	10	8
2.	Kesungguhan berusaha	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23	-	8
3.	Kesadaran berprestasi dalam bekerja	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24	-	8
Jumlah		23	1	24

Berdasarkan hasil uji validitas di atas, dapat diketahui jumlah aitem yang valid berjumlah 23 dan 1 aitem yang gugur, yaitu aitem yang mengungkap aspek pencapaian tujuan.

b. Skala Kepemimpinan Transformatif

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformatif

No.	Ciri-ciri	No. Aitem Valid	No. Aitem Gugur	Jumlah
1.	Karismatik	2, 9, 10, 17, 18	1	6
2.	Inspirational	3, 4, 11, 12, 19, 20	-	6
3.	Stimulasi Intelektual	5, 14, 22	6, 13, 21	6
4.	Perhatian Individual	7, 8, 16, 23, 24	15	6
Jumlah		19	5	24

Berdasarkan hasil uji validitas di atas, dapat diketahui jumlah aitem yang valid berjumlah 19 dan 5 aitem yang gugur.

4.2.3 Hasil Uji Asumsi

Tabel 4.3 Hasil Uji Normalitas (*dengan SPSS for Windows 16.00*)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		efektivitas organisasi	kepemimpinan transformatif
N		44	44
Normal Parameters ^a	Mean	72.09	55.34
	Std. Deviation	7.606	7.449
Most Extreme Differences	Absolute	.245	.172
	Positive	.245	.139
	Negative	-.115	-.172
Kolmogorov-Smirnov Z		1.623	1.138
Asymp. Sig. (2-tailed)		.010	.150

a. Test distribution is Normal.

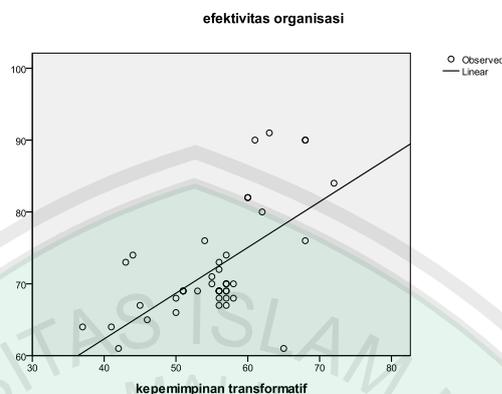
Berdasarkan tabel hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah normal sebab p (Asymp. Sig. (2-tailed)) $> 0,05$ dan Kolmogorov – Sminov $Z < 1,97$.

Tabel 4.4 Hasil Uji Linearitas

Variabel	F	P	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif (X) dengan Efektifitas Organisasi (Y)	110,161	0,000	Linier

Berdasarkan tabel hasil uji linearitas tersebut dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformatif membentuk kurva linear terhadap efektifitas organisasi dikarenakan nilai $p < 0,05$.

Gambar 4.1 Grafik Uji Linearitas



4.2.4 Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang reliabel berarti instrumen tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya.

Reliabilitas suatu alat ukur skala yang menunjukkan taraf kepercayaan dan konsistensi dapat dilihat dari koefisien reliabilitas. Koefisien reliabilitas (r_{xx}) bergerak dalam rentang 0 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,00 maka semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya, koefisien reliabilitasnya semakin rendah mendekati angka 0 berarti semakin rendahnya reliabilitasnya. Berikut tabel rangkuman reliable dari efektivitas organisasi dan kepemimpinan transformatif di PT PLN (Persero) Area Malang dengan menggunakan bantuan *SPSS Versi 16.0 for Windows*.

Tabel 4.5 Reliabilitas Efektifitas Organisasi dengan Kepemimpinan Transformatif

Variabel	Alpha	Keterangan
Efektifitas Organisasi (Variabel Y)	0,925	Reliabel
Kepemimpinan Transformatif (Variabel X)	0,946	Reliabel

Berdasarkan hasil dari uji reliabilitas kedua angket di atas, dapat dikatakan bahwa angket efektifitas organisasi dan kepemimpinan transformatif mendekati 1,000. Oleh karena itu, kedua angket tersebut layak untuk dijadikan instrumen pada penelitian yang dilakukan.

4.2.4.1 Prosentase Efektifitas Organisasi

Penentuan norma penilaian dilakukan setelah nilai mean (M) dan standar deviasi (SD) diketahui. Berikut ini norma penilaian yang diperoleh:

- a. Mean: 72,09
- b. Standar Deviasi: 7,606

Setelah diketahui mean dan standar deviasi, maka data dibagi menjadi 3 kategori untuk mengetahui tingkat dan menentukan jarak pada masing-masing kelompok dengan pemberian skor standar. Pemberian skor dilakukan dengan mengubah skor kasar kedalam bentuk penyimpanan dari mean dalam suatu standar deviasi dengan menggunakan norma-norma sebagai berikut:

Tabel 4.6 Kategori Tingkat Efektifitas Organisasi

RUMUS	KATEGORI
$X \geq M + 1 SD$	TINGGI
$M - 1 SD \leq X < M + 1 SD$	SEDANG
$X < M - 1 SD$	RENDAH

Nilai	Kategori	Jumlah	Prosentase
$X \geq 79,696$	Tinggi	8	18 %
$64,484 \leq X < 79,969$	Sedang	32	73%
$X < 64,484$	Rendah	4	9 %
Total		44	100 %

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa frekuensi dan prosentase mengenai persepsi yang diberikan karyawan PT PLN (Persero) Area Malang. Tabel tersebut juga menggambarkan dari 44 responden, 8 orang (18 %) memiliki efektifitas organisasi yang tinggi, 32 orang (73%) memiliki efektifitas organisasi yang sedang, dan 4 orang (9%) memiliki efektifitas organisasi yang rendah. Prosentase tertinggi terletak pada efektifitas organisasi yang sedang.

4.2.4.2 Prosentase Kepemimpinan Transformatif

Penentuan norma penilaian dilakukan setelah diketahui nilai mean (M) dan standar deviasi (SD). Norma penilaian yang diperoleh adalah sebagai berikut:

- a. Mean : 55,34
- b. Standar Deviasi : 7,449

Setelah diketahui mean dan standar deviasii, maka data tersebut dibagi menjadi 3 kategori untuk mengetahui tingkat dan menentukan jarak pada masing-masing kelompok dengan pemberian skor standar. Berikut tabel kategori kepemimpinan transformatif di PT PLN (Persero) Area Malang:

Tabel 4.7 Kategori Tingkat Kepemimpinan Transformatif

RUMUS	KATEGORI
$X \geq M + 1 SD$	TINGGI
$M - 1 SD \leq X < M + 1 SD$	SEDANG
$X < M - 1 SD$	RENDAH

Nilai	Kategori	Jumlah	Prosentase
$X \geq 83$	Tinggi	6	14 %
$68 \leq X < 83$	Sedang	31	70 %
$X < 68$	Rendah	7	16 %
Total		44	100

Tabel di atas menunjukkan frekuensi dan prosentase tentang efektifitas organisasi di PT PLN (Persero) Area Malang. Dapat dilihat sejumlah 6 orang (14%) memiliki kepemimpinan transformatif yang tinggi, 31 orang (70%) memiliki kepemimpinan transformatif sedang, dan 7 orang (16%) memiliki kepemimpinan transformatif rendah. Jumlah keseluruhan responden adalah 44 orang dan jumlah prosentase tertinggi terletak pada kepemimpinan transformatif dengan kategori sedang.

4.3 Pengujian Hipotesa

Pengujian hipotesa bertujuan untuk mengetahui ada atau tidak ada hubungan (korelasi) antara kepemimpinan transformatif dengan efektifitas organisasi karyawan di PT PLN (Persero) Area Malang. Oleh sebab itu, dilakukan berupa analisa korelasi *product moment* dari Karl Pearson dengan

menggunakan program *SPSS 16.0 for Windows* kedua variabel tersebut. Berikut ini merupakan analisa data yang merupakan hasil korelasi kedua variabel:

Tabel 4.8 Korelasi Efektifitas dengan Kepemimpinan Transformatif

Karyawan

Correlations			
		efektivitas organisasi	kepemimpinan transformatif
efektivitas organisasi	Pearson Correlation	1	.623**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	44	44
kepemimpinan transformatif	Pearson Correlation	.623**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	44	44

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

r_{xy}	Sig	Keterangan	Kesimpulan
.623	.000	Sig < 0,05	Signifikan

Tabel tersebut menggambarkan korelasi antara kepemimpinan transformatif dengan efektifitas organisasi di PT PLN Area Malang yang menunjukkan bahwa angka $r_{xy} = 0,623$ berarti mendekati 1, dengan $p = 0,000$ karena $p < 0,05$, dan $p < 0,01$, yang berarti sangat signifikan. Hal ini menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan transformatif dengan efektifitas organisasi sehingga hipotesis dari penelitian diterima.

4.4 Pembahasan

Menurut E. M. Agus D, dkk (2001 : 36), efektivitas organisasi adalah ketika para pelaku organisasi dalam melakukan pekerjaan memerlukan rasa aman, yang mempunyai kaitan dengan jaminan masa depan, suasana organisasi yang memberikan kesempatan untuk berkembang tanpa adanya acaman-acaman, dan hubungan antara atasan dan bawahan yang manusiawi. Menurut Soekarno K. (1986:42), efektivitas organisasi adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor tenaga, waktu, biaya, fikiran alat dan lain-alat yang telah dikeluarkan, digunakan. Proses penerapannya tentu perlu pengarahan yang baik dari atasan supaya sesuai dengan arah visi dan misi perusahaan. Atasan sebagai pimpinan memiliki pola kepemimpinan tersendiri, yang dalam penelitian kali ini akan dikaji secara lebih spesifik pada gaya kepemimpinan transformatif. Kepemimpinan transformatif mencakup indikator tentang bagaimana atasan, dalam hal ini pimpinan mampu mengarahkan para bawahannya seperti yang dipaparkan Sucipto (2008) bahwa kepemimpinan transformatif adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan pengikut untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan kesuksesan organisasi dan kepemimpinan merupakan kemampuan mengungkapkan visi, mewujudkan nilai dan membentuk lingkungan yang dapat dibentuk.

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki hubungan yang positif dengan efektivitas organisasi. Hasil penelitian yang dipaparkan oleh peneliti dapat memperkuat teori tersebut. Dengan mengambil sampel sebanyak 44 (berjumlah 30,8% dari total populasi) karyawan di PT PLN (Persero) Area Malang dan

setelah dikategorikan oleh peneliti menjadi tiga kategori tingkat kepemimpinan transformatif yaitu tinggi, sedang, dan rendah.

Penelitian dari variabel efektifitas organisasi yang peneliti peroleh dari 44 karyawan maka terdapat 8 karyawan (18%) pada taraf tinggi, 32 karyawan (73%) pada taraf sedang, sedangkan 4 karyawan (9%) berada pada taraf rendah. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa di PT PLN (Persero) Area Malang menilai efektifitas organisasi yang diterapkan mencapai taraf sedang.

Efektifitas organisasi yang sedang dari karyawan PT PLN (Persero) Area Malang menjadikan sistem organisasi memiliki kontribusi yang tidak tinggi maupun tidak rendah pada pencapaian tujuan, kesungguhan berusahan, serta kesadaran prestasi dalam bekerja. Kondisi yang demikian maka perlu ditingkatkan guna perbaikan jasa produktifitas kepada pelanggan sehingga diharapkan nantinya bisa maksimal. Milton (dalam Steers, 1985) menjelaskan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi yaitu, faktor internal meliputi keseluruhan faktor yang berkaitan dengan organisasi itu sendiri dimana di dalamnya terdapat sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dalam sistem saling pengaruh-mempengaruhi.

Efektifitas organisasi sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauhmana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Konsep Efektifitas yang dikemukakan para ahli organisasi dan manajemen memiliki makna yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan yang dipergunakan.

Steers mengemukakan lima kriteria dalam pengukuran efektifitas organisasi yaitu:

1. Produktivitas
2. Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas
3. Kepuasan kerja
4. Kemampuan ber laba
5. Pencarian sumber daya (Steers, 1985).

Sementara menurut Gibson mengatakan pula bahwa efektifitas organisasi dapat pula diukur sebagai berikut:

1. Kejelasan tujuan yang hendak di capai
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan
3. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap
4. Perencanaan yang matang
5. Penyusunan program yang tepat
6. Tersedianya sarana dan prasarana
7. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik (Dalam Siagian, Sondang. P, 1998).

Definisi-definisi tersebut melihat efektifitas organisasi dengan menggunakan tujuan akhir atau tujuan yang diinginkan. Namun organisasi dengan efektifitas organisasi dari sudut pencapaian tujuan dalam pengertian sebagai misi akhir adalah pekerjaan yang sulit, karena sering tujuan yang dikejar oleh suatu organisasi tidak dapat ditentukan secara pasti. Dari sudut ini maka organisasi tidak pernah mencapai tujuannya dalam pengertian yang akhir atau

selalu ditandai dengan tingkat keberhasilan yang rendah. Karenanya kemudian berkembang dari pemikiran lain mengenai penilaian kebutuhan organisasi dengan perspektif dari berbagai multi disiplin pengetahuan.

Kenyataan dalam upaya mencapai tujuan akhir, organisasi harus mengenali kondisi-kondisi yang dapat menghalangi tercapainya tujuan. Jadi dapat diterima pandangan yang menilai efektifitas organisasi sebagai ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai.

Dalam pengertian ini, pemusatan perhatian pada tujuan yang layak dicapai dan optimal, akan tampak lebih realistis untuk tujuan evaluasi daripada menggunakan tujuan akhir atau tujuan yang diinginkan sebagai dasar ukuran. Sehingga keberhasilan dapat dilihat dari berbagai kriteria yang dikembangkan oleh para ahli namun karena masing-masing organisasi adalah unik, maka tidak ada rangkaian teratur yang dapat diterima secara umum.

Memperhatikan pendapat ahli diatas dapat dipahami bahwa konsep efektifitas organisasi merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional. Multidimensional ini terjadi karena antara satu ahli dengan yang lainnya memiliki dasar ilmu yang berbeda walaupun tujuan akhir dari efektifitas adalah pencapaian tujuan. Berdasarkan uraian diatas disimpulkan bahwa dalam pengertian efektifitas organisasi tercakup pengertian kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan, program atau misi) suatu organisasi.

Sementara untuk kepemimpinan transformatif dari responden yang sama terdapat 6 karyawan (14%) menilai tingkat kepemimpinan transformatif yang tinggi, 31 karyawan (70%) menilai sedang tentang tingkat kepemimpinan transformatif sedang, sementara 7 karyawan (16%) menilai tingkat kepemimpinan transformatif yang ada di PT PLN (Persero) Area Malang berada

dalam tingkat rendah. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa di PT PLN (Persero) Area Malang menilai kepemimpinan transformatif yang diterapkan mencapai taraf sedang.

Kepemimpinan transformatif didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara *status quo*). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (dalam Irian, 2001). Namun seiring dengan perkembangannya diperlukan dukungan dari para karyawan, termasuk dukungan dari sistem melalui efektifitas organisasi yang ada di tiap perusahaan, termasuk PT PLN (Persero) Area Malang. Efektifitas organisasi melibatkan semua karyawan berpartisipasi aktif untuk memberikan kontribusi aktif bagi perusahaan.

Pencapaian taraf kepemimpinan transformatif PT. PLN (Persero) patut mendapatkan perhatian dari peneliti. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk mengarahkan dan menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu (Anoraga, 1992). Sementara teori kepemimpinan transformatif merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformatif dikembangkan oleh James McGregor Burns yang penerapannya dalam konteks politik dan selanjutnya kedalam konteks organisasional, oleh Bernard Bass (dalam Sinanora, 2004).

Dari kepemimpinan transformatif yang sedang setidaknya menjadikan perusahaan perlu untuk menambahi aspek-aspek kepemimpinan transformatif berupa mendengarkan kebutuhan bawahan untuk kemudian diatasi secara bersama oleh pimpinan dan bawahan, pimpinan mampu menjadi inspirasi dari nilai-nilai dan tujuan bersama perusahaan, memotivasi kearah prestasi, serta menjadi harapan bagi bawahan ketika kondisi sedang ada di masa-masa sulit.

Hipotesis dalam penelitian ini diterima dengan hasil penelitian dari kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformatif dengan efektifitas organisasi di PT PLN (Persero) Area Malang dengan $r_{xy} = 0,623$ berarti mendekati 1, dengan $p = 0,000$ karena $p < 0,05$, apalagi $p < 0,01$ sangat signifikan. Semakin meningkat kepemimpinan transformatif pimpinan/atasan maka semakin mendorong efektifitas organisasi PT. PLN (Persero) untuk terus bergerak kearah tujuan perusahaan.