

## ABSTRAK

PT. Pindad Persero adalah salah satu BUMN yang bergerak di bidang produk komersial (seperti generator, pompa sentrifugal, mesin perkakas CNC / konvensional, dll), serta di bidang produk militer (seperti berbagai jenis senjata ringan, berbagai jenis munisi, dan kendaraan lapis baja).

Terdapat permasalahan yang perlu dicermati manajemen perusahaan dalam menghadapi perubahan yang terjadi akibat dampak liberalisasi perdagangan yang dilakukan pemerintah, antara lain keluhan terhadap gaya komando, kurang komunikasi antar unit kerja, gaya penugasan yang dilakukan secara terbuka, dan penetapan target perusahaan yang kurang melibatkan karyawan, yang menyebabkan penurunan performansi kerja dari karyawan. Salah satu faktor yang menyebabkan permasalahan tersebut adalah gaya kepemimpinan di perusahaan..

Penelitian mencakup kepemimpinan dalam dimensi transformasional yang terdiri dari 4 faktor penelitian yaitu *enlightening and situasional initiation of structure*, *group stabilizing consideration*, *visionary competence*, dan *downward accountability* (setiap faktor terdiri atas 7 atribut penelitian) dan dimensi transaksional yang terdiri dari 2 faktor penelitian yaitu *contingent reward* dan *management by exception* (setiap faktor terdiri atas 12 atribut penelitian). Inti dari kepemimpinan transaksional adalah bawahan dapat bekerja dengan baik bila imbalannya sesuai, sedangkan kepemimpinan transformasional adalah bawahan dapat bekerja dengan baik jika pimpinan membuat mereka untuk berubah (berdaya). Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh, data dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner. Penyebaran kuesioner penelitian dilakukan kepada karyawan eselon I, II, dan III di PT.Pindad Persero. Data diolah dengan analisis faktor untuk menemukan variabel laten, model “jendela johari” untuk menentukan kepemimpinan yang ada sekarang, dan analisis *gap* untuk menemukan upaya yang perlu dilakukan untuk mengurangi *gap*.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional diharapkan ditingkatkan jauh lebih tinggi dari peningkatan gaya kepemimpinan transaksional. Untuk mengurangi kesenjangan antara gaya kepemimpinan sekarang ini dengan yang diharapkan, dalam dimensi transformasional perlu diupayakan peningkatan kesadaran bawahan untuk berubah agar dapat menghadapi tantangan perubahan lingkungan; memusatkan perhatian bawahan kepada visi baru yang bersifat menarik dan positif; melembagakan perubahan tersebut sehingga dapat bertahan terus dan dengan berusaha mengetahui apa yang diinginkan oleh karyawan dari pekerjaannya. Sedangkan dalam dimensi transaksional memberikan penghargaan atas usaha yang dilakukan karyawan; responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan itu sesuai dengan nilai pekerjaan yang telah dikerjakan bawahan. Salah satu usulan untuk manajemen tingkat menengah (eselon II) adalah pimpinan mencari tahu kapan waktunya bawahan menerima imbalan. Lalu pimpinan mengkomunikasikan mengenai waktu pembayaran imbalan tersebut kepada bawahan. Jika terdapat keluhan dari bawahan mengenai keterlambatan pembayaran imbalan, pimpinan harus mengadukan mengenai keterlambatan tersebut ke divisi yang terkait.

# DAFTAR ISI

## LEMBAR PENGESAHAN

## PERNYATAAN HASIL KARYA PRIBADI

ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix

## BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang .....	1-1
1.2 Identifikasi Masalah.....	1-2
1.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi .....	1-3
1.4 Perumusan Masalah .....	1-3
1.5 Tujuan Penelitian .....	1-4
1.6 Sistematika Penulisan .....	1-4

## BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	2-1
2.2 Perbedaan Antara Manajer dan Pemimpin .....	2-4
2.3 Teori-Teori Kepemimpinan .....	2-5
2.4 Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional .....	2-9
2.4.1 Kepemimpinan Transaksional .....	2-10
2.4.1.1 <i>Contingent Reward</i> .....	2-12
2.4.1.2 <i>Management by Exception</i> .....	2-12
2.4.2 Kepemimpinan Transformasional .....	2-13
2.5 Teknik Pengumpulan Data .....	2-18
2.6 Teknik Pengambilan Sampel .....	2-19

2.6.1	Populasi .....	2-19
2.6.2	Sampel .....	2-19
2.6.3	Teknik Sampling .....	2-19
2.7	Skala Pengukuran .....	2-22
2.8	Tipe Skala Pengukuran .....	2-16
2.9	Pengujian Validitas dan Realibilitas .....	2-24
2.9.1	Uji Validitas .....	2-25
2.9.2	Uji Realibitas .....	2-26
2.10	Analisis Faktor .....	2-28
2.10.1	Latar Belakang Manfaat Analisis Faktor .....	2-28
2.10.2	Tujuan Analisis Faktor .....	2-28
2.10.3	Manfaat dari Analisis Faktor .....	2-28
2.10.4	Proses Dasar dari Analisis Faktor .....	2-29
2.11	Model Jendela Johari .....	2-31
2.12	Perhitungan <i>gap</i> .....	2-33

### BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Kerangka Penelitian .....	3-1
3.2	Penelitian Pendahuluan .....	3-4
3.3	Perumusan Masalah .....	3-4
3.4	Penentuan Tujuan Penelitian .....	3-4
3.5	Pembatasan Masalah dan Asumsi .....	3-5
3.6	Identifikasi Variabel Penelitian .....	3-5
3.7	Penentuan Metode Pengumpulan Data .....	3-9
3.8	Penyusunan Kuesioner Penelitian .....	3-11
3.9	Penentuan Jumlah Sampel Penelitian .....	3-12
3.10	Uji Validitas Konstruk .....	3-19
3.11	Penyebaran Kuesioner Penelitian .....	3-19
3.12	Uji Validitas dan Realibilitas .....	3-20
3.12.1	Uji Validitas Eksternal .....	3-20
3.12.2	Uji Realibilitas .....	3-20

3.13 Pengolahan Data dan Analisis Pengolahan Data .....	3-21
3.13.1 Analisis Faktor .....	3-21
3.13.2 Perhitungan Kecenderungan Kepemimpinan .....	3-22
3.13.3 Jendela Johari .....	3-22
3.13.4 Perhitungan <i>gap</i> dan Uji Hipotesis .....	3-24
3.14 Usulan .....	3-26
3.16 Kesimpulan dan Saran .....	3-26

#### BAB 4 PENGUMPULAN DATA

4.1 Data Umum Perusahaan .....	4-1
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	4-1
4.1.2 Bidang Usaha Perusahaan .....	4-2
4.1.3 Jaminan Kualitas .....	4-2
4.1.4 Struktur Organisasi Umum .....	4-3
4.1.5 Tugas dan Tanggung Jawab .....	4-4
4.2 Data Responden Penelitian .....	4-7
4.3 Penyebaran Kuesioner.....	4-8
4.4 Data Empiris Penelitian .....	4-9

#### BAB 5 PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

5.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Penelitian Bagian Persepsi dan Harapan Karyawan Serta Gaya Pemimpin Aktual .....	5-1
5.1.1 Ujian Validitas dan Reliabilitas Berdasarkan Data Empiris Kuesioner Bagian Persepsi Karyawan .....	5-1
5.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Berdasarkan Data Empiris Kuesioner Bagian Harapan Karyawan .....	5-3
5.1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Berdasarkan Data Empiris Kuesioner Bagian Gaya Pemimpin .....	5-4
5.2 Analisis Faktor .....	5-6
5.2.1 Hasil Analisis Faktor Bagian Persepsi Eselon III pada Kepemimpinan Eselon II (Manajemen Tingkat	

	Menengah) .....	5-6
5.2.2	Hasil Analisis Faktor Bagian Harapan Eselon III pada Kepemimpinan Eselon II (Manajemen Tingkat Menengah) .....	5-11
5.2.3	Hasil Analisis Faktor Bagian Persepsi Eselon II pada Kepemimpinan Eselon I (Manajemen Tingkat Atas) .....	5-17
5.2.4	Hasil Analisis Faktor Bagian Harapan Eselon II pada Kepemimpinan Eselon I (Manajemen Tingkat Atas) .....	5-23
5.2.5	Hasil Analisis Faktor Bagian Gaya Kepemimpinan Aktual Eselon II (Manajemen Tingkat Menengah) .....	5-28
5.2.6	Hasil Analisis Faktor Bagian Gaya Kepemimpinan Aktual Eselon I (Manajemen Atas) .....	5-33
5.3	Jendela Johari dan Analisis <i>gap</i> .....	5-38
5.3.1	Kecenderungan Gaya Kepemimpinan Manajemen Tingkat Menengah (Eselon II).....	5-38
5.3.2	Analisis Jendela Johari untuk menemukan Gaya Kepemimpinan Manajemen Tingkat Menengah Sekarang (PS) .....	5-40
5.3.3	Analisis <i>gap</i> antara Hasil Jendela Johari dengan Harapan (PH) Eselon III, Diperkuat dengan Hasil dari Uji Hipotesis .....	5-42
5.3.4	Usulan pada Kepemimpinan Manajemen Tingkat Menengah .....	5-47
5.3.5	Kecenderungan Gaya Kepemimpinan Manajemen Tingkat Atas (Eselon I) di dalam dimensi Transaksional dan Transformasional .....	5-55
5.3.6	Analisis Jendela Johari untuk menemukan Gaya Kepemimpinan Manajemen Tingkat Atas Sekarang (PS) .....	5-57
5.3.7	Analisis <i>gap</i> antara Hasil Jendela Johari dengan Harapan (PH) Eselon II, Diperkuat dengan Hasil dari Uji Hipotesis.....	5-59
5.3.8	Usulan pada Kepemimpinan Manajemen Tingkat Atas .....	5-65

## BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan .....	6-1
6.1.1	Manajemen Tingkat Menengah .....	6-1
6.1.2	Manajemen Tingkat Atas .....	6-9
6.2	Saran.....	6-13

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

KOMENTAR DOSEN PENGUJI

DATA PENULIS

## DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
2.1	Perbedaan Konsep Pemimpin	2-1
2.2	Perbedaan Manajer dan Pemimpin	2-4
3.1	Faktor-Faktor Penelitian dari <i>Contingent Rewards</i>	3-6
3.2	Faktor-Faktor Penelitian dari <i>Management by Exception</i>	3-7
3.3	Faktor-Faktor Penelitian dari <i>Enlighthening and situational Initiation of structure</i>	3-8
3.4	Faktor-Faktor Penelitian dari <i>Grouping Stabilizing Consideration</i>	3-8
3.5	Faktor-Faktor Penelitian dari <i>Visionary Competence</i>	3-9
3.6	Faktor-Faktor Penelitian dari <i>Downward Accountability</i>	3-9
3.7	Anggota Sampel Penelitian	3-12
4.1	Jumlah Kuesioner yang Disebarkan dan Kembali	4-8
4.2	Penyebaran Kuesioner Penelitian pada Masing-Masing Unit Kerja	4-8
5.1	Perhitungan Validitas Kuesioner Bagian Persepsi Karyawan	5-2
5.2	Reliabilitas Kuesioner Bagian Persepsi Karyawan	5-3
5.3	Perhitungan Validitas Kuesioner Bagian Harapan Karyawan	5-3
5.4	Reliabilitas Kuesioner Bagian Harapan Karyawan	5-4
5.5	Perhitungan Validitas Kuesioner Bagian Gaya Pemimpin	5-4
5.6	Reliabilitas Kuesioner Bagian Gaya Pemimpin	5-5
5.7	Nilai Rata-Rata dan Standar Deviasi Bagian Persepsi Eselon III	5-6
5.8	<i>KMO and Bartlett's Test</i> Bagian Persepsi Eselon III pada Eselon II	5-7
5.9	<i>Total Variance Explained</i> Bagian Persepsi Eselon III pada Eselon II	5-8

<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
5.10	<i>Rotated Component Matrix</i> Persepsi Eselon III pada Eselon II	5-8
5.11	Variabel Laten Persepsi Eselon III pada Eselon II	5-10
5.12	Hasil Analisis Faktor yang Dipersepsikan Eselon III pada Kepemimpinan Eselon II	5-11
5.13	Nilai Rata-Rata dan Standar Deviasi Bagian Harapan Eselon III pada Eselon II	5-12
5.14	<i>KMO and Bartlett's Test</i> Bagian Harapan Eselon III pada Eselon II	5-12
5.15	<i>Total Variance Explained</i> Bagian Harapan Eselon III pada Eselon II	5-13
5.16	<i>Rotated Component Matrix</i> Harapan Eselon III pada Eselon II	5-14
5.17	Variabel Laten Harapan Eselon III pada Eselon II	5-15
5.18	Hasil Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan yang Diharapkan Eselon III pada Eselon II	5-16
5.19	<i>KMO and Bartlett's Test</i> Bagian Persepsi Eselon II pada Eselon I	5-17
5.20	Nilai Rata-Rata dan Standar Deviasi Bagian Persepsi Manajemen Eselon II pada Manajemen Eselon I Setelah Variabel ME1 Dibuang	5-18
5.21	<i>KMO and Bartlett's Test</i> Bagian Persepsi Eselon II pada Eselon I Setelah Variabel ME1 Dibuang	5-18
5.22	<i>Total Variance Explained</i> Bagian Persepsi Eselon II pada Eselon I	5-19
5.23	<i>Rotated Component Matrix</i> Persepsi Eselon II pada Eselon I	5-20
5.24	Variabel Laten Persepsi Eselon II pada Eselon I	5-21
5.25	Hasil Analisis Faktor yang Dipersepsikan Eselon II pada Kepemimpinan Eselon I	5-22



<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
5.26	Nilai Rata-Rata dan Standar Deviasi Bagian Harapan Eselon II pada Eselon I	5-23
5.27	<i>KMO and Bartlett's Test</i> Bagian Harapan Eselon II pada Eselon I	5-24
5.28	<i>Total Variance Explained</i> Bagian Harapan Eselon II pada Eselon I	5-24
5.29	<i>Rotated Component Matrix</i> Harapan Eselon II pada Eselon I	5-25
5.30	Variabel Laten Harapan Eselon II pada Eselon I	5-26
5.31	Hasil Analisis Faktor yang Diharapkan Eselon II pada Kepemimpinan Eselon I	5-27
5.32	<i>KMO and Bartlett's Test</i> Bagian Gaya Kepemimpinan Eselon II	5-28
5.33	Variabel-Variabel yang Memiliki Nilai Korelasi Terkecil	5-28
5.34	Nilai Rata-Rata dan Standar Deviasi Bagian Gaya Kepemimpinan Eselon II Setelah 11 Variabel Dibuang	5-29
5.35	<i>KMO and Bartlett's Test</i> Bagian Gaya Eselon II Setelah 11 Variabel Dibuang	5-29
5.36	<i>Total Variance Explained</i> Bagian Gaya Eselon II	5-30
5.37	<i>Rotated Component Matrix</i> Gaya Eselon II	5-31
5.38	Variabel Laten Gaya Eselon II	5-32
5.39	Hasil Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Eselon II	5-33
5.40	Nilai Rata-Rata dan Standar Deviasi Bagian Gaya Eselon I	5-33
5.41	<i>Total Variance Explained</i> Bagian Gaya Aktual Eselon I	5-35
5.42	<i>Rotated Component Matrix</i> Gaya Aktual Eselon I	5-35
5.43	Variabel Laten Gaya Kepemimpinan Aktual Eselon I	5-37
5.44	Hasil Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Aktual yang Dilakukan Eselon I	5-38

<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
5.45	Persentase Kepemimpinan pada Manajemen Eselon II ditinjau dari PP, PH, dan PA untuk Skala Lebih Besar atau Sama dengan Tiga	5-39
5.46	Jendela terbuka pada Persepsi Eselon III dan Gaya Eselon II	5-41
5.47	<i>Gap</i> antara Hasil Jendela Johari dengan Gaya Kepemimpinan yang Diharapkan (PH) Eselon III	5-42
5.48	Hasil Pengujian Hipotesis antara Hasil Jendela Johari dengan Gaya Kepemimpinan yang Diharapkan (PH) Eselon III	5-44
5.49	Gaya Kepemimpinan yang Perlu Dipertahankan oleh Manajemen Eselon II (Tingkat Menengah)	5-45
5.50	Gaya Kepemimpinan yang Perlu Ditingkatkan oleh Manajemen Eselon II (Tingkat Menengah)	5-46
5.51	Persentase Kepemimpinan pada Manajemen Eselon I ditinjau dari PP, PH, dan PA untuk Skala Lebih Besar atau Sama dengan Tiga	5-55
5.52	Jendela terbuka pada Persepsi Eselon II dan Gaya Eselon I	5-57
5.53	<i>Gap</i> antara Hasil Jendela Johari dengan Gaya Kepemimpinan yang Diharapkan (PH) Eselon II	5-59
5.54	Hasil Pengujian Hipotesis antara Hasil Jendela Johari dengan Gaya Kepemimpinan yang Diharapkan (PH) Eselon II	5-60
5.55	Gaya Kepemimpinan yang Perlu Dipertahankan oleh Manajemen Eselon I (Tingkat Atas)	5-62
5.56	Gaya Kepemimpinan yang Perlu Ditingkatkan oleh Manajemen Eselon I (Tingkat Atas)	5-63
6.1	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Diharapkan Manajemen Tingkat Menengah	6-1

<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
6.2	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Ada Pada Manajemen Tingkat Menengah	6-2
6.3	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Perlu Ditingkatkan Oleh Manajemen Tingkat Menengah	6-4
6.4	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Diharapkan Manajemen Tingkat Atas	6-9
6.5	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Ada Pada Manajemen Tingkat Atas	6-10
6.6	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Perlu Ditingkatkan Oleh Manajemen Tingkat Atas	6-11

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Kepemimpinan Transaksional dan Usaha Bawahan	2-11
2.2	Organisasi dan Individu dalam Proses Transformasi	2-15
2.3	Kepemimpinan Transformasional dan Usaha Tambahan Bawahan	2-17
2.4	Teknik Sampling	2-20
2.5	Jendela Johari	2-32
3.1	Sistematika Penelitian	3-1
3.2	Bentuk Struktur Organisasi dari Maing-Masing Unit Kerja	3-14
4.1	Struktur Organisasi Umum PT. Pindad	4-3
5.1	Jendela Johari Antara Persepsi Eselon 3 dan Perilaku Eselon 25-42	
5.2	Jendela Johari Antara Persepsi Eselon 2 dan Perilaku Eselon 15-58	

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1	Data Mentah Penelitian	L1 -1
2	Perhitungan Validitas & Realibilitas Data	L2 -1
3	Perhitungan Analisis Faktor	L3 -1
4	Perhitungan Persentase Nilai Data yang $>$ / $<$ dari 3 dan Contoh Perhitungan Uji Hipotesis	L4 -1
5	Kuesioner Penelitian	L5 -1
6	Hasil Validitas Konstruk	L6 -1