BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Agrodana Futures adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengelolaan keuangan (Financial Investment), berdiri berdasarkan Akta Perseroan Terbatas "PT. Agrodana Futures" izin Bursa Berjangka Jakarta (BBJ) dan Badan Pengawasan Perdagangan Berjangka Komoditi (BAPPEBTI), yang telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Kehakiman dan Hak Azasi Manusia Republik Indonesia. Izin Usaha Pialang Berjangka No : 40/BAPPEBTI/PN-PA/7/2009

PT. Agrodana Futures juga telah memperoleh izin dari PT. Kliring Berjangka Indonesia (PERSERO) dan sudah disetujui sebagai Peserta Sistem Perdagangan Alternatif (SPA). Pada era globalisasi ini, diantara persaingan bisnis yang kompetitif, PT. Agrodana Futures melihat adanya suatu peluang yang sangat potensial untuk berkembang, yaitu belum diberdayakannya secara maksimal investasi dibidang komoditi berjangka dan pasar uang oleh para investor yang memiliki dana cukup besar dalam melakukan investasi finansial.

Melihat hal ini perusahaan berusaha secara aktif berpartisipasi dalam mengambil peluang dalam pengembangan potensi tersebut dengan memberikan jasa informasi keuangan tentang pasar Internasional melalui transaksi Index &

Valuta Asing. Konsep berdirinya perusahaan dengan misi meningkatkan jumlah investor Indonesia yang dapat melakukan investasi finansial secara transparan dan menguntungkan dengan perlindungan yang jelas atas transaksi yang dilakukannya. Disamping itu perusahaan terus memberikan sosialisasi dan edukasi investasi baik di Pasar Komoditi Berjangka maupun Pasar Uang.

Dalam waktu beberapa tahun, PT AGRODANA FUTURES telah berhasil membangun bisnis dan reputasinya sebagai perusahaan yang bagus dan terpercaya dengan integritas tinggi., yang memiliki visi dan misi sebagai berikut:

- **VISI**

  "We Deal In Trust"

- **MISI**

  " Menjadi Perusahaan Pialang Terhandal dan Terpercaya di Indonesia dalam Melayani Investor Perorangan dan Perusahaan".

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

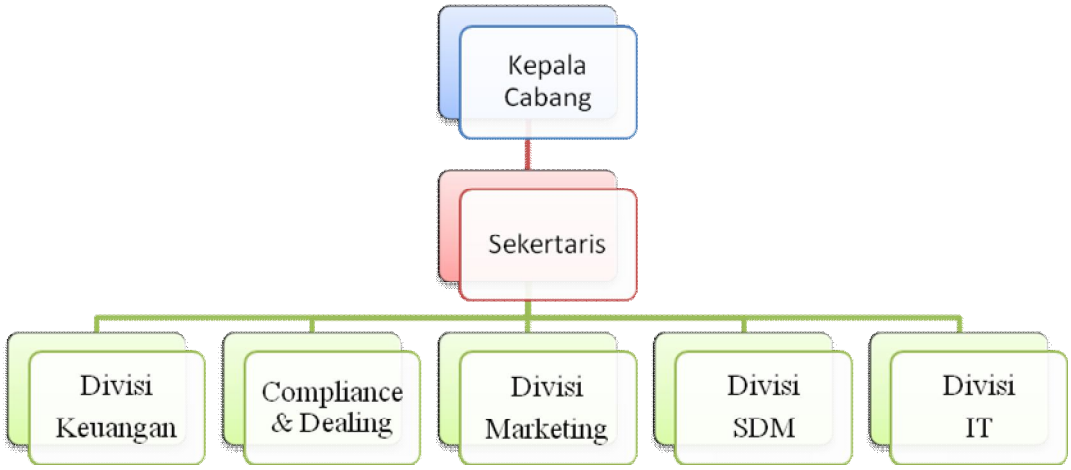
Organisasi dalam pengertian sebagai salah satu fungsi dalam manajemen yang berasal dari kata "to organize" atau "organizing". "pengorganisasian" merupakan salah satu fungsi manajemen dalam menentukan system alokasi, distribusi dan koordinasi sumber daya perusaahaan secara efisien dan efektif untuk menunjang pencapaian sasaran usaha dan bisnis secara optimal.

Struktur organisasi merupakan susunan yang menerangkan tentang bagaimana suatu hubungan kerja yang berada dalam suatu organisasi, dan menerangkan tentang bagaimana suatu hubungan kerja yang berada dalam suatu

organisasi dan juga menerangkan aliran bagaimana wewenang dan tanggung jawab antara pemimpin dan bawahanya.

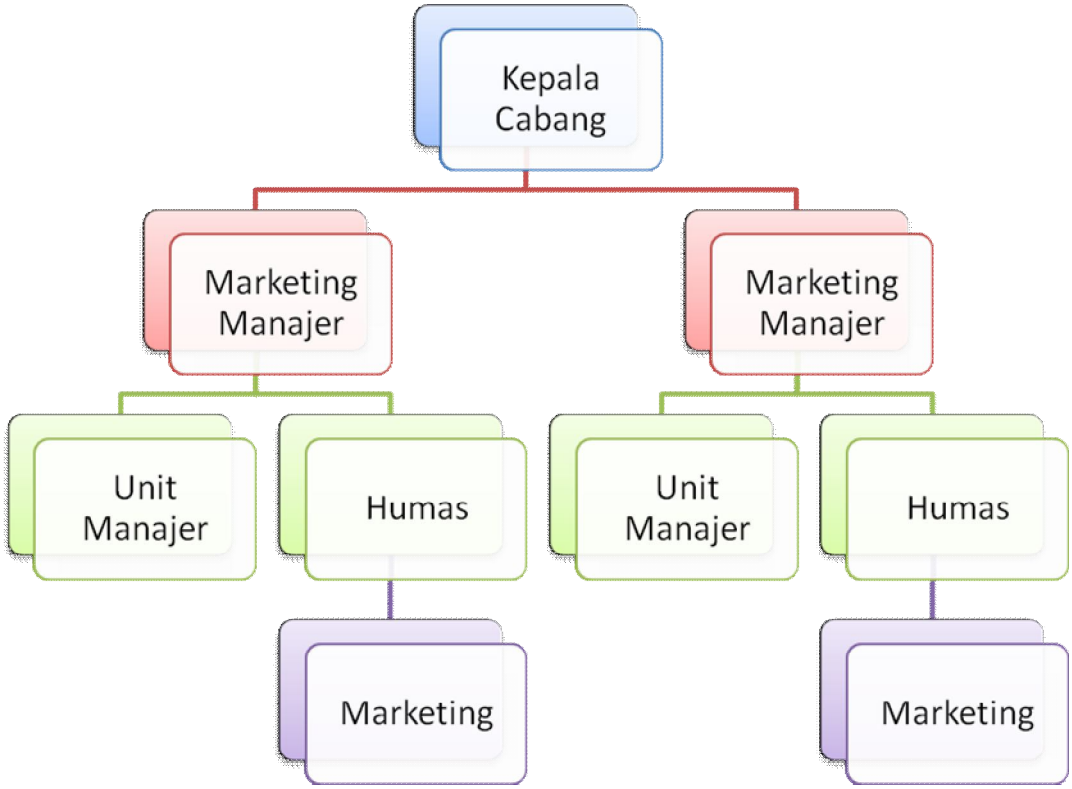
Struktur organisasi PT Agrodana Futures (Branch Bandung) bersifat sentralisasi dimana semua keputusan, kebijakan, wewnang menjadi tanggung jawab Kepala Kantor Pusat PT Agrodana Jakarta. Namun pada pelaksanaanya PT Agrodana Futures (Branch Bandung) cenderung beroperasi seperti sebuah kantor perwakilan, karena seharusnya sebuah kantor cabang memiliki otoritas penuh dalam pengambilan keputusan.

PT Agrodana Futures (Branch Bandung) memiliki struktur lini kerena persetujuan dan perintah dari jenis struktur ini berasal dari atas ke lini yang bawah. Jenis struktur seperti ini memudahkan pengambilan keputusan, dan bersifat informatif. Hal ini terlihat dari wewenang dari pucuk pimpinan mengalir langsung kepada kepala bagian yang memimpin satuan satuan organisasi menurut jenjang organisasi. Adapun struktur organisasi PT Agrodana Futures (Branch Bandung) dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT Agrodana Futures Bandung



Gambar 4.2

Struktur Organisasi Divisi Marketing PT Agrodana Futures Bandung

4.1.3 Deskripsi Jabatan

Deskripsi pekerjaan (Job Description) dari masing-masing divisi yang ada di PT Agroana Futures Bandung adalah sebagai berikut :

1. Kepala Cabang

   Tugas-tugas Kepala Cabang adalah sebagai berikut :

   a) Memimpin perusahaan dan bertanggung jawab kepada kantor pusat.
   b) Mengawasi dan mengevaluasi kinerja staff PT Agroana Futures Bandung.
   c) Memeriksa dan menandatangani pengajuan pembukaan rekening.
   d) Menetapkan kebijakan untuk efisiensi kegiatan operasional yang dituangkan dalam peraturan/instruksi PT sepanjang sesuai dengan ketentuan Kantor.

2. Sekertaris

   Tugas-tugas Akunting adalah sebagai berikut :

   a) Mencatat dan menyusun agenda rapat
   b) Menyiapkan seluruh kelengkapan dan kebutuhan saat rapat
   c) Sebagai perantara antara Kepala Cabang dengan seluruh divisi

3. Akunting

   Tugas-tugas Akunting adalah sebagai berikut :

   a) Memeriksa ketersediaan margin atau dana nasabah dan memberikan konfirmasi ke Divisi *Dealing* bahwa nasabah siap untuk bertransaksi.

b) Mendata dan menghitung gaji, komisi dan bonus karyawan.

4. Trainer

Tugas-tugas *Trainer* atau *Research Development* adalah sebagai berikut :

a) Setiap jam 09.00 pagi memimpin *morning breafing.*

b) Memberitahukan berita seputar *Index, Forex* dan *Gold.*

c) Memberikan training untuk Finance Consultant baru.

d) Membuat kerjasama denggan kampus-kampus dalam rekrutmen.

5. Dealing

Tugas-tugas *Dealing atau Order Taker* adalah sebagai berikut :

a) Menjaga, memberi kabar dan memasang *Limit/Stop/OCO/Locking* untuk *Open dan Close Potition (New/Liquid)* kepada Nasabah sesuai dengan perintah nasabah dengan lampiran surat kuasa.

b) Mencatat, menganalisa dan memberi kabar setiap berita yang sedang terjadi dan yang akan terjadi kepada nasabah *(real time news).*

c) Membuat tabel harga untuk Open/High/Low/Close untuk market Forex, Stock Index dan lainnya yang berhubungan dengan pergerakan harga setiap hari.

d) Melakukan test Suara nasabah untuk di rekaman di database suara.

6. Marketing Manajer (*Leader*)

Marketing Manajer (MM) bertugas dalam mengawasi AM atau Manajer, PR dan FC saat berhubungan dengan calon nasabah, serta mendampingi PR saat *Power Closing* atau persetujuan pembukaan rekening baru dengan calon nasabah

7. Compliance

Tugas-tugas Compliance adalah sebagai berikut :

a) Memberikan data nasabah ke Divisi *Dealing*.
b) Memeriksa kelengkapan data calon nasabah.
c) Melakukan interview dan cross chek data calon nasabah.
d) Memberikan keputusan layak atau tidak menjadi nasabah PT. Agrodana Futures.

8. Public Relation

Tugas-tugas *Public Relation* adalah sebagai berikut :

a) Membimbing dan mengawasi FC baru saat contacting dengan calon nasabah.
b) Membimbing dan mengawasi FC baru saat bertemu calon nasabah.
c) Membuat janji dan mempresentasikan forex, index dan sistem trading terhadap calon nasabah.

9. Trader

Trader adalah orang yang memiliki wewenang untuk mengelola dan mengembangkan dana nasabah melalui transaksi online atas perintah nasabah.

10. Massenger

Tugas-tugas *Massenger* adalah sebagai berikut :

a) Membuat photocopy *Morning News* untuk staff dan mengirimkannya untuk nasabah setiap hari.
b) Melakukan pencatatan data pengiriman surat-surat dan bertanggung jawab atas surat-surat dan data yang telah dikirim kepada nasabah.
c) Menjaga kerahasiaan data nasabah.

11. Driver

Tugas-tugas *Driver* adalah sebagai berikut :

a) Mengatur prospek marketiing bersama sekertaris.
b) Mengantar marketing prospek dan melaporkan jadwal *appointment* dengan calon nasabah kepada Kepala Cabang.

4.1.4 Aktivitas Perusahaan

Mata uang merupakan salah satu produk yang paling diminati atau tinggi permintaannya. Selain digunakan sebagai alat pembayaran, mata uang juga merupakan salah satu produk Investasi. PT. Agrodana Futures menyediakan fasilitas transaksi jual beli *Stock Index* (indeks saham) dan *Foreign Exchange*. Jenis mata uang serta *stock index* yang diperdagangkan adalah:

a) Foreign Exchange Product

Foreign Exchange atau biasa dikenal dengan singkatan FOREX adalah nilai tukar atau kurs valuta asing yang terjadi di pasar internasional. Selain diperdagangkan melalui mekanisme bursa berjangka, pasar utama dari foreign exchange market adalah perdagangan valuta asing antar bank ditingkat internasional. Oleh karena itu foreign exchange market ini seringkali juga disebut dengan pasar uang antar bank. Untuk beberapa mata uang yang sering disebut dengan mata uang utama dunia (*US Dollar, Euro, Japanese Yen, Great British Poundsterling dan lain sebagainya*), perdagangannya berlangsung secara aktif selama 24 jam dari hari Senin sampai dengan Jumat.

Para pelaku pasar pada perdagangan valuta asing ini berasal dari berbagai macam kalangan, seperti:

- Bank-bank devisa di setiap Negara
- Lembaga keuangan non bank, seperti: asuransi, dll.
- Investor (individual/corporate)

PT. Agrodana Futures menawarkan atau memberikan kesempatan kepada para investor untuk melakukan investasi valuta asing secara margin dalam perhitungan berbasis US Dollar dalam 5 (lima) mata uang, yakni : EUR/USD, USD/JPY, GBP/USD, USD/CHF, AUD/USD.

b) *Index Saham*

Stock Index adalah indikator pasar yang menunjukkan tingkat harga saham biasa (*common stock*) yang diperdagangkan di suatu bursa efek, seperti IHSG (index harga saham gabungan) yang terdiri dari saham-saham yang diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ).

Stock Index dapat dijadikan sebagai indikator keadaan ekonomi dari suatu negara, karena menggambarkan keadaan sektor riil dari suatu negara. Stock Index terbentuk dari kumpulan saham-saham yang terdaftar atau listing di suatu bursa, dimana saham adalah salah satu cara untuk mendapatkan tambahan modal bagi pihak perusahaan. Untuk pihak pembeli saham merupakan salah satu instrumen keuangan yang dapat menghasilkan keuntungan dari capital gainnya. Setiap hari saham-saham tersebut mengalami perubahan harga, yang berdampak pada fluktuasi harga saham gabungan atau nilai stock indexnya.

Stock Index Futures adalah salah satu instrumen finansial yang berpatokan pada stock index. Perbedaan Stock Index dengan Stock Index Futures adalah komoditi/jenis instrumen yang diperdagangkan. Stock Index yang diperdagangkan adalah komponen-komponen yang membentuk index, yakni saham-sahamnya, sedangkan Stock Index

Futures yang diperdagangkan adalah nilai indexnya, bukan saham-sahamnya.

Produk Stock Index Futures yang diperdagangkan di PT Agrodana Futures adalah :

- **Nikkei Stock Average Futures (NSAF)**

  Merupakan cerminan index pasar saham N225 yang merupakan harga rata-rata dari 225 saham utama (Sony, Toshiba, Toyota, dll) di bursa utama Tokyo Stock Exchange.

- **Hangseng Index Futures (HSIF)**

  Merupakan gabungan harga saham dari 33 saham blue chips (HSBC, Cathay Pacific, dll) di Hongkong Stock Market.

- **Korea Stock Price Index 200 Futures (KSPI)**

  Merupakan cerminan dari 200 saham unggulan (Samsung, Hyundai, dll) pada cash market Kospi 200 yang tercatat pada Korea Stock Exchange.

PT. Agrodana Futures sebagai perusahaan jasa investasi, selalu mengutamakan kepuasan dan kepercayaan investor, karena memiliki kepastian hukum atas perusahaan, dan kegiatan usaha, kinerja perusahaan yang baik, serta jaminan keamanan investasi.

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden menggambarkan beberapa kondisi responden yang ditampilkan secara statistik. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana tentang keadaan responden yang dijadikan objek penelitian. Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian marketing PT. Arodana Futures Bandung sebanyak 32 responden. Profil responden digambarkan melalui jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan yang ditamatkan dan masa kerja. Hasil penyebaran kuesionernya dapat dilihat pada uraian berikut :

Tabel 4.1
Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	(%)
Laki-Laki	10	31,3
Perempuan	22	68,8
Jumlah	**32**	**100,0**

Sumber : Hasil Kuesioner

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 32 responden terdiri dari 31,3% laki-laki dan 68,8% adalah perempuan, ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan. Hal terebut dimungkinkan karena karakteristik pekerjaan yang cenderung mengutamakan komunikasi dalam membina hubungan baik dengan orang baru atau calon nasabah , sehingga kebutuhan tenaga kerja perempuan lebih banyak.

Tabel 4.2
Usia Responden

Usia	Frekuensi	(%)
< 25 Tahun	18	56,3
25-30 Tahun	10	31,3
31-36 Tahun	2	6,3
> 36 Tahun	2	6,3
Jumlah	**32**	**100,0**

Sumber : Hasil Kuesioner

Berdasarkan data reponden dari 32 kuesioner yang disebarkan menunjukkan bahwa mayoritas usia responden berumur < 25 tahun. Melihat bahwa persentase terbesar dari responden adalah responden yang berusia < 25 tahun, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan adalah berusia produktif

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan yang Ditamatkan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	(%)
SLTA	19	59,4
Diploma	3	9,4
Sarjana	10	31,3
Jumlah	**32**	**100,0**

Sumber : Hasil Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas responden berdasar tingkat pendidikan terakhir yang ditamatkan mayoritas responden berpendidikan SLTA. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan karyawan pada perusahaan tersebut cukup baik. Kepiawaian karyawan dalam dunia marketing terkadang tidak ditentukan dari tingkat pendidikan akhirnya, tetapi dilihat dari pengalaman bekerja sebelumnya dan seberapa banyak jumlah relasi yang dimilikinya, sebab

pada umumnya orang yang memiliki lingkup relasi yang luas maka ia akan lebih mudah terjun dalam dunia marketing dan dapat mengoptimalkan kinerjanya.

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

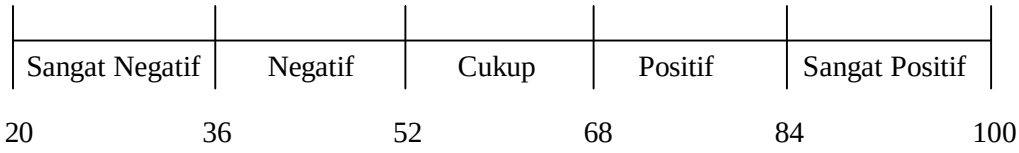
Masa Kerja	Frekuensi	(%)
< 1 Tahun	15	46,9
1-3 Tahun	9	28,1
> 3 Tahun	8	25,0
Jumlah	**32**	**100,0**

Sumber : Hasil Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.4 di atas diketahui bahwa sebagian besar karyawan memiliki masa kerja < 1 Tahun, hal ini menunjukkan tingkat *turn over* yang tinggi diperlukan guna *merefresh* karyawan lama dengan karyawan baru yang lebih kompeten sehingga dapat terus menambah *data based* calon nasabah baru.

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah untuk mencapai tujuan dari penulisan laporan penelitian pertama sampai ketiga. Untuk menganalisis gender, gaya kepemimpinan transformasioal dan kinerja karyawan pada bagian marketing PT. Agrodana Futures Bandung. Gambaran data hasil tanggapan responden dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana kondisi setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan persentase skor tanggapan responden.



Gambar 4.3

Pedoman Penafsiran Persentase Skor Tanggapan Responden

4.3.1 Analisis Deskripitf Gender

Faktor gender sebagaimana telah diuraikan pada latar belakang penelitian menjadi isu penting pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung. Pada penelitian ini faktor gender diukur menggunakan 4 (empat) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 8 butir pernyataan. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5

Rekapitulasi Persentase Skor Jawaban Responden Pada Masing-Masing Indikator Gender

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kategori
Perilaku	210	320	65.63	Cukup
Peran	220	320	68.75	Baik
Karakteristik Emosional	227	320	70.94	Baik
Mentalitas	222	320	69.38	Baik
Total	**879**	**1280**	**68,67**	**Baik**

Berdasarkan indikator dapat dilihat bahwa perilaku manajer pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung pada umumnya sudah cukup baik. Bahkan peran, karaktersitik emosional dan mentalitas manajer bagian pemasaran

pada umumnya sudah baik. Agar lebih jelas penulis juga akan menyajikan gambaran persepsi kesamaan gender pada masing-masing indikator, yang diukur menggunakan 4 (empat) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 8 butir pernyataan. Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator.

1) Perilaku

Perilaku manajer pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator perilaku.

Tabel 4.6

Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Perilaku

Pernyataan	Tim Manajer		Alternatif Jawaban					% Skor
			SS	S	KS	TS	STS	
Manajer cenderung acuh tak acuh dalam membina bawahannya	Laki-laki	F	0	10	6	0	0	47,50
		%	0,00	62,50	37,50	0,00	0,00	
	Perempuan	F	0	0	11	4	1	67,50
		%	0,00	0,00	68,75	25,00	6,25	
Manajer bijak dalam mengambil keputusan	Laki-laki	F	0	8	5	3	0	66,25
		%	0,00	50,00	31,25	18,75	0,00	
	Perempuan	F	2	13	1	0	0	81,25
		%	12,50	81,25	6,25	0,00	0,00	

Pada tabel 4.6 diatas dapat dilihat untuk tim manajer perempuan paling banyak responden kurang setuju bahwa manajer cenderung acuh tak acuh dalam membina bawahannya, namun ada sebanyak 62,50% responden setuju bahwa manajer cenderung acuh tak acuh dalam membina bawahannya. Hal ini terpapar pada jawaban responden yang berada dibawah pengawasan manajer laki-laki, perhatian dari pihak HRD sangat diharapkan guna memperbaiki kondisi kenyamanan bekerja para karyawan dalam setiap tim.

Mengenai pengambilan keputusan dapat dilihat mayoritas setuju manajer bijak dalam mengambil keputusan, namun ada sebanyak 31,25% responden dari tim manajer laki-laki yang kurang setuju bahwa manajer bijak dalam mengambil keputusan. Secara keseluruhan data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung merasa manajer memang sudah bijak dalam mengambil keputusan.

2) Peran

Peran gender pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi tanggapan responden terhadap kedua butir pernyataan pada indikator peran.

Tabel 4.7
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Peran

Pernyataan	Tim Manajer		Alternatif Jawaban					% Skor
			SS	S	KS	TS	STS	
Peran pria dan wanita tidak setara sebagai pemimpin di perusahaan	Laki-laki	F	0	0	4	6	6	67,50
		%	0,00	0,00	25,00	37,50	37,50	
	Perempuan	F	1	4	5	3	3	66,25
		%	6,25	25,00	31,25	18,75	18,75	
Penanganan nasabah dilakukan secara silang	Laki-laki	F	3	7	6	0	0	76,25
		%	18,75	43,75	37,50	0,00	0,00	
	Perempuan	F	1	5	7	3	0	65,00
		%	6,25	31,25	43,75	18,75	0,00	

Pada tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas jawaban responden dari tim manajer laki-laki menjawab sangat tidak setuju bahwa peran pria dan wanita tidak setara sebagai pemimpin di perusahaan, dan mayoritas responden dari tim manajer perempuan kurang setuju bahwa peran pria dan wanita tidak setara sebagai pemimpin di perusahaan. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung

merasa bahwa peran pria dan wanita cukup setara sebagai pemimpin di perusahaan.

Mengenai penanganan nasabah dapat dilihat paling banyak responden dari tim laki-laki setuju bahwa penanganan nasabah sudah dilakukan secara silang, sedangkan pada tim perempuan responden kurang setuju jika penanganan nasabah dilakukan secara silang. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung merasa penanganan nasabah memang sudah dilakukan secara silang, namun tidak semua nasabah merasa nyaman dan percaya secara langsung melalui penanganan silang ini, kondisi ini dapat disesuaikan dengan golongan usia serta situasi nasabah itu sendiri.

3) Karakteristik Emosional

Karakteristik emosional karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi tanggapan responden terhadap kedua butir pernyataan pada indikator karakteristik emosional.

Tabel 4.8
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator
Karakteristik Emosional

Pernyataan	Tim Manajer		Alternatif Jawaban					% Skor
			SS	S	KS	TS	STS	
Mudah gugup bila berinteraksi langsung dengan nasabah lawan jenis	Laki-laki	F	0	4	7	1	4	66,25
		%	0,00	25,00	43,75	6,25	25,00	
	Perempuan	F	0	1	4	8	3	76,25
		%	0,00	6,25	25,00	50,00	18,75	
Terbiasa dengan kata-kata yang kurang mengenakkan dari nasabah di telepon	Laki-laki	F	0	8	7	0	1	67,50
		%	0,00	50,00	43,75	0,00	6,25	
	Perempuan	F	4	6	4	1	1	73,75
		%	25,00	37,50	25,00	6,25	6,25	

Pada tabel 4.8 diatas dapat dilihat paling banyak responden dari tim manajer laki-laki kurang setuju bahwa mudah gugup bila berinteraksi langsung dengan nasabah lawan jenis, bahkan pada responden dari tim manajer perempuan ada sebanyak 50,00% responden tidak setuju mudah gugup bila berinteraksi langsung dengan nasabah lawan jenis. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung merasa tidak gugup ketika berinteraksi langsung dengan nasabah lawan jenis.

Mengenai kata-kata yang kurang mengenakkan dari nasabah dapat dilihat paling banyak responden setuju sudah terbiasa dengan kata-kata yang kurang mengenakkan dari nasabah di telepon, baik dari tim manajer laki-laki maupun perempuan. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung sudah terbiasa dengan kata-kata yang kurang mengenakkan dari nasabah di telepon.

4) Mentalitas

Mentalitas karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi persentase skor tanggapan responden terhadap kedua butir pernyataan pada indikator mentalitas.

Tabel 4.9

Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Mentalitas

Pernyataan	Tim Manajer		Alternatif Jawaban					% Skor
			SS	S	KS	TS	STS	
Mudah menyerah dalam mengejar target perusahaan	Laki-laki	F	0	1	14	1	0	60,00
		%	0,00	6,25	87,50	6,25	0,00	
	Perempuan	F	0	3	4	7	2	70,00
		%	0,00	18,75	25,00	43,75	12,50	
Tidak terbebani dengan target yang harus dicapai perusahaan	Laki-laki	F	0	7	8	1	0	67,50
		%	0,00	43,75	50,00	6,25	0,00	
	Perempuan	F	1	14	1	0	0	80,00
		%	6,25	87,50	6,25	0,00	0,00	

Pada tabel 4.9 diatas dapat dilihat paling banyak responden dari tim manajer laki-laki kurang setuju bahwa mudah menyerah dalam mengejar target perusahaan, bahkan ada sebanyak 43,75% responden dari tim manajer perempuan tidak setuju mudah menyerah dalam mengejar target perusahaan. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung masih cukup mudah menyerah dalam mengejar target perusahaan.

Mengenai beban target yang harus dicapai dapat dilihat mayoritas responden setuju tidak terbebani dengan target yang harus dicapai perusahaan, baik dari tim manajer laki-laki maupun perempuan. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung tidak terbebani dengan target yang harus dicapai perusahaan, namun kelesuan pencapaian target yang terjadi dalam tiga bulan terakhir ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah data nasabah yang kurang tepat sasaran.

Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang faktor gender pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap butir pernyataan.

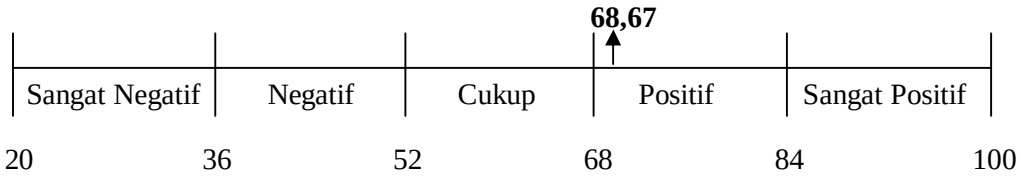
Tabel 4.10

Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Gender

Pernyataan	TM Laki-Laki			TM Perempuan			Total		
	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
1	38	80	47,50	54	80	67,50	92	160	57,50
2	53	80	66,25	65	80	81,25	118	160	73,75
3	54	80	67,50	53	80	66,25	107	160	66,88
4	61	80	76,25	52	80	65,00	113	160	70,63
5	53	80	66,25	61	80	76,25	114	160	71,25
6	54	80	67,50	59	80	73,75	113	160	70,63
7	48	80	60,00	56	80	70,00	104	160	65,00
8	54	80	67,50	64	80	80,00	118	160	73,75
TOTAL	**415**	**640**	**64,84**	**464**	**640**	**72,50**	**879**	**1280**	**68,67**

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012

Selanjutnya persentase total skor jawaban responden pada tabel di atas tersebut di interpretasikan ke dalam tabel skala penafsiran persentase skor jawaban responden yang disajikan ke dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 4.4

Skala Penafsiran Persentase Skor Total Variabel Gender

Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan persentase total skor tanggapan responden pada variabel gender sebesar 68,67 berada di antara interval 68 – 84. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi kesamaan gender pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung secara umum berada dalam kategori positif. Selanjutnya bila dilihat berdasarkan tim manager, persentase skor tanggapan responden yang dipimpin oleh manajer laki-laki (64,84) berada pada interval 52 – 68 sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi kesamaan gender pada karyawan yang dipimpin oleh manajer laki-laki secara umum berada dalam kategori cukup positif. Kemudian persentase skor tanggapan responden yang dipimpin oleh manajer perempuan (72,50) berada pada interval 68 – 84 sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi kesamaan gender pada karyawan yang dipimpin oleh manajer perempuan secara umum berada dalam kategori positif.

4.3.2 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan Transformasional

Faktor kepemimpinan memiliki peran penting dalam pencapaian target kerja para karyawan. Pada penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 4 (empat) indikator. Gambaran mengenai masing-masing indikator pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.11
Rekapitulasi Persentase Skor Jawaban Responden Pada Masing-Masing Indiktor Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kategori
Kharisma	198	320	61.88	Cukup
Inspirasi	219	320	68.44	Baik
Stimulasi Intelektual	198	320	61.88	Cukup
Konsiderasi individual	317	480	66.04	Cukup
Total	**932**	**1440**	**64,72**	**Cukup**

Berdasarkan indikator dapat dilihat kharisma yang dimiliki pimpinan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung sudah cukup tinggi. Demikian juga dengan stimulasi intelektual dan konsiderasi individual yang dimiliki pimpinan cukup tinggi. Bahkan kemampuan pimpinan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung dalam menciptakan isnpirasi sudah baik. Agar lebih jelas maka penulis juga menyajikan gambaran gaya kepemimpinan transformasional pada masing-masing indikator yang diukur menggunakan 4 (empat) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 9 butir pernyataan. Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator.

1) Kharisma

Kharisma pimpinan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi persentase skor tanggapan responden terhadap kedua butir pernyataan tersebut.

Tabel 4.12
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Kharisma

Pernyataan	Tim Manajer		Alternatif Jawaban					% Skor
			SS	S	KS	TS	STS	
Manajer saya kurang pantas menjadi panutan bagi bawahannya	Laki-laki	F	0	10	4	1	1	51,25
		%	0,00	62,50	25,00	6,25	6,25	
	Perempuan	F	0	0	9	6	1	70,00
		%	0,00	0,00	56,25	37,50	6,25	
Kepemimpinan yang dijalankan sudah baik dan tidak memiliki kelemahan	Laki-laki	F	0	3	9	3	1	57,50
		%	0,00	18,75	56,25	18,75	6,25	
	Perempuan	F	0	9	5	2	0	68,75
		%	0,00	56,25	31,25	12,50	0,00	

Pada tabel 4.12 diatas dapat dilihat paling banyak responden dari tim manajer laki-laki setuju bahwa manajer kurang pantas menjadi panutan bagi bawahannya, sedangkan tim manajer perempuan mayoritas menyatakan kurang setuju . Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung merasa manajer cukup pantas menjadi panutan bagi bawahannya.

Mengenai kepemimpinan yang sudah dijalankan dapat dilihat paling banyak responden dari tim manajer manajer laki-laki menjawab kurang setuju kepemimpinan yang dijalankan sudah baik dan tidak memiliki kelemahan, namun ada sebanyak 56,25% responden dari tim manajer perempuan setuju kepemimpinan yang dijalankan sudah baik dan tidak memiliki kelemahan. Hal ini menggambarkan keselarasan memimpin dan dipimpin dari tim manajer

perempuan lebih tinggi daripada tim manajer laki-laki. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung merasa kepemimpinan yang dijalankan sudah cukup baik meskipun masih memiliki kelemahan.

2) Inspirasi

Kemampuan pimpinan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung dalam memberikan inspirasi diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi persentase skor tanggapan responden terhadap kedua butir pernyataan pada indikator inspirasi.

Tabel 4.13
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Inspirasi

Pernyataan	Tim Manajer		Alternatif Jawaban					% Skor
			SS	S	KS	TS	STS	
Manajer tidak mampu menarik simpati bawahannya	Laki-laki	F	1	7	7	0	1	51,25
		%	6,25	43,75	43,75	0,00	6,25	
	Perempuan	F	0	1	9	5	1	67,50
		%	0,00	6,25	56,25	31,25	6,25	
Manajer memberikan motivasi menuju sukses kepada bawahannya melalui pengalaman pribadinya	Laki-laki	F	0	13	3	0	0	76,25
		%	0,00	81,25	18,75	0,00	0,00	
	Perempuan	F	3	9	4	0	0	78,75
		%	18,75	56,25	25,00	0,00	0,00	

Pada tabel 4.13 diatas dapat dilihat dari seluruh tim menjawab bahwa paling banyak responden kurang setuju bahwa manajer tidak mampu menarik simpati bawahannya, namun terdapat 43,75% responden dari tim manajer laki-laki menyatakan setuju atasannya tidak mampu menarik simpati bawahannya. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung merasa manajer cukup mampu menarik simpati bawahannya. Namun tentunya perhatian dalam bentuk komunikasi dua arah masih

harus ditingkatkan sehingga bawahan merasa perlu memperbaiki cara ia bekerja atau introspeksi diri karena kepeduliannya terhadap atasan dan bukan atas dasar peneguran.

Mengenai memotivasi bawahan dapat dilihat bahwa seluruh tim menjawab setuju manajer memberikan motivasi menuju sukses kepada bawahannya melalui pengalaman pribadinya. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung menilai manajer mampu memberikan motivasi menuju sukses kepada bawahannya melalui pengalaman pribadinya.

3) Stimulasi Intelektual

Kemampuan pimpinan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung dalam memberikan stimulasi intelektual kepada bawahan diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi persentase skor tanggapan responden terhadap kedua butir pernyataan pada indikator stimulasi intelektual.

Tabel 4.14
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator
Stimulasi Intelektual

Pernyataan	Tim Manajer		Alternatif Jawaban					% Skor
			SS	S	KS	TS	STS	
Manajer tidak mampu merangsang kreatifitas bawahannya	Laki-laki	F	2	9	4	0	1	46,25
		%	12,50	56,25	25,00	0,00	6,25	
	Perempuan	F	0	1	12	2	1	63,75
		%	0,00	6,25	75,00	12,50	6,25	
Selalu ada ide baru dari manajer dalam memecahkan masalah	Laki-laki	F	0	6	4	5	1	58,75
		%	0,00	37,50	25,00	31,25	6,25	
	Perempuan	F	4	8	3	1	0	78,75
		%	25,00	50,00	18,75	6,25	0,00	

Pada tabel 4.14 diatas dapat dilihat terdapat perbedaan jawaban yang sangat mencolok antara responden dari tim manajer laki-laki dan perempuan, dimana responden tim manajer laki-laki setuju bahwa manajer tidak mampu merangsang kreatifitas bawahannya, sedangkan tim manajer perempuan mayoritas menjawab kurang setuju bahwa manajer tidak mampu merangsang kreatifitas bawahannya. Stimulus yang diberikan tidak hanya merangsang kreatifitas tapi juga mampu memberikan warna baru serta semangat dalam bekerja, sehingga pola fikir karyawan bisa meningkat ke arah yang lebih baik, hal ini menggambarkan bahwa manajer perempuan lebih mampu memberikan dorongan yang lebih baik daripada manajer laki-laki.

Mengenai pemecahan masalah dapat dilihat kedua tim paling banyak menjawab setuju selalu ada ide baru dari manajer dalam memecahkan masalah, namun ada sebanyak 31,25% responden dari timmanajer laki-laki menjawab tidak setuju selalu ada ide baru dari manajer dalam memecahkan masalah. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung menilai manajer seringkali memiliki ide baru dalam memecahkan masalah, namun pengembangan ide-ide baru masih tetap diharapkan guna memaksimalkan performa seorang pimpinan yang cerdas dimata bawahan.

4) Konsiderasi Individual

Konsiderasi individual pimpinan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung diukur menggunakan 3 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi

persentase skor tanggapan responden terhadap ketiga butir pernyataan pada indikator konsiderasi individual.

Tabel 4.15
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Konsiderasi Individual

Pernyataan	Tim Manajer		Alternatif Jawaban					% Skor
			SS	S	KS	TS	STS	
Manajer tidak memahami potensi saya sebagai bawahannya	Laki-laki	F	0	6	9	0	1	55,00
		%	0,00	37,50	56,25	0,00	6,25	
	Perempuan	F	0	1	9	5	1	67,50
		%	0,00	6,25	56,25	31,25	6,25	
Manajer memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik	Laki-laki	F	1	12	3	0	0	77,50
		%	6,25	75,00	18,75	0,00	0,00	
	Perempuan	F	1	10	3	2	0	72,50
		%	6,25	62,50	18,75	12,50	0,00	
Manajer tidak berusaha membantu bawahan untuk mencapai sukses	Laki-laki	F	1	5	9	1	0	52,50
		%	6,25	31,25	56,25	6,25	0,00	
	Perempuan	F	0	0	9	6	2	71,25
		%	0,00	0,00	56,25	37,50	12,50	

Pada tabel 4.15 diatas dapat dilihat dari kedua tim paling banyak responden kurang setuju bahwa manajer tidak memahami potensi bawahannya. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung merasa manajer cukup memahami potensi bawahannya.

Mengenai penghargaan dapat dilihat dari kedua tim paling banyak responden setuju bahwa manajer memberikan penghargaan jika bawahan bekerja dengan baik. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung menilai manajer sering memberikan penghargaan jika bawahan bekerja dengan baik.

Mengenai usaha membantu bawahan pun dari kedua tim dapat dilihat paling banyak responden kurang setuju bahwa manajer tidak berusaha membantu bawahan untuk mencapai sukses. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung menilai manajer kadang-kadang berusaha membantu bawahan untuk mencapai sukses.

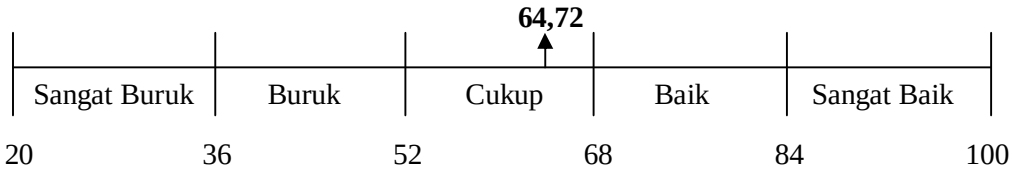
Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang gaya kepemimpinan transformasional pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap butir pernyataan. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.16
Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai
Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan	TM Laki-Laki			TM Perempuan			Total		
	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
1	41	80	51,25	56	80	70,00	97	160	60,63
2	46	80	57,50	55	80	68,75	101	160	63,13
3	41	80	51,25	54	80	67,50	95	160	59,38
4	61	80	76,25	63	80	78,75	124	160	77,50
5	37	80	46,25	51	80	63,75	88	160	55,00
6	47	80	58,75	63	80	78,75	110	160	68,75
7	44	80	55,00	54	80	67,50	98	160	61,25
8	62	80	77,50	58	80	72,50	120	160	75,00
9	42	80	52,50	57	80	71,25	99	160	61,88
TOTAL	**421**	**720**	**58,47**	**511**	**720**	**70,97**	**932**	**1440**	**64,72**

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012

Selanjutnya persentase total skor jawaban responden pada tabel di atas akan diinterpretasikan ke dalam tabel skala penafsiran persentase skor jawaban responden yang disajikan ke dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 4.5
Skala Penafsiran Persentase Skor Total Variabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan persentase total skor tanggapan responden pada variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 64,72 berada di antara interval 52 – 68. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung secara umum berada dalam kategori cukup baik. Selanjutnya bila dilihat berdasarkan tim manager, persentase skor tanggapan responden yang dipimpin oleh manajer laki-laki (58,47) berada pada interval 52 – 68 sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan yang diterapkan oleh manajer laki-laki secara umum berada dalam kategori cukup baik. Kemudian persentase skor tanggapan responden yang dipimpin oleh manajer perempuan (70,97) berada pada interval 68 – 84 sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan yang diterapkan oleh manajer perempuan secara umum berada dalam kategori baik.

4.3.3 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Kinerja karyawan diukur menggunakan 6 (enam) indikator dan gambaran mengenai masing-masing indikator pada variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.17
Rekapitulasi Persentase Skor Jawaban Responden Pada Masing-Masing Indiktor Kinerja Karyawan

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kategori
Kuantitas	200	320	62,50	Cukup
Kualitas	236	320	73,75	Tinggi
Ketepatan waktu	250	320	78,13	Tinggi
Efektifitas biaya	250	320	78,13	Tinggi
Membutuhkan arahan	218	320	68,13	Tinggi
Dampak interpersonal	245	320	76,56	Tinggi
Total	**1399**	**1920**	**72,86**	**Tinggi**

Berdasarkan indikator dapat dilihat kuantitas kerja yang dihasilkan oleh sebagian besar karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung cukup tinggi. Bahkan kualitas hasil kerja karyawan sudah baik, demikian juga dengan ketapatan waktu penyelesaian pekerjaan, efektivitas biaya, kebutuhan pengarahan dan dampak interpersonal yang ditunjukkan oleh karyawan sudah tinggi.

Agar lebih jelas maka penulis juga menyajikan gambaran kinerja karyawan pada masing-masing indikator, yang diukur menggunakan 6 (enam) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 12 butir pernyataan. Berikut

gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator.

1) Kuantitas

Kuantitas hasil kerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung diukur menggunakan 5 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap kedua butir pernyataan pada indikator kuantitas.

Tabel 4.18

Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Kuantitas

Pernyataan		Alternatif Jawaban					%
		SS	S	KS	TS	STS	Skor
Tidak sanggup memenuhi target perusahaan tepat waktu	F	0	14	12	5	1	55,63
	%	0,00	43,75	37,50	15,63	3,13	
Bisa mencapai lebih banyak dari target yang ditentukan perusahaan	F	0	17	13	2	0	69,38
	%	0,00	53,13	40,63	6,25	0,00	
Akumulasi Jawaban Responden	F	**0**	**31**	**25**	**7**	**1**	**62,50**
	%	**0,00**	**48,44**	**39,06**	**10,94**	**1,56**	

Pada tabel 4.18 diatas dapat dilihat paling banyak responden setuju tidak sanggup memenuhi target perusahaan tepat waktu, namun ada sebanyak 37,15% responden setuju tidak sanggup memenuhi target perusahaan tepat waktu. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 55,63 berada pada interval 52 – 68 dan termasuk dalam kategori cukup. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung cukup sanggup memenuhi target perusahaan tepat waktu.

Mengenai pencapaian lebih banyak target dapat dilihat paling banyak responden setuju bisa mencapai lebih banyak dari target yang ditentukan perusahaan, namun ada sebanyak 40,63% responden kurang setuju bisa mencapai

lebih banyak dari target yang ditentukan perusahaan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 69,38 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori tinggi. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung mampu mencapai lebih banyak dari target yang ditentukan perusahaan. Selanjutnya persentase skor dari akumulasi jawaban responden atas kedua butir pernyataan sebesar 62,50 berada pada interval 52 – 68 dan termasuk dalam kategori cukup menunjukkan bahwa kuantitas hasil kerja karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung pada umumnya cukup tinggi.

2) Kualitas

Kualitas hasil kerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap kedua butir pernyataan pada indikator kualitas.

Tabel 4.19

Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Kualitas

Pernyataan		Alternatif Jawaban					%
		SS	S	KS	TS	STS	Skor
Kurang memahami cara berkomunikasi yang baik dengan calon nasabah saya	F	1	3	15	10	3	66,88
	%	3,13	9,38	46,88	31,25	9,38	
Selalu menjaga hubungan baik dengan nasabah-nasabah saya	F	7	19	6	0	0	80,63
	%	21,88	59,38	18,75	0,00	0,00	
Akumulasi Jawaban Responden	F	**8**	**22**	**21**	**10**	**3**	**73,75**
	%	**12,50**	**34,38**	**32,81**	**15,63**	**4,69**	

Pada tabel 4.19 diatas dapat dilihat paling banyak responden kurang setuju kurang memahami cara berkomunikasi yang baik dengan calon nasabah, bahkan ada sebanyak 31,25% responden tidak setuju kurang memahami cara

berkomunikasi yang baik dengan calon nasabah. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 66,88 berada pada interval 52 – 68 dan termasuk dalam kategori cukup. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung cukup memahami cara berkomunikasi yang baik dengan calon nasabah.

Mengenai menjaga hubungan baik dapat dilihat paling banyak responden setuju selalu menjaga hubungan baik dengan nasabah, bahkan ada sebanyak 21,88% responden sangat setuju selalu menjaga hubungan baik dengan nasabah. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 80,63 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori tinggi. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung sangat sering menjaga hubungan baik dengan nasabah, hal ini perlu untuk menjaga citra perusahaan serta dapat memberikan nilai plus dalam menanamkan rasa percaya pada calon nasabah. Selanjutnya persentase skor dari akumulasi jawaban responden atas kedua butir pernyataan sebesar 73,75 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori tinggi menunjukkan bahwa kualitas hasil kerja karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung pada umumnya sudah tinggi.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung dalam menyelesaikan pekerjaan diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap kedua butir pernyataan pada indikator ketepatan waktu.

Tabel 4.20

Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Ketepatan Waktu

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	KS	TS	STS	
Tidak menganggap penting waktu dan pekerjaan saya	F	0	0	15	9	8	75,63
	%	0,00	0,00	46,88	28,13	25,00	
Saya termasuk orang yang disiplin waktu	F	9	15	8	0	0	80,63
	%	28,13	46,88	25,00	0,00	0,00	
Akumulasi Jawaban Responden	F	**17**	**24**	**23**	**0**	**0**	**78,13**
	%	**26,56**	**37,50**	**35,94**	**0,00**	**0,00**	

Pada tabel 4.20 diatas dapat dilihat paling banyak responden kurang setuju bahwa tidak menganggap penting waktu dan pekerjaan, bahkan ada sebanyak 28,13% responden tidak setuju bahwa tidak menganggap penting waktu dan pekerjaan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 75,63 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori tinggi. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung menganggap penting waktu dan pekerjaan.

Mengenai disiplin waktu dapat dilihat paling banyak responden setuju termasuk orang yang disiplin waktu, bahkan ada sebanyak 28,13% responden sangat setuju termasuk orang yang disiplin waktu. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 80,63 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori tinggi. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung termasuk orang yang disiplin waktu. Namun pihak manajemen khususnya HRD masih perlu melakukan pengawasan dalam penerapan kedisiplinan guna terciptanya kinerja yang optimal. Selanjutnya persentase skor dari akumulasi jawaban responden atas kedua butir pernyataan sebesar 78,13 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam

kategori tinggi menunjukkan bahwa ketepatan waktu karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung dalam menyelesaikan pekerjaan pada umumnya sudah tinggi.

4) Efektivitas Biaya

Kemampuan karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung dalam menggunakan biaya secara efektif diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap kedua butir pernyataan pada indikator efektivitas biaya.

Tabel 4.21
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Efektivitas Biaya

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	KS	TS	STS	
Kurang handal dalam penyampaian produk melalui telepon sehingga terjadi pemborosan pulsa	F	1	7	12	4	8	66,88
	%	3,13	21,88	37,50	12,50	25,00	
Tidak akan mendatangi nasabah diluar kota jika belum ada perjanjian yang pasti sehingga tidak terjadi penghamburan biaya	F	16	15	1	0	0	89,38
	%	50,00	46,88	3,13	0,00	0,00	
Akumulasi Jawaban Responden	F	**17**	**22**	**13**	**4**	**8**	**78,13**
	%	**26,56**	**34,38**	**20,31**	**6,25**	**12,50**	

Pada tabel 4.21 diatas dapat dilihat paling banyak responden kurang setuju bahwa kurang handal dalam penyampaian produk melalui telepon sehingga terjadi pemborosan pulsa, bahkan ada sebanyak 25,0% responden tidak setuju bahwa kurang handal dalam penyampaian produk melalui telepon sehingga terjadi pemborosan pulsa. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 66,88 berada pada interval 52 – 68 dan termasuk dalam kategori cukup. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran

PT.Agrodana Futures Bandung cukup handal dalam penyampaian produk melalui telepon sehingga tidak terjadi pemborosan pulsa.

Mengenai nasabah diluar kota dapat dilihat paling banyak responden sangat setuju tidak akan mendatangi nasabah diluar kota jika belum ada perjanjian yang pasti sehingga tidak terjadi penghamburan biaya, kemudian sebanyak 46,88% responden setuju tidak akan mendatangi nasabah diluar kota jika belum ada perjanjian yang pasti sehingga tidak terjadi penghamburan biaya. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 89,38 berada pada interval 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung tidak akan mendatangi nasabah diluar kota jika belum ada perjanjian yang pasti. Selanjutnya persentase skor dari akumulasi jawaban responden atas kedua butir pernyataan sebesar 78,13 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori tinggi menunjukkan bahwa karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung efektif dalam penggunaan biaya.

5) Membutuhkan Arahan

Kebutuhan karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung akan pengarahan diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap kelima butir pernyataan pada indikator kebutuhan pengarahan.

Tabel 4.22

Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Memerlukan Arahan

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	KS	TS	STS	
Selalu membutuhkan bantuan saat kontak atau bertemu nasabah	F	3	12	13	2	2	67,50
	%	9,38	37,50	40,63	6,25	6,25	
Mampu mengumpulkan data calon nasabah saya sendiri tanpa mengandalkan bantuan manajer	F	1	4	11	12	4	68,75
	%	3,13	12,50	34,38	37,50	12,50	
Akumulasi Jawaban Responden	F	**4**	**16**	**24**	**14**	**6**	**68,13**
	%	**6,25**	**25,00**	**37,50**	**21,88**	**9,38**	

Pada tabel 4.22 diatas dapat dilihat paling banyak responden kurang setuju selalu membutuhkan bantuan saat kontak atau bertemu nasabah, namun ada sebanyak 37,5% responden setuju selalu membutuhkan bantuan saat kontak atau bertemu nasabah. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 67,5 berada pada interval 52 – 68 dan termasuk dalam kategori cukup. Data ini memberikan gambaran bahwa kenbutuhan karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung akan bantuan saat kontak atau bertemu nasabah cukup tinggi.

Mengenai pengumpulan data calon nasabah dapat dilihat paling banyak responden tidak setuju mampu mengumpulkan data calon nasabah saya sendiri tanpa mengandalkan bantuan manajer, kemudian sebanyak 34,38% responden kurang setuju mampu mengumpulkan data calon nasabah saya sendiri tanpa mengandalkan bantuan manajer. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 68,75 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori tinggi. Data ini memberikan gambaran bahwa kebutuhan karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung akan bantuan manajer dalam mengumpulkan data

calon nasabah termasuk tinggi, karena tidak semua karyawan memiliki data dan relasi yang tepat untuk dijadikan "*hot prospect*" hal ini hanya dimiliki segelintir karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang sudah cukup banyak. Selanjutnya persentase skor dari akumulasi jawaban responden atas kedua butir pernyataan sebesar 68,13 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori tinggi menunjukkan bahwa kebutuhan karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung akan pengarahan termasuk tinggi.

6) Dampak Interpersonal

Dampak interpersonal karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap kedua butir pernyataan pada indikator dampak interpersonal.

Tabel 4.23
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator
Dampak Interpersonal

Pernyataan		Alternatif Jawaban					%
		SS	S	KS	TS	STS	Skor
Tidak percaya diri untuk mempresentasikan produk perusahaan jika sendirian	F	0	9	14	5	4	62,50
	%	0,00	28,13	43,75	15,63	12,50	
Bisa bekerjasama dalam tim dengan baik	F	17	15	0	0	0	90,63
	%	53,13	46,88	0,00	0,00	0,00	
Akumulasi Jawaban Responden	F	**17**	**24**	**14**	**5**	**4**	**76,56**
	%	**26,56**	**37,50**	**21,88**	**7,81**	**6,25**	

Pada tabel 4.23 diatas dapat dilihat paling banyak responden kurang setuju tidak percaya diri untuk mempresentasikan produk perusahaan jika sendirian, namun ada sebanyak 28,13% responden setuju tidak percaya diri untuk mempresentasikan produk perusahaan jika sendirian. Kemudian persentase skor

jawaban responden sebesar 62,5 berada pada interval 52 – 68 dan termasuk dalam kategori cukup. Data ini memberikan gambaran bahwa percaya diri karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung untuk mempresentasikan produk perusahaan sendirian cukup tinggi.

Mengenai kerjasama tim dapat dilihat paling banyak responden sangat setuju bisa bekerjasama dalam tim dengan baik, kemudian sebanyak 46,88% responden setuju bisa bekerjasama dalam tim dengan baik. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 90,63 berada pada interval 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Data ini memberikan gambaran bahwa kemampuan karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandungakan dalam bekerjasama termasuk sangat baik. Selanjutnya persentase skor dari akumulasi jawaban responden atas kedua butir pernyataan sebesar 76,56 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori tinggi menunjukkan bahwa dampak interpersonal yang dirasakan karyawan bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung termasuk tinggi.

Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang kinerja karyawan Bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap butir pernyataan. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini:

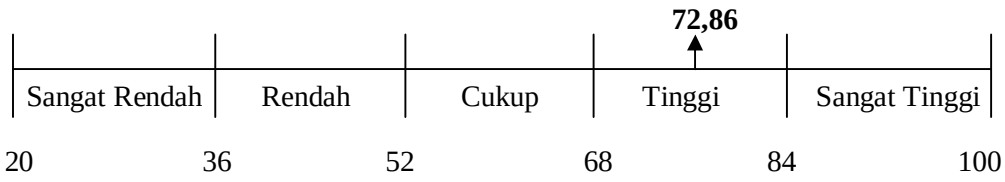
Tabel 4.24

Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan

Pernyataan	TM Laki-Laki			TM Perempuan			Total		
	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
1	40	80	50,00	49	80	61,25	89	160	55,63
2	53	80	66,25	58	80	72,50	111	160	69,38
3	52	80	65,00	55	80	68,75	107	160	66,88
4	63	80	78,75	66	80	82,50	129	160	80,63
5	51	80	63,75	70	80	87,50	121	160	75,63
6	59	80	73,75	70	80	87,50	129	160	80,63
7	50	80	62,50	57	80	71,25	107	160	66,88
8	71	80	88,75	72	80	90,00	143	160	89,38
9	53	80	66,25	55	80	68,75	108	160	67,50
10	58	80	72,50	52	80	65,00	110	160	68,75
11	51	80	63,75	49	80	61,25	100	160	62,50
12	69	80	86,25	76	80	95,00	145	160	90,63
TOTAL	**670**	**960**	**69,79**	**729**	**960**	**75,94**	**1399**	**1920**	**72,86**

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012

Selanjutnya persentase total skor jawaban responden pada tabel di atas tersebut di interpretasikan ke dalam skala penafsiran persentase skor jawaban responden yang disajikan ke dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 4.6

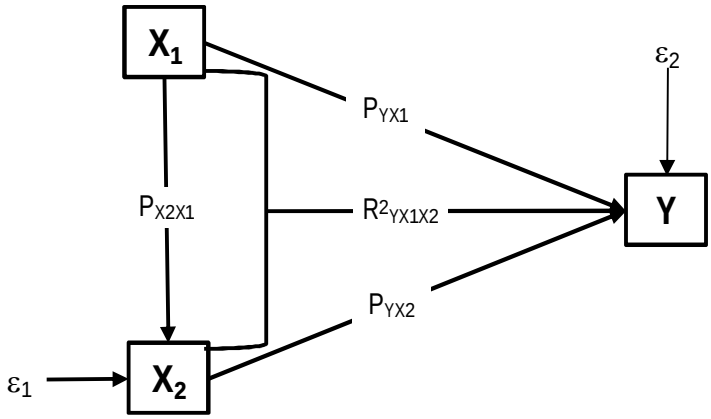
Skala Penafsiran Skor Total Variabel Kinerja Karyawan

Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan persentase total skor tanggapan responden pada variabel kinerja karyawan sebesar 72,86 berada di antara interval 68 – 84. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung secara umum

berada dalam kategori tinggi. Selanjutnya bila dilihat berdasarkan tim manager, persentase skor tanggapan responden yang dipimpin oleh manajer laki-laki (69,79) berada pada interval 68 – 84 sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang dipimpin oleh manajer laki-laki secara umum berada dalam kategori tinggi. Kemudian persentase skor tanggapan responden yang dipimpin oleh manajer perempuan (75,94) berada pada interval 68 – 84 sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang dipimpin oleh manajer perempuan secara umum berada dalam kategori tinggi.

4.4 Analisis Verifikatif

Berdasarkan data yang terkumpul, pada penelitian ini akan diuji pengaruh gender terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan implikasinya terhadap kinerja karyawan menggunakan analisis jalur. Pengujian akan dilakukan dua tahap, dimana pada tahap pertama akan diuji pengaruh gender terhadap gaya kepemimpinan transformasional, kemudian pada tahap kedua akan diuji pengaruh gender dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Secara diagram bentuk hubungan antara ketiga variabel yang sedang diteliti tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:.



Gambar 4.7

Diagram Jalur Paradigma Penelitian

Gambar diagram jalur seperti terlihat diatas dapat diformulasikan kedalam dua persamaan struktural sebagai berikut.

$$\mathbf{X_2 = P_{X2X1}X_1 + \varepsilon_1}$$
$$\mathbf{Y = P_{YX1}X_1 + P_{YX2}X_2 + \varepsilon_2}$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan
X_2 = Gaya kepemimpinan transformasional
X_1 = Gender
P_{X2X1} = Koefisien jalur gender terhadap gaya kepemimpinan transformasional
P_{YX1} = Koefisien jalur Gender terhadap kinerja karyawan
P_{YX2} = Koefisien jalur gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
ε = Pengaruh faktor lain

Karena keterbatasan skala pengukuran data variabel penelitian (skala ordinal), maka sebelum menguji pengaruh gender terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan implikasinya terhadap kinerja karyawan terlebih dahulu data ordinal tersebut dikonversi menjadi skala interval melalui *method of succesive interval.* Dari data masing-masing variabel, diperoleh rekap data untuk perhitungan analisis jalur yang dapat dilihat pada lampiran.

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, selanjutnya data akan diuji menggunakan analisis jalur *(path analysis)*. Analisis jalur mengkaji hubungan sebab akibat yang bersifat struktural dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan mempertimbangkan keterkaitan antar variabel independen. Hasil komputasi analisis jalur menggunakan bantuan software SPSS 18.0 yang juga dapat dilihat pada lampiran.

1. Analisis Korelasi

Sebelum melangkah ke analisis jalur, terlebih dahulu dihitung koefisien korelasi antar variabel. Koefisien korelasi dihitung untuk mengetahui tingkat kekuatan hubungan antar sesama variabel.

Variabel independen pada penelitian ini adalah gender (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y), koefisien korelasi diantara ketiga variabel tersebut dihitung menggunakan rumus berikut.

$$r_{X_1X_2} = \frac{n\sum X_1X_2 - \sum X_1 \sum X_2}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_1^2 - \left(\sum X_1\right)^2\right) \times \left(n\sum X_2^2 - \left(\sum X_2\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{32 \times (262,4448) - (89,4227 \times 91,6463)}{\sqrt{\left[\left(32 \times 262,4202 - (89,4227)^2\right) \times \left(32 \times 277,7342 - (91,6463)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{8398,2350 - 8195,2596}{\sqrt{\left[(8397,4455 - 7996,4193) \times (8887,4934 - 8399,0443)\right]}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{202,9754}{\sqrt{401,0262 \times 488,4491}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{202,9754}{442,5843}$$

$$r_{X_1X_2} = 0,459$$

Jadi diperoleh koefisien korelasi antara gender (X_1) dengan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) sebesar 0,459. Selanjutnya dihitung koefisien korelasi antara gender (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) menggunakan rumus sebagai berikut.

$$r_{X_1Y} = \frac{n\sum X_1Y - \sum X_1 \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_1^2 - \left(\sum X_1\right)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{32 \times 240,1774 - (89,4227 \times 83,8614)}{\sqrt{\left[\left(32 \times 262,4202 - (89,4227)^2\right) \times \left(32 \times 228,2276 - (83,8614)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{7685,6781 - 7499,1128}{\sqrt{\left[(8397,4455 - 7996,4193) \times (7303,2843 - 7032,7344)\right]}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{186,5653}{\sqrt{401,0262 \times 270,5499}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{186,5653}{329,3897}$$

$$r_{X_1Y} = 0,566$$

Jadi diperoleh koefisien korelasi antara gender (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,566. Selanjutnya dihitung koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) menggunakan rumus sebagai berikut.

$$r_{X_2Y} = \frac{n\sum X_2Y - \sum X_2 \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_2^2 - \left(\sum X_2\right)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{32 \times 247,5990 - (91,6463 \times 83,8614)}{\sqrt{\left[\left(32 \times 277,7342 - (91,6463)^2\right) \times \left(32 \times 228,2276 - (83,8614)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{7923,1665 - 7685,5870}{\sqrt{\left[(8887,4934 - 8399,0443) \times (7303,2843 - 7032,7344)\right]}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{237,5795}{\sqrt{488,4491 \times 270,5499}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{237,5795}{363,5242}$$

$$r_{X_2Y} = 0,654$$

Jadi diperoleh koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,654. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien korelasi antara ketiga variabel tersebut sebagai berikut.

Tabel 4.25
Korelasi Antar Variabel Penelitian

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.566	.654
	X1	.566	1.000	.459
	X2	.654	.459	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.004
	X2	.000	.004	.
N	Y	32	32	32
	X1	32	32	32
	X2	32	32	32

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Hasil perhitungan korelasi Pearson pada Tabel 4.26 di atas dapat diintepretasikan sebagai berikut:

1. Antara gender (X_1) dangan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) sebesar 0,459 termasuk dalam kategori cukup kuat atau cukup erat. Arah hubungan positif antara gender dengan gaya kepemimpinan transformasional menujukkan bahwa persepsi gender yang positif cenderung diikuti dengan gaya kepemimpinan transformasional yang sesuai.
2. Kemudian hubungan antara gender (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,566 termasuk dalam kategori cukup kuat dengan arah positif, demikian juga hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,654 termasuk dalam kategori kuat dengan arah positif.

2. Pengujian Pengaruh Gender Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pada sub struktur yang pertama variabel gender berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Selanjutnya untuk menguji pengaruh gender terhadap gaya kepemimpinan transformasional ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menghitung Koefisien Jalur

Karena variabel independen hanya satu variabel (gender), maka nilai koefisien korelasi sekaligus menjadi koefisien jalur.

$$\left(P_{X_2X_1}\right) = r_{X_2X_1} = \left(0,459\right)$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien jalur gender terhadap gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Tabel 4.26
Koefisien Jalur Gender Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.450	.513		2.827	.008
	X1	.506	.179	.459	2.827	.008

a. Dependent Variable: X2

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,459 pada tabel 4.27 merupakan nilai koefisien jalur gender terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Koefisien jalur adalah bobot pengaruh langsung variabel gender terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung.

b. Menghitung Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi diperoleh dari mengkuadratkan nilai koefisien jalur, jadi koefisien determinasi gender terhadap gaya kepemimpinan transformasional dihitung menggunakan rumus sebagai berikut.

$$R^2_{X_2X_1} = \left(P_{X_2X_1}\right)^2 = (0{,}459)^2$$
$$= 0{,}210$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien determinasi gender terhadap gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Tabel 4.27

Koefisien Determinasi Gender Terhadap

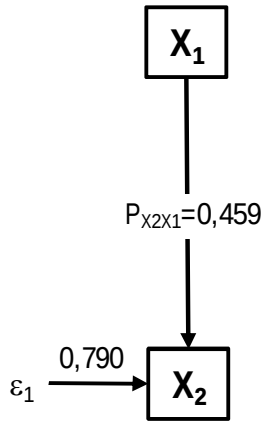
Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.459[a]	.210	.184	.6338664

a. Predictors: (Constant), X1

Nilai koefisien determinasi dinterpretasikan sebagai besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Jadi dari hasil penelitian ini diketahui bahwa gender memberikan pengaruh sebesar 21,0% terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung, sementara sisanya sebesar 79,0% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar gender.



Gambar 4.8
Diagram dan Koefisien Jalur Gender Terhadap
Gaya Kepemimpinan Transformasional

3. Pengujian Pengaruh Gender dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Pada sub struktur yang kedua variabel gender dan gaya kepemimpinan transformasional berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan kinerja karyawan berperan sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Berdasarkan koefisien korelasi antar variabel yang telah dihitung sebelumnya akan dihitung pengaruh gender dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menyususn matriks korelasi antar variabel independen, dalam hal ini yang menjadi variabel independen adalah gender (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2).

$$R = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cc} X_1 & X_2 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 1{,}000 & 0{,}459 \\ 0{,}459 & 1{,}000 \end{bmatrix} \end{array}$$

2) Menghitung invers dari matriks korelasi antara gender (X) dengan gaya kepemimpinan transformasional (Y).

$$R^{-1} = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cc} X_1 & X_2 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 1{,}266 & -0{,}581 \\ -0{,}581 & 1{,}266 \end{bmatrix} \end{array}$$

3) Menyusun matrik korelasi antara variabel independen (gender dan gaya kepemimpinan transformasional) dengan kinerja karyawan.

$$R = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{c} Y \end{array} \\ \begin{bmatrix} 0{,}566 \\ 0{,}654 \end{bmatrix} \end{array}$$

4) Selanjutnya untuk memperoleh koefisien jalur, kalikan invers dari matriks korelasi antara variabel independen terhadap matriks korelasi variabel independen dengan variabel dependen.

$$\begin{bmatrix} P_{YX1} \\ P_{YX2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1{,}266 & -0{,}581 \\ -0{,}581 & 1{,}266 \end{bmatrix} x \begin{bmatrix} 0{,}566 \\ 0{,}654 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} P_{YX1} \\ P_{YX2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0{,}338 \\ 0{,}499 \end{bmatrix}$$

Jadi diperoleh koefisien jalur untuk variabel gender sebesar 0,338 dan koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,499. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien jalur variabel gender dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 4.28

Koefisien Jalur Variabel Gender dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.783	.342		2.292	.029
	X1	.277	.119	.338	2.326	.027
	X2	.371	.108	.499	3.434	.002

a. Dependent Variable: Y

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,338 dan 0,499 yang terdapat pada table 4.29 merupakan nilai koefisien jalur variabel gender dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

5) Menghitung Koefisien Determinasi.

Melalui koefisien jalur yang telah diperoleh, selanjutnya dihitung koefisien determinasi, yang menunjukkan besar kontribusi/pengaruh variabel gender dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama. Koefisien determinasi didapat dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel independen dengan kinerja karyawan.

$$R^2_{Y(X_1X_2)} = \begin{bmatrix} 0{,}338 & 0{,}499 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0{,}566 \\ 0{,}654 \end{bmatrix}$$

$$= 0{,}517$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien determinasi variabel gender dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 4.29

Koefisien Determinasi Variabel Gender dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

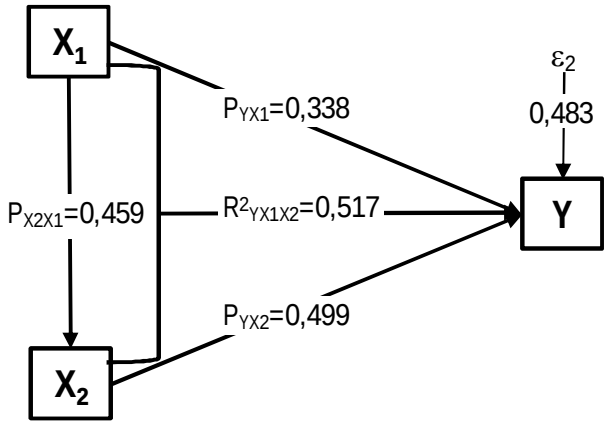
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.719[a]	.517	.484	.37518

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Melalui nilai koefisien determinasi (R Square) dapat diketahui bahwa secara bersama-sama variabel gender dan gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi (pengaruh) sebesar 51,7% terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung. Sisanya sebesar 48,3% merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel yang sedang diteliti. Secara

visual jalur dari variabel independen terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.9
Diagram dan Koefisien Jalur Gender dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Melalui diagram jalur tersebut selanjutnya dihitung besar pengaruh masing-masing variabel gender dan gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

1. Besar pengaruh variabel gender terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung.
   a. Pengaruh langsung variabel gender terhadap kinerja karyawan = $(P_{YX1})^2$ = (0,338) x (0,338) = 0,114 **(11,4%).**
   b. Pengaruh tidak langsung variabel gender terhadap kinerja karyawan = P_{YX1} x r_{X1X2} x P_{YX2} = (0,338) x (0,459) x (0,499) = 0,077 **(7,7%)**

   Jadi total pengaruh variabel gender terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung **= 11,4% + 7,7% = 19,1%** dengan arah positif. Artinya persepsi gender yang positif cenderung meningkatkan kinerja karyawan.

2. Besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung.

   a. Pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan =

      $(P_{YX2})^2$ = (0,499) x (0,499) = 0,249 **(24,9%)**

   b. Pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan =

      P_{YX2} x r_{X1X2} x P_{YX1} = (0,499) x (0,459) x (0,338) = 0,077 **(7,7%)**.

   Jadi total pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung **= 24,9% + 7,7% = 32,6%** dengan arah positif. Artinya gaya kepemimpinan transformasional yang sesuai akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk membuktikan apakah variabel gender dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara bersama-sama, maka dilakukan pengujian hipotesis. Berhubung data yang digunakan pada penelitian ini merupakan data seluruh populasi atau menggunakan sensus, maka tidak dilakukan uji signifikansi. Jadi untuk menjawab hipotesis penelitian, koefisien jalur yang diperoleh langsung dibandingkan dengan nol.

Pada pengujian secara parsial apabila nilai koefisien jalur variabel yang sedang diuji tidak sama dengan dari nol, maka Ho ditolak dan sebaliknya apabila koefisien jalur variabel yang sedang diuji sama dengan nol maka Ho diterima.

Pada pengujian simultan apabila ada nilai koefisien jalur variabel independen tidak sama dengan nol, maka Ho ditolak dan sebaliknya apabila semua koefisien jalur sama dengan nol, maka Ho diterima.

4.4.1 Pengaruh Gender Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hipotesis:

$H_0 : \rho_{X2X1} = 0$ Gender tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

$Ha : \rho_{X2X1} \neq 0$ Gender berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan hasil pengolahan seperti terlihat pada gambar 4.8 diperoleh koefisien jalur gender terhadap terhadap gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,459. Karena koefisien jalur gender ($P_{X2X1} = 0,459$) lebih besar dari nol, maka Ho ditolak dan Ha diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa gender berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung**.** Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Deborah N. Simoragkir yang membuktikan bahwa terdapat perbedaan yang mendasar antara gaya kepemimpinan perempuan dan lallki-laki. Hal serupa dinyatakan oleh pendapat ahli yaitu Bass, Avolio & Alwater (1996) dalam Heru (2003), bahwa terdapat kecenderungan perbedaan gaya kepemimpinan yang ditimbulkan dimana wanita disebutkan lebih transformasional daripada pria.

4.4.2 Pengaruh Gender Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis:

Ho: $\rho_{YX1} = 0$ Gender secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung

Ha:$\rho_{YX1} \neq 0$ Gender secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung

Berdasarkan hasil pengolahan seperti terlihat pada gambar 4.9 diperoleh nilai koefisien jalur dari variabel gender terhadap kinerja karyawan sebesar 0,338 (ρ_{YX1} = 0,338). Karena nilai koefisien jalur lebih besar dari nol maka disimpulkan bahwa gender secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung**.** Secara langsung gender memberikan kontribusi/pengaruh sebesar 11,4% terhadap kinerja karyawan, dan secara tidak langsung karena keterkaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 7,7 persen. Jadi secara total kontribusi (pengaruh) gender dalam meningkatkan kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung sebesar 19,1 persen.

Kecilnya persentase yang didapatkan berarti menunjukan kecilnya pengaruh gender terhadap kinerja karyawan, serupa dengan hasil penelitian Alwan Sri Kustono (2011) yang menyatakan bahwa gender bukanlah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

4.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis:

Ho: $\rho_{YX2} = 0$ Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung

Ha: $\rho_{YX2} \neq 0$ Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung

Berdasarkan hasil pengolahan seperti terlihat pada gambar 4.9 diperoleh nilai koefisien jalur dari variabel gender terhadap kinerja karyawan sebesar 0,499 (ρ_{YX2} = 0,499). Karena nilai koefisien jalur lebih besar dari nol maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung**.** Secara langsung gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi/pengaruh sebesar 24,9% terhadap kinerja karyawan, dan secara tidak langsung karena keterkaitannya dengan gender sebesar 7,7 persen. Jadi secara total kontribusi (pengaruh) gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung sebesar 32,6 persen. Hasil yang diperoleh membuktikan perlunya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kinerja, bahkan dapat menimbulkan loyalitas serta adanya kepercayaan bawahan terhadap pemimpin seperti pemaparan Bass (1985) dalam Natsir (2004).

4.4.4 Pengaruh Gender dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis Statistik:

Ho: $\rho_{YX1} = \rho_{YX2} = 0$ Gender dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung.

Ha: $\rho_{YX1} \neq \rho_{YX2} \neq 0$ Gender dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung.

Dari hasil pengolahan dapat dilihat bahwa koefisien jalur dari kedua variabel bebas lebih besar dari nol. Karena koefisien jalur dari kedua variabel bebas lebih besar dari nol maka disimpulkan bahwa gender dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung.

Melalui penjumlahan besar pengaruh kedua variabel bebas secara parsial akan diperoleh total pengaruh gender dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung = 19,1% + 32,6% = **51,7%**, artinya 51,7% tinggi rendahnya kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT.Agrodana Futures Bandung disebabkan oleh gender dan gaya kepemimpinan transformasional. Sementara 48,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar kedua variabel tersebut.

Hasil pengujian hipotesis secara simultan ini menunjukkan bahwa faktor gender dan gaya kepemimpinan tranformasional memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Afolabi et al. yang membuktikan bahwa gender dan gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kinerja seorang karyawan dipicu oleh adanya sikap tauladan serta kharisma yang dimiliki seorang pimpinan atau dengan cara menstimulus para bawahannya, serta adanya perbedaan karakteristik, sifat, sikap dan perilaku masing-masing individu melalui perbedaan gender dalam penyelesaian pekerjaan demi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan itu sendiri.