



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**INTERVENSI KONSELING TERHADAP KEPEMIMPINAN  
UNTUK MENURUNKAN INTENSI TURNOVER PADA PT AI**

*Counseling Intervention on Leadership to Decrease Turnover Intention  
on PT AI*

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister**

**ANGGIE TIARA ARDHANARESWARI**


**1006796033**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI  
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI  
DEPOK  
JULI 2012**

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Anggie Tiara Ardhanareswari  
NPM : 1006796033  
Tanda Tangan :   
Tanggal : 8 Juni 2012



## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Anggie Tiara Ardhanareswari  
NPM : 1006796033  
Program Studi : Psikologi Profesi  
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi  
Judul Tesis : Intervensi Konseling terhadap Kepemimpinan  
untuk Menurunkan Intensi Turnover pada PT AI

**Telah berhasil saya pertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Psikologi Profesi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia**

**DEWAN PENGUJI**

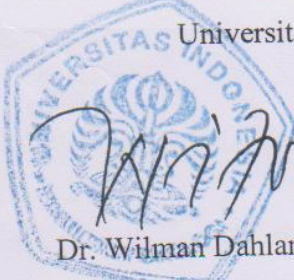
Pembimbing I	: Dr. Semiati Ibnu Umar	( <i>Semiati</i> )
Pembimbing II	: Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi	( <i>Alice Salendu</i> )
Penguji I	: Drs. Lembana Yogapranata, M.Psi	( <i>Lembana</i> )
Penguji II	: Dr. Endang Parahyanti, M.Psi	( <i>Parahyanti</i> )

Depok, Juni 2012

Ketua Program Studi Profesi Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia	Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
---	---

*Dharmayati*  
Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., Ph.D  
NIP 195103271976032001

*Wilman Dahlan*  
Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org. Psy  
NIP 194904031976031002



## UCAPAN TERIMAKASIH

Alhamdulillah Wal Syukurilah, Berkah Rahmat Allah SWT Peneliti merampungkan tesis ini. Peneliti mendapat bantuan dari berbagai pihak, dan untuk itu penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dr. Semiati Ibnu Umar selaku pembimbing I serta Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi selaku pembimbing II, yang telah menyempatkan diri di tengah kesibukan mereka untuk membimbing dan mengarahkan penlit dengan penuh ketulusan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
2. Dra. Lembana Yogapranata, M.Psi dan Dr. Endang Parahyanti, M.Psi sebagai penguji yang telah memberikan dan masukan berharga demi kesempurnaan tesis ini
3. Bpk. Nasrul selaku Superintendant HR, Mas Wildan, Mas Inov, Mas Iqbal, Mbak Devi, Pida, Anis, Mita dan seluruh karyawan PT. AI yang berkat segala dukungan, masukan, dan kesediaan untuk meluangkan waktunya sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik
4. Mama, Papa dan Mas yang dorongan dan doanya tidak putus-putus selama Peneliti mengerjakan tesis ini.
5. Seluruh teman Pio 16, terutama Geng Gahoels : Dipta, Tris, Nana, Coco, Rani dan Vicky yang telah berbagi suka duka selama kuliah dan penulisan tesis ini.
6. Serta tidak lupa peniliti ucapkan terimakasih kepada sahabat-sahabat Peneliti: Rachel, Angga, Sauda, Karlina, Hafiih, Citra, Adin dan Depe serta teman-teman lain yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat tanpa henti.

Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan membalas segala kebaikannya dari semua pihak yang telah membantu secara moriil maupun materiil. Peneliti berharap agar tesis ini dapat berguna bagi orang-orang yang membacanya

Depok, 2012

Peneliti

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Anggie Tiara Ardhanareswari

NPM : 1006796033

Program Studi : Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi

Fakultas : Psikologi

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul

“Intervensi Konseling Terhadap Kepemimpinan Untuk Menurunkan Intensi Turnover pada  
PT AI”

Beserta perangkat yang (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpa, mengalih media/forma-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

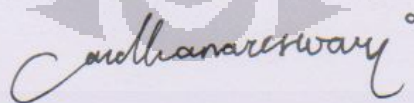
---

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat : Depok

Pada tanggal : 27 Juni 2012

Yang Menyatakan



Anggie Tiara Ardhanareswari, S.Psi

## ABSTRAK

**Nama** : Anggie Tiara Ardhanawati  
**Program Studi** : Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi  
**Judul Tesis** : **Intervensi Konseling terhadap Kepemimpinan  
untuk Menurunkan Intensi Turnover pada PT AI**

Faktor atasan langsung merupakan salah satu penyebab terjadinya ketidakpuasan pada karyawan, dan ketidakpuasan dapat mengarah pada keluarnya karyawan dari perusahaan (Muchinsky, 1979). Sedangkan intensi turnover merupakan suatu alat prediksi paling tepat terhadap perilaku turnover (Griffeth et al., 2000 dalam Tsui & Hung, 2005). Individu yang menganggap kepemimpinan atasannya sesuai harapan lebih memiliki keterikatan serta lebih menghargai pekerjaannya dan oleh karena itu memiliki kecenderungan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi (Hamstra et al., 2011). PT AI merupakan sebuah perusahaan tambang yang mengalami permasalahan yaitu meningkatnya persentase turnover dari tahun ke tahun, oleh karena itu peneliti ingin mencari tahu apakah terdapat hubungan permasalahan tersebut dengan kepemimpinan para atasan di PT AI. Penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) untuk mengukur persepsi bawahan akan atasannya dan Withdrawal Cognition Questionnaire untuk mengukur intensi turnover yang dimiliki para bawahan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dengan intensi. Setelah mendapatkan hasil tersebut, peneliti melakukan intervensi berupa pemberian konseling feedback pada atasan untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional pada atasan.

**Kata Kunci** : Intensi Turnover, Kepemimpinan Transformasional, MLQ

## ABSTRACT

**Name** : Anggie Tiara Ardhanawati  
**Program** : Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi  
**Title** : Counseling Intervention on Leadership to  
Decrease Turnover Intention on PT AI

Supervisor is a factor that can influence employee's dissatisfaction, and employee dissatisfaction can lead to employee turnover (Muchinsky, 1979). While Intentions is a strong predictor of turnover (Griffeth et al., 2000 dalam Tsui & Hung, 2005). Individuals who perceived a fit between their hopes and their supervisors' leadership styles tend to have a higher commitment to their job and a better appreciation of their job, thus have a lower turnover intention (Hamstra et al., 2011). PT AI is a coal mining company who is facing turnover problem, the percentage of turnover is increasing year by year. Thus, this paper research intend to discover whether there is a relation between leadership and turnover intentions among employees. This research use the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) to measure leadership and Withdrawal Cognition Questionnaire to measure turnover intentions. The results shows that there is negative relation between transformational leadership and turnover. After getting the result, an intervention on leadership is conducted to increase the transformational characteristic on leaders.

**Keyword** : Turnover Intentions, Transformational Leadership, MLQ

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
PENGESAHAN .....	iii
UCAPAN TERIMAKASIH .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR .....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Permasalahan .....	7
1.3 Rumusan Masalah .....	8
1.4 Tujuan dan Manfaat .....	8
1.4.1 Tujuan .....	8
1.4.2 Manfaat .....	8
1.5 Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB 2 TINJAUAN TEORITIS</b>	
2.1 Turnover .....	10
2.1.1 Definisi Turnover .....	10
2.1.2 Definisi Intensi Turnover .....	11
2.2.3 Penyebab Turnover .....	13
2.2 Kepemimpinan .....	14
2.2.1 Definisi Kepemimpinan .....	14
2.2.2 Full Range of Leadership .....	15
2.3 Intervensi Organisasi .....	19
2.3.1 Human Process Interventions .....	19
2.3.2 Human Resources Management Interventions .....	20
2.4 Konseling .....	21



2.4.1 Definisi Konseling .....	21
2.4.2 Konseling dengan Teknik Feedback .....	22
2.4.3 Tahapan Konseling .....	22
2.6 Dinamika Hubungan antara Kepemimpinan dengan Intensi Turnover .....	24

### BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian .....	26
3.2 Desain Penelitian .....	26
3.3 Variabel Penelitian .....	26
3.3.1 Variabel Bebas .....	26
3.3.2 Variabel Terikat .....	27
3.3.3 Intervensi .....	27
3.4 Masalah dan Hipotesa .....	27
3.4.1 Rumusan Masalah .....	27
3.4.2 Hipotesa Kerja .....	28
3.4.3 Rancangan Penelitian .....	28
3.5 Lokasi Penelitian .....	28
3.6 Populasi .....	28
3.7 Sampel .....	29
3.8 Metode Pengumpulan Data .....	29
3.8.1 Kuesioner Kepemimpinan .....	30
3.8.2 Kuesioner <i>Withdrawal Cognition</i> .....	33
3.9 Metode Pengolahan dan Analisis Data .....	34
3.10 Prosedur Penelitian .....	35

### BAB 4. HASIL, ANALISA DAN INTERVENSI

4.1 Gambaran Responden Penelitian .....	37
4.1.1 Gambaran Umum Demografis Responden Penelitian	37
4.1.1.1 Gambaran Jenis Kelamin Penelitian .....	37
4.1.1.2 Gambaran Usia Responden Penelitian .....	38
4.1.1.3 Gambaran Tingkat Pendidikan Terakhir Responden Penelitian .....	38
4.1.1.4 Gambaran Status Pernikahan Responden Penelitian .....	39

4.1.1.5	Gambaran Status Karyawan Responden Penelitian	39
4.1.1.6	Gambaran Masa Kerja Responden Penelitian	40
4.1.2	Gambaran Umum Kepemimpinan dan Intensi Turnover	40
4.1.2.1	Gambaran Kepemimpinan Transformasional	40
4.1.2.2	Gambaran Kepemimpinan Transaksional	42
4.1.2.3	Gambaran Intensi Turnover	43
4.2	Hubungan Antara Kepemimpinan dan Intensi Turnover	44
4.3	Program Intervensi	46
4.3.1	Waktu	47
4.3.2	Tempat	47
4.3.3	Responden Intervensi	47
4.3.4	Prosedur Intervensi	47
4.3.5	Evaluasi	49

## **BAB 5. DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1	Diskusi	51
5.2	Keterbatasan Penelitian	52
5.3	Kesimpulan	53
5.4	Saran	53
5.4.1	Saran Metodologis	53
5.4.2	Saran Praktis	53

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

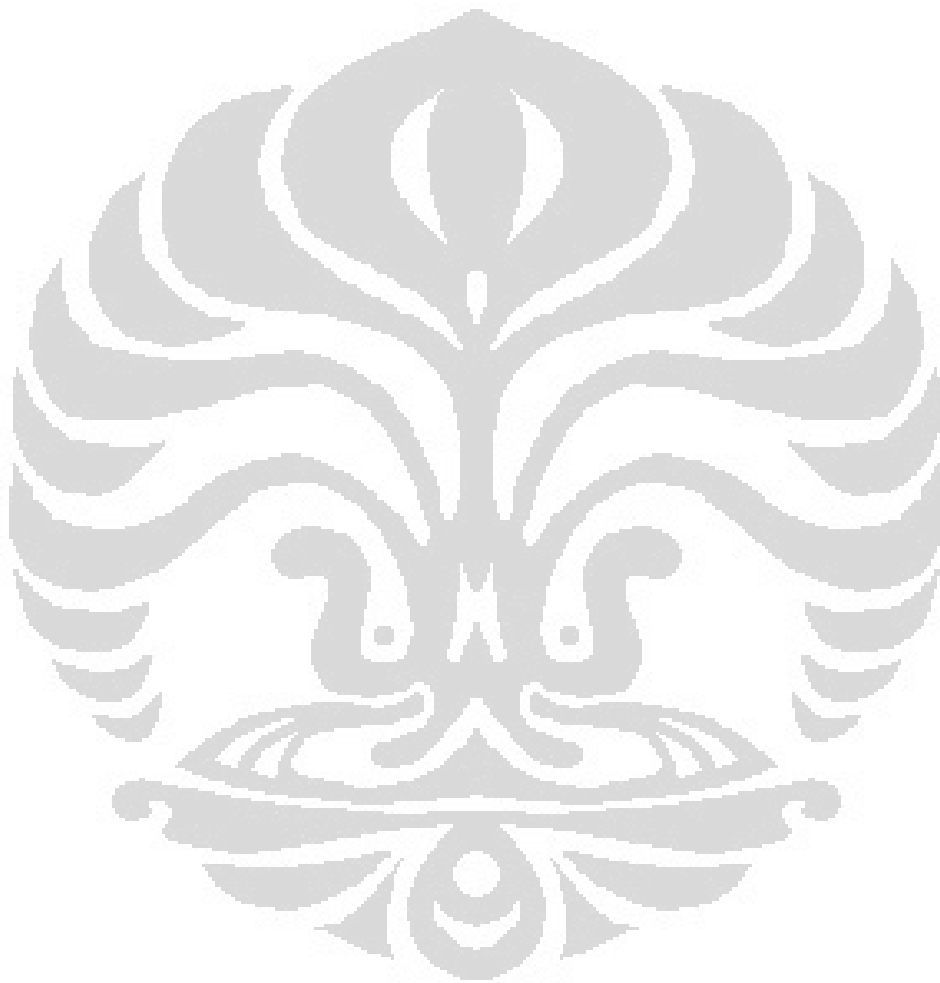
## DAFTAR TABEL

TABEL 3.1	Daftar Item dan Komponen MLQ	31
TABEL 3.2	Hasil Uji Validitas Alat Ukur Kepemimpinan	

	Transformasional .....	32
TABEL 3.3	Hasil Uji Validitas Alat Ukur Kepemimpinan	
	Transaksional .....	33
TABEL 3.4	Hasil Uji Validitas Alat Ukur Withdrawal Cognition	34
TABEL 4.1	Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian .....	37
TABEL 4.2	Gambaran Usia Responden Penelitian .....	38
TABEL 4.3	Gambaran Tingkat Pendidikan Terakhir Responden	
	Penelitian .....	38
TABEL 4.4	Gambaran Status Pernikahan Responden Penelitian .....	30
TABEL 4.5	Gambaran Status Karyawan Responden Penelitian .....	39
TABEL 4.6	Gambaran Masa Kerja Responden Penelitian .....	40
TABEL 4.7	Kategorisasi Skor Total Individu pada Kuesioner	
	Kepemimpinan Transformasional .....	41
TABEL 4.8	Perhitungan Mean Komponen Kepemimpinan	
	Transformasional .....	41
TABEL 4.9	Kategorisasi Skor Total Individu pada Kuesioner	
	Kepemimpinan Transaksional .....	42
TABEL 4.10	Perhitungan Mean Komponen Kepemimpinan	
	Transaksional .....	43
TABEL 4.11	Kategorisasi Skor Total Individu pada Kuesioner	
	Intensi Turnover .....	44
TABEL 4.12	Uji Normalitas Data Kepemimpinan	
	Transformasional dan Transaksional .....	44
TABEL 4.13	Uji Normalitas Data Intensi Turnover .....	45
TABEL 4.14	Uji Korelasi antara Kepemimpinan Transformasional	
	dengan Intensi Turnover .....	45
TABEL 4.15	Uji korelasi antara Kepemimpinan Transaksional	
	dengan Intensi Turnover .....	46

#### DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1	<i>Theoretical work of intention turnover</i> .....	10
GAMBAR 2.2	<i>Full Range of Leadership Model</i> .....	16
GAMBAR 2.3	Model Teoritik I .....	25
GAMBAR 2.4	Model Teoritik II .....	25



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 PROFIL PERUSAHAAN

LAMPIRAN 2 KUESIONER

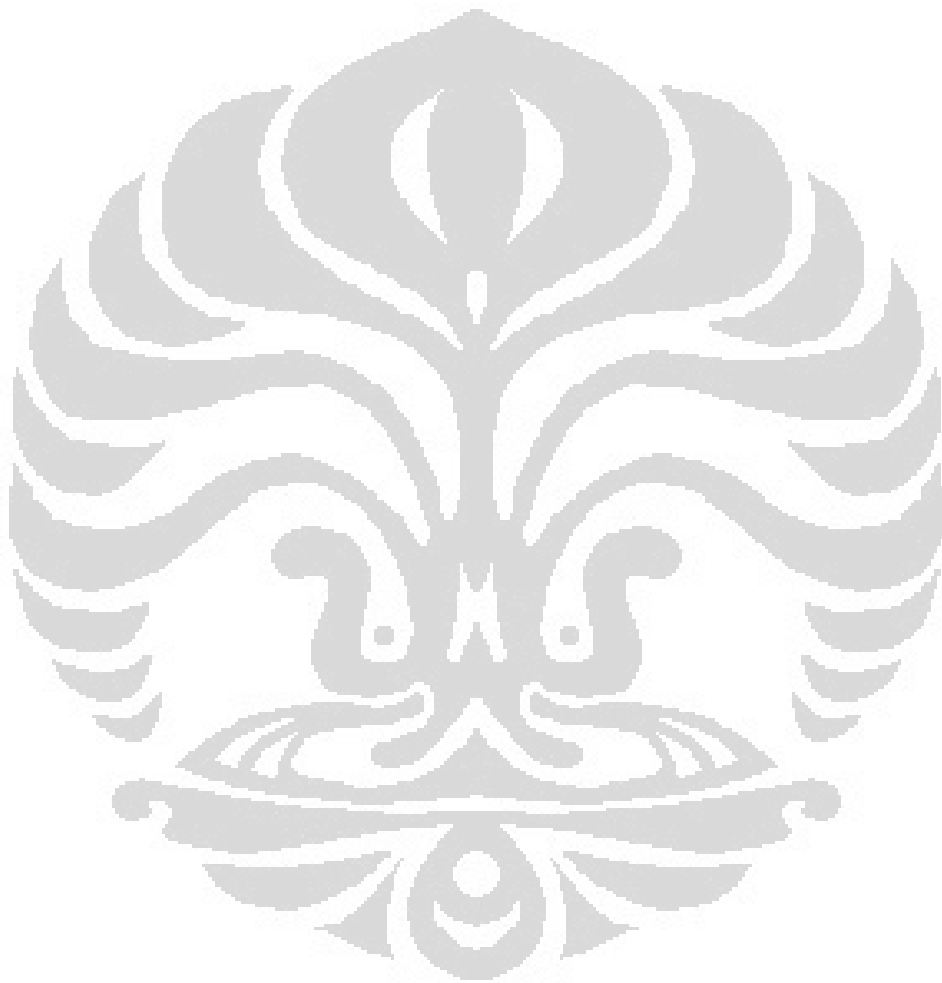
LAMPIRAN 3 HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

LAMPIRAN 4 HASIL STATISTIK DESKRIPTIF

LAMPIRAN 5 HASIL UJI KORELASI

LAMPIRAN 6 PERHITUNGAN REGRESI

LAMPIRAN 7 RANCANGAN INTERVENSI



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Keluarnya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya keluarnya karyawan memiliki dampak positif, misalnya keluarnya karyawan yang memang sudah tidak produktif ataupun merugikan perusahaan. Di sisi lain, keluarnya karyawan pun membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi. Winterton (2004) mengemukakan tiga hal penting mengenai kerugian *turnover* karyawan. Pertama, pergantian karyawan menghilangkan usaha yang telah dikeluarkan untuk pendidikan dan pengembangan karyawan tersebut. Kedua, mempertahankan pengetahuan dan keahlian bagi karyawan yang meninggalkan perusahaan. Ketiga, perusahaan perlu mengeluarkan biaya untuk pendidikan dan pengembangan karyawan baru. Ketiga hal tersebut dapat dikelompokkan menjadi kerugian keterampilan dan kerugian finansial.

Kerugian dari segi keterampilan adalah hilangnya kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang meninggalkan perusahaan. Karyawan baru yang direkrut pun belum tentu memiliki keterampilan yang sama dengan karyawan yang meninggalkan perusahaan sehingga membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk mengisi kekosongan yang ada. Selain itu, *turnover* juga menimbulkan kerugian dari segi waktu yang terbuang selama masa penggantian karyawan dan penyesuaian diri karyawan baru dengan lingkungan kerjanya serta penyesuaian kelompok kerja dengan anggotanya yang baru. Sedangkan kerugian finansial yang biasanya dialami perusahaan karena adanya *turnover* adalah biaya penarikan karyawan baru dan biaya pelatihan karena jika karyawan yang meninggalkan perusahaan adalah karyawan yang berpengalaman, maka karyawan baru memerlukan pelatihan untuk menyamai kemampuan karyawan lama. Kerugian lain yang mungkin dialami oleh perusahaan adalah adanya penurunan jumlah produksi selama masa pergantian karyawan. Berdasarkan formula yang dikemukakan oleh Cascio (2003 dalam Page & Vella-Brodrick, 2008), biaya kehilangan seorang karyawan berkisar antara 1,5 hingga 2,5 kali gaji tahunan karyawan yang meninggalkan perusahaan.

*Turnover* dapat disebabkan oleh beberapa hal yang menurut Tuttle dan Muchinsky (1979), berkaitan dengan ketidakpuasan. Hal ini menyangkut banyak hal yang meliputi faktor individual, yang meliputi kebutuhan yang dimiliki, nilai yang dianut dan kepribadian karyawan yang bersangkutan, serta faktor di luar karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya seperti rekan kerja, atasan dan kebijakan perusahaan yang berlaku. *Turnover*

juga berhubungan erat dengan kesejahteraan karyawan (Page & Vella-Brodrick, 2008), karyawan yang merasa kesejahteraannya terpenuhi oleh perusahaan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan perusahaan, begitu pula sebaliknya.

Menurut Page (2005), kesejahteraan karyawan di tempat kerja disusun berdasarkan nilai-nilai intrinsik dan ekstrinsik dari pekerjaan yang menjadi motivasi bagi individu dalam bekerja. Page (2005) membagi kesejahteraan karyawan ke dalam 13 domain yang merupakan gabungan dari 5 domain intrinsik dan 8 domain ekstrinsik. Domain intrinsik adalah keinginan untuk bekerja karena adanya *reward* psikologis dari pekerjaan tersebut, yaitu tanggung jawab pekerjaan, kebermaknaan pekerjaan, kemandirian dalam bekerja, penggunaan kemampuan dan pengetahuan dalam bekerja, serta perasaan memiliki prestasi di tempat kerja. Sedangkan domain ekstrinsik adalah keinginan untuk bekerja karena adanya faktor-faktor eksternal, yaitu kenyamanan jam kerja, kondisi kerja, atasan langsung, kesempatan promosi, pengakuan atas kinerja yang baik, pengakuan terhadap keberadaan seseorang di tempat kerja, gaji dan keamanan pekerjaan. Teori yang dikemukakan oleh Page merupakan pengembangan dari teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (Page, 2005). Pada teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (1959, dalam Riley, 2005), motivasi dan kepuasan kerja dibagi menjadi dua faktor yaitu motivasi dan *hygiene*. Faktor motivasi terbagi menjadi prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, pelatihan dan kemungkinan akan pengembangan. Sedangkan faktor *hygiene* dibagi menjadi kebijakan perusahaan, pengawasan atasan, hubungan dengan atasan, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, gaji, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status dan keamanan pekerjaan.

Salah satu domain eksternal mempengaruhi kesejahteraan karyawan adalah domain atasan langsung. Seperti yang dikemukakan di atas, faktor kepemimpinan merupakan suatu hal yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Kepemimpinan juga merupakan suatu faktor yang mempengaruhi intensi meninggalkan perusahaan yang dimiliki oleh bawahan (Gerstner & Day, 1997 dalam Hamstra et al., 2011). Sedangkan intensi *turnover* merupakan suatu alat prediksi paling tepat terhadap perilaku *turnover* (Griffeth et al., 2000 dalam Tsui & Hung, 2005), sehingga seorang yang memiliki intensi *turnover* kemungkinan besar akan melakukan perilaku *turnover*. Individu yang menganggap kepemimpinan atasannya sesuai harapan lebih memiliki keterikatan serta lebih menghargai pekerjaannya dan oleh karena itu memiliki kecenderungan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi (Hamstra et al., 2011). Kesiediaan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan pun berkontribusi terhadap efektifitas perusahaan (Hamstra et al., 2011). Oleh karena itu, kepemimpinan yang dianggap

tidak sesuai dengan harapan bawahan akan menimbulkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan pada bawahannya yang pada akhirnya akan menurunkan efektifitas perusahaan.

Secara umum, karyawan menginginkan atasan yang memperlakukan mereka dengan baik, memberikan semangat, membantu ketika diperlukan dan memberikan umpan balik dan pujian yang dibutuhkan (Page, 2005). Bawahan yang menginginkan hal tersebut akan sesuai jika dipimpin oleh pemimpin yang transformasional. Namun, tidak semua bawahan menginginkan atasan dengan ciri seperti di atas. Terdapat bawahan yang akan sesuai dengan tipe kepemimpinan yang lain.

Pada teori Full Range of Leadership (FRL), terdapat tiga jenis kepemimpinan, yaitu transformasional, transaksional dan *Laissez-faire*. Jika ditinjau dari harapan karyawan di atas, tipe kepemimpinan yang paling cocok adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional memiliki ciri dapat dijadikan panutan bagi bawahannya, memberikan motivasi pada bawahannya, mampu mendorong bawahannya untuk berpikir kritis dan memberikan perhatian lebih kepada setiap pengikutnya secara individu untuk berprestasi dan berkembang. Jenis yang ke dua adalah kepemimpinan transaksional yaitu tipe kepemimpinan yang didasarkan pada sejenis pertukaran antara pemimpin dengan bawahannya, seperti pemberian imbalan jika kinerja baik. Dalam pendekatan transaksional, hubungan antara pemimpin dan bawahannya hanya sebatas persetujuan secara implisit maupun eksplisit bagaimana saat bawahan telah mengeluarkan energi dan waktu untuk membantu pencapaian tujuan organisasi ditukar dengan imbalan atau *job secure*. Sedangkan *Laissez-faire* atau *nonleadership* adalah kepemimpinan di mana pemimpinnya tidak mengambil peran sebagai pemimpin. Ia menghindari pengambilan keputusan serta tidak bertindak saat dibutuhkan (Bass & Riggio, 2006).

Yang dibahas dalam penelitian ini adalah bawahan yang menginginkan kepemimpinan transformasional. Semakin pemimpin memiliki ciri kepemimpinan transformasional, maka semakin efektif kepemimpinannya, dan semakin pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, maka akan semakin tidak efektif kepemimpinannya (Bass & Riggio, 2006). Salah satu terjadinya *turnover* dapat disebabkan oleh kepemimpinan yang kurang efektif dan dianggap tidak sesuai oleh bawahannya. Semakin efektif suatu kepemimpinan dan semakin dianggap sesuai oleh para bawahannya maka akan menimbulkan rasa keterikatan karyawan pada pekerjaannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hamstra et al (2011), tipe kepemimpinan transformasional dapat mencegah *turnover* pada karyawan. Hal ini berarti semakin banyak atasan menunjukkan



ciri kepemimpinan transformasional, maka keinginan bawahan untuk keluar dari perusahaan akan semakin kecil.

## 1.2. Permasalahan

Tingginya harga minyak dunia menyebabkan bisnis pertambangan menjadi salah satu bisnis yang naik daun saat ini dikarenakan harga batu bara jauh lebih murah dibandingkan harga minyak. Hal ini menyebabkan banyaknya pengalihan penggunaan sumber daya energi menjadi batu bara. Besarnya kebutuhan dari dalam maupun luar negeri menyebabkan peningkatan permintaan batubara dari tahun ke tahun.

PT AI merupakan perusahaan swasta penghasil batubara terlama di Indonesia yakni menandatangani kontrak penambangan batubara dengan Pemerintah Indonesia pada tahun 1981. Kemajuan perusahaan sebagai organisasi bisnis, membuat aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan semakin meningkat. PT AI pada tahun 2010, mencapai total produksi batubara sebesar 20,4 juta ton, lebih besar dibandingkan tahun sebelumnya yang mencapai 19,29 juta ton. Pada tahun 2011 sendiri, PT AI meningkatkan produksi batubara 25% lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya yakni menjadi sekitar 25 juta ton. Begitu juga pada tahun 2012, target produksi juga ditargetkan naik sekitar 32% dari tahun sebelumnya, yaitu sebanyak 33 juta ton ([www.transcoalpacific.com](http://www.transcoalpacific.com)). Melihat hal tersebut, perusahaan tentu akan berupaya untuk meningkatkan produktivitas guna mencapai tujuan perusahaan.

Tetapi terdapat beberapa tantangan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan kenaikan produksi tersebut. Salah satunya adalah adanya tantangan dalam bidang sumber daya manusia, yaitu meningkatnya *turnover* karyawan. Berdasarkan data yang diperoleh dari pihak HR, persentase *turnover* karyawan pada tahun 2010 adalah 2,8 % (12 orang), sedangkan pada tahun 2011, persentase *turnover* meningkat menjadi dua kali lipat yaitu sebesar 5,4% (24 orang). Untuk tahun 2012 sendiri, pada bulan Januari, pihak HR sudah menerima 5 surat pengunduran diri karyawan. Meningkatnya persentase *turnover* dari tahun ke tahun ini menjadi suatu masalah karena dapat menghambat kelancaran produksi. Oleh karena itu, pada tahun 2012 PT AI menargetkan penurunan angka *turnover* hingga kurang dari 3% sebagai salah satu objektif perusahaan.

Berdasarkan survey kesejahteraan karyawan yang dilakukan pihak HR bulan Januari 2012, karyawan PT AI memiliki tingkat kesejahteraan 4,14 dari skala 6, yang berarti cukup puas. Namun terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dari beberapa domain yang diukur dalam survey ini karena masih memiliki nilai yang rendah, salah satunya adalah

domain atasan langsung. Domain atasan langsung sendiri pada survey ini memiliki arti sejauh mana bawahan telah mempersepsikan bahwa atasan mereka telah memperlakukan mereka dengan baik, memberikan semangat, membantu ketika diperlukan dan memberikan umpan balik dan pujian yang dibutuhkan. Hal ini berarti para karyawan di PT AI masih merasa atasan mereka kurang memperlakukan mereka dengan baik, kurang memberikan semangat, kurang membantu ketika diperlukan dan kurang memberikan umpan balik dan pujian yang dibutuhkan.

Hasil survey yang berupa pertanyaan terbuka juga mendukung hal di atas, karyawan pada PT AI merasa atasannya kurang mengerti bawahan, kurang dapat memberikan arahan yang jelas, kurang menghargai karyawan, dan kurang memperhatikan pengembangan karyawan. Data *Focus Group Discussion* yang dilakukan bersamaan dengan survey kesejahteraan karyawan juga mendukung hal tersebut, sebagian karyawan merasa komunikasi dengan atasannya kurang berjalan dengan baik. Mereka juga merasa bahwa atasannya kurang menghargai mereka dan kurang memotivasi mereka sebagai karyawan. Salah satu contohnya adalah di saat mereka mengeluhkan masalah pekerjaan yang mereka hadapi atau mengemukakan ketidakpuasan mereka terhadap perusahaan, para atasan justru mempersilakan mereka untuk mencari pekerjaan lain dan bukannya memperhatikan keluhan-keluhan mereka tersebut. Hal ini juga dikuatkan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak HR. Mereka mengatakan bahwa terdapat beberapa atasan yang memiliki hubungan kurang baik dengan bawahannya, pernah pula terjadi *turnover* yang cukup besar menurut pihak HR di mana selama dua bulan terjadi *turnover* lima orang karyawan pada bagian yang sama. Berdasarkan *exit interview* dan wawancara dengan karyawan pada bagian tersebut, mereka menganggap atasan mereka membuat mereka tidak nyaman karena terlalu keras. Ia juga menggunakan kata-kata yang kasar sehingga membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman.

Dilihat dari keluhan-keluhan yang dikemukakan dalam survey yang telah dilakukan, para bawahan menganggap atasannya kurang mengerti bawahan, kurang dapat memberikan arahan yang jelas, kurang menghargai karyawan, dan kurang memperhatikan pengembangan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa atasan yang mereka belum menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Keluhan mereka di atas pun menunjukkan bahwa mereka menginginkan atasan yang lebih memperhatikan mereka, dapat menjadi contoh bagi bawahannya, dapat membantu dalam menyelesaikan masalah yang mereka hadapi, mampu memberikan motivasi dalam bekerja serta memiliki hubungan yang baik dengan para bawahannya. Sebagian besar hal tersebut menggambarkan ciri-ciri kepemimpinan

transformasional, sehingga dapat diasumsikan bahwa karyawan PT AI mengharapkan pemimpin yang memiliki lebih banyak ciri-ciri kepemimpinan transformasional dan merasa sesuai dengan kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan yang dianggap tidak sesuai oleh bawahannya dan kurang efektif merupakan salah satu penyebab terjadinya turnover. Semakin efektif suatu kepemimpinan dan semakin dianggap sesuai oleh para bawahannya maka akan menimbulkan rasa keterikatan karyawan pada pekerjaannya (Hamstra et al, 2011). Sebaliknya, ketidaksesuaian kepemimpinan dengan harapan bawahannya maka akan semakin rendah keterikatan bawahan dengan pekerjaannya yang pada akhirnya akan mengarah pada keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Pada sosialisasi objektif di tahun 2012 ini, PT Arutmin menargetkan penurunan angka *turnover* perusahaan. Hal ini dibutuhkan untuk menunjang objektif perusahaan yang lain, yaitu kenaikan produksi dari tahun 2011. Selain itu, *turnover* juga merupakan kerugian bagi perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Koys (2001), *turnover* akan menyebabkan kerugian yang tidak sedikit pada beberapa sektor perusahaan karena hilangnya *skills* dan *knowledge* yang dibawa pergi bersama keluarnya karyawan. Salah satu penyebab terjadinya *turnover* adalah faktor lingkungan, diantaranya hubungan atasan dan bawahan. Peneliti menemukan adanya keluhan dari bawahan yang menyatakan bahwa atasan mereka kurang dapat memahami bawahannya, kurang dapat memotivasi, kurang mendukung pengembangan karyawan dan lain sebagainya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menunjukkan ciri kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006), oleh karena itu, peneliti ingin melihat sejauh mana kepemimpinan transformasional telah ditunjukkan oleh para atasan di PT AI dan bagaimana hubungan antara kepemimpinan tersebut dengan intensi *turnover* karyawan. Selanjutnya peneliti akan merencanakan sebuah intervensi terhadap kepemimpinan untuk menurunkan intensi *turnover* karyawan.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan di atas, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan pada PT AI?
2. Bagaimana gambaran tingkat intensi *turnover* pada PT AI?
3. Apakah terdapat hubungan kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* pada karyawan PT AI?
4. Bagaimanakah intervensi terhadap kepemimpinan untuk menurunkan intensi *turnover*?

## **1.4. Tujuan dan Manfaat**

### **1.3.1. Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* pada karyawan PT AI serta merancang suatu intervensi terhadap kepemimpinan untuk menurunkan intensi *turnover*.

### **1.3.2. Manfaat**

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memperkaya kajian mengenai penurunan intensi *turnover* pada perusahaan dengan *core business* penambangan batubara yang dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional. Sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah membantu PT AI untuk mengetahui penyebab tingginya *turnover* dan mencoba mengatasi masalah *turnover* dengan melakukan intervensi terhadap kepemimpinan.

## **1.5. Sistematika Penulisan**

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.

### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori organisasi yang terkait permasalahan, yaitu intensi *turnover* dan kepemimpinan beserta komponen-komponennya.

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

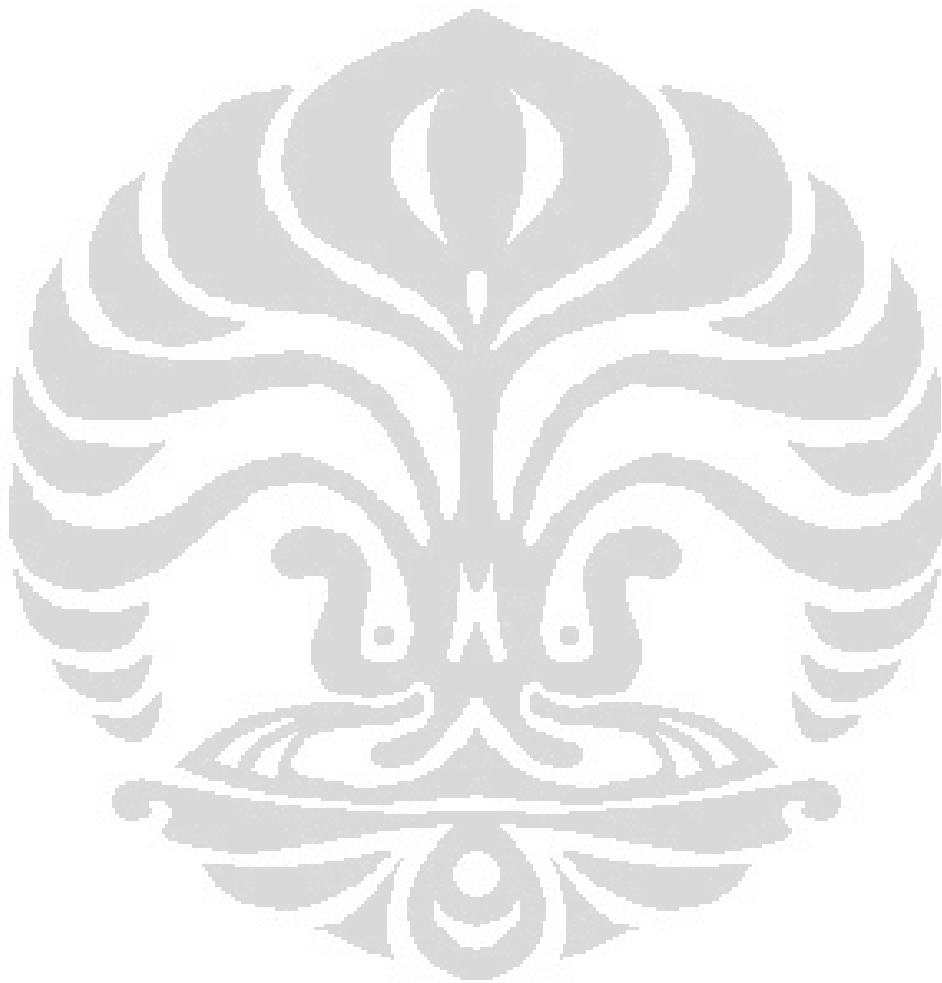
Bab ini berisi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis kerja, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan prosedur penelitian.

### **BAB 4 PEMBAHASAN HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI**

Bab ini berisi gambaran responden penelitian, hasil, analisis, dan kesimpulan hasil dari uji korelasi antara kepemimpinan dengan intensi *turnover* serta program intervensi yang diberikan dalam penelitian.

### **BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, diskusi dari hasil penelitian, dan saran baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.



## BAB 2

### TINJAUAN TEORITIS

Dalam bab ini akan dijabarkan mengenai teori yang mendukung penelitian. Teori-teori tersebut adalah teori mengenai intensi *turnover* yang mencakup definisi serta hal-hal yang mempengaruhi intensi *turnover* dan teori mengenai kepemimpinan serta komponen-komponennya. Selain itu juga akan dijelaskan mengenai intervensi yang akan kemungkinan dapat digunakan dalam penelitian ini.

#### 2.1 *Turnover*

##### 2.1.1 Definisi *Turnover*

*Turnover* didefinisikan sebagai tindakan menarik diri dari sebuah organisasi baik secara sukarela ataupun tidak (Robbins, 2005). Morhead dan Griffin (1996) mendefinisikan *turnover* sebagai penghentian secara permanen seseorang dari pekerjaannya di suatu organisasi kerja. Sedangkan menurut Werther dan Davis (1982), *turnover* adalah kesediaan karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi kerja dan berpindah ke organisasi kerja lainnya. Maka dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah keluarnya seorang dari suatu perusahaan.

*Turnover* dapat dibagi menjadi *voluntary* dan *involuntary* (Robbins, 1986). *Voluntary turnover* adalah pengunduran diri berdasarkan inisiatif karyawan sendiri. Hal ini dapat merugikan perusahaan terutama jika dilakukan oleh karyawan yang memiliki produktifitas tinggi atau menempati posisi yang vital bagi perusahaan. Sedangkan *involuntary turnover* adalah keluarnya karyawan dari perusahaan bukan berdasarkan inisiatif karyawan itu sendiri, misalkan pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan karena kesalahan karyawan. Dalam penelitian ini yang akan diteliti adalah *voluntary turnover* di mana karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan atas kemauan pribadi.

Sedangkan berdasarkan fungsinya, *turnover* dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu fungsional dan disfungsional. *Turnover* fungsional terjadi apabila keluarnya karyawan merupakan suatu keuntungan bagi perusahaan. Misalkan karyawan yang tidak produktif atau pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan karena keadaan ekonomi. Sedangkan *turnover* disfungsional terjadi apabila keluarnya karyawan merupakan suatu kerugian bagi perusahaan. Misalkan keluarnya karyawan yang memiliki produktivitas tinggi.

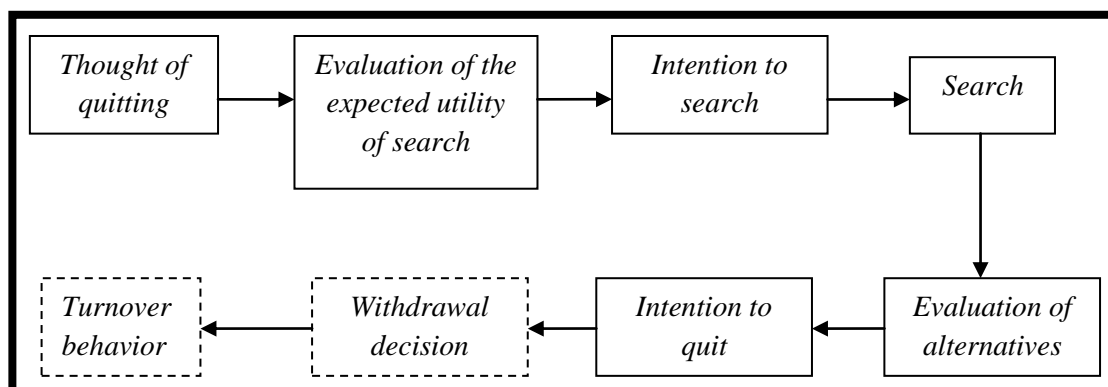
Masalah yang dihadapi oleh PT AI adalah *turnover* disfungsional di mana perusahaan merasa dirugikan dengan keluarnya para karyawannya.

### 2.1.2 Definisi Intensi *Turnover*

Setiap karyawan pada dasarnya akan melakukan evaluasi terhadap pekerjaannya (Mobley, 1979). evaluasi tersebut akan memperlihatkan sejauh mana ia mengalami kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan tersebut. Biasanya ketidakpuasan akan mendorong karyawan untuk melakukan hal-hal seperti mangkir dalam tugas, ketidakhadiran dan perilaku pasif terhadap pekerjaannya. jika hal ini berlanjut, maka karyawan akan mulai berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya dalam perusahaan yang akhirnya mengarah pada keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya atau intensi *turnover*.

Intensi *turnover* sendiri menurut Mobley (1977 dalam Tsai & Hung, 2005) diartikan sebagai proses pengambilan keputusan yang dilakukan sebagai tindak lanjut dari suatu pengalaman yang mengecewakan yang dialami individu dalam suatu organisasi. Menurut Wanous (1979, dalam Tsai & Hung, 2005), alasan berhenti kerja dapat berasal dari si pekerja sendiri atau yang mempekerjakan dan dapat dikategorikan sebagai sukarela ataupun tidak. Intensi *turnover* adalah suatu tendensi. Dalam suatu organisasi, jika banyak karyawan yang memiliki intensi *turnover*, kemungkinan terdapat suatu masalah dalam organisasi tersebut. Intensi *turnover* merupakan suatu alat prediksi yang paling tepat terhadap perilaku *turnover* (Griffeth et al., 2000 dalam Tsui & Hung, 2005).

Untuk sampai pada tingkah laku *turnover*, intensi *turnover* mendahului pemunculan tingkah laku tersebut, dengan proses sebagai berikut (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978):



### **Gambar 2.1. *Theoretical work of intention to turnover***

Model di atas merupakan tahapan-tahapan yang dimulai dari pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, hingga tingkah laku *turnover* dilakukan. Adapun penjelasan pada model di atas adalah sebagai berikut :

1. *Thought of quitting*

Pada individu sudah muncul pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

2. *Evaluation of the expected utility of search*

Pada individu terjadi evaluasi dari proses berpikir tersebut apakah tingkah laku meninggalkan pekerjaan akan memberikan hasil sesuai harapan individu. Tahapan ini menekankan pada orientasi di masa depan. Individu merasakan adanya ketertarikan pada pekerjaan lain. Daya tarik muncul berdasarkan harapan individu bahwa pekerjaan tersebut akan mendatangkan berbagai konsekuensi baik positif maupun negatif mengenai hasil dan nilainya. Konsep dari *expected utility* dijelaskan sebagai evaluasi dari alternatif-alternatif yang ada dilihat sebagai evaluasi diri akan keuntungan yang ditawarkan oleh berbagai macam alternatif dan kesempatan individu untuk merealisasikan alternatif-alternatif tersebut. Hal penting yang terdapat pada daya tarik adalah *organizational goal and values*.

3. *Intention to search*

Setelah evaluasi, di dalam diri individu akan muncul kecenderungan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

4. *Search*

Dilanjutkan dengan munculnya perilaku mencari alternatif pekerjaan tersebut.

5. *Evaluation of alternatives*

Setelah mencari, individu melakukan evaluasi dari alternatif-alternatif pekerjaan yang ada. Tahapan ini menggambarkan penilaian terhadap alternatif-alternatif yang tersedia akan pekerjaan-pekerjaan lain. Individu mengevaluasi alternatif mana saja yang memiliki konsekuensi positif dan negatif. Tahapan ini juga akan menekankan orientasi masa depan dalam artian pekerjaan yang mungkin akan didapatkan.

6. *Intention to quit*

Hasil evaluasi terhadap alternatif-alternatif pekerjaan yang ada, kemudian akan menimbulkan kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan.



### 2.1.3 Penyebab *Turnover*

Terdapat banyak faktor yang menyebabkan *turnover*. Menurut Tuttle dan Muchinsky (1979), terjadinya *turnover* pada karyawan lebih pada ketidakpuasan. Hal ini menyangkut banyak hal yang meliputi:

1. Faktor individual, meliputi kebutuhan yang dimiliki, nilai yang dianut dan kepribadian.
2. Faktor di luar individu yang berhubungan dengan pekerjaan, meliputi:
  - a) Pekerjaan itu sendiri termasuk tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar dan banyaknya pekerjaan.
  - b) Mutu pengawasan dan pengawas, termasuk di dalamnya hubungan antara atasan dan bawahan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
  - c) Rekan sekerja meliputi hubungan antar karyawan
  - d) Promosi, berkaitan erat dengan masalah kenaikan jabatan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karir
  - e) Gaji yang diterima, meliputi besarnya gaji dan kesesuaian gaji dengan pekerjaan
  - f) Kondisi kerja, meliputi waktu kerja, keamanan kerja dan peralatan kerja
  - g) Perusahaan dan manajemen, meliputi kebijakan perusahaan, perhatian perusahaan akan karyawannya dan sistem penggajian
  - h) Keuntungan bekerja di perusahaan, seperti pensiun, jaminan kesehatan dan cuti
  - i) Pengakuan, seperti pujian akan prestasi karyawannya.

Sedangkan menurut Mobley (1979), ada tiga variabel utama yang menyebabkan *turnover*, yaitu:

1. Variabel ekonomi, hal ini meliputi tingkat pengangguran, laju lowongan kerja, produksi nasional bruto, neraca perdagangan dan laju inflasi.
2. Variabel organisasi, *turnover* lebih sering terjadi pada tingkat yang lebih tinggi, selain itu faktor rutinitas kerja, kurangnya pertimbangan dari penyelia, banyaknya sentralisasi dan kurangnya kerjasama dan buruknya komunikasi dapat menjadi penyebab pengunduran diri karyawan.
3. Variabel individu
  - a) Variabel demografik individu meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan dan status pernikahan.

- b) Variabel pribadi yang meliputi kepribadian, minat, bakat dan kemampuan.
- c) Variabel terpadu meliputi kepuasan kerja, aspirasi dan harapan atas karir, keterikatan pada organisasi dan harapan-harapan pada pekerjaan lain.

Dari kedua pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah salah satu penyebab dari terjadinya *turnover* pada karyawan.

## **2.2 Kepemimpinan**

### **2.2.1 Definisi Kepemimpinan**

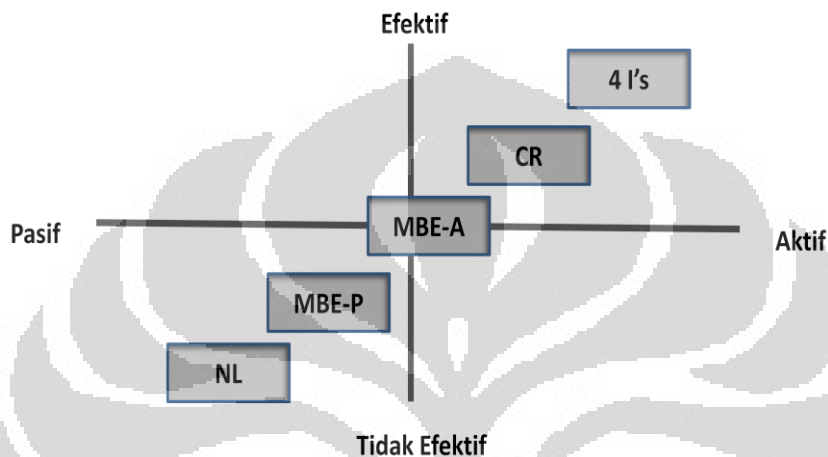
Kepemimpinan memiliki berbagai definisi dari berbagai sumber. Menurut Stodgill (1974), jumlah definisi kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep tersebut. Menurut Drath & Palus, (1994; dalam Yukl, 2006), kepemimpinan adalah suatu proses menjelaskan secara masuk akal mengenai apa yang dilakukan oleh individu secara bersama sehingga mereka akan mengerti dan memiliki komitmen terhadapnya. Sedangkan House et al. (1999, dalam Yukl, 2006) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan melibatkan orang lain untuk dapat berkontribusi secara efektif dan mensukseskan tujuan organisasi.

Sebagian besar definisi kepemimpinan berasumsi bahwa kepemimpinan melingkupi proses intensitas mempengaruhi yang dilakukan seseorang terhadap orang lainnya untuk memberikan petunjuk, arahan yang terstruktur, dan memfasilitasi aktivitas serta hubungannya dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kebanyakan definisi tersebut berbeda tergantung pendekatan yang digunakan, seperti siapa yang menggunakan pengaruh, apa tujuan dari kegiatan mempengaruhi, bagaimana cara orang mempengaruhi, dan apa hasil akhir yang didapat dari proses mempengaruhi. Para peneliti pun dalam membuat konsep tentang kepemimpinan memilih atau menggunakan fenomena yang berbeda sehingga memunculkan interpretasi dalam cara yang berbeda pula. Bagaimanapun, banyak ilmuwan (behavioral) dan praktisi meyakini bahwa kepemimpinan adalah fenomena penting dalam merumuskan segi efektivitasnya di dalam organisasi (Yukl, 2006).

Bass (1985) menyimpulkan berbagai definisi kepemimpinan yang telah ada. Ia menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu interaksi dua orang atau lebih di dalam suatu kelompok yang mengatur atau mengatur ulang situasi, persepsi dan ekspektasi dari para anggota. Pemimpin adalah agen perubahan dimana perilakunya mempengaruhi orang lain.

### **2.2.2 Full Range of Leadership**

Dalam model Full Range of Leadership (FRL) yang dikemukakan oleh Avolio dan Bass (1991 dalam Bass & Riggio, 2006), terdapat sembilan ciri pemimpin yang terbagi menjadi tiga jenis kepemimpinan, yaitu transformasional, transaksional dan *Laissez-faire*. Berdasarkan teori FRL tersebut, tipe kepemimpinan yang paling efektif adalah pemimpin yang menunjukkan lebih banyak ciri kepemimpinan transformasional (4 I). Sedangkan yang paling tidak efektif menunjukkan ciri kepemimpinan *Laissez-faire/non-leadership* (Bass & Riggio, 2006) seperti gambar di bawah ini.



**Gambar 2.2 Full Range of Leadership Model**

Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional lebih banyak menjalin hubungan dengan rekan kerja atau bawahannya daripada membuat suatu pertukaran atau perjanjian. Mereka berperilaku mengarah kepada prestasi dan hasil yang sangat baik dengan menerapkan satu atau lebih dari empat komponen utama kepemimpinan transformasional. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional adalah karismatik, dan bawahan berlomba-lomba untuk menyerupai (tingkah laku) pemimpinnya. Pemimpin juga menginspirasi bawahan dengan tantangan dan keyakinan, baik pemaknaan maupun pemahaman. Selain itu pemimpin menstimulasi intelektual, mengembangkan bawahannya untuk menggunakan kemampuannya, serta memperhatikan secara individu dari setiap para bawahannya dengan memberikan *support*, pengarahan, dan pelatihan.

Berikut adalah jenis kepemimpinan dan komponen dari masing-masing jenis kepemimpinan di atas:

### 1. **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang mengubah nilai, keyakinan, dan sikap dari bawahannya. Bass (1985; dalam Bass & Riggio, 2006) menjelaskan kepemimpinan transformasional secara lebih mendalam dan rinci. Bass (1985;

dalam Bass & Riggio, 2006) menyatakan pemimpin transformasional memberikan inspirasi terhadap bawahannya untuk memiliki visi sesuai dengan organisasi serta turut mengembangkan budaya kerja yang akan membangkitkan aktivitas kinerja yang tinggi. Selain memberikan stimulasi dan inspirasi, pemimpin transformasional memaksimalkan kemampuan bawahan untuk memberikan usaha terbaiknya dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang mereka miliki. Bukti lainnya mengakumulasi bahwa kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan seiring dengan kepuasan serta komitmen bawahan terhadap kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen (Bass dan Riggio, 2006), yaitu:

a. *Idealized Influence (II)*

Pemimpin transformasional berperilaku yang dapat menjadi contoh atau *role model* bagi bawahannya. Pemimpin adalah seorang yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Bawahan meniru pemimpin dan bercita-cita ingin sepertinya, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang luar biasa, teguh dalam usahanya, dan pengambil keputusan. Pemimpin yang memiliki komponen ini juga seorang yang bersedia mengambil risiko dan konsisten dalam setiap keputusannya. Mereka dapat dipercaya untuk melakukan segala sesuatu dengan benar, serta menunjukkan standar etis dan moral yang tinggi.

b. *Inspirational Motivation (IM)*

Pemimpin transformasional memberikan motivasi dan menginspirasi para bawahannya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaannya; membangun *team spirit*, menularkan rasa antusiasme dan optimis. Pemimpin menjadikan setiap pegikutnya memiliki visi bagi masa depannya, menjalin komunikasi seperti yang diharapkan bawahannya, serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan atau visi yang disampaikannya.

c. *Intellectual Stimulation (IS)*

Pemimpin transformasional memberikan rangsangan terhadap bawahannya untuk berusaha menjadi inovatif dan kreatif dengan bertanya secara aktif mengenai asumsi yang dimiliki, menggali permasalahan yang ada sebelumnya, dan memperbaharui pendekatan lama dengan pendekatan yang lebih baru. Pemimpin tidak pernah memberikan kritik terhadap kesalahan bawahan didepan orang banyak, mereka juga terbuka terhadap ide baru dan pemecahan masalah secara kreatif yang disampaikan bawahan.

d. *Individual Consideration (IC)*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian lebih kepada setiap bawahannya secara individu untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai pelatih atau mentor, sehingga para bawahan akan mengembangkan dirinya ke arah potensi yang jauh lebih tinggi. Syarat utama terjadinya komponen ini adalah iklim yang kondusif (*supportive*). Pemimpin mengakui perbedaan kebutuhan dan hasrat atau keinginan yang dimiliki masing-masing individu; memberikan dorongan, kebebasan, standar kerja, atau struktur tugas yang berbeda-beda tergantung kemampuannya. Pemimpin menciptakan komunikasi dua arah dan memberikan keleluasaan bekerja bagi bawahannya. Mereka tidak hanya sekedar melihat bawahannya sebagai pekerja namun sebagai manusia secara utuh. Mereka juga mendengarkan secara efektif. Mendelegasikan tugas dengan tujuan mengembangkan potensi bawahannya, memonitor dan memberikan bantuan arahan serta dukungan tanpa dirasakan berlebihan oleh bawahannya.

## **2. Kepemimpinan Transaksional**

Jenis yang ke dua adalah kepemimpinan transaksional yaitu tipe kepemimpinan yang didasarkan pada sejenis pertukaran antara pemimpin dengan bawahannya, seperti pemberian imbalan jika kinerja baik. Dalam pendekatan transaksional, hubungan antara pemimpin dan bawahannya hanya sebatas persetujuan secara implisit maupun eksplisit bagaimana saat bawahan telah mengeluarkan energi dan waktu untuk membantu pencapaian tujuan organisasi ditukar dengan imbalan atau *job secure*. Menurut Bass dan Riggio (2006), komponen kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut:

### *a. Contingent Reward*

Dalam kepemimpinann dengan contingent reward, pemimpin berusaha membuat kesepakatan dengan bawahan akan apa yang harus dilakukan dengan menjanjikan pemberian imbalan jika tugas yang harus dilakukan oleh bawahan selesai dengan memuaskan. Contingent reward menjadi transaksional jika menggunakan sesuatu yang bersifat material, misalnya bonus. Namun, contingent reward dapat juga bersifat transformasional jika imbalannya bersifat psikologis, seperti pujian (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003 dalam Bass dan Riggio, 2006). Komponen kepemimpinan ini cukup efektif dalam memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih baik, namun masih labih tidak efektif dibandingkan komponen kepemimpinan transformasional.

### *b. Management by Exception*

Management by exception dapat memiliki dua bentuk, yaitu aktif dan pasif. Dalam management by exception aktif, pemimpin secara aktif memonitor hal-hal yang

menyimpang dari standar, kesalahan dan kelalaian bawahan untuk mengambil tindakan korektif yang dibutuhkan. Sedangkan dalam *management by exception pasif*, pemimpin hanya menunggu terjadinya kesalahan, kelalaian dan penyimpangan sebelum mengambil tindakan korektif. Komponen transaksional ini cenderung tidak efektif dibandingkan dengan *contingent reward* ataupun komponen transformasional yang lain.

## 2. **Kepemimpinan *Laissez-faire***

Kepemimpinan *laissez faire* adalah kepemimpinan di mana pemimpinnya tidak mengambil peran sebagai pemimpin. Ia menghindari pengambilan keputusan serta tidak bertindak saat dibutuhkan (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan ini adalah jenis yang paling tidak efektif dalam teori FRL yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio. Sedangkan kepemimpinan yang tidak efektif akan mendorong terjadinya *turnover* pada karyawan.

### 2.3 **Intervensi Organisasi**

Menurut Cummings & Worley (2005), ada 4 macam intervensi yang dapat dilakukan dalam pengembangan organisasi, yaitu *human process interventions*, *technostructural interventions*, *human resources management interventions*, dan *strategic interventions*. Berikut akan dijelaskan pengertian mengenai *Human process interventions* dan *human resources management interventions*.

#### 2.3.1 ***Human Process Interventions***

*Human process interventions* ini berkaitan dengan proses sosial yang ada pada anggota-anggota di dalam suatu organisasi, seperti masalah komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan dinamika kelompok. Berikut ini adalah contoh-contoh intervensi yang dapat dilakukan:

##### a. *Coaching*

*Coaching* melibatkan anggota organisasi, biasanya manager dan executive yang bertujuan untuk membantu mereka mengklarifikasi tujuan, menghadapi masalah potensial, dan meningkatkan performa mereka. Intervensi ini bersifat personal dan biasanya hanya melibatkan praktisi OD dengan kliennya. *Coaching* membantu manager dalam menggali pandangan mereka terhadap dilemma yang dihadapi dan menyalurkan pembelajaran mereka pada hasil organisasi. Hal ini meningkatkan keterampilan dan efektivitas mereka dalam memimpin.

### *b. Pemanduan dan Pengembangan*

Pemanduan dan pengembangan merupakan strategi intervensi yang paling lama digunakan untuk perubahan organisasi. Pemanduan dan pengembangan ini menyediakan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam bekerja bagi anggota organisasi yang baru maupun yang sudah ada. Fokus dari intervensi pemanduan ini pada awalnya bermula dari metode kelas kemudian metodenya menjadi beragam seperti simulasi, *action learning*, pemanduan *online* dan *computer-based*, dan studi kasus, dan dapat digunakan untuk segala level dan tipe dari anggota organisasi. Pemanduan ini biasanya digunakan ketika yang menjadi tujuan adalah pengembangan tenaga kerja, sedangkan untuk pengembangan manajemen ataupun pengembangan kepemimpinan biasanya digunakan ketika yang menjadi tujuan adalah pengembangan manajemen organisasi dan *talent executive*.

Riggio (2009) menyatakan bahwa ada beberapa manfaat yang didapat dari pemanduan untuk manager/atasan, yaitu: meningkatkan keterampilan mereka dalam mengatur karirnya, retensi yang baik, meningkatkan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, diskusi mengenai penilaian kinerja yang produktif, meningkatkan pemahaman mereka mengenai organisasinya, meningkatkan reputasi mereka dalam mengembangkan sumber daya manusia, memotivasi karyawan dalam menerima tanggung jawab mereka yang baru, mengklarifikasi kesesuaian antara tujuan organisasi dan tujuan individu, dan sebagainya.

### **2.3.2 Human Resources Management Interventions**

Salah satu bentuk intervensi ini adalah berkaitan dengan manajemen kinerja. Manajemen kinerja ini merupakan proses yang terintegrasi dalam mendefinisikan, menilai, dan *reinforce* tingkah laku dan hasil kerja karyawan. Dalam manajemen kinerja ini, terdiri dari latihan dan metode untuk penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan system imbalan. Latihan-latihan tersebut akan mempengaruhi kinerja individu dan juga kelompok kerja.

#### **a. Penetapan tujuan**

Penetapan tujuan melibatkan manager dan bawahan dalam menetapkan dan mengklarifikasikan tujuan karyawan. Penetapan tujuan ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan di beberapa hal. Dengan adanya penetapan tujuan ini dapat mempengaruhi apa yang mereka pikirkan dan lakukan dengan memfokuskan perilaku mereka pada tujuan yang diinginkan. Selain itu, penetapan tujuan juga dapat mendorong tingkah laku, memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang sulit.

#### **b. Penilaian kinerja**

Penilaian kinerja adalah sistem pemberian umpan balik yang meliputi evaluasi langsung terhadap performa kerja individu maupun kelompok yang dilakukan oleh atasan, manager, ataupun rekan kerja. Banyak organisasi memiliki sistem evaluasi yang beragam yang digunakan untuk memberikan umpan balik terhadap kinerja karyawannya, kompensasi, dan untuk situasi tertentu dapat digunakan untuk konseling dan pengembangan karyawan. Oleh karena itu, penilaian kinerja menunjukkan hubungan yang penting antara proses penetapan tujuan dengan sistem imbalan.

Penilaian kinerja juga memiliki kelemahan yang dapat menimbulkan masalah, seperti masalah kesubjektivan pemberi penilaian. Oleh karena itu, sangat penting untuk pemberi nilai untuk membuat penilaian yang valid. Selain itu, waktu dalam melakukan penilaian kinerja juga harus ditetapkan oleh manager atau staf personalia dan waktu ini juga harus didasarkan oleh kriteria administrasi, seperti keputusan pemberian kompensasi tahunan.

## **2.4 Konseling**

### **2.4.1 Definisi Konseling**

Davis dan Newstorm (1997) mengemukakan bahwa konseling merupakan diskusi bersama karyawan mengenai permasalahan yang biasanya menyangkut konten emosional untuk membantu karyawan mengatasi masalah tersebut. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Stewart & Cash (2008) menyatakan bahwa konseling merupakan percakapan yang terjadi ketika seorang merasa tidak mampu atau tidak yakin akan diri mereka mengenai suatu masalah seperti kinerja. Tujuan dari konseling adalah membantu orang lain memperoleh memperoleh *insight* untuk mengatasi masalah

### **2.4.2 Konseling dengan Teknik *Feedback***

*Feedback* adalah suatu informasi objektif akan kinerja individu atau kelompok yang diberikan seseorang dengan jabatan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja tersebut (Kinicki, 2008). *Feedback* memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai instruksi, di mana atasan menjelaskan atau memperjelas tujuan yang diharapkan oleh atasan atau perusahaan. Fungsi yang lainnya adalah berfungsi sebagai alat untuk memotivasi. Motivasi ini diberikan saat ia menerima penghargaan atas apa yang dilakukannya.

Terdapat tiga sumber dari *feedback*, yaitu orang lain, diri sendiri dan tugas. *Feedback* dari orang lain dapat diperoleh melalui atasan, bawahan, rekan kerja dan orang lain di luar organisasi. Sedangkan *feedback* yang berasal dari tugas itu sendiri diperoleh dari hasil kerja



individu. Sumber *feedback* yang terakhir adalah diri sendiri. *Feedback* dari sumber ini agak sulit diperoleh karena terpengaruh oleh subjektivitas pribadi.

*Feedback* yang digunakan sebagai intervensi dalam penelitian ini adalah *feedback* yang berasal dari orang lain, yaitu hasil persepsi bawahan terhadap kepemimpinan atasannya. *Feedback* yang akan diberikan menggunakan pendekatan *client centered counseling* di mana peran klien lebih besar daripada konselor. Pendekatan ini termasuk tipe konseling non-direktif menurut Davis dan Newstorm (1997), yaitu proses mendengarkan dengan keterampilan dan mendorong klien untuk menguraikan masalahnya, memahami mereka dan menentukan solusi yang sesuai.

### 2.4.3 Tahapan Konseling

Stewart dan Cash (2008) menguraikan tahapan dalam proses konseling sebagai berikut:

1. Pembukaan

Pada tahap ini terdapat dua proses yaitu orientasi dan membangun *rapport*. Dalam orientasi akan dijelaskan tujuan, lamanya konseling dan kerahasiaan data hasil konseling. Sedangkan *rapport* dilaksanakan dengan tujuan menciptakan hubungan baik dan kepercayaan agar klien dapat terlibat langsung dalam proses konseling. Setelah orientasi dan *rapport* berjalan, diharapkan klien memiliki keinginan untuk terlibat, adanya rasa percaya dan dapat lebih terbuka serta dapat bekerja sama dalam proses konseling.

2. Inti

Tahap ini terdiri dari tiga fase, yaitu fase asesmen masalah, integrasi affect dan penyelesaian masalah. Fase pertama bertujuan untuk menemukan permasalahan klien. Pada fase ini dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut: menerima informasi, mendorong informasi, menyatakan kembali informasi dan mempertanyakan informasi. Fase kedua adalah fase integrasi affect, dimana fase ini bertujuan untuk menggali perasaan klien secara mendalam. Pada fase ini dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut: menerima perasaan, mendorong perasaan, merefleksikan perasaan, mempertanyakan perasaan dan menghubungkan perasaan dengan sebuah konsekuensi atau contoh. Sedang fase ketiga adalah fase penyelesaian masalah yang bertujuan untuk sampai pada memutuskan rencana tindakan. Pada fase ini dapat dilakukan hal-

hal sebagai berikut: memberikan informasi atau penjelasan, mengarahkan pada alternatif-alternatif, pembuatan keputusan dan mengelola sumberdaya.

### 3. Penutup

Terdapat beberapa cara yang dapat dikombinasikan untuk menutup sebuah konseling, yaitu mengemukakan sebuah pertanyaan penutup, mengemukakan bahwa konseling sudah berakhir, mengajukan pertanyaan-pertanyaan pribadi, menjelaskan alasan berakhirnya konseling, mengemukakan kepuasan dan penghargaan, mengatur jadwal untuk pertemuan selanjutnya serta menyimpulkan hasil konseling.

### 4. Evaluasi

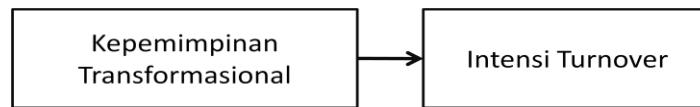
Pada tahap ini, konselor sebaiknya berpikir dengan kritis mengenai proses konseling yang telah dijalani. Hal-hal yang perlu dievaluasi antara lain: persiapan konseling, bagaimana pelaksanaan setiap tahapan konseling, keterampilan wawancara dan keterampilan konseling.

## **2.5 Dinamika Hubungan antara Kepemimpinan dengan Intensi *Turnover***

Menurut Tittle dan Muchinsky (1979), faktor atasan merupakan salah satu penyebab terjadinya *turnover*. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Gerstner & Day (1997 dalam Hamstra et al., 2011) bahwa kepemimpinan merupakan suatu faktor yang mempengaruhi intensi meninggalkan perusahaan yang dimiliki oleh bawahan. Individu yang menganggap kepemimpinan atasannya cocok dengan dirinya lebih memiliki keterikatan serta lebih menghargai pekerjaannya oleh karena itu memiliki kecenderungan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi (Hamstra et al., 2011). Kesediaan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan pun berkontribusi terhadap efektifitas perusahaan (Hamstra et al., 2011). Oleh karena itu, kepemimpinan yang dianggap tidak sesuai oleh bawahan akan menimbulkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan pada bawahannya yang pada akhirnya akan menurunkan efektifitas perusahaan.

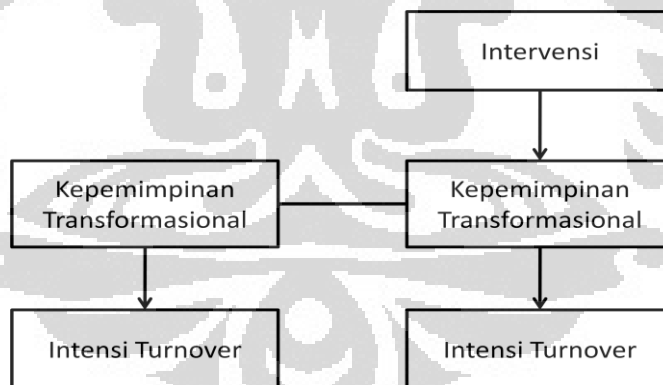
Berdasarkan penjelasan di atas, salah satu terjadinya *turnover* dapat disebabkan oleh kepemimpinan yang kurang efektif dan dianggap tidak cocok oleh bawahannya. Semakin efektif suatu kepemimpinan dan semakin dianggap cocok oleh para bawahannya maka akan menimbulkan rasa keterikatan karyawan pada pekerjaannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menunjukkan ciri kepemimpinan yang sesuai dengan harapan bawahan, dalam hal ini kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006), oleh karena itu, semakin banyak pemimpin menunjukkan ciri-ciri pemimpin transformasional, maka semakin efektif ia sebagai pemimpin yang akhirnya akan menurunkan intensi *turnover* dan

menghindari penurunan efektifitas perusahaan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada intensi turnover. Gambaran tersebut merupakan model teoritik seperti yang dapat dilihat pada Gambar 2.3.



**Gambar 2.3 Model Teoritik I**

Dari uraian di atas, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap intensi turnover karyawan. Pemimpin yang memiliki ciri kepemimpinan transformasional dapat menurunkan intensi turnover yang dimiliki bawahannya. Oleh karena itu, pemimpin yang kurang memiliki ciri kepemimpinan transformasional dapat ditingkatkan melalui pemberian intervensi, dalam hal ini yang dilakukan adalah pemberian umpan balik. Reilly et. Al. (1996 dalam Dierendonck, 2006) menyatakan bahwa pemberian umpan balik kepada atasan secara berkelanjutan dapat meningkatkan perubahan perilaku yang positif serta bertahan pada atasan. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian intervensi pada atasan dapat meningkatkan perilaku kepemimpinan transformasional. Sehingga diharapkan dengan peningkatan kepemimpinan transformasional pada atasan dapat menurunkan keinginan bawahan untuk meninggalkan perusahaan. Gambaran tersebut dapat dilihat pada gambar 2.4.



**Gambar 2.4 Model teoritik II**

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang metode yang digunakan dalam penelitian yang terdiri atas tipe, pendekatan dan desain penelitian. Selain itu, akan dibahas juga mengenai metode sampling, masalah penelitian variabel penelitian serta metode pengumpulan dan pengolahan data.

#### **3.1. Tipe Penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan aplikatif korelasional. Penelitian dengan tipe aplikatif bertujuan agar hasil penelitian dapat digunakan secara praktis dalam kehidupan sehari-hari dan penelitian korelasional bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan dari variabel-variabel yang terlibat dalam suatu penelitian (Kumar, 1996). Dari cara memperoleh data penelitian, penelitian ini tergolong penelitian kuantitatif karena data yang diperoleh berbentuk angka.

#### **3.2. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian non-eksperimental karena hanya melakukan pengamatan dan berusaha menjelaskan hal-hal yang menjadi penyebabnya (Kumar, 1996). Penelitian ini menggunakan desain *field studies* di mana variabel bebas tidak dimanipulasi karena merupakan sesuatu yang sudah terjadi (Kerlinger & Lee, 2000). Apabila dilihat dari kontak yang dilakukan dengan sampel penelitian, maka penelitian ini termasuk dalam penelitian *cross-sectional*, dimana peneliti hanya melakukan kontak sebanyak satu kali dengan subjek penelitian (Kumar, 1996).

#### **3.3 Variabel Penelitian**

##### **3.3.1 Variabel Bebas : Kepemimpinan**

Definisi konseptual dari kepemimpinan adalah:

Kepemimpinan adalah suatu interaksi dua orang atau lebih di dalam suatu kelompok yang mengatur atau mengatur ulang situasi, persepsi dan ekspektasi dari para anggota (Bass, 1985)

Definisi operasional dari kepemimpinan adalah:

Total skor dari masing-masing yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner yang telah diterjemahkan dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bernard Bass dan Bruce Avolio (1997).

### **3.3.2 Variabel Terikat : Intensi *Turnover***

Definisi konseptual dari intensi *turnover* adalah:

Proses pengambilan keputusan yang dilakukan sebagai tindak lanjut dari suatu pengalaman yang mengecewakan yang dialami individu dalam suatu organisasi Mobley (1977 dalam Tsai & Hung, 2005).

Definisi operasional dari intensi *turnover* adalah:

Total skor yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner yang telah diterjemahkan dari kuesioner *Withdrawal Cognition* yang dikembangkan oleh Tang, Kim dan Tang (2000).

### **3.3.3 Intervensi**

Intervensi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah konseling. Menurut Stewart & Cash (2008), konseling merupakan percakapan yang terjadi ketika seorang merasa tidak mampu atau tidak yakin akan diri mereka mengenai suatu masalah seperti kinerja. Tujuan dari konseling adalah membantu orang lain memperoleh memperoleh *insight* untuk mengatasi masalah.

## **3.4 Masalah dan Hipotesa**

### **3.4.1 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan pada PT AI?
2. Bagaimana gambaran tingkat intensi *turnover* pada PT AI?
3. Apakah terdapat hubungan kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* pada karyawan PT AI?
4. Bagaimanakah intervensi terhadap kepemimpinan untuk menurunkan intensi *turnover*?

### **3.4.2 Hipotesis Kerja**

Berdasarkan keenam permasalahan di atas, maka hipotesis-hipotesis penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara skor intensi *turnover* dengan skor kepemimpinan transformasional di PT Arutmin

Ha: : Terdapat hubungan yang signifikan antara skor intensi *turnover* dengan skor kepemimpinan transformasional di PT Arutmin

### **3.4.3 Rancangan Penelitian**

Berdasarkan berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka rancangan penelitian ini adalah sebagaimana yang telah dijabarkan sebelumnya mengenai hubungan kepemimpinan dengan intensi *turnover*.

### **3.5 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT AI. PT AI merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang penambangan batu bara. Kantor pusat PT AI berlokasi di daerah Kuningan, Jakarta.

### **3.6 Populasi**

Populasi penelitian ini adalah karyawan pendukung yang berada di kantor pusat, yaitu divisi IT, Finance, HREA dan Marketing yang berjumlah 31 orang. Empat divisi tersebut merupakan divisi dengan skor kepemimpinan paling rendah pada survey kesejahteraan karyawan yang dilakukan pada Januari 2012.

### **3.7 Sampel**

Dari jumlah populasi sebanyak 31 orang, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 21 orang karyawan dengan level staff pada divisi IT, Finance, HREA dan Marketing di PT AI yang telah bekerja minimal 1 tahun. Metode sampling yang akan digunakan adalah purposive sampling, di mana responden penelitian dipilih karena dianggap memiliki informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Keempat divisi di atas merupakan divisi yang memiliki skor kepuasan terhadap atasan langsung yang paling rendah pada survey kesejahteraan karyawan, oleh karena itu peneliti menganggap bahwa empat divisi tersebut memiliki informasi yang dibutuhkan akan kepemimpinan yang dipersepsikan tidak sesuai oleh bawahannya. Sedangkan karyawan yang telah bekerja selama lebih dari satu tahun

dianggap telah cukup mengenal atasannya untuk dapat memberikan penilaian dibandingkan karyawan yang bekerja kurang dari satu tahun. Peneliti juga membatasi usia responden penelitian. Usia responden penelitian berada pada rentang 21-40 tahun. Pertimbangan ini disebabkan oleh adanya hubungan antara usia dengan *turnover* di mana semakin tua seseorang, maka semakin kecil kemungkinan ia meninggalkan pekerjaannya (Cooper & Robertson, 1991 dalam Robbins, 2005). Semakin tua seorang pekerja maka akan semakin sulit ia mencari alternatif pekerjaan yang lain. Selain itu, pekerja yang lebih tua juga memiliki masa kerja yang lebih lama sehingga biasanya mereka memiliki gaji yang lebih besar, masa cuti yang lebih panjang dan pensiun yang lebih menarik sehingga kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan sangatlah kecil.

### **3.8. Metode Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner yang berbentuk skala sikap. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis, yang jawabannya dicantumkan oleh responden (Kumar, 1999). Kuesioner pada penelitian ini akan diberikan kepada para subjek penelitian yaitu bawahan yang atasannya membutuhkan pengembangan. Masing-masing kuesioner akan melewati uji validitas dan reliabilitas. Oleh karena keterbatasan waktu, maka peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas tersebut langsung pada saat pengambilan data, atau disebut juga dengan uji coba terpakai. Tipe uji validitas yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah validitas konstruk. Validitas konstruk digunakan untuk melihat seberapa besar sebuah tes dapat dikatakan mengukur sebuah konstruk teoritis atau sifat (Anastasi & Urbina, 2000). Salah satu cara untuk mengetahui validitas konstruk adalah dengan mengukur konsistensi internalnya (Anastasi & Urbina, 2000). Untuk mengukur konsistensi internal tersebut, peneliti mengkorelasikan *item* dengan total skor di dalam suatu dimensi atau dengan total skor di dalam suatu tes. Korelasi item dilihat dengan menggunakan *corrected item-total correlation* agar korelasi yang didapatkan dapat lebih murni karena mengeluarkan *item* dalam penjumlahan total skor sebelum dikorelasikan. Batasan nilai korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,2 sesuai dengan batasan dari Cronbach (1990). Apabila korelasi antara *item* dengan total skor dimensi di bawah 0,2, maka item tersebut akan dibuang.

Metode yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas tes adalah dengan menggunakan koefisien alpha (Anastasi & Urbina, 2000). Metode tersebut didasarkan pada pencarian konsistensi dari respons untuk semua *item* di dalam suatu tes, dan hanya membutuhkan satu kali administrasi untuk satu bentuk tes. Metode ini dipilih karena adanya

keterbatasan waktu sehingga pengambilan tes hanya dapat sekali dilakukan. Batasan nilai dari koefisien alpha di dalam penelitian ini agar alat ukur dapat dikatakan reliabel adalah 0.6 menurut (Kerlinger, 2002) Berikut ini adalah penjelasan untuk kuesioner yang digunakan:

### 3.8.1 Kuesioner Kepemimpinan Transformasional

Kuesioner yang akan digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah adaptasi dari MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) yang dikembangkan oleh Bernard Bass dan Bruce Avolio (1997) untuk menilai pada tingkat mana pemimpin menampilkan kepemimpinan transformasional dan pada tingkat mana bawahan merasa puas dengan pimpinan dan percaya bahwa pemimpin mereka adalah efektif (Hughes, Ginnet dan Curphy, 1999). MLQ yang digunakan merupakan jenis *rater form* di mana pengisiannya dilakukan oleh bawahan. Kuesioner ini berisikan 20 item yang mengukur 5 komponen kepemimpinan dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Daftar Item dan Komponen MLQ**

Komponen	Nomor Item
Idealized influence (behavior)	5, 9, 11, 13
Idealized influence (attributed)	22, 7, 12, 19
Inspirational motivation	4, 6, 14, 20
Intellectual stimulation	1, 3, 16, 18
Individualized consideration	8, 10, 15, 17

Pada kuesioner ini responden akan diminta untuk memberikan persetujuan dalam 5 poin skala Likert. Nilai 1 akan diberikan kepada jawaban “sangat tidak setuju”, 2 akan diberikan pada jawaban “tidak setuju”, 3 akan diberikan pada jawaban “ragu-ragu”, 4 akan diberikan pada jawaban “setuju”, dan 5 akan diberikan pada jawaban “sangat setuju”. Berdasarkan hasil uji reliabilitas dan validitas terpakai, kuesioner ini memiliki koefisien alpha sebesar 0,758 untuk kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel yang artinya item-item dalam alat ukur sudah homogen dan mengukur hal yang sama.



Berikut adalah hasil uji validitas item alat ukur kepemimpinan yang diadaptasi dari Bernard Bass dan Bruce Avolio (1997).

**Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Alat Ukur Kepemimpinan Transformasional**

No	r Item dengan Total Skor	$\alpha$ Apabila item dieliminasi	Keputusan Akhir
1	.515	.750	Dipertahankan
2	.493	.750	Dipertahankan
3	.545	.750	Dipertahankan
4	.704	.744	Dipertahankan
5	.768	.742	Dipertahankan
6	.620	.749	Dipertahankan
7	.670	.745	Dipertahankan
8	.686	.745	Dipertahankan
9	.585	.749	Dipertahankan
10	.436	.751	Dipertahankan
11	.733	.743	Dipertahankan
12	.537	.752	Dipertahankan
13	.414	.754	Dipertahankan
14	.721	.743	Dipertahankan
15	.746	.743	Dipertahankan
16	.803	.744	Dipertahankan

17	.759	.741	Dipertahankan
18	.724	.745	Dipertahankan
19	.754	.743	Dipertahankan
20	.701	.748	Dipertahankan

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa ke-20 item kepemimpinan sudah dapat dikatakan valid karena memiliki  $r$  sebesar 0,2 ke atas (Anastasi & Urbina, 1997).

### 3.8.2 Kuesioner *Withdrawal Cognition*

Kuesioner yang akan digunakan untuk mengukur intensi *turnover* adalah alat ukur *Withdrawal Cognition* yang dikembangkan oleh Tang, Kim dan Tang (2000). Kuesioner ini berisikan 5 item dengan skala 5 di mana nilai 1 akan diberikan kepada jawaban “sangat tidak setuju”, 2 akan diberikan pada jawaban “tidak setuju”, 3 akan diberikan pada jawaban “ragu-ragu”, 4 akan diberikan pada jawaban “setuju”, dan 5 akan diberikan pada jawaban “sangat setuju”. Berdasarkan hasil uji reliabilitas dan validitas terpakai, kuesioner ini memiliki koefisien alpha sebesar 0,765. Hal ini menunjukkan bahwa alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel yang artinya item-item dalam alat ukur sudah homogen dan mengukur hal yang sama.

Berikut adalah hasil uji validitas item alat ukur intensi *turnover* yang diadaptasi dari Tang, Kim dan Tang (2000).

**Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Alat Ukur *Withdrawal Cognition***

No	$r$ Item dengan Total Skor	$\alpha$ Apabila item dieliminasi	Keputusan Akhir
1	0.751	0.705	Dipertahankan
2	0.201	0.790	Dipertahankan
3	0.709	0.718	Dipertahankan
4	0.813	0.697	Dipertahankan
5	0.731	0.720	Dipertahankan

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa ke-5 item intensi *turnover* sudah dapat dikatakan valid karena memiliki  $r$  sebesar 0,2 ke atas (Anastasi & Urbina, 1997).

### 3.9. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Dalam menganalisis data yang ada, peneliti membagi analisis data antara data kuantitatif dan kualitatif. Untuk menganalisis data kuantitatif yang ada, peneliti menggunakan perangkat lunak SPSS 13.0. Berikut ini adalah metode pengolahan yang digunakan oleh peneliti:

1. Metode analisis deskriptif untuk mendapatkan frekuensi, persentase, *mean*, skor maksimum, skor minimum, serta *standard deviation*. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran data demografis responden dan gambaran responden secara umum terhadap aspek-aspek yang diukur. Untuk data yang sifatnya nominal, analisa berhenti sampai frekuensi dan persentase. Di sisi lain, untuk data yang bersifat numerik, analisa yang digunakan adalah *mean*, skor maksimum, skor minimum, dan standar deviasi.
2. Metode korelasi *Pearson Product Moment* digunakan melihat apakah ada hubungan antara dua variabel. Dalam penelitian ini, metode ini digunakan untuk melihat hubungan antara kepemimpinan dan intensi *turnover*. Untuk melihat apakah dua variabel berhubungan atau tidak, peneliti menginput skor total masing-masing variabel, kemudian setelah diolah, peneliti melihat signifikansi ( $p$ ) dari tabel korelasi dalam output yang dalam SPSS 15.0. Apabila  $p$  di dalam tabel  $< 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan secara signifikan pada  $\alpha 0,05$ .

### 3.10. Prosedur Penelitian

Prosedur yang akan dilakukan pada penelitian ini mengacu kepada tahapan *general model of planned change* seperti yang dinyatakan oleh Cummings dan Worley (2009), yaitu:

1. *Entering and contracting*.

Tahapan ini menurut Cummings dan Worley (2009) melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami masalah yang dihadapi oleh organisasi. Begitu informasi ini dikumpulkan, masalah atau kesempatan yang ada kemudian didiskusikan dengan manajer dan anggota organisasi lain untuk mengembangkan kontrak atau persetujuan untuk perubahan yang terencana.

2. *Diagnosing.*

Dalam tahap ini, Cummings dan Worley (2009) mengatakan bahwa sistem dari perusahaan dipelajari dengan hati-hati. Diagnosa dapat terfokus pada pemahaman masalah organisasi, termasuk penyebab dan dampaknya. Tahapan ini melibatkan pemilihan model yang tepat untuk memahami organisasi, dan mengumpulkan, menganalisa, serta memberikan informasi sebagai umpan balik pada manajer dan anggota organisasi mengenai masalah atau kesempatan yang ada.

3. *Planning and implementing change*

Dalam tahap ini, anggota perusahaan dan praktisi secara bersama membuat perencanaan dan implementasi intervensi. Intervensi didesain untuk mencapai visi atau tujuan organisasi dan membuat rencana tindakan untuk mengimplementasikannya.

4. *Evaluating and institutionalizing change*

Tahap terakhir dari model *planned change* melibatkan evaluasi efek dari intervensi dan pengelolaan institusionalisasi program perubahan sehingga perubahan tersebut berjalan terus. Umpan balik kepada anggota perusahaan mengenai hasil intervensi dapat memberikan informasi mengenai apakah perubahan harus terus dilanjutkan, dimodifikasi, atau ditunda.

## BAB 4

### HASIL, ANALISIS & INTERVENSI

Pada bab ini akan dikemukakan mengenai hasil dan pengolahan data. Hasil dan pengolahan data tersebut terdiri dari gambaran responden penelitian yang mencakup gambaran demografis responden penelitian dan gambaran hasil pengukuran responden penelitian, uji korelasi antara kepemimpinan dengan intensi *turnover* karyawan. Serta analisis dan kesimpulan hasil perhitungan data awal. Kemudian akan dijelaskan mengenai pelaksanaan kegiatan intervensi dan evaluasi dari kegiatan intervensi tersebut.

#### 4.1 Gambaran Responden Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Demografis Responden Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 21 orang, yaitu karyawan dengan level staf pada empat divisi penunjang di PT AI, yaitu Finance, IT, Marketing dan HREA. Pada subbab berikutnya akan dijelaskan mengenai gambaran responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, status pernikahan, status kerja dan masa kerja.

##### 4.1.1.1 Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran jenis kelamin responden penelitian seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	11	52.4 %
Perempuan	10	47.6 %
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100 %</b>

Dari Tabel 4.1 di atas, dapat dilihat bahwa dari 25 orang yang menjadi responden penelitian ini, terdapat 11 orang atau sebanyak 52,4 % adalah laki-laki. Sedangkan sisanya yaitu sebanyak 10 orang atau 47,6 % adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini melibatkan lebih banyak laki-laki daripada perempuan.

##### 4.1.1.2 Gambaran Usia Responden Penelitian

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran jenis kelamin responden penelitian seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Gambaran Usia Responden Penelitian

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>21-30 tahun</b>	10	47.6 %
<b>31-40 tahun</b>	11	52.4 %
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100 %</b>

Dari Tabel 4.2 di atas, dapat dilihat bahwa dari 21 orang yang menjadi responden penelitian ini, terdapat 10 orang atau sebanyak 47.6 % berusia 21-30 tahun dan 11 orang atau sebanyak 52,4 % berusia 31-40 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini melibatkan lebih banyak karyawan yang berusia 31-40 tahun.

#### **4.1.1.3 Gambaran Tingkat Pendidikan Terakhir Responden Penelitian**

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran tingkat pendidikan terakhir responden penelitian seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3 Gambaran Tingkat Pendidikan Terakhir Responden Penelitian

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>S2</b>	3	14.3 %
<b>S1</b>	13	61.9 %
<b>Diploma</b>	5	23.8 %
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100 %</b>

Dari Tabel 4.2 di atas, dapat dilihat bahwa dari 21 orang yang menjadi responden penelitian ini, terdapat 3 orang atau sebanyak 14,3 % berpendidikan akhir S2, 13 orang atau sebanyak 61,9% berpendidikan akhir S1 dan 5 orang atau sebanyak 23,8 % berpendidikan akhir diploma. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini melibatkan lebih banyak karyawan yang berpendidikan akhir S1.

#### **4.1.1.4 Gambaran Status Pernikahan Responden Penelitian**

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran status pernikahan responden penelitian seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Gambaran Status Pernikahan Responden Penelitian

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Belum Menikah</b>	7	33,3 %
<b>Menikah</b>	14	66,6 %
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100 %</b>

Dari Tabel 4.4 di atas, dapat dilihat bahwa dari 21 orang yang menjadi responden penelitian ini, terdapat 7 orang atau sebanyak 33,3 % yang belum menikah dan 14 orang atau sebanyak 66,6 % yang sudah menikah. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini melibatkan lebih banyak karyawan yang sudah menikah.

#### 4.1.1.5 Gambaran Status Karyawan Responden Penelitian

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran status responden penelitian seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5 Gambaran Status Responden Penelitian

<b>Status</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Tetap</b>	19	90,5 %
<b>Kontrak</b>	2	9,5 %
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100 %</b>

Dari Tabel 4.4 di atas, dapat dilihat bahwa dari 21 orang yang menjadi responden penelitian ini, terdapat 19 orang atau sebanyak 90,5 % yang merupakan karyawan tetap dan 2 orang atau sebanyak 9,5% yang merupakan karyawan kontrak. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini melibatkan lebih banyak karyawan tetap.

#### 4.1.1.6 Gambaran Masa Kerja Responden Penelitian

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran masa kerja responden penelitian seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6 Gambaran Masa Kerja Responden Penelitian

<b>Masa Kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
-------------------	------------------	-------------------

<b>1-3 tahun</b>	4	19 %
<b>3-5 tahun</b>	10	47.6 %
<b>5-10 tahun</b>	7	33.3 %
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

Dari Tabel 4.4 di atas, dapat dilihat bahwa dari 21 orang yang menjadi responden penelitian ini, terdapat 4 orang atau sebanyak 19 % dengan masa kerja 1-3 tahun, 10 orang atau sebanyak 47,6% dengan masa kerja 3-5 tahun dan 7 orang atau sebanyak 33,3% dengan masa kerja 5-10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini melibatkan lebih banyak karyawan dengan masa kerja 3-5 tahun.

#### 4.1.2 Gambaran Umum Kepemimpinan dan Intensi *Turnover*

Berikut ini adalah gambaran hasil pengukuran kepemimpinan dan intensi *turnover*.

##### 4.1.2.1 Gambaran Kepemimpinan Transformasional Responden Penelitian

Kegiatan pengukuran kepemimpinan dilakukan melalui metode kuantitatif dengan penyebaran kuesioner. Berdasarkan rentang skor kategorisasi skor total kepemimpinan yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, peneliti mengelompokan responden penelitian ke dalam tiga kategori yaitu rendah (rentang skor 20-52), sedang (rentang skor 53-86), tinggi (rentang skor 87- 120). Hasil dari pengelompokan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Kategorisasi Skor Total Individu pada Kuesioner Kepemimpinan Trasformasional

<b>Kategorisasi</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Rendah</b>	1	4.8%
<b>Sedang</b>	12	57.1%
<b>Tinggi</b>	8	38.1 %
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100 %</b>

Berdasarkan tabel 4.7 tersebut, mayoritas responden penelitian, yaitu sebanyak 12 orang atau 57,1 % memiliki skor persepsi kepemimpinan transformasional yang tergolong sedang, sebanyak 8 orang atau 38,1 % tergolong tinggi dan 1 orang atau 4,8% tergolong rendah.

Selain melihat gambaran kepemimpinan transformasional, dilakukan juga perhitungan mean pada tiap komponen, yaitu attributed charisma, idealized influence, inspirational



motivation, intellectual stimulation dan individualized consideration yang bertujuan untuk mengetahui komponen dengan mean paling tinggi dan paling rendah pada responden. Masing-masing komponen diwakili oleh 4 item. Berikut ini adalah tabel perhitungan item-item yang mewakili tiap komponen kepemimpinan transformasional.

Tabel 4.8 Perhitungan Mean Komponen Kepemimpinan Transformasional

<b>Komponen</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviasi</b>
<b>Idealized Influence</b>	3,55	0,79414
<b>Inspirational Motivation</b>	4,13	0,88959
<b>Intellectual Stimulation</b>	3,79	0,70542
<b>Individualized Consideration</b>	4,02	0,76610

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa komponen idealized influence memiliki mean paling rendah diantara komponen kepemimpinan transformasional yang lain, yaitu sebesar 3,55. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden berada pada rentang “Agak Tidak Sesuai” dan “Agak Sesuai” pada item yang mewakili komponen attributed charisma. Selain itu, dapat diketahui pula bahwa komponen inspirational motivation memiliki mean paling tinggi diantara komponen kepemimpinan transformasional yang lainnya, yaitu sebesar 4.13. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden berada pada rentang “Agak Sesuai” dan “Sesuai” pada item yang mewakili komponen inspirational motivation.

#### 4.1.2.2 Gambaran Intensi *Turnover* Responden Penelitian

Kegiatan pengukuran intensi *turnover* dilakukan melalui metode kuantitatif dengan penyebaran kuesioner. Berdasarkan rentang skor kategorisasi skor total intensi *turnover* yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, peneliti mengelompokkan responden penelitian ke dalam tiga kategori yaitu rendah (rentang skor 5-12), sedang (rentang skor 13-21), tinggi (rentang skor 22-30). Hasil dari pengelompokan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Kategorisasi Skor Total Individu pada Kuesioner Intensi *Turnover*

<b>Kategorisasi</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Rendah</b>	7	33.3 %
<b>Sedang</b>	12	57.1 %
<b>Tinggi</b>	2	9.5 %

**Total**

**21**

**100 %**

Berdasarkan tabel 4.9 tersebut, mayoritas responden penelitian, yaitu sebanyak 12 orang atau 57.1 % memiliki skor intensi *turnover* yang tergolong sedang, sebanyak 7 orang atau 33,3 % tergolong rendah dan sebanyak 2 orang atau 9,5 % responden dengan skor intensi *turnover* yang tergolong tinggi.

#### 4.2 Hubungan antara Kepemimpinan dengan Intensi *Turnover*

Untuk menjawab pertanyaan dari penelitian ini, maka dilakukan uji korelasi terhadap skor total kepemimpinan transformasional dengan skor total intensi *turnover*. Menggunakan Pearson *Product Moment*. Metode statistik ini tergolong statistik parametrik, di mana perlu dilakukan uji normalitas data terlebih dahulu. Untuk mengetahui normalitas distribusi data penelitian, maka dilakukan pengujian Kolmogorov-Smirnov Test. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.13

Uji Normalitas Data Kepemimpinan Transformasional

<b>Kolmogorov-Smirnov</b>	<b>Statistik</b>	<b>Significance</b>
<b>Transformasional</b>	0.112	0.200

Tabel 4.14 Uji Normalitas Data Intensi *Turnover*

<b>Kolmogorov-Smirnov</b>	<b>Statistik</b>	<b>Significance</b>
<b>Intensi <i>Turnover</i></b>	0.181	0.070

Dari tabel 4.37 dan tabel 4.38 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0.200 untuk data kepemimpinan transformasional dan 0.181 untuk data intensi *turnover* pada *level of significance* 0.05. Ketiga data tersebut menunjukkan nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 yang berarti tidak ada perbedaan antara distribusi sampel dan distribusi normal, atau dengan kata lain data-data tersebut berdistribusi normal.

Setelah mengetahui bahwa data kepemimpinan dan intensi *turnover* berdistribusi normal, maka dapat dilakukan uji korelasi dengan metode korelasi Pearson *Product Moment*. Hasil pengujian korelasi tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 4.15

Uji Korelasi antara kepemimpinan Transformasional dengan Intensi *Turnover*

Pearson Correlation	
Nilai Korelasi	-0.515 (*)
Sig. (2-tailed)	0.017

Dari tabel 4.39 di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi antara kedua variabel yang diperoleh adalah sebesar -0.515 dengan signifikansi sebesar 0.017 ( $p < 0.05$ ) pada level of significance 0.05. Hal ini berarti terdapat hubungan antara kedua variabel. Dengan demikian, hipotesis *null* pertama ( $H_{01}$ ) ditolak dan hipotesis alternatif pertama ( $H_{a1}$ ) diterima, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan dengan intensi *turnover*. Nilai negatif pada korelasi menunjukkan adanya hubungan terbalik antara kedua variabel yang berarti semakin transformasional seorang pemimpin maka akan semakin rendah intensi *turnover* yang dimiliki karyawannya dan sebaliknya.

Setelah dilakukan perhitungan korelasi, peneliti juga melakukan perhitungan regresi terhadap kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire*.

Tabel 4.18 Tabel Perhitungan Regesi

Model	R <sup>2</sup>	$\beta$
Transformasional	0,515	-0,155

Dari tabel 4.18 di atas dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan 51,5% dari varians pada intensi *turnover*, sedangkan 48,5% sisanya disebabkan oleh variabel lain. Dari nilai  $\beta$  yang diperoleh juga dapat disimpulkan bahwa satu poin kepemimpinan transformasional akan diikuti penurunan 0,155 unit pada intensi *turnover*.

### 4.3 Program Intervensi

Berdasarkan pengolahan data, terbukti bahwa kepemimpinan transformasional dapat menurunkan intensi *turnover* karyawan. Oleh karena itu, peneliti merencanakan sebuah intervensi yang bertujuan meningkatkan kepemimpinan transformasional atasan yang diharapkan dapat menurunkan intensi *turnover* pada karyawan PT AI. Intervensi yang dilakukan adalah konseling yang bertujuan untuk memberikan umpan balik pada para atasan mengenai kepemimpinan mereka berdasarkan persepsi bawahan. Program intervensi akan

berfokus pada komponen kepemimpinan transformasional yang paling rendah yaitu idealized influence dan satu komponen lain yang memiliki nilai terendah pada individu. Pemberian umpan balik adalah salah satu cara untuk mendapatkan gambaran akan kinerja seseorang. Melalui umpan balik seseorang dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan serta hal-hal apa saja yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerjanya. Umpan balik dapat berasal dari berbagai sumber, misalnya atasan, bawahan dan rekan kerja. Salah satu sumber yang terpercaya untuk memberikan umpan balik akan kepemimpinan seseorang adalah bawahan dari orang tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Bernadin (1986 dalam Dierendonck, 2006), bawahan memiliki kontak langsung dengan supervisor, oleh karena itu berada dalam posisi yang tepat untuk mengobservasi dan menilai perilaku kepemimpinan. Bawahan mengalami efek langsung dari perilaku supervisor dan karenanya dapat memberikan umpan balik berdasarkan pengalaman. Penilaian dari bawahan ini dapat menyediakan informasi pada atasan atas kekurangan dan kelebihan. Penelitian yang dilakukan oleh Reilly et. Al. (1996 dalam Dierendonck, 2006) menunjukkan bahwa pemberian umpan balik dari bawahan secara berkelanjutan dapat meningkatkan perubahan perilaku yang positif serta bertahan.

#### **4.3.1 Waktu**

Intervensi dilakukan pada tanggal 29 Mei 2012 pada tiga orang superintendant yang memiliki bawahan dengan nilai kepemimpinan transformasional rendah. Intervensi pada responden pertama dilakukan pada pukul 09.00, responden kedua pada pukul 10.30 dan responden ketiga pada pukul 13.30.

#### **4.3.2 Tempat**

Pelaksanaan intervensi mengambil tempat di ruang rapat PT AI yang terletak di lantai 11 sebuah gedung perkantoran di kawasan Kuningan, Jakarta.

#### **4.3.3 Responden Intervensi**

Responden yang dilibatkan dalam intervensi adalah atasan langsung dari responden penelitian yang memiliki skor kepemimpinan transformasional yang tidak tinggi. Diperoleh 12 orang yang sesuai dengan kondisi tersebut dan peneliti kemudian meminta kesediaan dari atasan ke-12 orang responden untuk mengikuti kegiatan intervensi. Terdapat empat atasan yang bersedia untuk mengikuti kegiatan intervensi yang diadakan. Namun, pada hari pelaksanaan intervensi, satu orang atasan tidak dapat ikut karena harus mengikuti training.



- Atasan 3 : Komponen Idealized Influence dan Individual Consideration

Panduan umum pelaksanaan intervensi terlampir pada Lampiran 7.

#### 4.3.5 Evaluasi

Pelaksanaan intervensi pada umumnya berjalan dengan lancar. Ketiga peserta juga cukup kooperatif meskipun pada awalnya merasa curiga dengan kehadiran peneliti. Namun, setelah mengetahui bahwa peneliti merupakan mahasiswa yang sedang menyelesaikan tesis dan bukan merupakan wakil dari bagian HR, mereka terlihat lebih santai dan terbuka.

Konseling yang dilakukan memperoleh beberapa umpan balik dari responden, diantaranya adalah adanya keinginan para responden untuk diadakannya semacam kegiatan seperti konseling yang telah diadakan sebagai sarana diskusi akan topik-topik yang mungkin bermasalah seperti misalnya kepemimpinan. Selain itu, para responden juga merasa kegiatan semacam ini akan lebih bermanfaat jika dilakukan secara berkala. Dari hasil konseling yang dilakukan, peneliti juga menemukan hal yang berpotensi menjadi masalah dalam perusahaan. Hal tersebut adalah pihak HR yang dianggap kurang terbuka dalam melakukan sosialisasi-peraturan perusahaan. Salah satunya adalah perihal jenjang karir. Salah satu responden mengaku tidak diinformasikan mengenai jenjang karir bawahannya, pihak HR juga tidak memberikan jawaban yang membantu saat ditanyakan hal tersebut oleh responden yang bersangkutan. Hal ini membuat atasan sulit untuk melakukan pengembangan bawahannya karena tidak mengetahui jenjang karir bawahannya.

Sebagai evaluasi atas pelaksanaan intervensi, peneliti meminta peserta untuk menilai proses berjalannya intervensi. Hal yang dievaluasi dalam intervensi ini adalah reaksi peserta akan intervensi yang dilakukan seperti persiapan fasilitator dalam melaksanakan program konseling, cara fasilitator menyampaikan pertanyaan, kontak mata fasilitator dengan peserta, topik konseling, serta kesan keseluruhan peserta akan program konseling. Berikut adalah hasil evaluasi peserta terhadap fasilitator:

1. Skala penilaian yang diberikan untuk persiapan fasilitator berkisar antara 1 = sangat kurang hingga 5 = sangat baik. Peserta memberikan nilai rata-rata 3,66 yang berarti persiapan yang dilakukan fasilitator dinilai memadai.
2. Skala penilaian yang diberikan untuk sejauh mana pertanyaan yang disampaikan dapat dimengerti oleh peserta berkisar antara 1 = sulit dimengerti hingga 5 = sangat

mudah dimengerti. Peserta memberikan nilai rata-rata 4 yang berarti pertanyaan yang diajukan oleh fasilitator mudah dimengerti.

3. Skala penilaian yang diberikan untuk kontak mata yang dilakukan fasilitator selama berjalannya konseling berkisar antara 1 = sangat kurang hingga 5 = sangat sering. Peserta memberikan nilai rata-rata 4,33 yang berarti fasilitator sering melakukan kontak mata selama konseling.
4. Skala penilaian yang diberikan untuk kesesuaian topik konseling dengan pekerjaan peserta berkisar antara 1 = sangat tidak sesuai hingga 5 = sangat sesuai. Peserta memberikan nilai rata-rata 4 yang berarti topik konseling sesuai dengan pekerjaan peserta.
5. Terdapat beberapa komentar yang diberikan peserta mengenai konseling yang dilakukan, yaitu mengenai manfaat yang dirasakan oleh mereka atas program ini. Mereka merasa kegiatan ini baik untuk berdiskusi tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan kepemimpinan serta mengingatkan mereka akan hal-hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut.

Selain itu peneliti juga mengukur pengetahuan peserta konseling setelah program intervensi melalui wawancara. Dari wawancara tersebut diperoleh data bahwa peserta konseling memperoleh tambahan pengetahuan tentang tipe kepemimpinan yang efektif untuk memimpin bawahannya. Tipe kepemimpinan yang mereka kemukakan merupakan tipe kepemimpinan transformasional yang telah peneliti kemukakan pada sesi konseling. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Fabrigar, Smith, Petty dan Crites (2006) bahwa peningkatan pengetahuan yang diperoleh dengan kualitas yang baik dan relevan dengan lingkup pekerjaan mengarah pada perubahan perilaku karyawan. Penambahan pengetahuan yang dimiliki oleh para atasan mengenai bagaimana kepemimpinan yang transformasional diharapkan dapat mengarah pada perubahan perilaku atasan tersebut menjadi lebih transformasional.

## BAB 5

### DISKUSI, KESIMPULAN & SARAN

Pada bab ini akan dikemukakan diskusi mengenai diskusi hasil penelitian dan diskusi pelaksanaan intervensi serta keterbatasan penelitian. Selain itu akan dikemukakan pula kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan pengolahan data yang dilakukan sebelumnya. Pada bagian akhir akan dikemukakan saran penelitian baik metodologis maupun praktis.

#### 5.1 Diskusi

Penelitian ini memiliki masalah utama yaitu hubungan kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover*. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan negatif signifikan dengan intensi *turnover*, yang berarti semakin banyak atasan menunjukkan ciri kepemimpinan transformasional, maka semakin kecil intensi *turnover* yang dimiliki bawahan.. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hamstra (2011) bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengurangi intensi *turnover* pada karyawan. Hubungan yang didapatkan dari kepemimpinan dan intensi *turnover* sejalan dengan pendapat Hamstra et al. (2011) bahwa kepemimpinan merupakan suatu faktor yang mempengaruhi intensi meninggalkan perusahaan yang dimiliki oleh bawahan (Gerstner & Day, 1997 dalam Hamstra et al., 2011). Ia juga menyatakan bahwa individu yang menganggap kepemimpinan atasannya sesuai harapan lebih memiliki keterikatan serta lebih menghargai pekerjaannya dan oleh karena itu memiliki kecenderungan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi. Hal ini berarti para bawahan di PT AI merasa sesuai dengan kepemimpinan transformasional.

Pada penelitian ini juga dilakukan intervensi sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian yang didapat. Peneliti mengajukan sebuah program yang berisikan workshop, feedback dan coaching bagi para atasan. Dalam sesi workshop, para atasan diperkenalkan dengan tipe kepemimpinan dan komponennya menurut teori FRL, mereka juga diperkenalkan dengan konsep feedback 360 derajat di mana mereka akan dinilai oleh atasan, bawahan dan rekan satu level. Selanjutnya mereka akan diberikan laporan feedback atas kepemimpinannya yang telah dinilai oleh atasan, bawahan dan rekan satu level mereka. Selanjutnya, mereka akan mengikuti sesi coaching yang dib 51 ara personal berdasarkan komponen-komponen yang dianggap rendah pada laporan *feedback* mereka. Namun, peneliti mendapatkan hambatan



dalam pelaksanaan program ini karena PT AI merasa keberatan untuk mengumpulkan para atasan dalam satu waktu. Hal ini disebabkan rencana pelaksanaan program ini bersamaan dengan jadwal pelatihan dari sebagian besar karyawan PT AI yang berarti banyak karyawan yang sedang mengikuti pelatihan pada saat itu.

Oleh karena itu peneliti merencanakan sebuah intervensi alternatif yaitu memberikan konseling bagi atasan. Tujuan dari pemberian konseling ini adalah memberikan umpan balik pada atasan sehingga ia menyadari kekurangan dan kelebihan dalam hal kepemimpinan dan menimbulkan kesadaran pada dirinya untuk berubah ke arah yang lebih baik. Konseling yang dilakukan memperoleh beberapa umpan balik dari responden, diantaranya adalah adanya keinginan para responden untuk diadakannya semacam kegiatan seperti konseling yang telah diadakan sebagai sarana diskusi akan topik-topik yang mungkin bermasalah seperti misalnya kepemimpinan. Selain itu, para responden juga merasa kegiatan semacam ini akan lebih bermanfaat jika dilakukan secara berkala.

Efektifitas intervensi juga dapat dilihat dari pengetahuan peserta intervensi mengenai kepemimpinan transformasional yang bertambah. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Fabrigar, Smith, Petty dan Crites (2006) bahwa peningkatan pengetahuan yang diperoleh dengan kualitas yang baik dan relevan dengan lingkup pekerjaan mengarah pada perubahan perilaku karyawan. Penambahan pengetahuan yang dimiliki oleh para atasan mengenai bagaimana kepemimpinan yang transformasional diharapkan dapat mengarah pada perubahan perilaku atasan tersebut menjadi lebih transformasional. Lebih lanjutnya, efektifitas intervensi dapat diketahui melalui pelaksanaan *post-test* pada variabel penelitian untuk melihat perubahannya. Namun, *post-test* tersebut sebaiknya dilakukan setelah beberapa waktu untuk memfasilitasi perubahan perilaku.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

1. Dalam penelitian ini tidak dilakukan *post-test* setelah pelaksanaan intervensi sehingga efektivitas dari intervensi dan pengaruhnya terhadap variabel penelitian tidak dapat diketahui.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di Jakarta pada divisi support sehingga peneliti tidak mendapatkan gambaran keseluruhan mengenai kepemimpinan dan intensi *turnover* karyawan PT AI karena tidak memiliki data karyawan yang bekerja di site.

## **5.3 Kesimpulan Penelitian**

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisa data penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa:

Hipotesis *null* (H0) ditolak dan hipotesis alternatif (Ha) diterima, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* pada karyawan PT AI.

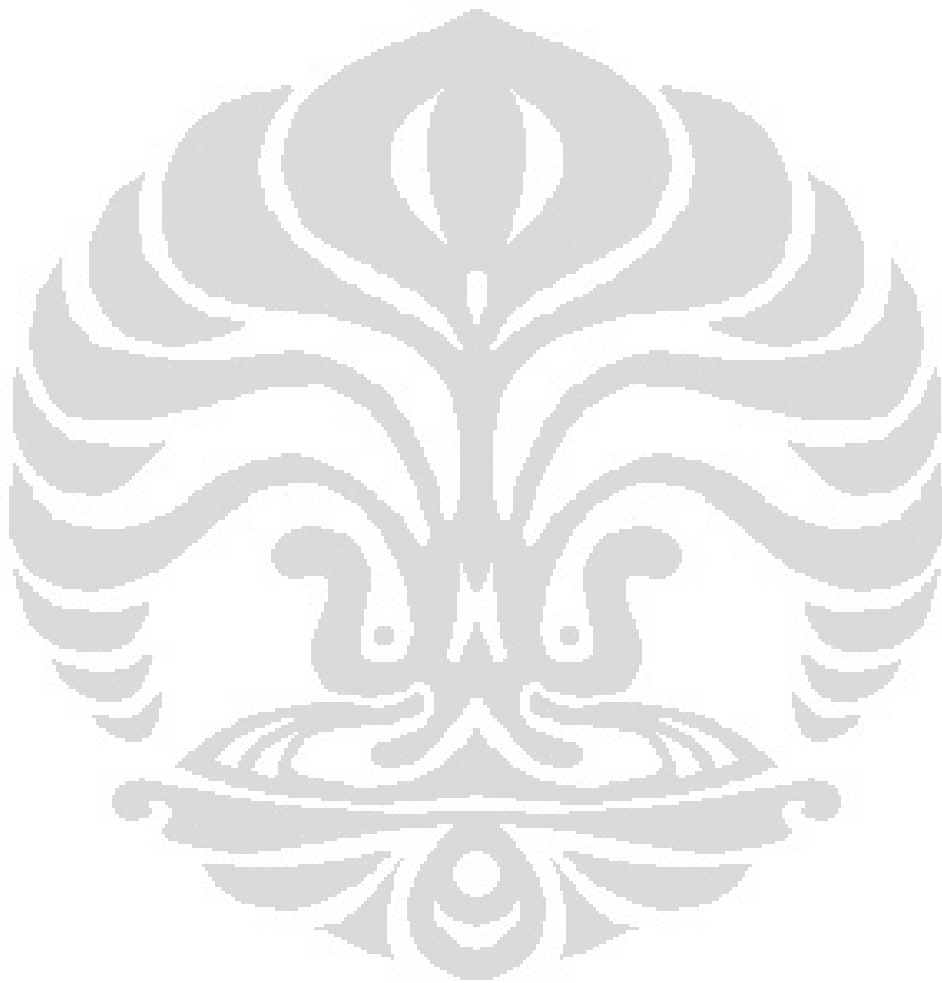
## **5.4 Saran**

### **5.4.1 Saran Metodologis**

1. Pada penelitian ini tidak dilakukan *post-test* terhadap variabel-variabel penelitian setelah dilakukan intervensi karena keterbatasan waktu sehingga tidak dapat diketahui efektivitas dari intervensi yang telah dilakukan. Untuk mengetahui efektivitas dari intervensi tersebut sebaiknya pada penelitian selanjutnya dilakukan *post-test* untuk melihat efektivitas dari intervensi yang telah dilakukan.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di Jakarta pada divisi support, sehingga peneliti tidak mendapatkan gambaran menyeluruh akan kepemimpinan dan intensi *turnover* dari karyawan PT AI karena tidak menyertakan karyawan yang berada di site. Sebaiknya pada penelitian berikutnya dilakukan juga pengambilan data pada karyawan yang berada di site sehingga dapat diperoleh gambaran menyeluruh mengenai karyawan PT AI dan perbandingan kepemimpinan dan intensi *turnover* antara karyawan yang bekerja di Jakarta dan di site.

### **5.4.2 Saran Praktis**

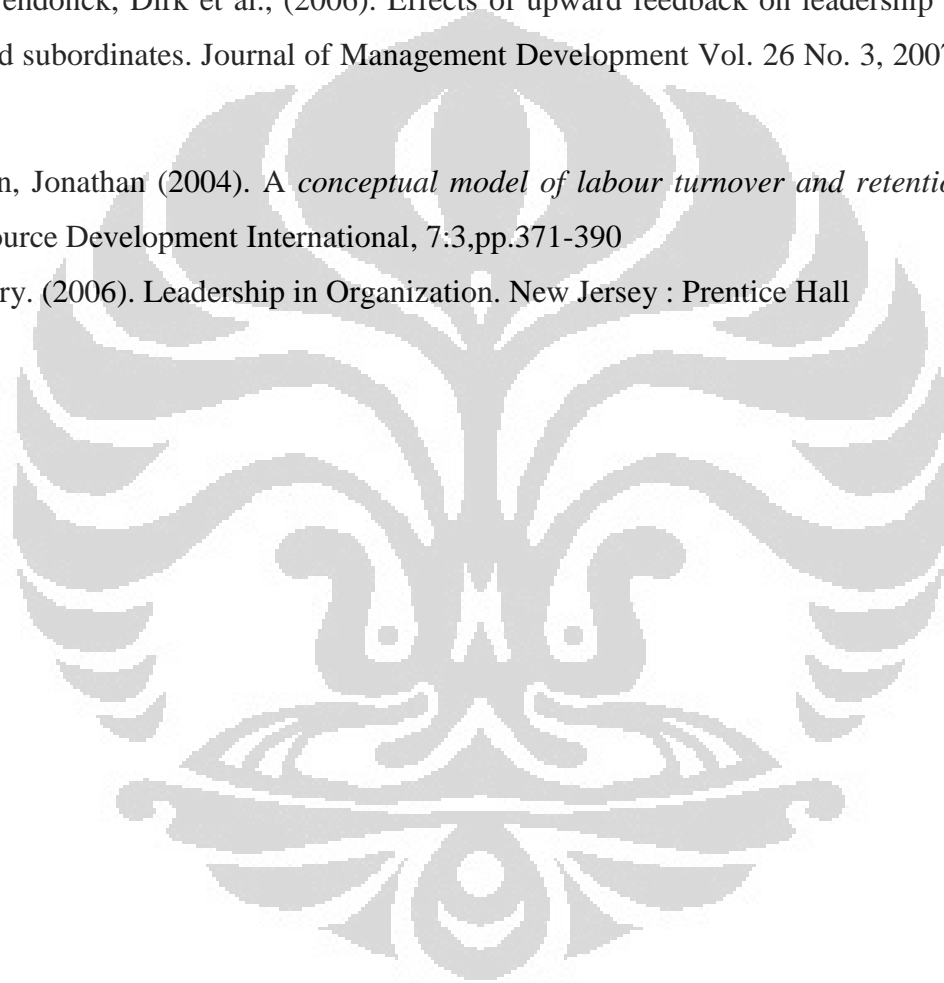
1. Dari hasil konseling yang diberikan, sebagian besar responden penelitian merasa bahwa mengadakan suatu sesi diskusi mengenai pekerjaan mereka adalah suatu hal yang baik. Mereka beranggapan bahwa diskusi yang dilakukan dapat membuka wawasan mereka terhadap hal-hal yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya. Oleh karena itu sebaiknya pihak HR mengadakan suatu sesi diskusi berkala untuk memfasilitasi hal tersebut.
2. Melakukan penilaian terhadap kepemimpinan atasan secara berkala oleh para bawahannya. Hasil penilaian ini kemudian dapat dijadikan bahan umpan balik yang dilakukan oleh pihak HR pada para atasan tersebut. Hal ini diharapkan dapat memberikan insight bagi para atasan akan perkembangan kepemimpinannya dari waktu ke waktu.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, L.R., Groth-Marnat, Gary. (2006). *Psychological Testing and Assessment* (12th Ed). USA : Pearson Education Group, Inc.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing* (7<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Bass, B. M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to Classical and Modern Test Theory*. Florida: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Cummings, Thomas G & Worley, Christopher G. (2005). *Organization Development and Change* (8<sup>th</sup> ed). USA: Thompson Corporation.
- Hamstra, Melvyn R. W. et al. (2011) *Transformational-transactional leadership styles and followers regulatory focus: fit reduces followers intention. Journal of Personnel Psychology, 182-186*
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). New York: Harcourt College Publisher.
- Kumar, Ranjit. (1999). *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. London: Sage Publication.
- Mobley, W. H, Griffeth, R. W, Hand, H. H, & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin* 86, 493-522.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., Hollingsworth, A. T., (1978). *An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover*.
- Muchinsky, P. M., & Turtle, M. L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 43-77.
- Page, Kathryn & Vella-Brodrick, Dianne A. (2009). The what why and how of employee well-being: A new model. *Soc Indic Res* (2009) 90:441-458
- Page, Kathryn. (2005). *Subjective Wellbeing in the Workplace*. Tesis. Australia: Faculty of Health and Behavioural Sciences Deakin University.

- Robbins, Stephen P. & Judge, Tomothy A. (2009). *Organizational Behavior (13<sup>th</sup> ed)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Stewart, Charles J. & Cash, William B. (2006). *Interviewing. Principles and Practices (11<sup>th</sup> ed)*. New York: McGraw Hill.
- Tang, T. L. P, Kim, J. K., & Tang, D. S. H. (2000). Does Attitude Toward Money Moderate The Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction and Voluntary Turnover?. *Human Relation, 53 (2), 213-245*.
- Van Dierendonck, Dirk et al., (2006). Effects of upward feedback on leadership behaviour towrd subordinates. *Journal of Management Development Vol. 26 No. 3, 2007 pp. 228-238*
- Winterton, Jonathan (2004). *A conceptual model of labour turnover and retention*. *Human Resource Development International, 7:3,pp.371-390*
- Yukl, Gary. (2006). *Leadership in Organization*. New Jersey : Prentice Hall



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 PROFIL PERUSAHAAN

LAMPIRAN 2 KUESIONER

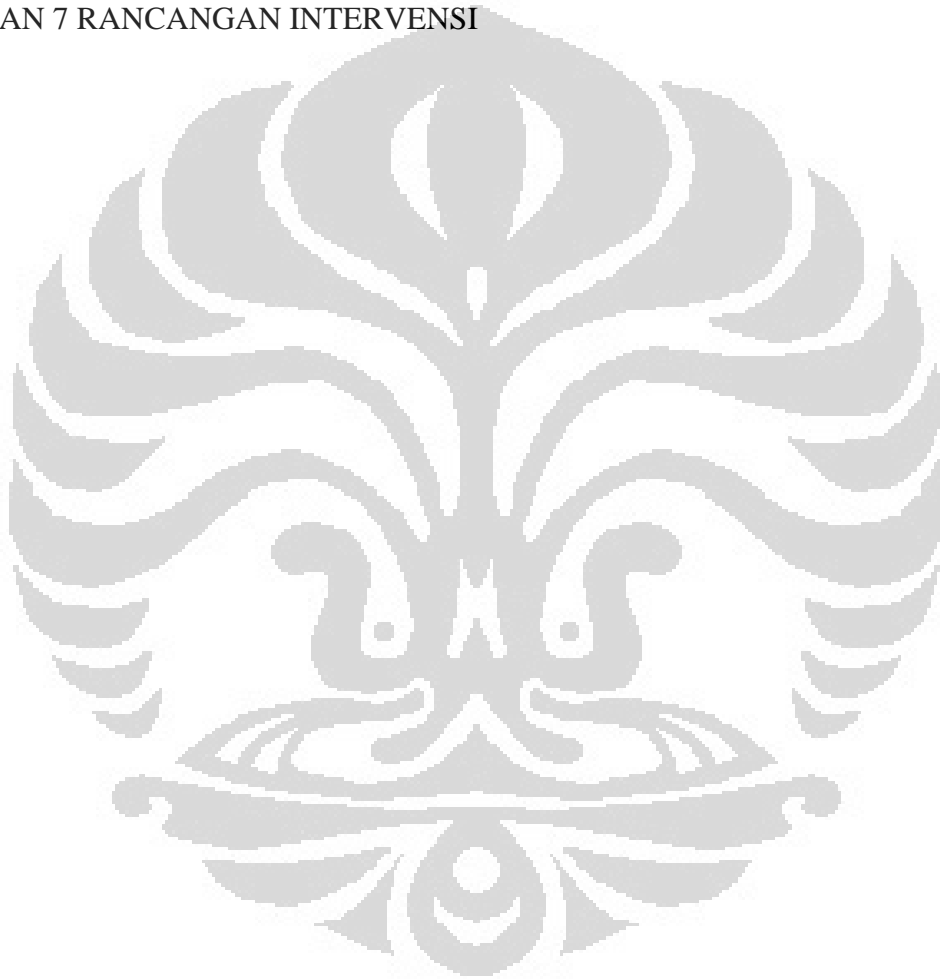
LAMPIRAN 3 HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

LAMPIRAN 4 HASIL STATISTIK DESKRIPTIF

LAMPIRAN 5 HASIL UJI KORELASI

LAMPIRAN 6 PERHITUNGAN REGRESI

LAMPIRAN 7 RANCANGAN INTERVENSI



### Profil Perusahaan PT. Arutmin Indonesia

([www.arutmin.com](http://www.arutmin.com))

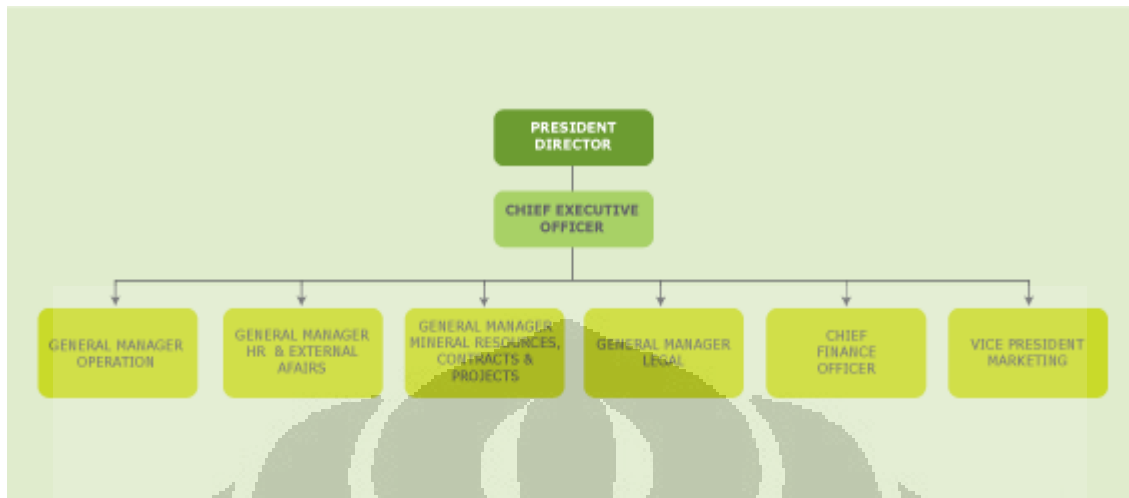


PT Arutmin adalah salah satu perusahaan penghasil dan pengeksport batubara terbesar di Indonesia. PT Arutmin pertama kali menandatangani kontrak penambangan batubara dengan Pemerintah Indonesia pada tahun 1981 dan merupakan perusahaan swasta penghasil batubara terlama di Indonesia. Perusahaan mengoperasikan 5 tambang - Senakin, Satui, Mulia, Asam - asam dan Batulicin serta terminal ekspor batubara yang bertaraf Internasional. Senakin, Satui dan Batulicin memiliki kandungan *bituminous* bertaraf dunia dan Mulia dan Asam - asam memiliki kandungan *sub-bituminous* yang sangat memadai.

PT Arutmin memiliki aliansi strategis dengan dua perusahaan bertaraf internasional, BHP Billiton dan Thiess Pty Ltd yang memasarkan dan menghasilkan sebagian besar dari batubara dunia. Sebagai salah satu perusahaan pertambangan kelas dunia, BHP Billiton memanfaatkan keunggulan jaringan pemasaran internasional serta pengalamannya. Thiess Pty Ltd adalah salah satu perusahaan teknik dan layanan terpadu terbesar di Australia dengan berbagai proyek diseluruh dunia senilai 1,9 Milyar dollar Australia di tahun 2001 serta memiliki pengalaman puluhan tahun dibidang penambangan di Indonesia.

Dengan tingkat produksi dan kinerja penjualan yang tinggi, PT Arutmin berhasil menunjukkan peningkatan pesat selama 18 tahun kegiatan operasionalnya. Saat ini, Arutmin telah menempatkan dirinya di pasar global dan bersiap-siap untuk ekspansi di pasar domestik. Secara alami, simpanan batubara yang memadai memberikan nilai tambah dalam persaingan, namun yang lebih penting dari itu adalah arus kas yang sehat serta pengelolaan keuangan, teknis dan masalah sosial yang wajar. Sumber daya manusia (SDM) yang terdiri dari orang asing, WNI dan dukungan dari wakil dari komunitas yang beragam, namun semuanya memiliki tujuan yang sama. Dengan kombinasi dari pengalaman dalam pengelolaan global serta dukungan kondisi setempat menjamin bahwa pengelolaan lingkungan dan pengembangan komunitas tetap terjaga.

Dengan sejumlah kelebihan strategis yang dimiliki PT Arutmin - cadangan serta kualitas batubara yang tinggi, operasional yang efisien, strategi pemasaran yang kuat dan keunggulan SDM - menempatkan Perusahaan dalam posisi yang aman dalam mempertahankan kinerjanya yang sehat sehingga dapat mengelola kondisi pasar global secara penuh. Kombinasi dari berbagai kelebihan Perusahaan tersebut digunakan untuk membangun landasan yang kokoh dimana pihak Manajemen dapat meluncurkan berbagai ide guna memanfaatkan peluang di masa depan.



## 1. Informasi Produk

Areal sewa jangka panjang PT Arutmin Indonesia memiliki simpanan batubara jenis *bituminous* dan *sub-bituminous* yang tinggi untuk produksi selama 20 tahun kedepan. Dengan didukung oleh karakteristik pembakaran dan reaktivitas yang unggul, batubara PT Arutmin Indonesia sangat cocok untuk memenuhi kebutuhan pembangkit tenaga listrik dan industri.

Selanjutnya, tambang Mulia dan Asam-asam juga menghasilkan batubara *Ecocoal* yang memiliki kualitas lebih rendah namun lebih ekonomis. *Ecocoal* adalah batubara jenis *sub-bituminous* yang memiliki pembakaran lebih bersih dengan karakteristik seperti nilai kalori yang lebih rendah dan kadar air yang tinggi, namun demikian, batubara tersebut mengandung lebih sedikit kandungan belerang dan abu sehingga dapat dipasarkan sebagai batubara ramah lingkungan.

Sampai saat ini, PT Arutmin Indonesia telah berhasil tumbuh dari sebuah tambang percobaan hingga menjadi produsen batubara tingkat dunia yang berhasil mengirim lebih dari 18 juta ton batubara setiap tahunnya ke pasar omestic dan internasional.



## **2. Informasi Bisnis**

Pada tahun 1981, PT Arutmin Indonesia menandatangani perjanjian dengan Pemerintah Indonesia untuk eksplorasi dan pengembangan Blok 6 di Kalimantan, tepatnya di provinsi Kalimantan Selatan.

Selama kurun waktu 20 tahun, PT Arutmin Indonesia, yang bermula berperan sebagai tambang percobaan, sekarang telah menjadi pemasok batubara bertaraf internasional, yang telah mengirim lebih dari lima belas juta ton batubara per tahunnya ke pasar domestik dan ekspor.

Kontrak jangka panjang PT Arutmin Indonesia yang mencakup simpanan dengan jumlah tinggi batubara jenis bituminous dan sub-bituminous yang dinilai cukup untuk produksi selama sepuluh tahun kedepan. Dengan kadar reaktif yang tinggi serta karakter pembakaran yang unggul, batubara Arutmin Indonesia dinilai sangat sesuai untuk memenuhi kebutuhan konsumsi pembangkit listrik dan industri.

Peresmian terminal pengangkut NPLCT pada tahun 1994 berhasil meningkatkan daya saing dan keandalan dari batubara PT Arutmin Indonesia. Fasilitas ini memiliki kemampuan untuk pengiriman sampai dengan 14 juta ton batubara setiap tahunnya ke pasar internasional. Dan pada tahun 2010, PT Arutmin Indonesia merencanakan menambang batubara sebesar 24.3 juta bton batubara. Jumlah tersebut di antaranya batubara bituminous sebanyak 13.76 juta ton dan batubara Sub Bituminous sebanyak 10.58 juta ton. Sebagian di antaranya dipasok untuk kebutuhan dalam negeri yaitu PLTU 10.000. MW tahap pertama dan sebagian lainnya untuk kebutuhan ekspor.

## **3. Informasi Pemasaran**

Selama lebih dari 18 tahun beroperasi, batubara PT Arutmin telah dikenal diseluruh dunia. PT Arutmin adalah salah satu perusahaan pengekspor batubara terbesar di Indonesia. Pada tahun 2007, Perseroan mengekspor sekitar sepuluh persen dari seluruh ekspor batubara di Indonesia dan merupakan tiga pengekspor swasta terbesar di Indonesia.

PT Arutmin memiliki basis pelanggan yang stabil. Sebagian besar dari produk batubaranya di jual dalam jumlah besar kepada perusahaan pembangkit tenaga listrik dan industri terkenal. Biasanya, terdapat sekitar 10 akun pelanggan yang mendominasi pangsa penjualan tahunan. Sebagian besar dari batubara tersebut diekspor ke Asia, terutama ke Jepang.

Jika ditinjau kembali kondisi dari perdagangan PT Arutmin, sebagian besar dari penjualan adalah berupa kontrak jangka panjang dibandingkan dengan penjualan kontan. PT

Arutmin tetap memiliki persediaan batubara sebagai buffer stock dalam mengantisipasi penjualan kontan di spot market jika ada peluang yang muncul secara tiba-tiba.

PT Arutmin dapat memanfaatkan lokasi Indonesia yang strategis sehingga dapat menjadikan Perseroan sebagai pemasok utama batubara untuk daerah regional Asia. Indonesia memasok lebih dari 80% batubaranya ke Asia.

#### **a. Produk Batubara**

Daerah pertambangan Arutmin di Satui, Senakin, Batulicin, Mulia dan Asam-asam menghasilkan delapan jenis batubara yang berbeda. Hal tersebut memberikan keuntungan yang strategis bagi Arutmin sehingga dapat ditawarkan ke pasar:

- batu bara bermutu tinggi,
- batu bara mutu rendah namun ramah lingkungan dan
- produk campuran untuk memenuhi spesifikasi konsumen.

Produk batu bara Arutmin memiliki karakteristik pembakaran sempurna dikarenakan reaktivitasnya yang tinggi sehingga sangat sesuai untuk konsumsi tenaga di power station ataupun pabrik industri.

#### **b. Batu Bara Muda**

Konsesi Blok 6 Arutmin memiliki cadangan batu bara muda berkualitas dan batu bara muda turunan ramah lingkungan yang berlimpah. Pertambangan Senakin, Satui dan Batulicin menghasilkan produk batu bara muda berkualitas. Batu bara jenis tersebut mengeluarkan sedikit abu dan hanya mengandung sedikit sulfur dengan energi tinggi. Arutmin mampu mencampur jenis-jenis produk tersebut di dalam lapisan batu bara guna memenuhi kebutuhan konsumen.

#### **c. Turunan Batu Bara Muda**

Pertambangan Mulia dan Asam-asam menghasilkan *Ecocoal* ramah lingkungan yang memiliki energi rendah dengan sedikit abu dan sulfur sehingga menghasilkan pembakaran yang bersih. *Ecocoal* artinya *Ecology Coal*, dimana batu bara ini memiliki tingkat kekotoran rendah, khususnya sedikit debu (5.5% kering udara) dan rendah sulfur (0.3% kering udara).

*Ecocoal* memungkinkan pembangkit tenaga memenuhi regulasi pembuangan Sox dan Nox tanpa harus memasang atau mengoperasikan mesin pembuangan FGD dan Nox yang mahal. Pembakaran *Ecocoal* membuat boiler beroperasi secara efisien dan terpercaya.

*Ecocoal* relatif lebih lunak, yaitu sampai dengan 50% lebih rendah dibandingkan dengan batu bara tingkat rendah lainnya di Indonesia. Ini berarti ada perbaikan pada kinerja penggilingan, konsumsi energi untuk penggilingan dan pembakaran.

#### 4. Lokasi Operasional

PT Arutmin beroperasi di area konsesi yang dikenal dengan Blok 6 Kalimantan. Blok 6 mencakup sejumlah area sempit di bagian timur laut pulau Kalimantan ditambah dengan bagian utara pulau tetangga, yaitu Pulau Laut. Blok 6 terletak di provinsi Kalimantan Selatan yang mencakup sampai 3 kabupaten, yaitu Kabupaten Tanah Laut, Kabupaten Kota Baru dan Kabupaten Tanah Bumbu. Pada bulan Desember 1990, PT Arutmin melepas kembali 94% areal konsesi awal kepada Pemerintah Indonesia.

- **Asam-asam**

Persediaan batubara di Mulia dan Asam-asam, membentuk kelanjutan tenggara dari tambang Satui, mengakses ke Pembentukan Warukin dari jaman Miocene. Dengan kandungan belerang dan abu yang sangat rendah, batubara jenis sub-bituminous menghasilkan pembakaran bersih sehingga dikategorikan sebagai ramah lingkungan. Areal kandungan batubara tambang Mulia dan Asam-asam adalah sepanjang 65 km, yang terdiri dari Mulia; sebelah barat dan utara Asam-asam, Blok C dan kandungan batubara di Jumbang. Tambang Mulia dan Asam-asam memiliki kelebihan di bidang produksi, yaitu rasio landasan yang rendah, lapisan batubara yang tebal dan akses ke fasilitas transportasi dan tongkang di tambang Satui. Batubara yang berasal dari tambang Mulia dan Asam-asam harus di hancurkan, tapi tidak perlu di cuci.

- **Batulicin**

Areal sewa jangka panjang Batulicin dibagi menjadi Ata, Merah, Saring, Mangkalapi yang berlokasi dibagian timur Blok 6, sekitar 50 kilometer kearah utara Batulicin, Kalimantan Selatan. Batubara tambang Ata memiliki kandungan abu yang rendah, belerang dan CV yang tinggi, batubara tambang Merah & Saring memiliki kandungan abu yang tinggi, belerang dan CV yang rendah. Dengan karakteristik yang berbeda pada dua lokasi ini, batubara dari area ini harus di operasikan sebagai unit terpisah. Batubara tambang Ata harus dicampur dengan batubara dari tambang Merah dan Saring serta dicuci guna meningkatkan daya jual produk akhir batubara tersebut.

- **Mulia**

Mulia merupakan bagian dari Asam-asam yang termasuk dalam DU 322. Dari lokasi Mulia menghasilkan batubara *Ecocoal* yang berkualitas dan banyak digunakan untuk pembangkit listrik tenaga uap di dalam negeri.

- **Satui**

Tambang Satui terletak disebelah selatan dan barat tambang Senakin di terusan bagian bawah dari Tanjung Pembentukan, dibagian tenggara lereng pegunungan Meratus. Daerah ini menghasilkan batubara bituminous berkualitas tinggi. Sama seperti dengan tambang Senakin, tambang Satui terbentang sepanjang kira-kira 40 km dari timur laut sampai barat daya, sejajar dengan pesisir pantai sekitar 20 km kepedalaman. Tambang Satui terdiri dari kandungan Karuh, Kintap, Satui dan Bukit Baru. Lapisan batubara Satui terbagi-bagi tergantung dari kandungan abu. Batubara Satui harus dipecah, namun tidak perlu dicuci karena memiliki kandungan abu yang rendah. Batubara tambang Satui dihancurkan pada fasilitas yang terletak tidak jauh dari pelabuhan Muara Satui. Batubara tersebut ditumpuk tersendiri agar mudah dibedakan dengan yang lain. Campuran batubara dari tumpukan ini dapat diatur sesuai dengan kualitas yang diinginkan.

- **Senakin**

Tambang Senakin terletak di Tanjung Pembentukan yang berasal dari jaman Eocene yang memiliki kualitas batubara bituminous. Tambang batubara tersebut terbentang sepanjang 40 km dari utara ke selatan dan sejajar dengan pantai terletak sekitar 14 km kearah pedalaman. Kandungan dari tambang Sangsang dan Sepapah terletak di bagian barat lereng dimana kandungan Senakin Timur berlokasi di bagian timur. Kecuraman dari lereng ini memiliki sudut antara 5 sampai 15 derajat. Untuk keperluan penambangan dan penjualan, lapisan batubara tambang Senakin dibagi-bagi tergantung dari kandungan belerangnya di setiap tingkatan lapisannya. Batubara tambang Senakin dipecah, dipisahkan dan kemudian dicuci untuk mengurangi kandungan abunya sehingga meningkatkan nilai jualnya. Batubara tambang Senakin Timur diproses di pabrik pencucian (yang memiliki kapasitas sebesar 3,2 mt per tahun). Sebagian besar dari batubara tambang Senakin Barat diproses di Pabrik Dense Media (yang berkapasitas 1,6 mt per tahun). Pabrik-pabrik tersebut memiliki tingkat pengembalian balik sebesar 80%. Sekitar 10% dari batubara tambang Senakin Barat di kirim langsung ke pelabuhan dimana disitu akan baru dipecah, namun masih dalam keadaan belum tercuci dan dijual sebagai batubara ROM.

- **North Pulau Laut Coal Terminal (NPLCT)**

Perjalanan tongkang Senakin ke NPLCT hanya 45 km atau sekitar 24 jam pulang pergi, sementara itu tongkang-tongkang Satui, Mulia, Asam-asam dan

Batulicin berlayar sejauh 130 km, atau sama dengan perjalanan selama 40 jam pulang pergi.

NPLCT memberikan kontribusi yang besar sehingga dapat menekan beban operasional. Pelabuhan laut dalam ini terletak dekat 4 tambang Arutmin dan didesain untuk melayani 4 tongkang sekaligus. Batubara diangkut melalui ban berjalan. Dengan menggunakan pengangkut batubara yang berjalan diatas rel dan memiliki jalur sepanjang kapal maka kapal-kapal tersebut tidak perlu berpindah-pindah selama proses pemuatan.

Sampai saat ini, kapasitas penerimaan muatan batubara NPLCT dari areal pertambangan sekitar 14 mt per tahunnya. Kapasitas pemasukan muatan kedalam kapal diperkirakan sekitar 14 mt setiap tahunnya. Dalam satu tahun, NPLCT dapat menangani sekitar 160 kapal dan 1.700 tongkang. Dengan NPLCT, PT Arutmin bebas menentukan sendiri jumlah ekspor yang akan ditempuh tanpa tergantung dari fasilitas pihak luar. Walaupun demikian, beragam pilihan jenis pengiriman lain juga tersedia. Jajaran pilihan untuk keperluan ekspor tersebut membantu kapasitas PT Arutmin dalam meningkatkan pasokan.

## **5. Strategi Perusahaan**

### **a. Pengembangan Infrastruktur di Asam-Asam dan Mulia, Menjawab Kebutuhan Masa Depan**

Sebagai pemain besar industri batu bara baik di kancan nasional maupun internasional, telah menjadi keharusan bagi Arutmin Indonesia untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kemampuan kerja dari waktu ke waktu. Hal ini bukan hanya dimaksudkan untuk menjaga reputasi perusahaan di mata *stakeholder* dan *shareholder*, namun juga menjamin tetap optimalnya seluruh sumber daya agar mampu memenuhi pencapaian target baik target produksi, efisiensi, lingkungan, hingga masalah *safety*.

Langkah optimalisasi kinerja telah ditempuh oleh Arutmin Indonesia sejak pertama kali melakukan kegiatan tambang hingga saat ini. Salah satu yang menjadi fokus perhatian adalah pengembangan infrastruktur di Asam-Asam dan Mulia. Berkaitan dengan hal tersebut, langkah optimalisasi kinerja telah ditempuh oleh Arutmin Indonesia sejak pertama kali melakukan kegiatan tambang hingga saat ini. Salah satu yang menjadi fokus perhatian adalah pengembangan infrastruktur di Asam-Asam dan Mulia.

**b. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi**

Pada dasarnya, pengembangan infrastruktur di kawasan tambang Asam-Asam ini bertujuan untuk meningkatkan produksi sekaligus mengoptimalkan efisiensi. Pengembangan ini sangat strategis bagi masa depan Arutmin Indonesia. Dan disiapkan untuk memenuhi peningkatan produksi batubara Arutmin Indonesia di tahun-tahun mendatang. Arutmin Indonesia adalah satu produsen batubara ke PLN yaitu PLTU dalam program 10.000. Mega Watt. Untuk kebutuhan ini, Arutmin Indonesia harus menyiapkan lebih kurang 10 juta ton setiap tahun yang dipasok secara bertahap mulai tahun 2010.

Bagi Arutmin Indonesia, pengembangan infrastruktur ini sangat penting dan strategis. Selain bisa meningkatkan produksi batubara dalam jumlah besar, juga dapat menekan biaya sehingga lebih efisien. Dengan demikian Arutmin Indonesia akan mendapatkan keuntungan dari penghematan biaya. Infrastruktur yang akan dikembangkan adalah membangun pelabuhan (*coal terminal*) dan membangun *overland conveyor* (OLC) dan *coal processing plan* (CPP).

**c. Masa Depan Arutmin**

Sejak beberapa tahun lalu, persiapan dan pembangunan sudah mulai dilakukan, Pengembangan infrastruktur di Asam-Asam dan Mulia ditargetkan selesai pada tahun 2010. Sehingga di tahun tersebut semuanya telah berjalan normal sesuai dengan rencana.

Apabila semuanya telah berjalan sesuai rencana, Arutmin Indonesia akan mendapatkan penghematan biaya dan efisien. Kapasitas produksipun akan meningkat karena faktor *hauling* dan pelabuhan tidak lagi menjadi kendala. Pasar domestik maupun ekspor sangat membutuhkan batu bara sebagai sumber energi. Dengan demikian pengembangan infrastruktur ini menjadi jawaban sekaligus kesiapan Arutmin untuk memenuhi harapan dan kebutuhan

Pelabuhan batubara (*coal terminal*), *overland conveyor* (OLC) dan *coal processing plan* (CPP) di Asam-Asam dan Mulia dibangun secara bertahap. Pada tahun 2010 pembangunan OLC dan CPP akan direalisasikan. Seluruh infrastruktur ini akan dioperasikan oleh PT Mitratama Perkasa (MP).

**6. Sumber Daya Manusia**

PT Arutmin memiliki sumber daya manusia yang berasal dari berbagai suku dan pekerja asing dari Australia, Asia, Amerika Serikat dan Eropa yang mengelola berbagai operasi dari tingkat dunia sampai tingkat desa. Tim manajemen PT Arutmin

terdiri dari profesional bangsa Indonesia dan asing yang memiliki pengalaman luas di perusahaan tambang internasional.

Areal pertambangan dan pelabuhan dikelola oleh warganegara Indonesia yang memiliki pengetahuan operasional yang luas yang didapat dari pengalaman bertahun-tahun dengan perusahaan bertaraf internasional BHP Billiton yang sebelumnya merupakan pemegang saham mayoritas PT Arutmin. Para manajer PT Arutmin memiliki pengalaman kerja di berbagai proyek BHP Billiton di Amerika dan Australia. Manajer lapangan memiliki hubungan kerja yang erat dengan sejumlah kontraktor asing dan warganegara Indonesia. PT Thiess Contractors Indonesia merupakan kontraktor utama.

Dengan dukungan dari SDM PT Arutmin yang handal dan berpengalaman, ditambah dengan kontraktor spesialis dengan layanan fleksibel yang dapat menekan beban operasional. Sekitar 30% dari tenaga kerja warganegara Indonesia berasal dari Kalimantan Selatan. Berkat keunggulan dari karyawan senior dalam mengelola komunitas disekelilingnya sehingga memungkinkan perusahaan untuk beroperasi dilingkungan yang aman. PT Arutmin banyak memberikan peluang kerja kepada komunitas setempat, seperti program kebun pembibitan yang menyediakan bibit untuk digunakan sebagai rehabilitasi areal disekitar pertambangan. Untuk program kegiatan masyarakat lainnya, silahkan klik disini.

Daya saing keunggulan teknis dan manajemen PT Arutmin senantiasa dijaga melalui berbagai pelatihan dan pengembangan keahlian secara berkesinambungan. Kegiatan ini dilaksanakan melalui berbagai program baik on-site maupun off-site. Sebagai peraturan Perusahaan, semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan.

**Karyawan PT Arutmin Indonesia yang kami hormati,**

Dalam rangka menindaklanjuti hasil dari survey pendapat karyawan yang dilaksanakan pada bulan Februari 2012 lalu, kami membutuhkan informasi yang lebih spesifik mengenai kondisi perusahaan dan karyawannya.

Untuk itu, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara menyisihkan waktu untuk memberikan umpanbalik (*feedback*) demi perbaikan PT Arutmin dan tentunya juga bagi karyawannya sehingga dapat bekerja dengan lebih nyaman.

Respons atau pendapat Anda dalam survei ini bersifat **rahasia** sehingga tidak diperlukan identitas (nama) Anda sebagai pemberi informasi.

Kami mengharapkan jawaban yang jujur dan obyektif karena jawaban Anda akan menentukan arah perbaikan di PT Arutmin. Pastikan tidak ada isian yang terlewat karena pendapat dan suara hati saudara adalah masukan yang sangat berarti bagi perusahaan.

Salam,  
**Fakultas Psikologi Universitas Indonesia**

**PETUNJUK PENGISIAN**

Kuesioner ini terdiri dari dua bagian yang berisikan beberapa pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia. Pilihlah jawaban yang PALING SESUAI dengan kondisi diri Anda. Pilihan jawabannya adalah sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Sesuai                      2 = Tidak Sesuai                      3 = Agak Tidak Sesuai  
 4 = Agak Sesuai                              5 = Sesuai                              6 = Sangat Sesuai

Seperti pada contoh nomor 1. Sedangkan jika Anda ingin mengganti jawaban, coretlah jawaban pertama Anda. Kemudian pilihlah jawaban yang lebih sesuai dengan kondisi diri Anda, seperti contoh nomor 2:

NO	PERNYATAAN	JAWABAN					
		1	2	3	4	5	6
1.	Saya merasa sudah bekerja dengan keras.					X	
2.	Saya merasa disukai banyak orang.		X		<del>X</del>		

**SELAMAT MENGERJAKAN**



## DATA IDENTITAS

### Lampiran 2 - Kuesioner (lanjutan)

**Petunjuk:** Berilah tanda (V) untuk pilihan yang sesuai dengan kondisi diri Anda

#### Posisi

- Manajemen (supt. ke atas)       Staf       Non Staf

#### Status

- Tetap       Kontrak

#### Masa Kerja

- <1 tahun       >3-5 tahun       >10-15 tahun  
 1-3 tahun       >5-10 tahun       >15 tahun

#### Usia

- <20 tahun       31-40 tahun       >50 tahun  
 21-30 tahun       41-50 tahun

#### Status Pernikahan

- Belum menikah       Menikah (tidak memiliki anak)       Menikah (memiliki anak)

#### Pendidikan Terakhir

- S3       D3       SMA/SMK/SMEA/STM  
 S2       D2       Lain-lain  
 S1       D1

#### Jenis Kelamin

- Laki-laki       Perempuan

#### Divisi

- Operation       Finance       IA  
 HREA       MRCP       Legal

Marketing

IT

Lampiran 2 - Kuesioner (lanjutan)

**Bagian I**

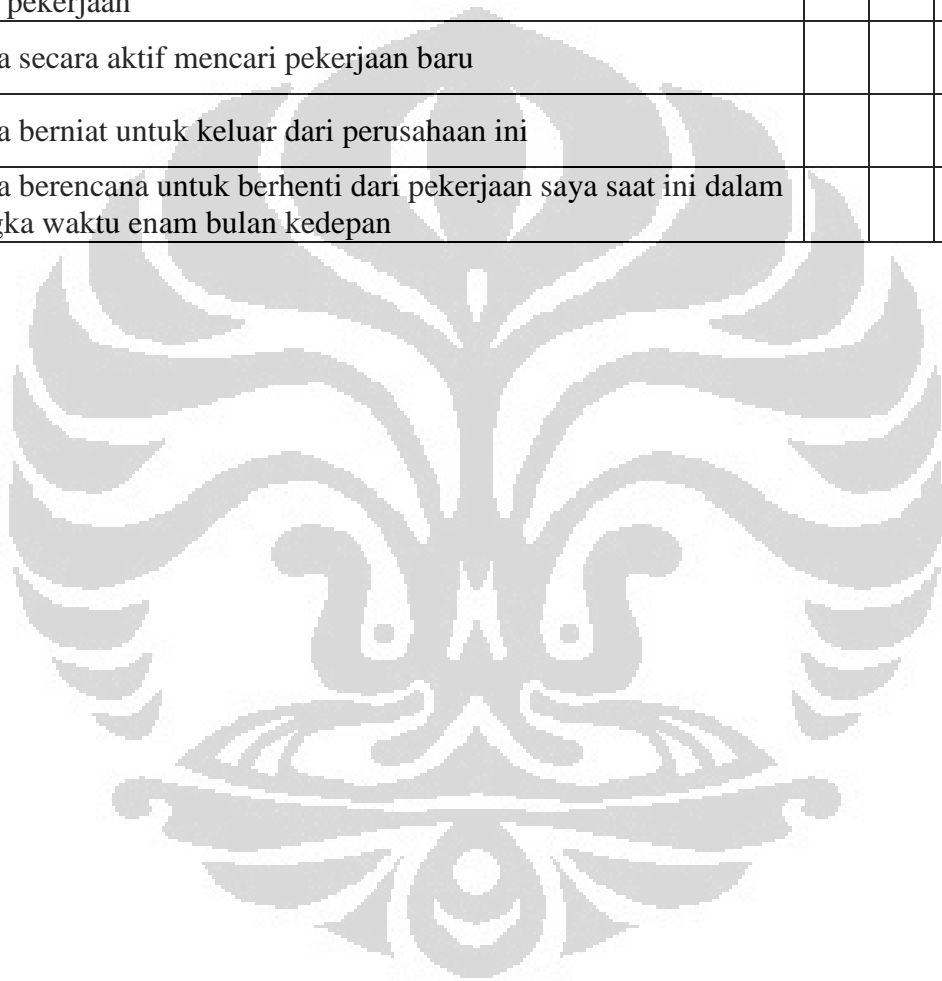
Atasan saya...		1	2	3	4	5	6
1	Mendorong saya untuk bersikap kritis						
2	Membicarakan tentang nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang diyakininya dalam pekerjaan						
3	Mencari sudut pandang yang berbeda dalam menyelesaikan masalah						
4	Berbicara dengan optimis tentang masa depan pekerjaan						
5	Menimbulkan rasa bangga jika saya dikaitkan dengannya						
6	Berbicara dengan antusias mengenai hal-hal yang akan dicapai						
7	Menekankan pentingnya memiliki semangat pencapaian tujuan yang kuat						
8	Meluangkan waktu untuk mengajari dan membimbing bawahannya						
9	Menunjukkan bahwa kepentingan kelompok lebih penting dari kepentingan pribadi						
10	Memperlakukan bawahannya sebagai individu dan bukan hanya sebagai anggota kelompok						
11	Berperilaku yang menumbuhkan rasa hormat bawahannya						
12	Membertimbangkan konsekuensi moral dan etika sebelum mengambil keputusan						
13	Menunjukkan kekuasaan dan kepercayaan diri						
14	Membuat bawahannya melihat gambaran yang menjanjikan akan masa depan pekerjaannya						
15	Mempertimbangkan kebutuhan, kemampuan dan keinginan masing-masing bawahannya						
16	Mengajak bawahannya untuk melihat masalah dari berbagai sisi						
17	Membantu bawahannya dalam mengembangkan kelebihan masing-masing						
18	Menyarankan cara baru dalam menyelesaikan tugas						
19	Menekankan pentingnya memiliki tujuan bersama						

20	Menunjukkan kepercayaan bahwa target pekerjaan dapat dicapai						
----	--	--	--	--	--	--	--

Lampiran 2 - Kuesioner (lanjutan)

**Bagian II**

		1	2	3	4	5	6
1	Saya berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini						
2	Saya menimbang keuntungan dan kerugian jika saya berhenti dari pekerjaan						
3	Saya secara aktif mencari pekerjaan baru						
4	Saya berniat untuk keluar dari perusahaan ini						
5	Saya berencana untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini dalam jangka waktu enam bulan kedepan						



Lampiran 3 - Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

**Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Intensi Turnover**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WC1	26.5094	80.101	.751	.705
WC2	24.7925	96.091	.201	.790
WC3	26.6226	82.893	.709	.718
WC4	26.5472	79.176	.813	.697
WC5	26.9245	83.840	.731	.720
TotWC	14.3585	25.619	.936	.772

**Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan**

a. Transformasional

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	21

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IS1	162.4286	703.542	.515	.750
AC1	162.6939	700.759	.493	.750
IS2	162.7347	702.241	.545	.750
IM1	162.6122	688.576	.704	.744
II1	163.0204	683.937	.768	.742
IM2	162.3469	701.106	.620	.749
AC2	162.5510	689.086	.670	.745
IC1	162.7755	690.053	.686	.745
II2	162.5306	700.296	.585	.749
IC2	162.4286	705.833	.436	.751
II3	162.4490	685.961	.733	.743
AC3	162.4490	709.378	.537	.752
II4	162.4898	712.963	.414	.754
IM3	162.8980	685.677	.721	.743
IC3	162.8571	686.208	.746	.743
IS3	162.4490	687.919	.803	.744
IC4	162.7143	681.167	.759	.741

IS4	162.5306	691.879	.724	.745
AC4	162.3061	686.259	.754	.743
IM4	162.0612	699.767	.701	.748
TotTF	83.3673	182.529	1.000	.935

Lampiran 4 - Hasil Statistik Deskriptif

**Posisi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	20	95.2	95.2	95.2
	3.00	1	4.8	4.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

**Status**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	19	90.5	90.5	90.5
	2.00	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

**MasaKerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	47.6	47.6	47.6
	4.00	10	47.6	47.6	95.2
	5.00	1	4.8	4.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	38.1	38.1	38.1

	3.00	13	61.9	61.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Lampiran 4 - Hasil Statistik Deskriptif

**StatusNikah**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	28.6	28.6	28.6
	2.00	4	19.0	19.0	47.6
	3.00	11	52.4	52.4	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	9.5	9.5	9.5
	3.00	13	61.9	61.9	71.4
	4.00	6	28.6	28.6	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

**JenisKel**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	11	52.4	52.4	52.4
	2.00	10	47.6	47.6	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Lampiran 5 – Hasil Uji Korelasi

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TotTF	.112	21	.200*	.917	21	.076
TotTS	.123	21	.200*	.970	21	.742
TotLF	.165	21	.139	.937	21	.189
TotWC	.181	21	.070	.949	21	.325

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

**Correlations**

		TotTF	TotTS	TotLF	TotWC
TotTF	Pearson Correlation	1	.378	-.091	-.515*
	Sig. (2-tailed)		.091	.695	.017
	N	21	21	21	21
TotTS	Pearson Correlation	.378	1	.437*	.173
	Sig. (2-tailed)	.091		.047	.454
	N	21	21	21	21
TotLF	Pearson Correlation	-.091	.437*	1	.545*
	Sig. (2-tailed)	.695	.047		.011
	N	21	21	21	21
TotWC	Pearson Correlation	-.515*	.173	.545*	1
	Sig. (2-tailed)	.017	.454	.011	
	N	21	21	21	21

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 6 – Perhitungan Regresi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.545 <sup>a</sup>	.297	.260	4.19705	.297	8.011	1	19	.011
2	.718 <sup>b</sup>	.515	.461	3.58118	.218	8.097	1	18	.011

a. Predictors: (Constant), TotLF

b. Predictors: (Constant), TotLF, TotTF

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	141.120	1	141.120	8.011	.011 <sup>a</sup>
	Residual	334.690	19	17.615		
	Total	475.810	20			
2	Regression	244.962	2	122.481	9.550	.001 <sup>b</sup>
	Residual	230.848	18	12.825		
	Total	475.810	20			

a. Predictors: (Constant), TotLF

b. Predictors: (Constant), TotLF, TotTF

c. Dependent Variable: TotWC



Lampiran 6 – Perhitungan Regresi

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.838	3.106		2.202	.040					
	TotLF	.840	.297	.545	2.830	.011	.545	.545	.545	1.000	1.000
2	(Constant)	19.906	5.302		3.754	.001					
	TotLF	.774	.254	.502	3.044	.007	.545	.583	.500	.992	1.008
	TotTF	-.155	.054	-.469	-2.846	.011	-.515	-.557	-.467	.992	1.008

a. Dependent Variable: TotWC

Excluded Variables<sup>c</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	TotTF	-.469 <sup>a</sup>	-2.846	.011	-.557	.992	1.008	.992
	TotTS	-.081 <sup>a</sup>	-.370	.716	-.087	.809	1.237	.809
2	TotTS	.207 <sup>b</sup>	1.001	.331	.236	.632	1.582	.632

a. Predictors in the Model: (Constant), TotLF

b. Predictors in the Model: (Constant), TotLF, TotTF

c. Dependent Variable: TotWC

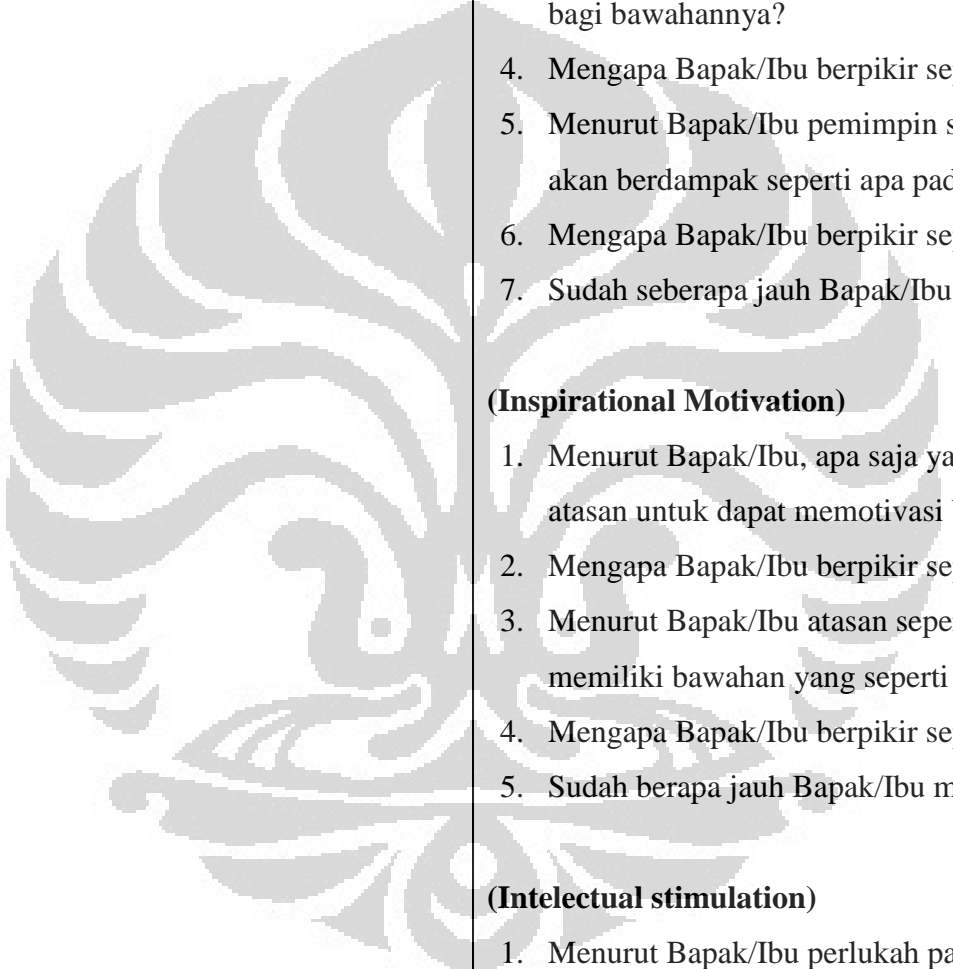
### Tahapan Konseling

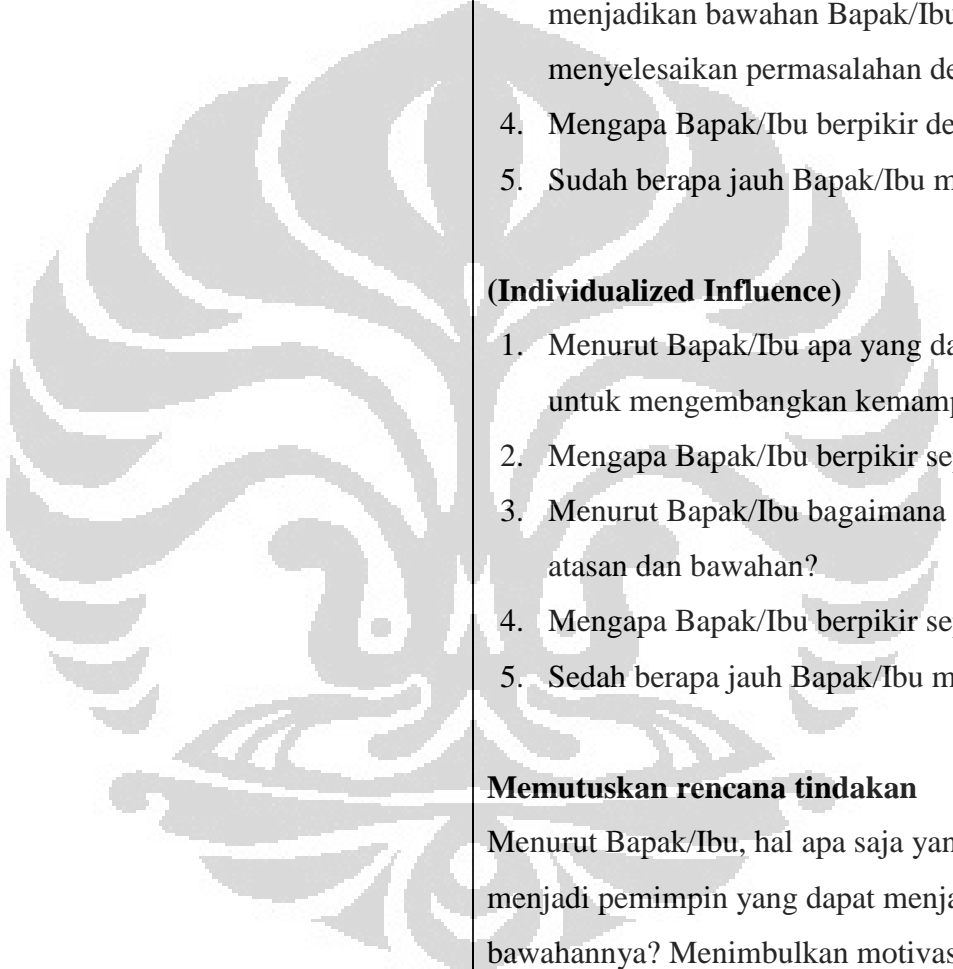
	Persiapan	Tahap 1 - Pembukaan	Tahap 2 - Inti	Tahap 3 – Penutup
Tujuan	Mendapatkan gambaran akan kekurangan dan kelebihan gaya kepemimpinan responden penelitian melalui hasil MLQ yang diisi bawahan.	Memberi informasi tentang kegiatan konseling pada responden dan mendekati diri pada responden	Menggali masalah yang ada, mendapatkan gambaran pemikiran dan perasaan responden serta membantu responden memutuskan rencana penyelesaian masalah	Menyimpulkan sesi konseling, membangkitkan motivasi responden dan melakukan pengisian lembar evaluasi
Durasi		15 menit	60 menit	15 menit

**Panduan Konseling**

<b>DURASI</b>	<b>TAHAPAN KONSELING</b>	<b>KEGIATAN</b>	<b>PANDUAN</b>
15 menit	Persiapan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempersiapkan ruangan, peralatan dan bahan yang digunakan</li> <li>• Membaca kembali materi konseling yang telah dipersiapkan</li> </ul>	
15 menit	Pembukaan	<p>Orientasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperkenalkan diri</li> <li>• Menjelaskan tujuan konseling</li> <li>• Menjelaskan kerahasiaan data</li> <li>• Memberitahukan durasi waktu pelaksanaan konseling</li> </ul>	<p>Selamat Pagi/Siang/Sore,</p> <p>Perkenalkan nama saya Anggie, saya adalah mahasiswa S2 Psikologi yang sedang mengerjakan tugas akhir karya tulis yaitu tesis. Pertama-tama saya ingin mengucapkan terimakasih akan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengikuti kegiatan konseling ini. Kegiatan ini adalah bagian dari tesis saya. Oleh karena itu, semua hasil dari konseling ini bersifat rahasia dan hanya akan digunakan untuk kepentingan pengerjaan tesis saya. Kegiatan konseling ini akan berjalan selama kurang lebih 1,5 jam.</p>
		Rapport	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya bisa memanggil Bapak/Ibu dengan sebutan apa ya?</li> <li>2. Saat ini Bapak/Ibu tinggal di mana?</li> <li>3. Kira-kira berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk</li> </ol>

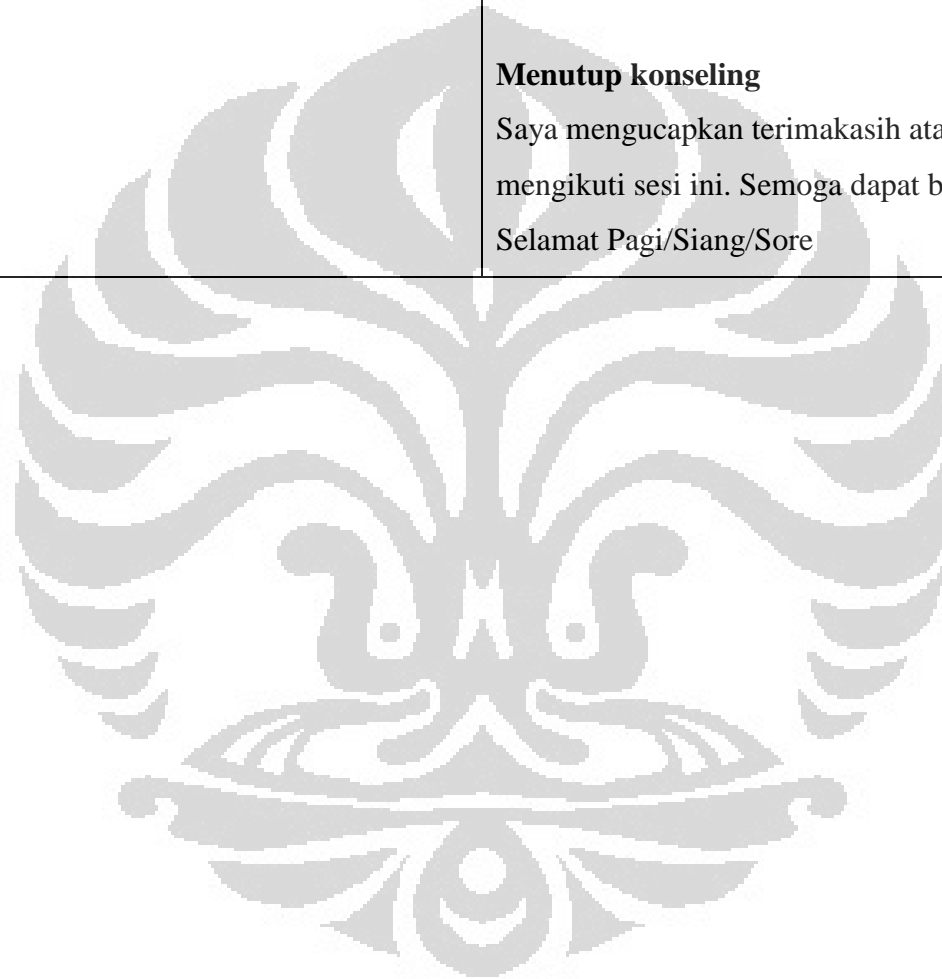
			<p>berangkat kerja tiap harinya?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Apakah Bapak/Ibu sudah berkeluarga?</li> <li>5. Bapak/Ibu lulus dari universitas dan jurusan apa?</li> <li>6. Sebelum bekerja di PT AI, Bapak/Ibu bekerja di mana?</li> <li>7. Sudah berapa lama Bapak/Ibu bekerja di PT AI?</li> </ol>
60 menit	Inti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesmen masalah</li> <li>• Menggali perasaan klien secara mendalam</li> <li>• Memutuskan rencana tindakan</li> </ul>	<p><b>Asesmen masalah</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bapak/Ibu saat ini menduduki jabatan apa?</li> <li>2. Tugas apa saja yang harus Bapak/Ibu lakukan dalam jabatan tersebut?</li> <li>3. Kesulitan-kesulitan apa saja yang Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan?</li> <li>4. Bagaimana dengan bawahan Bapak/Ibu? Masalah apa saja yang ditemui dalam hal bawahan?</li> <li>5. Apa yang Bapak/Ibu lakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut?</li> </ol> <p><b>Menggali perasaan klien secara mendalam (Idialized Influence)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut Bapak/Ibu seperti apa gambaran seorang pemimpin yang baik?</li> <li>2. Mengapa Bapak/Ibu berpikir seperti itu?</li> </ol>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Menurut Bapak/Ibu hal-hal apa saja yang akan dilakukan seorang pemimpin yang baik agar dapat menjadi panutan bagi bawahannya?</li> <li>4. Mengapa Bapak/Ibu berpikir seperti itu?</li> <li>5. Menurut Bapak/Ibu pemimpin seperti yang tadi di sebutkan akan berdampak seperti apa pada bawahannya?</li> <li>6. Mengapa Bapak/Ibu berpikir seperti itu?</li> <li>7. Sudah seberapa jauh Bapak/Ibu melakukan hal-hal tersebut?</li> </ol> <p><b>(Inspirational Motivation)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut Bapak/Ibu, apa saja yang dapat dilakukan seorang atasan untuk dapat memotivasi bawahannya?</li> <li>2. Mengapa Bapak/Ibu berpikir seperti itu?</li> <li>3. Menurut Bapak/Ibu atasan seperti yang disebutkan tadi akan memiliki bawahan yang seperti apa?</li> <li>4. Mengapa Bapak/Ibu berpikir seperti itu?</li> <li>5. Sudah berapa jauh Bapak/Ibu melakukan hal tersebut?</li> </ol> <p><b>(Intellectual stimulation)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut Bapak/Ibu perlukah para bawahan mampu menyelesaikan permasalahan dengan berbagai cara?</li> </ol>
--	--	---	---

			<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Mengapa Bapak/Ibu berpikir demikian?</li> <li>3. Menurut Bapak/Ibu hal apa saja yang dapat dilakukan untuk menjadikan bawahan Bapak/Ibu karyawan yang mampu menyelesaikan permasalahan dengan berbagai cara?</li> <li>4. Mengapa Bapak/Ibu berpikir demikian?</li> <li>5. Sudah berapa jauh Bapak/Ibu melakukan hal tersebut?</li> </ol> <p><b>(Individualized Influence)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut Bapak/Ibu apa yang dapat dilakukan seorang atasan untuk mengembangkan kemampuan para bawahannya?</li> <li>2. Mengapa Bapak/Ibu berpikir seperti itu?</li> <li>3. Menurut Bapak/Ibu bagaimana sebaiknya hubungan antara atasan dan bawahan?</li> <li>4. Mengapa Bapak/Ibu berpikir seperti itu?</li> <li>5. Sedah berapa jauh Bapak/Ibu melakukan hakl tersebut?</li> </ol> <p><b>Memutuskan rencana tindakan</b></p> <p>Menurut Bapak/Ibu, hal apa saja yang dapat dilakukan untuk menjadi pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi bawahannya? Menimbulkan motivasi kerja pada bawahan? Mendorong bawahan untuk lebih kritis dan inovatif ? Mampu</p>
--	--	---	--

			mengembangkan bawahannya?
15 menit	Penutup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyimpulkan sesi konseling</li> <li>• Membangkitkan motivasi</li> <li>• Pengisian lembar konseling</li> <li>• Menutup konseling</li> </ul>	<p><b>Menyimpulkan sesi konseling</b></p> <p>Tadi kita telah berbincang-bincang mengenai pendapat dan perasaan Bapak/Ibu sebagai seorang atasan. Berdasarkan teori, seorang pemimpin yang efektif memiliki ciri-ciri yaitu mampu menjadi panutan bagi bawahannya, mampu memberikan motivasi bagi bawahannya, mendorong bawahannya untuk berpikir kritis dan inovatif serta memberikan perhatian lebih pada bawahannya untuk berprestasi dan berkembang. Pemimpin seperti ini disebut sebagai pemimpin yang transformasional.</p> <p><b>Membangkitkan motivasi</b></p> <p>Sekarang silahkan Bapak/Ibu menuliskan pada lembar kertas ini mengenai:</p> <p><i>“Sebagai seorang bawahan, apa yang ingin Bapak/Ibu sampaikan kepada atasan Bapak/Ibu agar dapat menjadi pemimpin yang lebih baik.”</i></p> <p>Bapak/Ibu dapat menyimpan lembaran ini.</p> <p><b>Pengisian lembar konseling</b></p> <p>Sesi konseling ini telah selesai, sebelumnya saya minta kesediaan</p>

			<p>Bapak/Ibu untuk mengisi lembar evaluasi mengenai berjalannya konseling ini agar ada perbaikan untuk proses selanjutnya.</p> <p><b>Menutup konseling</b> Saya mengucapkan terimakasih atas kesedian Bapak/Ibu dalam mengikuti sesi ini. Semoga dapat bermanfaat bagi Bapak/Ibu. Selamat Pagi/Siang/Sore</p>
--	--	--	---





**Panduan Indikator Komponen Kepemimpinan Transformasional**

<b>Indikator Komponen Transformasional</b>	<b>Perilaku</b>
<p><b><u>Individualized Consideration</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Menyadari perbedaan kekuatan dan kekurangan setiap orang dalam hal kelebihan, kekurangan dan preferensi</li> <li>❖ Mendengar secara aktif</li> <li>❖ Membuat penugasan berdasarkan kemampuan individu</li> <li>❖ Mendorong pertukaran pendapat dua arah</li> <li>❖ Mendorong pengembangan diri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Memahami perbedaan tiap individu</li> <li>❖ Mengetahui kekuatan dan kelemahan bawahannya</li> <li>❖ Menyadari preferensi tiap bawahan</li> <li>❖ Menugaskan pekerjaan yang sesuai kemampuan bawahannya</li> <li>❖ Menanyakan pendapat dan saran bawahan</li> <li>❖ Mendorong adanya diskusi</li> <li>❖ Mendengarkan pendapat bawahan</li> </ul>
<p><b><u>Intellectual Stimulation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mengevaluasi asumsi-asumsi yang ada</li> <li>❖ Mendorong bawahan untuk meninjau ulang permasalahan</li> <li>❖ Mendorong fleksibilitas berpikir</li> <li>❖ Mempertimbangkan saran-saran dalam bentuk apapun</li> <li>❖ Menyadari pola pikir yang sulit dimengerti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mempertimbangkan setiap pemikiran bawahan</li> <li>❖ Tidak mematikan pendapat bawahan</li> <li>❖ Mendorong bawahan untuk melihat permasalahan dari berbagai sisi</li> <li>❖ Mendorong bawahan untuk menyelesaikan masalah dengan cara baru</li> <li>❖ Membuat penjelasan yang mudah dimengerti</li> </ul>
<p><b><u>Inspirational Motivation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Menyajikan gambaran yang optimis dan memiliki kemungkinan untuk dicapai akan masa depan</li> <li>❖ Mengumpulkan harapan dan menciptakan makna</li> <li>❖ Menyederhanakan permasalahan menjadi isu penting menggunakan bahasa yang mudah dimengerti</li> <li>❖ Menciptakan tujuan dan prioritas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Menjelaskan tujuan pekerjaan pada bawahan</li> <li>❖ Memahami harapan bawahan akan pekerjaannya</li> <li>❖ Menyelaraskan harapan bawahan dengan tujuan pekerjaan</li> <li>❖ Menyemangati bawahan dalam bekerja</li> <li>❖ Menekankan pentingnya tujuan dan prioritas pekerjaan</li> </ul>
<p><b><u>Idealized Influence</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Menunjukkan kompetensi dalam bekerja</li> <li>❖ Menghargai keberhasilan bawahan</li> <li>❖ Menangani masalah dengan cepat</li> <li>❖ Menggunakan kekuasaan untuk hal positif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Memberi penghargaan atas pencapaian bawahan</li> <li>❖ Mengambil keputusan dengan tepat dan cepat dalam masalah</li> </ul>

Lampiran 7 – Rancangan Intervensi (Lanjutan)

**Lembar Evaluasi Kegiatan Konseling**

Lembar evaluasi ini akan digunakan untuk perbaikan kegiatan konseling selanjutnya, mohon diisi dengan sungguh-sungguh.

- I. Berilah tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang tersedia
1. Bagaimana persiapan fasilitator akan pelaksanaan kegiatan konseling?
    - a. Sangat baik
    - b. Baik
    - c. Cukup
    - d. Kurang
    - e. Sangat Kurang
  2. Bagaimana pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh pemandu?
    - a. Sangat mudah dimengerti
    - b. Mudah dimengerti
    - c. Cukup dimengerti
    - d. Kurang dimengerti
    - e. Sulit dimengerti
  3. Bagaimana kontak mata pemandu selama pelaksanaan kegiatan konseling?
    - a. Sangat sering
    - b. Sering
    - c. Cukup sering
    - d. Kurang
    - e. Sangat Kurang
  4. Apakah kegiatan topik konseling ini sesuai dengan pekerjaan Bapak/Ibu?
    - a. Sangat sesuai
    - b. Sesuai
    - c. Cukup sesuai
    - d. Kurang sesuai
    - e. Tidak sesuai

II. Tuliskan pendapat Bapak/Ibu pada isian berikut ini.

1. Hal-hal apa yang Bapak/Ibu dapatkan dari kegiatan konseling ini?

.....  
.....  
.....

2. Berikan saran dan komentar mengenai kegiatan konseling ini:

.....  
.....  
.....