



UNIVERSITAS INDONESIA

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan
terhadap Peningkatan Kreativitas Pegawai dengan memberikan
Workshop Coaching pada Atasan di Bank XYZ Syariah**

TESIS

**MEGA NIRMALA SARI
1006796405**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan
terhadap Peningkatan Kreativitas Pegawai dengan memberikan
Workshop Coaching pada Atasan di Bank XYZ Syariah**

*The Effect of Supervisor Transformational Leadership to enhanced
Subordinate Creativity through
Coaching Workshop for Supervisor at XYZ Syariah Bank*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**MEGA NIRMALA SARI
1006796405**

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

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Mega Nirmala Sari

NPM : 1006796405

Tanda Tangan



Tanggal : 6 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Mega Nirmala Sari
NPM : 1006796405
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan terhadap Peningkatan Kreativitas Pegawai dengan memberikan *Workshop Coaching* pada atasan di Bank XYZ Syariah

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Arum Etikariena Hidayat, S. Psi., M. Psi
NUP 0806050142

(*Arum Etikariena Hidayat*)

Pembimbing II : Dra. Sri Fatmawati, M. Si
NIP 196104161990032001

(*Sri Fatmawati*)

Penguji I : Drs. Urip A Mokoginta, M. Psi, Ph.D
NIP 130536712

(*Urip A Mokoginta*)

Penguji II : Dra. Indrya A. R. Darsono, MA
NIP 131645337

(*Indrya A. R. Darsono*)

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Profesi Psikologi
Fakultas Psikologi UI

Dekan Fakultas Psikologi

(*Dra. Dharmayati Utoyo Lubis*)



(*Dr. Wilman Dahlan Mansoer*)

Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., PhD
NIP19510327 197603 2 001

Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.
NIP19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 6 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Psikologi pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Arum Etikariena Hidayat, S. Psi, M. Psi. dan Dra. Sri Fatmawati, M.Si selaku dosen pembimbing tesis. Terima kasih atas masukan, kritik, dan dorongan sehingga tesis ini dapat selesai.
2. Drs. Urip A Mokoginta, M. Psi, Ph.D dan Dra. Rullyani Dharsono, MA. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan agar tesis ini menjadi lebih baik.
3. Keluarga tecinta, Mama, Papa, Kakak, Abang, Lila & Uda Vicky yang telah memberikan doa, dukungan, dan kesabaran yang luar biasa selama proses penyelesaian tesis ini.
4. Bank XYZ Syariah atas izin, kesempatan, dan dukungan yang diberikan kepada peneliti untuk proses pengambilan data.
5. Prof. Hamdi Muluk dan keluarga yang telah memberi masukan, saran dan dukungan dalam penyusunan tesis ini.
6. Teman-teman magang di Bank XYZ Syariah (Layyina Hummaira, Amien Diatha, Maharani Tri Hapsari, dan Prima Ema Delta) yang atas segala dukungan, waktu, dan kebersamaannya selama proses penyusunan tesis.
7. Seluruh teman-teman PIO XVI (Nina, Miranti, Tika, Mas Aji dan yang lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu) yang telah mendukung, memberikan masukan, saran, kritik, dan kebersamaannya selama dua tahun.

Semoga Tuhan YME berkenan membalas segala kebaikan dari semua pihak yang terkait. Saya berharap tesis ini dapat berguna bagi orang-orang yang membacanya.

Depok, 6 Juli 2012

Peneliti

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

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

Nama : Mega Nirmala Sari
NPM : 1006796405
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan
Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan terhadap Peningkatan Kreativitas Pegawai dengan memberikan *Workshop Coaching* di Bank XYZ Syariah”

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 6 Juli 2012
Yang menyatakan



(Mega Nirmala Sari)

ABSTRAK

Nama : Mega Nirmala Sari
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan terhadap Peningkatan Kreativitas Pegawai dengan memberikan *Workshop Coaching* pada Atasan di Bank XYZ Syariah

Penelitian ini dilakukan untuk melihat dua hal. Hal pertama yaitu untuk melihat Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan terhadap Kreativitas Pegawai. Hal kedua yaitu untuk melihat Pengaruh Pemberian Intervensi *Workshop* Pengenalan *Coaching* pada atasan terhadap Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dan Kreativitas Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cheung dan Wong (2010), kreativitas pegawai akan meningkat apabila atasan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional melalui karakteristiknya, yaitu *charismatic influence, individualized consideration, inspirational motivation, dan intellectual stimulation*.

Tahapan penelitian ini menggunakan tahapan penelitian *action research*. Pengukuran Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dilakukan berdasarkan alat ukur MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire (2004) yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia. Sedangkan pengukuran Kreativitas Pegawai dilakukan dengan menggunakan alat ukur Schaefer (1971) yang telah diadaptasi oleh Munandar (1977). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan terhadap Peningkatan Kreativitas Pegawai dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,840 dan nilai signifikansi 0,036 ($p < 0,05$). Perhitungan korelasi inilah yang digunakan oleh peneliti sebagai dasar dalam penyusunan intervensi *Workshop Coaching*.

Kata kunci:

Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kreativitas Pegawai, *Coaching*

ABSTRACT

Name : Mega Nirmala Sari
Study Program : Master Program in Professional Psychology, Specializing in Industrial and Organizational Psychology.
Title : The Effect of Supervisor Transformational Leadership to enhanced Subordinate Creativity through *Coaching Workshop* at XYZ Syariah Bank

The study was conducted to look at two things. The first thing is to see the relationship of Supervisor Effectivity Transformational Leadership Style on Employee Creativity. The second thing is to see the Effect of Workshop Introduction to Coaching Intervention on the Supervisor Effectiveness of Transformational Leadership Style and Creativity Employees. Based on the results of a previous study conducted by Cheung and Wong (2010), creativity of employees will increase if supervisor apply the transformational leadership style through its characteristics, the charismatic influence, individualized consideration, inspirational motivation and intellectual stimulation.

Stages of this study using action research stages of research. Measurement of Employee Creativity is based on measuring instruments Schaefer (1971) which has been adapted by Munandar (1977). While the Supervisor Transformational Leadership Style measurement is done by using a measuring instrument MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) by Bass and Avolio (2004) which has been adapted into Indonesian Culture. Results from this study indicate that Supervisor Transformational Leadership Style will influence Employee Creativity with a correlation coefficient 0, 840 and the significance of 0.036 ($p < 0.05$). Calculation of correlation is the one used by researchers as the basis for the preparation of the Coaching Workshop intervention.

Key words:

Transformational leadership style, employee creativity, *coaching*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GRAFIK.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Permasalahan.....	7
1.3 Rumusan Masalah.....	12
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	12
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	12
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	12
1.5 Sistematika Penulisan.....	13
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Kreativitas.....	14
2.1.1 Definisi Kreativitas.....	14
2.1.2 Konsep Kreativitas.....	15
2.1.3 Karakteristik Individu Kreativitas.....	16
2.1.4 Kreativitas Pegawai.....	18
2.1.5 Prediktor Kreativitas Pegawai.....	18
2.1.6 Pengukuran Kreativitas Pegawai.....	20
2.2 Kepemimpinan.....	22
2.2.1 Definisi Kepemimpinan.....	22
2.2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	23
2.2.3 Komponen Kepemimpinan Transformasional.....	24
2.2.4 Pengukuran Kepemimpinan Transformasional.....	26
2.3 Penyelia.....	26
2.3.1 Definisi Penyelia.....	26
2.3.2 Fungsi dan Peran Penyelia.....	27
2.3.3 Penyelia yang Efektif.....	28
2.4 Tahapan Perkembangan Karier.....	29
2.5 <i>Coaching</i>	31
2.5.1 Definisi <i>Coaching</i>	31
2.5.2 Manfaat <i>Coaching</i>	32
2.5.3 Prinsip <i>Coaching</i>	32
2.5.4 Teknik <i>Coaching</i>	33
2.5.5 Model <i>Coaching</i>	34
2.5.6 <i>Coaching</i> Efektif.....	35
2.6 Intervensi Organisasi.....	35
2.6.1 Definisi Intervensi Organisasi.....	35
2.6.2 Tipe Intervensi Organisasi.....	36

2.7 <i>Workshop</i>	37
2.7.1 Definisi <i>Workshop</i>	37
2.7.2 Metode-metode penyajian <i>workshop</i>	38
2.7.3 Tahapan Evaluasi <i>Workshop</i>	39
2.8 Dinamika Variabel Penelitian.....	41
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	44
3.1 Variabel Penelitian.....	44
3.1.1 Variabel Kreativitas Pegawai	44
3.1.1.1 Definisi Konseptual.....	44
3.1.1.2 Definisi Operasional.....	44
3.1.2 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	45
3.1.2.1 Definisi Konseptual.....	45
3.1.2.2 Definisi Operasional.....	45
3.1.3 <i>Workshop</i>	45
3.1.3.1 Definisi Konseptual.....	45
3.2 Rumusan Masalah.....	46
3.3 Hipotesis Penelitian.....	46
3.4 Pendekatan Penelitian.....	47
3.5 Tipe Penelitian.....	48
3.6 Desain Penelitian.....	48
3.7 Responden Penelitian.....	49
3.7.1 Teknik Pengambilan Sampel.....	50
3.8 Metode Pengumpulan Data.....	50
3.8.1 Kuesioner.....	50
3.8.1.1 Kuesioner Kreativitas.....	51
3.8.1.2 Kuesioner Kepemimpinan Transformasional Atasan.....	53
3.8.1.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian.....	54
3.8.2 Wawancara.....	55
3.8.3 Observasi.....	56
3.9 Metode Analisis Data.....	56
3.10 Prosedur Penelitian.....	57
BAB 4 HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI.....	61

4.1	Gambaran Responden Penelitian.....	61
4.1.1	Gambaran Data Demografis Responden Penelitian.....	61
4.2	Gambaran Hasil Penelitian Pre-Test.....	63
4.2.1	Pengambilan Data Awal.....	63
4.2.2	Gambaran Umum Kreativitas Pegawai dan Gaya kepemimpinan Transformasional Atasan.....	65
4.2.2.1	Gambaran Kreativitas Pegawai.....	65
4.2.2.2	Gambaran Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan.....	66
4.3	Program Intervensi.....	67
4.3.1	Waktu dan tempat Pelaksanaan Intervensi <i>Workshop</i> Pengenalan <i>Coaching</i>	68
4.3.2	Peserta Intervensi “ <i>Workshop</i> Pengenalan <i>Coaching</i> ”.....	68
4.3.3	Hasil Evalueasi Intervensi <i>Workshop</i> Pengenalan <i>Coaching</i>	68
4.3.3.1	Evaluasi Tahap I- <i>Reaction Criteria</i>	68
4.3.3.2	Evaluasi Tahap II- <i>Knowledge Criteria</i>	71
4.3.3.3	Uji Perbedaan Variabel Sebelum dan Sesudah Intervensi.....	72
BAB 5 DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN.....		75
5.1	Diskusi.....	75
5.1.1	Diskusi Hasil Penelitian.....	75
5.2	Kesimpulan.....	79
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	79
5.4	Saran.....	80
5.4.1	Saran Metodologis.....	80
5.4.2	Saran Praktis.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....		81
LAMPIRAN.....		87

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Hubungan Antar Variabel Penelitian.....	4
Tabel 4.1	Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
Tabel 4.2	Gambaran Responden Berdasarkan Usia.....	61
Tabel 4.3	Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	62
Tabel 4.4	Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	63
Tabel 4.5	Gambaran Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	63
Tabel 4.6	Uji Normalitas Alat Ukur Sebelum Intervensi.....	64
Tabel 4.7	Korelasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan sebelum intervensi.....	64
Tabel 4.8	Hasil Perhitungan Deskriptif skor Kreativitas Pegawai.....	65
Tabel 4.9	Kategorisasi Skor Kreativitas Pegawai.....	66
Tabel 4.10	Gambaran Kreativitas Responden.....	66
Tabel 4.11	Hasil Perhitungan Deskriptif Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan.....	66
Tabel 4.12	Kategorisasi Skor Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan.....	67
Tabel 4.13	Gambaran Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan.....	67
Tabel 4.14	Hasil Evaluasi Reaksi <i>Workshop</i> per Aspek	69
Tabel 4.15	Hasil Evaluasi Reaksi <i>Workshop Coaching</i>	69
Tabel 4.16	Kesan Responden <i>Workshop Coaching</i>	70
Tabel 4.17	Masukan Responden <i>Workshop Coaching</i>	70
Tabel 4.18	Hasil Evaluasi Pembelajaran.....	71
Tabel 4.19	Perbedaan <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i> Evaluasi Pembelajaran.....	72
Tabel 4.20	Perbandingan Skor Kuesioner Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan Sebelum dan Sesudah Intervensi.....	72
Tabel 4.21	Perbandingan Skor Kuesioner Kreativitas Pegawai Sebelum dan Sesudah Intervensi.....	73
Tabel 4.22	Uji Normalitas Alat Ukur Setelah Intervensi.....	74
Tabel 4.23	Korelasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dengan Kreativitas Pegawai Setelah Intervensi.....	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Profil Perusahaan
Lampiran 2	Daftar Grafik.
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian
Lampiran 4	Output SPSS 17 Validitas dan Reliabilitas alat ukur
Lampiran 5	Output SPSS 17 Uji Normalitas Data penelitian, Korelasi Antar Variabel Penelitian, Perhitungan Hasil Intervensi
Lampiran 6	Rundown <i>Workshop Coaching</i>
Lampiran 7	Modul <i>Workshop Coaching</i>



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manusia banyak menemui tantangan dalam kehidupannya. Tantangan tersebut dapat datang dari berbagai aspek, seperti aspek ekonomi, keilmuan, dan budaya. Kemajuan yang pesat dalam bidang teknologi berdampak pada semakin berkurangnya tenaga manusia yang dibutuhkan dalam melakukan suatu pekerjaan. Selain itu, hal ini makin dipersulit dengan meledaknya populasi dunia sementara sumber daya yang ada sangat terbatas. Segala fenomena di atas memaksa manusia untuk membuat penyesuaian besar dalam hidupnya, yaitu untuk bersikap kreatif (Francis dan Woodcock, 1990).

Definisi dari kreatif adalah memiliki daya cipta, atau memiliki kemampuan untuk mencipta. Sedangkan kreativitas diartikan sebagai kemampuan untuk membuat kombinasi baru berdasarkan data, informasi, atau unsur-unsur yang ada. Sesuatu yang diciptakan itu tidak harus hal-hal yang benar-benar baru dan belum pernah ada sebelumnya, tetapi dapat berupa gabungan (kombinasi) dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya yang diperoleh individu melalui pengalamannya (Munandar, 1999).

Munandar (1999) menjelaskan bahwa kreativitas penting untuk dipupuk dan dikembangkan dalam diri individu sejak dini. Beberapa alasan pentingnya kreativitas untuk dimiliki oleh individu antara lain yaitu : karena dengan berkreasi individu dapat mewujudkan dirinya, dan perwujudan diri termasuk salah satu kebutuhan pokok dalam hidup manusia; Kreativitas atau berpikir kreatif, sebagai kemampuan untuk melihat bermacam-macam kemungkinan penyelesaian terhadap suatu masalah; Bersibuk diri secara kreatif tidak hanya bermanfaat, tetapi juga memberikan kepuasan kepada individu; Kreativitaslah yang memungkinkan manusia meningkatkan kualitas hidupnya.

Ciri-ciri orang kreatif dibagi ke dalam dua kelompok, yaitu ciri-ciri kognitif dan ciri-ciri kepribadian. Termasuk ke dalam ciri-ciri kognitif dari individu kreatif adalah kepekaan terhadap masalah, kelancaran, fleksibilitas, originalitas, elaborasi dan redefinisi. Sedangkan ciri-ciri kepribadian meliputi

ingin mencari pengalaman-pengalaman baru, berusaha mengerjakan tugas-tugas yang sulit, mempunyai inisiatif, bersibuk terus dengan tugasnya, kritis terhadap orang lain, berani dalam pendapat dan keyakinan, bersifat ingin tahu, peka/perasa, bersemangat/ penuh energi, ulet, lebih menyukai tugas-tugas yang majemuk, percaya pada diri sendiri, mempunyai rasa humor, mempunyai rasa keindahan, mengejar tujuan-tujuan jangka panjang, serta penuh imajinasi (Munandar, 1999).

Kreativitas merupakan topik yang sering luput dari perhatian ilmuwan psikologi. Kreativitas mulai mendapat perhatian pada saat Guilford berbicara mengenai kreativitas dalam pidatonya untuk Asosiasi Perkumpulan Psikologi Amerika (APA) pada tahun 1950. Dalam pidatonya Guilford berbicara bahwa salah satu misi dari ranah psikologi ke depannya adalah meneliti tentang kreativitas. Sejak saat itu banyak para psikologi dari berbagai aliran meneliti mengenai kreativitas. Akan tetapi tidak banyak penelitian mengenai kreativitas dalam konteks organisasi (Ford dan Gioia, 1995).

Dalam konteks organisasi, kreativitas dapat dilihat dari beberapa kondisi seperti pola interaksi pegawai; derajat kepercayaan antar anggota organisasi; desain insentif; penilaian kinerja, dan sistem *reward*; isu-isu politik organisasi terkait keputusan mengenai inovasi dan pengambilan keputusan; ketersediaan sumber daya; sejarah dan budaya organisasi; orientasi proses dan hasil akhir. Semua topik-topik yang baru saja disebutkan merupakan kunci untuk memahami kreativitas dalam organisasi (Evans, 1991).

Organisasi dalam perjalanannya menghadapi banyak tantangan untuk tetap bertahan ditengah iklim yang kian kompetitif. Untuk dapat beradaptasi dengan situasi yang kian kompetitif, organisasi secara berkala mencoba untuk menciptakan terobosan-terobosan kreatif untuk memaksimalkan perolehan profit, atau dengan kata lain untuk menjadi organisasi yang efektif. Profit tersebut dapat berupa jumlah produk yang berhasil dipasarkan dan diminati oleh konsumen. Salah satu kriteria agar suatu produk diminati oleh konsumen adalah produk tersebut dapat menjawab kebutuhan konsumen yang selalu berubah-ubah sesuai dengan perkembangan waktu. Oleh karena itu diperlukan inovasi-inovasi agar produk yang dijual tetap dapat menjawab kebutuhan konsumen yang terus menerus berubah.

Untuk membuat produk-produk yang inovatif, tentu saja diperlukan keahlian khusus dari para pegawai. Begitu pula dalam membuat strategi penjualan. Dalam hal ini kreativitas pegawai memainkan peranan penting. Pegawai, khususnya pada unit pemasaran, dituntut untuk menghasilkan suatu strategi yang kreatif agar produk-produk yang dihasilkan dapat dikenal dan diminati oleh konsumen (McElvaney, 2006).

Kreativitas pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menggunakan keahlian, pengetahuan dan pengalamannya dalam menciptakan suatu produk, pelayanan, prosedur kerja, serta ide-ide baru dalam rangka membuat keputusan, menyelesaikan permasalahan yang ada secara efisien (Woodman dan Griffin, 1993; Cheung dan Wong, 2010). Kreativitas pegawai memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung perusahaan agar dapat beradaptasi terhadap lingkungan sekitarnya. Pegawai yang kreatif biasanya menggunakan kesempatan dengan baik, mereka adalah sumber ide-ide dan informasi-informasi baru. Pegawai kreatif tidak hanya mampu menyelesaikan masalah melainkan juga menemukan masalah-masalah baru. Selain itu, mereka juga menyenangkan dan menginginkan sesuatu yang belum diketahui sangat besar. Sebuah penelitian mengenai pengaruh *empowerment leadership* terhadap kreativitas pegawai pada sebuah perusahaan IT yang cukup ternama di Cina, menemukan bahwa kreativitas pegawai berkontribusi terhadap inovasi-inovasi dalam organisasi, efektivitas organisasi serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan (Amabile, 1996; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

Beberapa hal yang diduga sebagai prediktor dari kreativitas pegawai adalah iklim organisasi, karakteristik tugas, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, ketersediaan sumber daya dan karakteristik pegawai, struktur organisasi serta sistem yang berlaku dalam organisasi (Andriopoulus, 2001; Cheung & Wong 2010). Secara teoritis, karakteristik pegawai dengan rasa ingin tahu yang besar, ketertarikan akan kompleksitas, *autonomy*, memiliki kemampuan kognitif yang baik dan pengetahuan yang luas, serta memiliki *locus of control* internal memberikan kontribusi dalam munculnya suatu kreativitas (Woodman dan Griffin, 1993).

Karakteristik tugas yang membutuhkan adanya sebuah eksperimen dan fleksibilitas mendorong penggunaan proses kognitif yang kompleks. Penggunaan proses kognitif yang kompleks ini akan mendorong kinerja kreatif. Dijelaskan lebih lanjut bahwa tugas yang mendorong kinerja kreatif adalah tugas yang bersifat dinamis, tidak spesifik, multi faset, dan menantang secara intelektual.

Iklim organisasi juga memiliki peran yang penting dalam munculnya kreativitas pegawai. Manajer yang merasa kreativitas dibutuhkan dalam pencapaian tujuan kerja tim, maka akan menciptakan iklim yang menyuburkan kreativitas. Sikap terhadap bawahan kreatif juga akan positif. Akan tetapi apabila manajer merasa kreativitas tidak berguna dan membuang waktu, maka besar keungkinannya manajer akan menciptakan iklim yang menghambat munculnya kreativitas bawahan (Evans, 1991).

Prediktor lain yang turut menentukan munculnya kreativitas adalah struktur dan sistem yang berlaku dalam organisasi. Adanya struktur dan sistem dalam organisasi menghasilkan stabilitas dan keteraturan akan suatu hal yang kompleks serta dapat mencegah munculnya persepsi ketidakpastian pada pegawai. Dengan adanya struktur yang jelas, pegawai akan mengetahui bagaimana alur kerja dalam perusahaan. Dengan demikian pegawai memiliki akses untuk mendapatkan sumber daya dan informasi-informasi yang penting yang dibutuhkan untuk mendorong terciptanya kreativitas (Amabile *et. al.*, 1996; Binyamin & Carmeli, 2010).

Faktor lain yang juga menjadi prediktor munculnya kreativitas pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu pola perilaku yang bersumber pada asumsi dasar yang dipelajari oleh sekelompok individu dalam menyelesaikan permasalahan yang ditemui. Tujuan dari budaya organisasi itu sendiri adalah untuk memberikan identitas bagi anggota organisasi serta dijadikan acuan dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Sejalan dengan penjelasan sebelumnya, Waldner (2005) menjelaskan bahwa budaya organisasi menentukan karakteristik para anggotanya. Apabila budaya yang berlaku adalah budaya yang kaku dan tidak mendukung munculnya kreativitas, maka para anggota organisasi tidak akan terpacu untuk menyampaikan ide-ide kreatifnya.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai struktur dan sistem yang berlaku dalam organisasi serta peran budaya organisasi sebagai prediktor kreativitas pegawai terdapat pernyataan yang saling bertolak belakang. Dimana menurut Binyamin & Carmeli (2010) struktur dan sistem yang jelas akan memudahkan pegawai dalam memahami alur kerja dan mempermudah akses dalam mendapatkan sumber daya dan informasi penting yang dibutuhkan baik dalam bekerja maupun mencari solusi dari permasalahan yang ditemui dalam bekerja. Sedangkan Waldner (2005) menjelaskan bahwa struktur dan sistem yang jelas termasuk dalam budaya yang kaku dan akan menghambat kreativitas, karena pegawai akan mendapatkan informasi yang sama dan tidak pernah *menchallenge* sesuatu yang telah ada ataupun mengambil resiko mencoba sesuatu yang baru yang dapat memicu terciptanya kreativitas. Oleh karena itu, masih dibutuhkan telaah lebih lanjut oleh para ilmuwan psikologi mengenai peran kejelasan struktur dan sistem dalam organisasi serta budaya organisasi.

Dari beberapa prediktor yang baru saja disebutkan, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam perusahaan merupakan faktor kunci dalam menentukan tingkat kreativitas pegawai (Scott and Bruce, 1994; Tierney *et al*, 1999; Cheung & Wong 2010). Kepemimpinan dideskripsikan sebagai sebuah proses yang mendorong pengikut mencapai tujuan tertentu yang mewakili nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan dan aspirasi kedua belah pihak, baik pimpinan maupun individu-individu yang dipimpinya (Burns, 1978; Zayani, 2008). Lebih lanjut Alimo-Metcalfe dan Alban-Metcalfe (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan meliputi kemampuan untuk menciptakan visi yang menantang bagi organisasi, kemampuan untuk memberikan inspirasi bagi pengikutnya, dan kemampuan untuk memotivasi pengikutnya dalam bekerja mencapai tujuan yang menantang. Selanjutnya, dijelaskan pula bahwa kepemimpinan merupakan proses personal yang bertujuan tidak hanya meningkatkan motivasi pengikutnya tetapi mampu juga meningkatkan kepuasan kerja, *self-esteem*, *self-efficacy* dan komitmen kerja.

Suatu penelitian mengenai dampak kepemimpinan transformasional secara global pada pegawai industri *processing* yang dilakukan oleh Zayani (2008) diperoleh hasil bahwa kepemimpinan yang dianggap efektif dalam meningkatkan

keaktivitas bawahan adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dijelaskan melalui empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu *charismatic influence*, *individualized consideration*, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation*. Karakteristik pertama, *charismatic influence* pemimpin transformasional mampu mengubah persepsi bawahan terhadap lingkungan kerjanya, sehingga bawahan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugasnya. Untuk Karakteristik *individualized consideration*, pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan bawahan dan mendelegasikan pekerjaan proyek sehingga pekerjaan tersebut menjadi suatu pengalaman pembelajaran. Melalui *Inspirational Motivation*, pemimpin transformasional mampu memotivasi bawahannya dengan cara menetapkan tujuan yang jelas, menggunakan simbol-simbol dan berusaha menyentuh emosi untuk mensinergikan usaha kelompok, dan dengan demikian mendorong bawahan untuk mencapai lebih daripada apa yang akan dicapai ketika hanya bekerja secara mandiri. Sedangkan karakteristik yang terakhir, yaitu *intellectual stimulation*, dilakukan dengan cara menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta kemudahan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan yang dapat meningkatkan keahlian bawahan.

Pada penelitian ini akan diadakan dalam konteks organisasi Perbankan Syariah. Bank syariah pada hakikatnya adalah suatu lembaga yang memiliki kemampuan gabungan dari kemampuan suatu *commercial bank* (bank umum) dan *multi-finance company* (lembaga pembiayaan). Teknik-teknik finansial yang dikembangkan dalam perbankan syariah adalah teknik-teknik finansial yang tidak berdasarkan bunga (*interest free*), tetapi didasarkan pada *profit and loss sharing principle*. Teknik-teknik finansial ini diatur dalam UU No. 10 Tahun 1998 yang menyebutkan beberapa teknik finansial yang meliputi *mudharabah*, *musyarakah*, *murabahah*, *ijarah*, dan *ijarah wa iqtina*. Dalam reksi Bank Indonesia No. 32/34/KEP/DIR tanggal 12 Mei 1999 ditambahkan pula beberapa jenis transaksi seperti *Hiwalah*, *Istishna*, *Kafalah* dan kartu debit berdasarkan prinsip *Ujr* (Jayadi, 2011). Adapun produk-produk Bank Syariah diantaranya adalah *Mudharabah*, penyaluran dana, *Murabahah*, *Salam*, *Istishna*, *Ijarah*, *Wakala*,

Kafalah, Qardh (Sholihin, 2010). Dalam praktek operasionalnya seperti pembuatan produk-produk perbankannya, Bank Syariah diawasi oleh Dewan Syariah Nasional selain dari Bank Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam membuat produk perbankan selain harus ada dasar yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia tetapi juga harus ada dasar dari Dewan Syariah Nasional (Sholihin, 2010). Oleh karena itu, untuk mengeluarkan suatu produk cenderung mengalami proses yang panjang daripada bank konvensional. Oleh karena itu diperlukan suatu terobosan kreatif dalam memberikan pelayanan untuk menutupi keterbatasan produk yang ditawarkan.

1.2. Identifikasi Permasalahan

Sektor perbankan syariah menghadapi tiga tantangan yang harus dibenahi agar dapat tumbuh dan berkembang dalam beberapa tahun mendatang. Ketiga tantangan tersebut meliputi pemenuhan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, peningkatan inovasi produk dan layanan kompetitif yang berbasis kekhususan untuk kebutuhan masyarakat, serta keberlangsungan program sosialisasi serta edukasi kepada masyarakat. Tantangan pertama adalah terbatasnya sumber daya manusia yang menyebabkan para pelaku perbankan saling membajak pekerja yang memiliki keahlian dalam bidang keuangan syariah. Tantangan kedua adalah pemenuhan inovasi produk dan layanan kompetitif yang lebih optimal karena saat ini produk perbankan syariah yang ditawarkan masih sangat terbatas. Sedangkan tantangan yang ketiga adalah industri ini masih memiliki kendala sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat sehingga belum banyak yang mengetahui produk perbankan syariah (Alamsyah, 2012 dalam hidayatullah.com).

Pada penelitian ini akan difokuskan pada tantangan yang kedua dan ketiga, yaitu pemenuhan inovasi produk dan layanan kompetitif dari bank syariah, serta sosialisasi dan edukasi produk perbankan syariah kepada masyarakat. Untuk membuat produk yang inovatif diperlukan kreativitas dari segenap pegawai Bank Syariah, khususnya dari pegawai unit pemasaran yang merupakan eksekutor dalam memasarkan produk perbankan syariah. Etos kreativitas ini perlu dimiliki oleh pegawai pemasaran bank syariah dalam mensosialisasikan produk-produknya

kepada masyarakat Indonesia yang plural. Terdapat dua tantangan dalam memperkenalkan produk perbankan syariah. Tantangan pertama, produk perbankan syariah harus bersaing dengan produk perbankan konvensional yang sudah lebih dahulu mapan. Tantangan kedua, memperkenalkan sistem perbankan Islami sebagai sebuah sistem yang berbeda secara prinsipil dengan perbankan konvensional, yaitu menghindari riba. Dalam konteks ini daya kreativitas memegang peranan penting agar kedua tantangan tersebut dapat diatasi (Sudowo, 2010 dalam kompasiana.com).

Kreativitas merupakan istilah yang jarang digunakan dalam dunia perbankan. Hal ini dikarenakan dunia perbankan kental akan budaya *compliance* pada peraturan. Dalam penelitian ini kreativitas dibatasi sebagai kemampuan pegawai pemasaran dalam mengembangkan produk perbankan syariah yang inovatif dan memberikan pelayanan yang kompetitif (www.hidayatullah.com). Menurut suatu situs *on-line* yang menyediakan informasi mengenai kompetensi jabatan dalam organisasi, menjelaskan bahwa seorang *sales agent* atau tenaga pemasaran dituntut untuk mampu memahami dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan melakukan presentasi baik untuk kepada individu maupun kelompok untuk menarik mereka menjadi nasabah (O*net.com). Kemampuan ini juga tertera dalam KPI pegawai unit pemasaran Bank XYZ Syariah yaitu Keterampilan Penjualan. Dalam kamus Kompetensi Bank XYZ Syariah, keterampilan penjualan diartikan sebagai kemampuan dalam mengidentifikasi produk/jasa dan layanan di area kerja sendiri; mengenali kebutuhan pelanggan dan berupaya memenuhi kebutuhan tersebut, dengan arahan; serta menawarkan/menjual produk/jasa dan layanan dengan mengaplikasikan siklus penjualan, dengan bimbingan.

Bank XYZ Syariah sebagai salah satu Bank Syariah juga tidak luput dari tantangan tersebut. Selain memiliki tantangan dari lingkungan eksternal yang telah dijelaskan sebelumnya, Bank XYZ Syariah juga memiliki tantangan yang datang dari dalam Bank XYZ Syariah sendiri. Perlu diketahui bahwa Bank XYZ Syariah baru saja *spin off* dari bank induknya yaitu Bank XYZ. Konsekuensi dari pisahnya Bank XYZ Syariah dari bank induknya adalah harus membiayai seluruh proses operasionalnya. Sementara itu, di saat yang bersamaan Bank XYZ Syariah

juga harus berkompetisi dengan Bank Syariah lainnya yang jumlahnya tidak sedikit. Untuk menjawab tantangan-tantangan tersebut, Bank XYZ Syariah menciptakan target tiap tahunnya dan membuka banyak kantor cabang di beberapa wilayah di Indonesia.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa kepala cabang dan pegawainya diperoleh informasi bahwa target yang telah ditetapkan tidak tercapai pada tahun 2011. Hal ini diduga karena kurang kompetennya pegawai pada unit pemasaran dalam mencari nasabah. Sejalan dengan hal tersebut, beberapa waktu yang lalu unit Sumber Daya Manusia menyebarkan kuesioner untuk mengidentifikasi hambatan dalam organisasi. Kuesioner identifikasi hambatan organisasi tersebut diadaptasi dari Francis dan Woodcock (1990). Menurut Francis dan Woodstock, terdapat 14 kriteria yang dapat menghambat efektivitas organisasi, yaitu *unclear aims, unclear values, inappropriate management philosophy, lack of management development, confused organizational culture, Inadequate control, inadequate recruitment and selection, Unfair Rewards, Poor Training, Personal Stagnation, Inadequate communication, Poor teamwork, Low motivation*, dan yang terakhir adalah *low creativity*. Kuesioner tersebut diberikan kepada seluruh pegawai Bank XYZ Syariah baik di kantor pusat dan kantor daerah dengan total responden yang berpartisipasi sebanyak 357 pegawai. Dari kuesioner identifikasi hambatan organisasi tersebut diperoleh 5 kriteria yang paling tinggi. Kriteria –kriteria tersebut beserta nilainya adalah *Low Motivation, Poor Teamwork, Poor Training, Unfair Rewards, dan Low Creativity*.

Menurut Francis dan Woodcock (1994) *Low Creativity* diartikan sebagai suatu kondisi dimana ide-ide untuk pengembangan tidak dimanfaatkan secara tepat dan terjadi stagnasi dalam mengembangkan ide-ide baru. Pada penelitian ini, pembahasan akan difokuskan pada kreativitas pegawai. Hal ini dikarenakan berdasarkan hasil kuesioner identifikasi hambatan organisasi diperoleh data bahwa pegawai pemasaran memiliki tingkat *Low creativity* yang tinggi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran.

Berdasarkan keterangan yang didapat dari kepala cabang, salah satu yang diduga sebagai penyebab rendahnya kreativitas pegawai pemasaran adalah kurangnya kemampuan penyelia, dalam mengembangkan potensi pegawai. Hal ini

dibuktikan dari hasil wawancara kompetensi kepada sejumlah manajer di pusat dan penyelia di cabang, bahwa kompetensi pengembangan orang lain (*developing others*) berada dibawah level yang ditetapkan (Wawancara personal dengan manajer dan penyelia pemasaran kantor cabang, 2012). Penyebab yang kedua adalah kurangnya kemampuan penyelia dalam mengembangkan potensi terjadi karena kurangnya pembekalan untuk para penyelia mengenai perannya yang baru sebagai penyelia. Hal ini dibuktikan bahwa belum terdapat *list soft skill training* terutama mengenai *Leadership* di Bank XYZ Syariah. Saat ini Bank XYZ Syariah masih mengutamakan *technical skill training* untuk para pegawainya (Wawancara dengan pimpinan kantor cabang , 2012). Selain itu, sebagian besar penyelia masih terfokus untuk mengerjakan semua pekerjaan yang ada sendiri, sehingga belum dapat membagi perhatiannya untuk mengembangkan bawahannya dalam menyelesaikan permasalahan yang ditemui di lapangan. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara dengan penyelia, bahwa diakui oleh penyelia bahwa terkadang dengan menyelesaikan sendiri pekerjaan bawahannya akan lebih menghemat waktu daripada harus mengajarkan bawahan dan mengecek kembali pekerjaan bawahannya yang belum tentu sesuai dengan yang diharapkan (Wawancara personal dengan penyelia di kantor cabang).

Menurut sebuah penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas pada sejumlah pegawai yang bekerja pada bidang jasa (seperti restaurant, hotel, pasar retail, bank, dan agen travel) di Hong Kong, ditemukan bahwa faktor yang paling kuat dalam mempengaruhi kreativitas pegawai adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasannya (Chen & Chang, 1993; Cheung & Wong 2011). Hal ini sangat signifikan terutama pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, dibutuhkan sosok atasan yang dapat membantu bawahannya dalam mengatasi permasalahan yang ditemui dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan berperan dalam membentuk cara pandang pegawai dalam mempersepsikan pekerjaannya. Apabila atasan mampu menciptakan kondisi kerja yang kondusif, pegawai akan lebih termotivasi dalam bekerja. Dimana apabila pegawai termotivasi dalam bekerja maka kreativitas akan muncul dalam diri karyawan (Bass & Riggio, 2006).

Rufus Patti Wutun (1996), Munandar dan Rufus Patti Wutun (1997) menemukan dalam penelitian mereka bahwa para karyawan dari bank-bank dengan peringkat tinggi, dibandingkan dengan para karyawan dari bank-bank dengan peringkat rendah, mempersepsikan pemimpin mereka memiliki ciri-ciri pemimpin transformasional yang lebih jelas dan kuat. Hal ini didukung oleh penelitian lainnya yang menyatakan bahwa seorang pemimpin transformasional mampu mendorong bawahannya menjadi kreatif dengan cara *coaching*, *motivating* dan *support*.

Coaching merupakan proses untuk membantu karyawan dalam memperjelas tujuan karir, menghadapi potensi masalah dalam pekerjaan, dan meningkatkan kinerja karyawan (Cummings & Worley, 2009). Diharapkan dengan melakukan *coaching* penyelia mampu mengembangkan bawahannya seperti menghargai ide-ide pengembangan bawahan, membimbing bawahan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas sehingga tidak hanya kinerja unit kerja yang meningkat tetapi juga kinerja dari penyelia. Klatt (1999) menjelaskan bahwa workshop merupakan suatu pertemuan/program yang memiliki fokus terhadap suatu isu spesifik di dalam organisasi—termasuk juga ke dalam pengenalan teori, model, maupun teknik baru yang berlaku di perusahaan, agar karyawan dapat memiliki performa yang baik dalam bekerja.

Penjelasan di atas menjawab kebutuhan Bank XYZ Syariah untuk dapat meningkatkan kreativitas pegawai terutama unit pemasaran di cabang. Diharapkan kreativitas pegawai pemasaran dapat meningkat apabila para penyelia dapat membimbing (*coaching*) bawahannya baik dalam menangani permasalahan yang ditemui di lapangan maupun menghargai ide-ide baru dari bawahannya. Agar para penyelia khususnya penyelia pemasaran dapat menerapkan metode *coaching* yang tepat, maka perlu diberikan intervensi mengenai *coaching* pada penyelia.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan terhadap Peningkatan Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah dengan *Workshop Coaching*. Pada penelitian ini, intervensi akan diberikan kepada penyelia pemasaran selaku atasan langsung pegawai pemasaran di Bank XYZ Syariah. Sementara efektivitas intervensi akan diketahui melalui perbedaan antara skor *pre-test* dengan *post-test* pegawai pemasaran. Hal ini

dikarenakan adanya asumsi bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Peningkatan Kreativitas Pegawai.

1.3. Rumusan Masalah

Berikut ini adalah rumusan masalah berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan mempengaruhi Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah ?
2. Apakah ada perbedaan skor Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan di Bank XYZ Syariah setelah diberikan *Workshop Coaching* pada atasan ?
3. Apakah ada perbedaan skor Kreativitas Pegawai setelah diberikan *Workshop Coaching* pada atasan ?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan mempengaruhi Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah setelah diberikan intervensi *Workshop Coaching* pada atasan?

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pemberian *Workshop Coaching* pada Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan sehingga terjadi peningkatan Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah.

1.4.2. Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memperkaya kajian mengenai hubungan Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan terhadap peningkatan Kreativitas Pegawai. Sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah masukan bagi pihak manajemen mengenai cara meningkatkan Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dengan pemberian *Workshop Coaching*.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

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

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori organisasi yang terkait masalah, serta teori terkait dengan variabel dependen yaitu kreativitas pegawai dan variabel independen dalam penelitian ini, yaitu Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan.

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 perhitungan awal, dan 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 PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang akan digunakan untuk mendukung penelitian. Teori-teori yang digunakan antara lain teori kreativitas, teori kepemimpinan transformasional, teori *coaching* dan teori *workshop*. Dalam bab ini juga akan dijelaskan dinamika interaksi antara kreativitas dengan gaya kepemimpinan transformasional, serta intervensi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kedua hal tersebut.

2.1. Kreativitas

2.1.1. Definisi Kreativitas

Sebelum membahas mengenai kreativitas, akan dibahas terlebih dahulu mengenai perbedaan kreativitas dan inovasi. Menurut Evans (1991), kreativitas merupakan proses menciptakan ide-ide baru, sedangkan inovasi diartikan sebagai implementasi dari ide-ide baru tersebut.

Kreativitas adalah kemampuan individu untuk membuat hubungan-hubungan baru akan suatu hal, melihat objek dari perspektif yang baru, dan membentuk kombinasi-kombinasi baru dari beberapa konsep yang telah ada sebelumnya (Evans, 1991).

Ford dan Gioia (1995) merumuskan kreativitas sebagai sesuatu yang baru dan memiliki daya guna. Penilaian baru atau tidaknya sesuatu didasarkan pada konteks yang spesifik, artinya evaluasi akan suatu kreativitas dapat berbeda antara satu kelompok dengan kelompok lain, organisasi yang satu dengan yang lain, serta dari budaya yang satu dengan budaya yang lain. Dijelaskan pula bahwa pengukuran kreativitas bersifat subjektif, berbeda dengan panjang dan lebar yang pengukurannya bersifat objektif. Unsur terakhir kreativitas menurut Ford dan Gioia adalah kreativitas merujuk pada suatu keluaran atau *outcome* yang dihasilkan oleh individu. Artinya, produk dari kreativitas harus dapat dilihat, disentuh dan didengar agar dapat dinilai. Dalam hal ini produk dari kreativitas

tidak terbatas pada suatu benda atau produk yang kongkrit, tetapi juga dapat berupa ide-ide yang dikomunikasikan.

Munandar (1999) mendefinisikan kreativitas sebagai kemampuan untuk membuat kombinasi baru berdasarkan data, informasi, atau unsur-unsur yang ada. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa apa yang diciptakan tidak perlu hal-hal yang baru sama sekali, tetapi merupakan gabungan (kombinasi) dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya.

Dalam hal ini kreativitas dianggap sebagai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, baik hal-hal yang benar-benar baru dan belum pernah ada sebelumnya maupun hal-hal baru yang merupakan gabungan dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya. Hal-hal baru ini dapat berbentuk sesuatu kongkrit ataupun hanya berupa ide-ide yang diutarakan oleh individu. Adapun penilaian dari kreativitas bersifat subjektif dan tergantung pada konteks tertentu.

2.1.2. Konsep Kreativitas

Menurut Evans (1991), kreativitas dapat didefinisikan kedalam 3 konsep, yaitu :

1. Produk (*Product*)

Produk merujuk pada hasil dari perilaku kreatif itu sendiri, termasuk dalam konsep ini adalah hasil penemuan, teori-teori, literature-literatur, musik, hasil seni, ide-ide yang dikomunikasikan dan lain-lain.

2. Proses (*Process*)

Yaitu kreativitas dipandang sebagai sebuah proses dari perilaku kreatif yang meliputi persepsi, cara berpikir dan mempelajari serta termasuk ke dalamnya adalah motivasi.

3. Pelaku (*People*)

Pelaku (*people*) merujuk pada karakteristik individu yang kreatif, yang meliputi temperamen, kebiasaan (*habits*), dan sikap pribadi (*personal attitude*).

4. Lingkungan (*Press*)

Press merujuk pada faktor lingkungan dan budaya yang mempengaruhi tumbuh dan berkembangnya kreativitas.

2.1.3. Karakteristik Individu Kreatif

Guilford (1959) membedakan ciri-ciri orang kreatif dalam dua kelompok, yaitu ciri-ciri *aptitude* dan ciri-ciri *non-aptitude*. Guilford (1959) berpendapat bahwa agar tindakan kreatif dapat terwujud tidak hanya diperlukan terpenuhinya ciri-ciri kognitif yang dimiliki seseorang, tetapi juga ciri-ciri kepribadian tertentu penting untuk dimiliki (dalam Munandar, 2001).

1. Ciri-ciri *aptitude*

Ciri-ciri *aptitude* ialah ciri-ciri yang berhubungan dengan kognisi, dengan proses berpikir.

Berikut yang termasuk kedalam kemampuan berpikir kreatif :

a. Keterampilan berpikir lancar

Yaitu : Mencetuskan banyak gagasan, jawaban, penyelesaian masalah atau pertanyaan; Memberikan banyak cara atau saran untuk melakukan berbagai hal; Selalu memikirkan lebih dari satu jawaban.

b. Keterampilan berpikir luwes (fleksibel)

Yaitu : Menghasilkan gagasan, jawaban, atau pertanyaan yang bervariasi; Dapat melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda; Mencari banyak alternative atau arah yang berbeda-beda; Mampu mengubah cara pendekatan atau cara pemikiran.

c. Keterampilan berpikir orisinal

Yaitu : Mampu melahirkan ungkapan yang baru dan unik; Memikirkan cara yang tidak lazim untuk mengungkapkan diri; Mampu membuat kombinasi-kombinasi yang tidak lazim dari bagian-bagian atau unsure-unsur.

d. Keterampilan memperinci (mengelaborasi)
Yaitu : Mampu memperkaya dan mengembangkan suatu gagasan atau produk; Menambahkan atau memperinci detil-detil dari suatu obyek, gagasan, atau situasi sehingga menjadi lebih menarik.

e. Keterampilan menilai (mengevaluasi)
Yaitu : Menentukan patokan penilaian sendiri dan menentukan apakah suatu pertanyaan benar, suatu rencana sehat, atau suatu tindakan bijaksana; Mampu mengambil keputusan terhadap situasi yang terbuka; Tidak hanya mencetuskan gagasan, tetapi juga melaksanakannya.

2. Ciri-ciri afektif (*non-aptitude*)

a. Rasa ingin tahu
Yaitu : Selalu terdorong untuk mengetahui lebih banyak; Mengajukan banyak pertanyaan; Selalu memperhatikan orang, obyek, dan situasi; Peka dalam pengamatan dan ingin mengetahui/meneliti.

b. Bersifat imajinatif
Yaitu : Mampu memperagakan atau membayangkan hal-hal yang tidak atau belum pernah terjadi; Menggunakan khayalan, tetapi mengetahui perbedaan antara khayalan dan kenyataan.

c. Merasa tertantang oleh kemajemukan
Yaitu : Terdorong untuk mengatasi masalah yang sulit; Merasa tertantang oleh situasi-situasi yang rumit; Lebih tertarik pada tugas-tugas yang sulit.

d. Sifat berani mengambil risiko
Yaitu : Berani memberikan jawaban meskipun belum tentu benar; Tidak takut gagal atau mendapat kritik; Tidak menjadi ragu-ragu karena ketidakjelasan, hal-hal yang tidak konvensional atau yang kurang berstruktur.

e. Sifat menghargai
Yaitu : Dapat menghargai bimbingan dan pengarahan dalam hidup; Menghargai kemampuan dan bakat-bakat sendiri yang sedang berkembang.

2.1.4. Kreativitas Pegawai

Dalam konteks organisasi, definisi kreativitas fokus kepada konsep penciptaan produk, sehingga kreativitas didefinisikan sebagai penciptaan ide baru dan berdaya guna oleh sekelompok individu yang bekerja secara bersama-sama. Oldham dan Cummings (1996) menambahkan bahwa produk, ide, atau prosedur dikategorikan kreatif apabila melibatkan kombinasi dari materi yang telah ada sebelumnya maupun penciptaan materi yang benar-benar baru.

Menurut model teori interactionist kreativitas pada level individu merupakan suatu produk kompleks dari perilaku individu dalam situasi tertentu. Situasi yang dimaksud dalam hal ini adalah karakter dari konteks dan pengaruh sosial yang dapat memfasilitasi atau menghambat kinerja kreatif (Woodman dan Schoenfeldt, 1990).

Dalam konteks perbankan kreativitas dibatasi sebagai kemampuan pegawai pemasaran dalam mengembangkan produk perbankan syariah yang inovatif dan memberikan pelayanan yang kompetitif.

Dengan demikian, kreativitas pegawai diartikan sebagai kegiatan menciptakan sesuatu yang bernilai dan berdaya guna, baik berupa produk, pelayanan, ide-ide, prosedur dan proses oleh individu yang bekerja bersama-sama dalam sistem sosial yang kompleks. Dimana sistem sosial ini dapat memfasilitasi atau menghambat kinerja kreatif (Woodman & Schoenfeldt, 1990; Munandar 1999; Woodman, Sawyer, Griffin, 1993; Kim, Hon, Lee, 2010).

2.1.5. Prediktor Kreativitas Pegawai

Beberapa hal yang diduga sebagai prediktor dari kreativitas pegawai adalah iklim organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, ketersediaan sumber daya dan karakteristik pegawai, karakteristik tugas, struktur organisasi serta sistem yang berlaku dalam organisasi (Andriopoulos, 2001; Cheung & Wong 2010). Penjelasan dari masing-masing predictor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Karakteristik Pegawai

Karakteristik pegawai dengan rasa ingin tahu yang besar, ketertarikan akan kompleksitas, *autonomy*, memiliki kemampuan kognitif yang baik dan pengetahuan yang luas, serta memiliki *locus of control* internal memberikan kontribusi dalam munculnya suatu kreativitas (Woodman dan Griffin, 1993).

2. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan atasan yang mampu memberikan rekognisi, penghargaan dan perilaku *supportive* terhadap bawahannya melalui pembimbingan (*coaching*) dan pemberian *feedback* dapat mendorong munculnya kreativitas pegawai (Kim, Hon dan Lee, 2010)

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menentukan karakteristik para anggotanya. Apabila budaya yang berlaku adalah budaya yang kaku dan tidak mendukung munculnya kreativitas, maka para anggota organisasi tidak akan terpacu untuk menyampaikan ide-ide kreatifnya (Waldner, 2005).

4. Karakteristik Tugas

Karakteristik tugas yang membutuhkan adanya sebuah eksperimen dan fleksibilitas mendorong penggunaan proses kognitif yang kompleks. Penggunaan proses kognitif yang kompleks ini akan mendorong kinerja kreatif. Dijelaskan lebih lanjut bahwa tugas yang mendorong kinerja kreatif adalah tugas yang bersifat dinamis, tidak spesifik, multi faset, dan menantang secara intelektual.

5. *Autonomy*

Pegawai akan termotivasi untuk menampilkan kreativitas apabila mereka diberikan tingkat otonomi (kebebasan) yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

6. Struktur dan Sistem dalam Organisasi

Adanya struktur dan sistem dalam organisasi menghasilkan stabilitas dan keteraturan akan suatu hal yang kompleks serta dapat mencegah munculnya persepsi ketidakpastian pada pegawai. Dengan adanya struktur yang jelas, pegawai akan mengetahui bagaimana alur kerja dalam perusahaan. Dengan

demikian pegawai memiliki akses untuk mendapatkan sumber daya yang penting yang dibutuhkan untuk mendorong terciptanya kreativitas (Amabile dkk, 1996; Binyamin & Carmeli, 2010).

7. Sumber Daya

Ketersediaan sumber daya yang cukup serta akses yang memadai untuk mendapatkan sumber yang diperlukan akan mendorong terciptanya kreativitas pegawai. (Amabile dkk., 1996; Binyamin & Carmeli, 2010).

8. Iklim Organisasi

Manajer yang merasa kreativitas dibutuhkan dalam pencapaian tujuan kerja tim, maka akan menciptakan iklim yang menyuburkan kreativitas. Akan tetapi apabila manajer merasa kreativitas tidak berguna dan membuang waktu, maka besar keungkinannya manajer akan menciptakan iklim yang menghambat munculnya kreativitas bawahan (Evans, 1991).

Oldham dan Cummings (1996) menjelaskan kreativitas pada pegawai penting untuk ditingkatkan. Hal ini dikarenakan pegawai yang kreatif akan mendatangkan konsekuensi bagi perusahaan berupa produk yang inovatif dan prosedur-prosedur kerja yang efektif yang dibutuhkan untuk pengembangan perusahaan. Diharapkan dengan produk dan prosedur yang inovatif perusahaan mampu bertahan dalam iklim yang kompetitif.

2.1.6. Pengukuran Kreativitas Pegawai

Terdapat beberapa cara untuk mengukur potensi dan pencapaian kreativitas individu. Diantaranya adalah sebagai berikut (Weisberg, 2006):

1. Bukti Prestasi (*Eminent Achieved*)

Metode ini merupakan metode yang bersifat langsung mengukur kreativitas individu, yaitu dengan cara membandingkan hasil prestasi yang telah diraihinya dengan standar yang telah ditetapkan. Atau bisa juga hasil prestasi individu yang berupa produk ataupun karya sastra yang dinilai kreatif oleh pakar dalam bidangnya.

2. Rating dari individu lain (*Rating of a Person's Creativity*)
Salah satu cara untuk mendapatkan informasi mengenai kreativitas individu adalah dengan menanyakan individu lain, yang dekat dengan individu tersebut, mengenai tingkat kreativitasnya. Contoh dalam hal ini adalah : guru kelas ataupun *peer evaluations*
3. Tes Berpikir Divergen (*Testing Divergent Thinking*)
Guilford (1950) mengembangkan alat ukur untuk mengukur kapasitas berpikir kreatif individu. Guilford (1950) mengelompokkan beberapa keterampilan atau kemampuan berpikir kedalam beberapa kategori yang merujuk kepada kapasitas menciptakan ide yang bersifat *original* dengan asumsi bahwa individu yang memiliki kemampuan berpikir divergen akan menghasilkan banyak ide-ide kreatif.
4. Skala Sikap dan Minat (*Attitude and Interest Inventories*)
Telah dijelaskan pada pembahasan sub bab sebelumnya bahwa individual menjaadi kreatif merupakan fungsi dari keseluruhan kepribadian individu. Melalui karakteristik kepribadian individu dapat diperoleh pengertian yang lebih menyeluruh dari individu yang kreatif. Contoh dari Skala Sikap adalah *Creative Attitude Scale* dari Schaefer (1971) dan Skala Sikap Kreatif dari Munandar (1977). Beberapa Studi mengenai kreativitas mencoba untuk meneliti apakah karateristik kepribadian ini dapat membedakan ntara individu yang kreatif dan yang tidak kreatif. Beberapa peneliti menemukan bahwa karakteristik kepribadian individu sangat memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan tingkat kreativitas individu daripada cara berpikir individu (Dellas & Gaier, 1970; Weisberg, 2006).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kuesioner yang akan digunakan untuk melihat kreativitas pegawai adalah Skala sikap kreatif dari Munandar (1977), yang diadaptasi dari *Creativity Attitude Scale* Schaefer (1971). Skala ini disusun berdasarkan penelitian dari Schaefer (1971) bahwa dasar dari kreativitas tidak datang dari kemampuan berpikir konvergen atau divergen, tetapi datang dari faktor sikap dan aspek motivasional karakteristik individu. Terdapat 32 item

pada kuesioner ini, dimana 2 item (item 10 dan item 18) merupakan item distraktor. Agar skala sikap kreatif ini sejalan dengan pengertian kreativitas dari kuesioner identifikasi hambatan organisasi (*Blockages*), maka *item-item* yang berhubungan dengan aspek kontekstual/lingkungan saja yang akan dianalisis lebih lanjut. Skala sikap kreatif ini memiliki 2 alternatif jawaban berupa Ya dan Tidak serta berisikan item-item yang bersifat *favourable* dan *unfavourable*, dimana item-item *favourable* diberi skor 1 sedangkan item-item *unfavorable* diberikan skor 0.

2.2. Kepemimpinan

2.2.1. Definisi Kepemimpinan

“Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed” (Drath & Palus, 1994; Yukl, 2006 –Hal. 5).

“Leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success the organization . . .” (House et al., 1999; dalam Yukl, 2006 Hal. 5).

Dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses bermakna mengenai apa yang dilakukan oleh individu secara bersama sehingga mereka akan mengerti dan memiliki komitmen terhadapnya. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan melibatkan orang lain untuk dapat berkontribusi secara efektif dan mensukseskan tujuan organisasi.

Definisi lain dari kepemimpinan dijelaskan oleh Burns (1978) bahwa kepemimpinan dideskripsikan sebagai sebuah proses yang mendorong pengikut mencapai tujuan tertentu yang mewakili nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan dan aspirasi kedua belah pihak, baik pimpinan maupun individu-individu yang dipimpinnya (Burns, 1978; Zayani, 2008). Lebih lanjut Alimo-Metcalf dan Alban-Metcalf (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan meliputi kemampuan untuk menciptakan visi yang menantang bagi organisasi, kemampuan untuk memberikan inspirasi bagi pengikutnya, dan kemampuan untuk memotivasi pengikutnya dalam bekerja mencapai tujuan yang menantang. Selanjutnya,

dijelaskan pula bahwa kepemimpinan merupakan proses personal yang bertujuan tidak hanya meningkatkan motivasi pengikutnya tetapi mampu juga meningkatkan kepuasan kerja, *self-esteem*, *self-efficacy* dan komitmen kerja.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi individu untuk mengerti dan setuju tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses memfasilitasi individu untuk mencapai tujuan bersama. Bukan hanya sekedar mempengaruhi dan memfasilitasi saja, namun termasuk mempersiapkan anggotanya untuk menghadapi tantangan di masa depan.

2.2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Burns (1978; Bass & Riggio, 2006), melahirkan pendekatan baru mengenai kepemimpinan yang membagi menjadi kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional adalah tipe kepemimpinan yang didasarkan pada sejenis pertukaran antara pemimpin dengan pengikutnya, seperti pemberian imbalan jika kinerja baik. Dalam pendekatan transaksional, hubungan antara pemimpin dan pengikutnya hanya sebatas persetujuan secara implisit maupun eksplisit bagaimana saat pengikut telah mengeluarkan energi dan waktu untuk membantu pencapaian tujuan organisasi ditukar dengan imbalan atau *job secure*.

Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang mengubah nilai, keyakinan, dan sikap dari pengikutnya. Bass (1985; Bass & Riggio, 2006) menjelaskan kepemimpinan transformasional secara lebih mendalam dan rinci. Bass (1985) menyatakan pemimpin transformasional memberikan inspirasi terhadap pengikutnya untuk memiliki visi sesuai dengan organisasi serta turut mengembangkan budaya kerja yang akan membangkitkan aktivitas kinerja yang tinggi (Bass & Riggio, 2006). Selain memberikan stimulasi dan inspirasi, pemimpin transformasional memaksimalkan kemampuan pengikut untuk memberikan usaha terbaiknya dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang mereka miliki. Bukti lainnya mengakumulasikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan pengikut untuk mencapai

kinerja yang diharapkan seiring dengan kepuasan serta komitmen pengikut terhadap kelompok atau organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang mampu mendukung pengikutnya untuk berpikir secara kreatif dengan menggunakan pendekatan yang baru, melibatkan pengikutnya dalam proses pengambilan keputusan, menginspirasi loyalitas pengikutnya dan mencoba memahami perbedaan individualitas pengikutnya dalam rangka mengembangkan potensi optimal dari pengikutnya (Bass & Avolio, 1994; Avolio 1999).

2.2.3. Komponen Kepemimpinan Transformasional

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

Adapun empat komponen kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994), yaitu:

a. Idealized Influence (II)

Pemimpin transformasional memiliki perilaku yang dapat menjadi contoh atau role model bagi pengikutnya. Pemimpin adalah seorang yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin dan bercita-cita ingin seperti dia, 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 pengikutnya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaannya; membangun team spirit, menularkan rasa antusiasme dan optimis. Pemimpin menjadikan setiap pengikutnya memiliki visi bagi masa depan, menjalin komunikasi seperti yang diharapkan pengikutnya, serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan atau visi yang disampaikannya.

c. *Intellectual Stimulation (IS)*

Pemimpin transformasional memberikan rangsangan terhadap pengikutnya 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 pengikut didepan orang banyak, mereka juga terbuka terhadap ide baru dan pemecahan masalah secara kreatif yang disampaikan pengikut.

d. *Individual Consideration (IC)*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian lebih kepada setiap pengikutnya secara individu untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai pelatih (*coach*) atau mentor, sehingga para pengikut akan mengembangkan potensi dirinya ke arah 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 pengikutnya. Mereka tidak hanya sekedar melihat pengikutnya sebagai pekerja namun sebagai manusia secara utuh. Mereka juga mendengarkan

secara efektif. Mendelegasikan tugas dengan tujuan mengembangkan potensi pengikutnya, memonitor dan memberikan bantuan arahan serta dukungan tanpa dirasakan berlebihan oleh pengikutnya.

2.2.4. Pengukuran Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kuesioner yang akan digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dari Bass dan Avolio (2004) yang telah diadaptasi kedalam Bahasa Indonesia. Versi lengkap dari MLQ berjumlah 45 item, yang dapat mengukur tidak hanya kepemimpinan transformasional, tetapi juga dapat mengukur kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire*. Pada penelitian ini, hanya digunakan item-item kepemimpinan transformasional yang berjumlah 20 item. Skala yang digunakan adalah skala tipe Likert dengan 5 pilihan jawaban yaitu Tidak Pernah, Kadang-kadang, Jarang, Sering dan Selalu. Skala ini dibagikan kepada bawahan untuk mengetahui persepsi bawahan terhadap atasan mereka yang meliputi dimensi motivasi, efektivitas dan kepuasan (Avolio dan Bass, 2004). Hasil dari MLQ ini berupa skor kepemimpinan transformasional.

2.3. Penyelia

2.3.1. Definisi Penyelia

Pada sub bab ini akan dibahas teori mengenai definisi penyelia, peran dan fungsi penyelia serta karakteristik penyelia yang efektif. Definisi mengenai penyelia telah dijabarkan oleh beberapa ahli, salah satu diantaranya adalah:

“Supervisor is someone who has a hierarchical and managerial authority over others” (Copeland, 2008, Hal. 17).

Penyelia merupakan individu yang memiliki jabatan hierarkhi dan kewenangan manajerial dibandingkan dengan pegawai yang lain.

Dalam organisasi formal, dapat kita bedakan dua macam manajer sebagai pemimpin. Pertama adalah manajer yang mengepalai keseluruhan perusahaan, dan kedua adalah manajer yang mengepalai satu bagian atau satu unit di perusahaan. Manajer yang mengepalai seluruh organisasi adalah manajer puncak (direktur

utama, direktur, dan GM). Sedangkan manajer yang mengepalai suatu unit dalam perusahaan merupakan manajer madya dan manajer pertama atau penyelia. Manajer pertama atau penyelia disebut juga dengan tenaga kerja yang berada di antara manajemen dan para karyawan. Penyelia berperan ganda sebagai atasan, bawahan, rekan, dan wakil perusahaan (Munandar, 2001).

Penyelia adalah manajer supervisi yang kegiatan utamanya tertuju pada orang-orang dan masalahnya. Semua tingkat manajemen mempunyai fungsi supervisi, akan tetapi fungsi utama dari penyelia adalah bekerja bersama dan melalui karyawan untuk memenuhi kebutuhan para karyawan dan mencapai tujuan dari organisasi (Callis, 2002).

Menurut Sims (2000) deskripsi dari pekerjaan manajer tahap pertama atau penyelia dapat bervariasi, tergantung dari departemen dimana ia berada. Secara umum, penyelia bertanggung jawab untuk mengarahkan pekerjaan dari orang lain dan mencapai tujuan yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Penyelia mencapai tujuan dengan mengelola atau melakukan supervisi para karyawan untuk bisa mencapai tujuan kinerja dengan mengatur level standar yang tinggi bagi mereka.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penyelia adalah manajer tahap pertama yang memiliki otoritas terhadap karyawan dan berada dalam hirarki perusahaan, serta bekerja untuk mengatur karyawan dan memenuhi kebutuhan mereka sehingga tujuan yang diberikan oleh organisasi dapat tercapai.

2.3.2 Fungsi dan Peran Penyelia

Penyelia memiliki 4 (empat) fungsi yang harus dilakukan dalam melakukan pekerjaan mereka, di antaranya (Sims, 2000):

1. *Planning* (Merencanakan)

Penyelia membuat perencanaan untuk dapat menyelesaikan goal yang berbeda-beda dan mencoba untuk menentukan apa yang harus dilakukan untuk bisa mengerjakan pada level tertentu. Hal ini membantu untuk mengetahui apa saja yang telah dilakukan dan membantu karyawan untuk mengidentifikasi apa saja hal yang penting untuk diketahui,

2. *Organizing* (Mengatur)

Penyelia harus bisa memastikan sumber daya manusia dan fisik, untuk bisa mengikuti perencanaan dan mencapai tujuan. Penyelia menentukan tugas apa saja yang harus diselesaikan dan siapa yang akan melakukannya,

3. *Leading* (Memimpin)

Ini merupakan fungsi yang penting, dimana terdiri dari banyak proses interpersonal seperti memotivasi, komunikasi, mengarahkan, coaching, memberi masukan, dan lain sebagainya. Kepemimpinan merupakan fungsi yang sangat penting sehingga terkadang didefinisikan sebagai pencapaian hasil melalui orang lain,

4. *Controlling* (Mengontrol)

Penyelia harus memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang sudah disusun.

Selain keempat fungsi di atas, penyelia memiliki peran untuk memberikan dorongan dan kontribusi positif terhadap pengembangan karir dari bawahan (Gryfin, Patterson, & West, 2001). Dukungan dari penyelia dapat meningkatkan *setting* kerja kelompok, kepuasan kerja, kepuasan karir, dan menurunkan tingkat turnover. Penyelia terkait langsung dengan pengalaman kerja sehari-hari dari bawahannya, dimana penyelia harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi lingkungan kerja. Penyelia juga berperan untuk menyediakan informasi yang berharga dan umpan balik kepada karyawan (Okediji, Etuk, & Anthony, 2011)

2.3.3 Penyelia yang Efektif

Penyelia yang efektif adalah penyelia yang bertanggung jawab atas kualitas kinerja pada karyawan yang dipimpinya. Oleh karena itu, kemampuan penyelia dalam memimpin bawahannya akan sangat berpengaruh terhadap produktivitas kelompok kerjanya. Efektivitas kepemimpinan seorang penyelia dapat dilihat berdasarkan dua faktor utama, faktor keluaran dan faktor manusia.

Faktor keluaran adalah tingkat hasil yang dicapai kelompok kerjanya, yaitu seberapa baik pencapaian sasaran yang telah direncanakan. Jika penyelia tidak dapat bekerjasama dengan bawahannya untuk menghasilkan keluaran,

kelompok kerjanya tidak akan mencapai tujuan. Demikian pula, jika penyelia tidak mampu menangani faktor manusia. Kemungkinan besar hal tersebut akan merusak komunikasi, menimbulkan pertikaian, gairah kerja akan menurun dan karyawan mangkir dari pekerjaan. Agar dapat memimpin secara efektif, seorang penyelia diharapkan mampu berkomunikasi dengan jelas, memotivasi dan membimbing bawahan, berpegang pada tujuan dan berusaha memperoleh komitmen (Dharma, 2003).

2.4. Tahapan Perkembangan Karier (Cummings & Worley, 2009)

Terdapat 4 tahapan perkembangan karier (career development stages) berdasarkan kematangan dan pengalaman yang didapat individu dalam setiap tahapannya. Setiap tahapan perkembangan memiliki karakteristik yang berbeda-beda meliputi tujuan (concerns and goals), kebutuhan (needs), dan tantangan (challenges) karier yang harus dipenuhi.

Tahapan-tahapan tersebut yaitu :

1. *Establishment Stages* (21-26 tahun)

Fase ini merupakan tahapan di mana secara umum seorang individu belum memiliki karier yang pasti dan kemungkinan merasakan stres/ tekanan terhadap kompetensi dan potensi yang dimilikinya. Mereka cenderung bergantung kepada orang lain, terutama atasan dan karyawan lain yang lebih berpengalaman dalam rangka memperoleh panduan, bimbingan, dukungan, dan umpan balik (*feedback*). Pada tahapan ini, seseorang biasanya membuat pilihan awal mengenai komitmennya terhadap suatu karier spesifik, organisasi, dan pekerjaan tertentu. Mereka juga melakukan eksplorasi terhadap kemungkinan-kemungkinan yang tersedia sambil mempelajari kapabilitas yang mereka miliki.

2. *Advancement Stages* (26-40 tahun)

Pada fase ini, karyawan menjadi kontributor independen yang peduli terhadap pencapaian dan kemajuan karier yang telah mereka pilih. Mereka biasanya sudah dapat bekerja mandiri dan membutuhkan lebih sedikit panduan dan bimbingan dari atasan dan memiliki ikatan yang lebih dekat dengan kolega dan

rekan kerja. Pada periode ini, mereka juga biasanya mencoba untuk memperjelas kemungkinan cakupan dan pilihan karier mereka dalam jangka panjang, sehingga disebut sebagai settling-down period.

3. *Maintenance Stages* (40-60 tahun)

Fase ini melibatkan usaha untuk mempertahankan kesuksesan karier yang telah dicapai dan tidak lagi memiliki keinginan untuk mencapai tingkatan karier yang lebih tinggi. Kebanyakan individu pada tahapan ini telah melakukan pencapaian terbaik dalam karier mereka. Mereka juga lebih peduli dan fokus dalam memberikan panduan, bimbingan, dan bantuan kepada bawahan yang belum memiliki pengalaman yang cukup seperti mereka. Bagi mereka yang merasakan kekecewaan dengan kemajuan kariernya, periode ini dapat menjadi sumber depresi dan konflik, yang ditandai dengan istilah 'midlife crisis'. Biasanya, mereka yang mengalami ketidakpuasan ini mencari alternatif dan mengganti arah karier serta usaha mereka. Jika sukses, langkah ini akan membawa pada arah perkembangan karier yang baru, dan jika gagal, mereka pun akan mengalami kemunduran karier lebih awal dari yang seharusnya.

4. *Withdrawal Stages* (> 60 tahun)

Tahapan akhir ini ditandai dengan meninggalkan karier yang dimiliki. Fase ini meliputi langkah melepaskan diri dari organisasi dan persiapan terhadap pensiun. Kontribusi individu pada fase ini terutama adalah berbagi dan menyampaikan pengetahuan serta pengalaman mereka kepada karyawan lain. Bagi mereka yang puas terhadap karier yang telah mereka capai, periode ini ditandai dengan perasaan lega telah memenuhi tugas dan keinginan untuk meninggalkan dan melepaskan karier yang telah mereka miliki. Empat tahapan perkembangan karier ini merepresentasikan perspektif pengembangan yang luas bagi setiap individu. Tahapan-tahapan ini dapat memberikan insight dalam isu-isu karier dan personal yang cenderung dihadapi dan dialami individu pada setiap tahapan perkembangan yang berbeda. Isu-isu ini dapat pula menjadi sumber stres yang potensial karena karyawan menghayati dan mengalaminya dalam derajat dan tingkatan yang berbeda, serta memiliki isu karier dan personal yang mungkin berbeda pada setiap tahapan perkembangan kariernya.

Contohnya, seseorang mungkin menghayati maintenance stage sebagai masa yang menyediakan kesempatan positif untuk mengembangkan karyawan yang belum memiliki pengalaman; sementara individu lainnya menghayati tahapan ini sebagai tahapan di mana ia mengalami banyak tekanan (stressful) dalam kehidupan kariernya.

2.5. Coaching

2.5.1 Definisi Coaching

Secara singkat, *coaching* dapat diartikan sebagai upaya membantu pegawai untuk mencapai kinerja optimal (Seeker, 2011). Lebih lanjut Seeker (2011) menjelaskan bahwa *coaching* merupakan proses dalam membantu pegawai untuk mengidentifikasi solusi permasalahan terkait pekerjaan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja.

Definisi lain dijelaskan oleh Wilson (2011) yang mendefinisikan *coaching* sebagai proses memberdayakan karyawan untuk menemukan dan bertindak berdasarkan solusi-solusi yang paling sesuai dan cocok dengan mereka secara pribadi.

Coaching juga dapat didefinisikan sebagai proses untuk membantu karyawan dalam memperjelas tujuan karir, menghadapi potensi masalah dalam pekerjaan, dan meningkatkan kinerja karyawan (Cummings & Worley, 2005).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *coaching* merupakan suatu proses membantu karyawan dalam memperjelas tujuan karir, dan menghadapi potensi masalah dalam pekerjaan, serta memberdayakan pegawai untuk menemukan dan bertindak berdasarkan solusi-solusi yang paling sesuai dan cocok dengan mereka secara pribadi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2.5.2. Manfaat *Coaching*

Beberapa manfaat yang dapat diambil dari pelaksanaan *coaching* (Seeker, 2011) adalah sebagai berikut :

1. Lebih banyak karyawan yang berprestasi menonjol
Coaching membantu individu untuk menumbuhkan dan mengembangkan keterampilan baru yang membuat mereka menjadi lebih bermanfaat bagi organisasi.
2. Mengurangi *Turnover*
 Ketika pegawai diberi tantangan baru dan terus tumbuh, kecil kemungkinannya mereka menjadi tidak puas.
3. Meningkatkan hubungan antar pribadi
 Seringnya waktu yang dihabiskan bersama anggota tim (bawahan) mengecek kinerja menyebabkan seringnya frekuensi berkomunikasi dengannya, sehingga kesalahpahaman bisa dikurangi.

2.5.3 Prinsip *Coaching*

Wilson (2011) mengemukakan bahwa terdapat tujuh prinsip dalam *coaching*. Tujuh prinsip *coaching* tersebut meliputi :

1. Kesadaran (*Awareness*)
 Apa pun yang dikatakan dan dilakukan *coachi* terpusat pada upaya meningkatkan kesadaran dan pengetahuan mengenai diri *coachee* sendiri.
2. Tanggung jawab
 Prinsip utama dari proses *coaching* adalah tanggung jawab terhadap diri sendiri atau mengambil alih sepenuhnya apa yang sudah menjadi keputusan kita. *Coach* bertanggung jawab terhadap proses dan *coachee* bertanggung jawab terhadap isi.
3. Percaya diri
 Percaya diri bahwa kita mampu melakukan sesuatu merupakan faktor kunci untuk mencapai sesuatu. Individu mengembangkan kepercayaan diri dengan diberi ruang untuk belajar, baik dengan melakukan kesalahan, maupun melalui upaya pencapaian tujuan.

4. Tidak Menyalahkan

Dalam budaya *coaching*, kesalahan dipandang sebagai pengalaman belajar, dan bukan sebagai alasan untuk mencari kambing hitam. *Coaching* bukan untuk merumuskan pendapat tentang perihal benar atau salah bagi *coachee*.

5. Fokus pada solusi

Ketika kita berkuat dengan satu persoalan, persoalan itu akan membesar. Akan tetapi, ketika kita fokus kepada solusi, persoalan itu bisa ditangani dan kita mendapatkan energy yang lebih besar untuk menanganinya.

6. Tantangan

Umumnya individu menyukai tantangan dan *stretching* (upaya mengeluarkan semua kekuatan dan pikiran dalam sebuah lingkungan yang suportif dan membesarkan hati).

7. Tindakan

Coaching menyingkapkan perspektif dan kesadaran baru. Dengan cari ini, *coachee* mendapatkan wawasan baru, yang memungkinkan tersedianya banyak pilihan yang pada gilirannya akan menimbulkan keinginan untuk bertindak dan berubah.

2.5.4 Teknik *Coaching*

Agar proses *coaching* yang dilakukan efektif terdapat 5 teknik yang harus dikuasai oleh *coach* (Starr, 2003), yaitu :

1. Membina Rapport

Dasar dalam proses *coaching* adalah kepercayaan dan kenyamanan antara *coach* dan *coachee*. Oleh karena itu, rapport penting untuk dibina agar tercipta suasana kepercayaan dan kenyamanan. Rapport dapat dibina dengan cara menyesuaikan gesture tubuh, intonasi suara, dan kecepatan berbicara.

2. Mendengarkan

Coach yang memiliki kemampuan mendengarkan yang baik akan dapat memberikan respon terhadap situasi dengan lebih efektif. Selain itu, kemampuan mendengarkan yang baik akan membuat *coachee* merasa didengarkan dan terdorong untuk mengemukakan pemikiran-pemikiran dan ide-idenya.

Starr menjelaskan 4 tingkatan dalam mendengarkan, yaitu *Cosmetic Listening*, *Conversational Listening*, *Active Listening*, dan *Active Listening*.

3. Penggunaan Intuisi

Secara sederhana intuisi merupakan suatu proses dalam otak individu yang berperan dalam memberikan petunjuk, dan informasi yang tidak dapat ditangkap oleh logika atau kesadaran individu. Melalui intuisi, *coach* memiliki akses untuk memahami pengalaman-pengalaman, pengetahuan dan makna dari tingkah laku *coachee*.

4. Bertanya

Dalam *coaching*, *coach* mengajukan pertanyaan tentang *coachee*-nya sedemikian rupa sehingga *coachee* mendapatkan informasi mengenai dirinya sendiri. Wilson (2011) membagi jenis pertanyaan kedalam 4 kelompok, yaitu pertanyaan terbuka, pertanyaan tertutup, pertanyaan bersih, pertanyaan yang mengarahkan dan pertanyaan yang menilai. Dalam *coaching* pertanyaan yang bersifat mengarahkan dan menilai sebaiknya dihindari.

5. Memberikan feedback yang efektif

Syarat-syarat feedback yang efektif menurut Starr (2003) adalah :

- a. Disampaikan dengan maksud dan tujuan yang positif
- b. Berdasarkan fakta dan perilaku yang tampak
- c. Bersifat konstruktif dan bermanfaat bagi *coachee*

2.5.5 Model Coaching

Model *coaching* merupakan kerangka berpikir yang mendukung kekuatan intuitif dan keterampilan *coaching*. Salah satu model *coaching* yang banyak diterapkan adalah *GROW* (*Goal, Reality, Option* dan *Will*). Penjelasan dari model *GROW* adalah sebagai berikut (Wilson, 2011) :

a. *Goal* (Tujuan)

Goal menggambarkan tujuan yang ingin dicapai oleh pegawai.

b. *Reality* (Realitas)

Reality menggambarkan situasi yang ada di tempat kerja.

c. *Option* (Pilihan)

Option menggambarkan kesempatan-kesempatan yang terdapat di tempat kerja.

d. *Will* (Tindakan)

Will menggambarkan rencana yang akan dilakukan bawahan untuk mencapai tujuan yang ia inginkan.

2.5.6 *Coaching* Efektif

Ciri-ciri *coaching* yang efektif adalah sebagai berikut :

1. Otentik dan jujur

Coaching akan berhasil apabila pegawai anda ingin berhasil dan mengembangkan keterampilannya. Dan jika anda memberikan umpan balik yang jujur.

2. Mempertimbangkan kepribadian dan gaya komunikasi pegawai anda

Sesuatu yang berlaku pada satu pegawai, mungkin tidak berlaku untuk pegawai yang lain. Pemimpin yang efektif berusaha memahami apa yang memotivasi pegawainya, apa yang menjadi perhatian mereka, dan bagaimana cara berkomunikasi dan menanggapi umpan balik.

3. Menerima kegagalan sebagai pembelajaran

Seorang *coach* dapat mengubah kegagalan menjadi pengalaman belajar dengan bersama anggota tim menganalisis kekeliruan dan hal-hal yang perlu diperbaiki.

2.6. Intervensi Organisasi

2.6.1. Definisi Intervensi Organisasi

Cummings & Worley (2009) menjelaskan intervensi organisasi sebagai suatu rangkaian aktivitas atau kejadian terencana yang dilakukan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja dan efektivitasnya. Terdapat beberapa tipe intervensi organisasi, yaitu (1) *Human Process Intervention*; (2) *Technostructural Intervention*; (3) *Human Resources Management Intervention*; dan (4) *Strategic Intervention*. Keempat tipe intervensi organisasi tersebut akan dijelaskan secara

lebih rinci pada subbab selanjutnya.

2.6.2. Tipe Intervensi Organisasi

Berikut ini merupakan beberapa tipe intervensi organisasi yang dikemukakan oleh Cummings & Worley (2009):

1. *Human Process Intervention*

Tipe intervensi ini memfokuskan pada individu-individu di dalam organisasi dan proses-proses yang dilalui oleh mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Proses-proses ini meliputi komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan kelompok, dan kepemimpinan. Intervensi ini biasanya berkaitan dengan relasi interpersonal dan dinamika kelompok, yang meliputi: (1) *Process consultation*; (2) *Third-party intervention*; dan (3) *Team building intervention*, serta relasi antar kelompok yang lebih luas dengan cakupan departemen bahkan organisasi secara keseluruhan: (1) *Organization confrontation meeting*; (2) *Intergroup relations*; (3) *Large-group intervention*.

2. *Technostructural Intervention*

Tipe intervensi memfokuskan kepada teknologi (contohnya desain dan metode pekerjaan) dan struktur (contohnya hierarki dan divisi-divisi tenaga kerja) yang dimiliki organisasi. Intervensi ini meliputi pendekatan terhadap keterlibatan karyawan (*employee involvement*) serta metode-metode untuk mendesain organisasi, kelompok, dan pekerjaan. Penekanan tipe intervensi ini dilakukan terhadap produktivitas dan pemenuhan faktor-faktor manusia yang bertujuan menciptakan struktur organisasi dan desain pekerjaan yang sesuai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

3. *Human Resources Management Intervention*

Tipe intervensi ini digunakan untuk mengembangkan, mengintegrasikan, serta mendukung individu-individu di dalam organisasi. Praktek dari intervensi ini meliputi pengembangan talent di dalam organisasi (*career planning & development, coaching & mentoring, management & leadership*), *performance management (goal setting, performance appraisal, reward system)*, serta

pemberian dukungan terhadap anggota organisasi (*managing workforce diversity, employee assistance programs–EAP*).

4. *Strategic Intervention*

Tipe intervensi ini merupakan intervensi yang mengkaitkan fungsi-fungsi internal di dalam organisasi pada lingkungan yang lebih luas dan mentransformasi organisasi untuk tetap dapat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah.

Dari keempat penjelasan tipe intervensi organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, intervensi yang dilakukan termasuk ke dalam tipe intervensi ke-3, yaitu *Human Resources Management Intervention*. Adapun bentuk intervensinya adalah pembuatan *Workshop Coaching*, yang bertujuan untuk mengembangkan kreativitas bawahan. *Workshop* tersebut diikuti oleh sejumlah penyelia. Diharapkan setelah mengikuti *workshop* pengenalan *coaching* tersebut, penyelia mampu mempraktekkan proses *coaching* yang efektif kepada bawahannya

2.7. *Workshop*

2.7.1 Definisi *Workshop*

Menurut Laird (2003), *workshop* merupakan suatu kegiatan yang diadakan dalam suatu program pelatihan suatu organisasi yang diikuti sejumlah anggota organisasi. Topik yang diangkat dalam *workshop* biasanya menyangkut masalah spesifik, kebijakan, maupun mengenai suatu materi yang akan berguna bagi partisipan ketika mereka kembali melakukan pekerjaannya.

Klatt (1999) menjelaskan bahwa *workshop* merupakan suatu pertemuan/program yang memiliki fokus terhadap suatu isu spesifik di dalam organisasi—termasuk juga ke dalam pengenalan teori, model, maupun teknik baru yang berlaku di perusahaan, agar karyawan dapat memiliki performa yang baik dalam bekerja.

Berdasarkan kedua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan *workshop* adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk membahas isu spesifik di perusahaan maupun perubahan-perubahan yang terjadi

di dalam perusahaan yang dapat berguna bagi anggota organisasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

2.7.2. Metode-Metode Penyajian *Workshop*

Metode penyajian dan penyampaian *workshop* dalam penelitian ini di adaptasi dari metode penyajian pelatihan yang dijelaskan oleh Munandar (2001), yaitu :

1. Kuliah (*lecture*)

Merupakan suatu ceramah yang disampaikan seara lisan untuk menyampaikan suatu pengetahuan. Keuntungan dari metode ini adalah dapat digunakan pada kelompok besar dalam waktu yang efektif singkat. Sedangkan kelemahannya adalah komunikasi yang dilakukan searah sehingga tidak ada umpan balik dari peserta.

2. Konferensi dan Diskusi Kelompok

Konferensi adalah pertemuan formal di mana terjadi diskusi mengenai topik-topik penting. Dalam konferensi, ditekankan 3 hal yaitu bahan yang terorganisir, diskusi kelompok kecil, dan keterlibatan peserta secara aktif. Metode ini sangat berguna untuk pengembangan dari pengertian dan pembentukan sikap-sikap baru. Kelemahan metode ini adalah hanya dapat diikuti oleh sedikit peserta dengan jumlah maksimal 20 orang untuk mendapatkan hasil yang efektif.

3. Studi Kasus

Studi kasus merupakan uraian tertulis mengenai keadaan suatu organisasi selama waktu tertentu yang nyata dan terdapat hipotesis. Para peserta diminta untuk mengidentifikasi masalah dan merekomendasikan kemampuan analisa dan pemecahan masalah.

4. *Role Play*

Pada metode ini peserta diminta untuk bermain peran berdasarkan skenario yang telah disiapkan. Metode ini memberikan kesempatan kepada peserta untuk mempelajari keterampilan hubungan antara manusia dan untuk mengembangkan pemahaman mengenai dampak perilaku diri sendiri terhadap

orang lain. Keuntungan metode ini adalah memungkinkan untuk belajar melalui perbuatan (*learning by doing*), menekankan kepekaan dan interaksi manusia, memberitahu secara langsung hasilnya, menimbulkan minat serta keterlibatan yang tinggi, dan menunjang *transfer of learning*.

5. Simulasi

Metode ini berupaya meniru keadaan nyata. Merupakan metode yang digunakan sebagai alat atau teknik menyalin/ meniru setepat mungkin kondisi-kondisi nyata yang ditemukan dalam pekerjaan.

6. *Induction Progame*

Metode ini khusus ditujukan untuk karyawan baru dan tidak dilakukan untuk melatih suatu keterampilan. Metode ini bertujuan agar para karyawan baru dalam waktu singkat dapat mengenali dan familiar dengan organisasi dan budaya organisasi tempat mereka bekerja. Proses ini juga seringkali disebut sebagai orientasi, induksi, atau persiapan.

2.7.3. Tahapan Evaluasi Workshop

Kirkpatrick (2007) menjelaskan bahwa sebuah pelatihan (dalam hal ini *workshop*) yang efektif dapat dilihat evaluasinya melalui beberapa kriteria/tingkat, yaitu: *reaction criteria*, *learning criteria*, *behavioral criteria*, dan *result criteria*. Berikut pembahasan evaluasi yang dapat dilakukan pada masing-masing kriteria :

1. *Reaction Criteria*

Melihat bagaimana penilaian, perasaan dan sikap peserta pelatihan terhadap sesi yang diberikan. Pada kriteria ini, tepat setelah *workshop* selesai, peserta diminta mengisi kuesioner untuk menilai kepuasan terhadap kegiatan *workshop* yang telah dilakukan. Aspek-aspek yang dinilai antara lain: metode yang digunakan, performa pemandu (fasilitator utama), perlengkapan dan peralatan yang disediakan, suasana *workshop*, dsb. Peserta biasanya diminta memberikan rating antara sangat baik, baik, biasa saja, buruk, dan sangat buruk pada masing-masing aspek.

2. *Learning Criteria*

Melihat seberapa besar peserta dapat menyerap materi atau pembelajaran yang didapat dari pelatihan. Pada kriteria ini, evaluasi dapat dilakukan dengan meminta peserta menjawab atau menguraikan kembali materi *workshop* yang telah diberikan. Hal ini dapat diukur melalui kuesioner dengan pertanyaan open-ended. Pemberian kuesioner bisa bersamaan dengan kuesioner pada kriteria sebelumnya. Selain itu juga dapat dilakukan observasi dan wawancara singkat kepada peserta mengenai pemahaman mereka mengenai materi *workshop*.

3. *Behavioral Criteria*

Melihat apakah hasil pembelajaran dari *workshop* telah diterapkan dalam situasi kerja. Hal ini dapat diukur dengan wawancara dan observasi secara berkala (satu bulan sekali) setelah pelatihan berlalu sampai waktu enam bulan setelahnya. Tingkat evaluasi ini dapat dikaitkan dengan *transfer of training* (TOT). *Transfer of training* merupakan konsep mengenai apakah pelatihan benar-benar diaplikasikan dalam situasi yang sebenarnya (situasi kerja) (Riggio, 2008).

Menurut Wexley & McCellin (dalam Riggio, 2008), *transfer of training* (TOT) terjadi ketika ada elemen-elemen stimulus dan respon yang identik antara kegiatan *workshop* dan situasi kerja nyata. TOT akan terbentuk bila nantinya lingkungan kerja mendukung perilaku baru yang dipelajari saat pelatihan. Supaya TOT bisa lebih optimal, peserta dapat membuat tujuan pribadi yang sejalan dengan *insight* yang diperoleh dari *workshop* untuk diimplementasikan dalam pekerjaannya, selain itu *feedback* dan *reinforcement* dari atasan atau rekan kerja terhadap perilaku baru yang diharapkan akan memperkuat TOT.

4. *Result Criteria*

Melihat hubungan atau perbandingan antara hasil pelatihan dengan kemajuan organisasi. Misalnya: produktivitas, kepuasan kerja, *turnover*, kualitas kerja, dan sebagainya. Pada kriteria ini dapat dilakukan analisis *cost-benefit* dengan membandingkan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan dengan keuntungan

yang didapat organisasi sebagai hasil workshop yang dilakukan. Hal ini dikenal pula dengan istilah *Return of investment* (ROI).

2.8. Dinamika Variabel Penelitian

Kreativitas pegawai adalah kemampuan pegawai dalam memanfaatkan berbagai keterampilan, pengetahuan, pandangan, kemampuannya serta pengalamannya untuk menciptakan ide-ide yang dapat digunakan dalam rangka pengambilan keputusan, pemecahan permasalahan dan penyelesaian tugas secara efisien (Woodman & Griffin, 1993; Cheung & Wong, 2010).

Kreativitas pegawai memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung perusahaan agar dapat beradaptasi terhadap lingkungan sekitarnya. Pegawai yang kreatif biasanya menggunakan kesempatan dengan baik, mereka adalah sumber ide-ide dan informasi-informasi baru. Pegawai kreatif tidak hanya mampu menyelesaikan masalah melainkan juga menemukan masalah-masalah baru. Hal ini sejalan dengan penelitian Amabile (1996), Shalley, Zhou, dan Oldham (2004), yang menemukan bahwa kreativitas pegawai berkontribusi terhadap inovasi-inovasi dalam organisasi, efektivitas organisasi serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan

Menurut Andriopoulus (2001) beberapa prediktor dari kreativitas pegawai adalah iklim organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, ketersediaan sumber daya dan karakteristik pegawai, struktur organisasi serta sistem yang berlaku dalam organisasi (Andriopoulus, 2001; Cheung & Wong 2010). Selanjutnya Scott dan Bruce (1994), Tierney dkk (1999), Cheung dan Wong, (2010) dalam penelitiannya menyebutkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam perusahaan merupakan faktor kunci dalam menentukan tingkat kreativitas pegawai. Kepemimpinan dideskripsikan sebagai sebuah proses yang mendorong pengikut mencapai tujuan tertentu yang mewakili nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan dan aspirasi kedua belah pihak, baik pimpinan maupun individu-individu yang dipimpinnya (Burns, 1978; Zayani, 2008).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Zayani (2008) diperoleh hasil bahwa kepemimpinan yang dianggap efektif dalam meningkatkan kreativitas

bawahan adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dijelaskan melalui empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu *charismatic influence*, *individualized consideration*, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation*.

Komponen pertama, *charismatic influence* pemimpin transformasional mampu mempengaruhi persepsi bawahan terhadap lingkungan kerjanya, sehingga bawahan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugasnya. Melalui *Inspirational Motivation*, pemimpin transformasional mampu memotivasi bawahannya dengan cara menetapkan tujuan yang jelas, menggunakan simbol-simbol dan berusaha menyentuh emosi untuk menyatukan usaha kelompok, dan dengan demikian mendorong bawahan untuk mencapai lebih daripada apa yang akan dicapai ketika hanya bekerja secara mandiri. Komponen *intellectual stimulation*, dilakukan dengan cara menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta kemudahan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan yang dapat meningkatkan keahlian bawahan.

Komponen terakhir, yaitu *individualized consideration*, pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan bawahan dan mendelegasikan pekerjaan proyek sehingga pekerjaan tersebut menjadi suatu pengalaman pembelajaran. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan penghargaan kepada bawahannya dengan cara berperan sebagai *coach* mereka (Zayani, 2008). Pemimpin transformasional mengembangkan potensi tertinggi dari bawahan dengan menciptakan iklim yang mendukung kebutuhan bawahan untuk berkembang dan berprestasi. Pemimpin transformasional berinteraksi dengan bawahannya dengan komunikasi yang bersifat dua arah, tugas didelegasikan kepada bawahan dengan monitoring yang bertujuan lebih untuk membimbing daripada mengecek kesalahan mereka.

Penelitian awal yang dilakukan pada Bank XYZ Syariah menunjukkan bahwa tingkat kreativitas pegawai yang rendah. Hal ini didukung oleh skor skala sikap kreatif pegawai yang dibawah rata-rata. Pegawai merasa bahwa ide-ide pengembangan yang mereka sampaikan kepada penyelia, sebagai atasan langsung

pegawai, kurang dihargai. Selain itu, pegawai juga merasa bahwa penyelia memberikan penilaian yang subjektif, sehingga kerja keras yang mereka lakukan tidak memperoleh rekognisi dari penyelia.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari pimpinan cabang, penerapan gaya kepemimpinan yang kurang efektif tersebut disebabkan karena kurangnya pembekalan untuk para penyelia mengenai kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh penyelia. Kompetensi tersebut diantaranya adalah kompetensi pengembangan bawahan dimana terdapat didalamnya kemampuan penyelia untuk dapat meng-*coaching* bawahannya dalam rangka mencapai target unit kerja (Kamus Kompetensi Bank XYZ Syariah, 2011)

Untuk mengatasi hal tersebut, diberikan intervensi *Workshop* Pengenalan *Coaching* pada Atasan. *Coaching* didefinisikan sebagai proses untuk membantu karyawan dalam memperjelas tujuan karir, menghadapi potensi masalah dalam pekerjaan, dan meningkatkan kinerja karyawan. Manfaat dari *coaching* itu sendiri adalah membantu pegawai untuk menumbuhkan dan mengembangkan keterampilan baru yang membuat mereka menjadi lebih bermanfaat bagi organisasi, mengurangi *Turnover* dan meningkatkan hubungan antar pribadi sehingga tercipta hubungan atasan dan bawahan yang kondusif sehingga diharapkan menyuburkan kreativitas.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan secara lebih rinci mengenai metode penelitian. Pendekatan penelitian akan menjelaskan tentang gambaran umum pelaksanaan penelitian. Responden penelitian akan menjelaskan tentang responden yang terlibat, jumlah responden dan teknik yang digunakan. Selanjutnya metode pengumpulan data akan menjelaskan tentang alat ukur yang digunakan serta cara pengukurannya. Prosedur penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah atau tahapan pelaksanaan penelitian. Serta terdapat metode pengolahan data yang akan menjelaskan tentang teknik analisis yang digunakan.

3.1 Variabel Penelitian

Kumar (1999) menyatakan bahwa variabel merupakan sebuah gambaran, persepsi atau konsep yang dapat diukur. Terdapat dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dan variabel terikat yaitu Kreativitas Pegawai.

3.1.1 Variabel Kreativitas Pegawai

3.1.1.1 Definisi Konseptual

Kreativitas pegawai diartikan sebagai kegiatan menciptakan sesuatu yang bernilai dan berdaya guna, baik berupa produk, pelayanan, ide-ide, prosedur dan proses oleh individu yang bekerja bersama-sama dalam sistem sosial yang kompleks. Dimana sistem sosial ini dapat memfasilitasi atau menghambat kinerja kreatif (Woodman & Schoenfeldt, 1990; Munandar 1999; Woodman, Sawyer, Griffin, 1993; Kim, Hon & Lee, 2010).

3.1.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel ini adalah rata-rata skor total skala sikap kreatif yang diadaptasi dari *Creativity Attitude Scale* Schaefer (1971) dan Skala

Sikap Kreatif Munandar (1977). Terdapat 32 item pada kuesioner ini, dengan 2 pilihan jawaban, yaitu Ya dan Tidak.

3.1.2 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

3.1.2.1 Definisi Konseptual

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mendukung pengikutnya untuk berpikir secara kreatif dengan menggunakan pendekatan yang baru, melibatkan pengikutnya dalam proses pengambilan keputusan, menginspirasi loyalitas pengikutnya dan mencoba memahami perbedaan individualitas pengikutnya dalam rangka mengembangkan potensi optimal dari pengikutnya (Bass & Avolio, 1994; Avolio 1999)

3.1.2.2 Definisi Operasional

Definisi operasional dari variabel ini adalah rata-rata skor total dari alat ukur kepemimpinan transformasional yang diadaptasi dari item gaya kepemimpinan transformasional *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dari Bass dan Avolio (2004). Terdapat 20 item pada kuesioner ini, dimana skala yang dengan 5 pilihan jawaban. Pilihan jawaban dalam kuesioner ini adalah Tidak Pernah (TP), Kadang-kadang (K), Jarang (J), Sering (Sr), dan Selalu (Sl).

3.1.3 *Workshop*

3.1.3.1 Definisi Konseptual

Workshop adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk membahas isu spesifik di perusahaan maupun perubahan-perubahan yang terjadi di dalam perusahaan yang dapat berguna bagi anggota organisasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Klatt, 1999; Laird, 2003).

3.2 Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan yang ingin diangkat di dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan mempengaruhi Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah ?
2. Apakah ada perbedaan skor Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan di Bank XYZ Syariah setelah diberikan *Workshop Coaching* pada atasan ?
3. Apakah ada perbedaan skor Kreativitas Pegawai setelah diberikan *Workshop Coaching* pada atasan ?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan mempengaruhi Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah setelah diberikan intervensi *Workshop Coaching* pada atasan?

3.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan dalam penelitian yang dikemukakan diatas maka dapat ditentukan tiga hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

1. H_{o1} : Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan tidak secara signifikan mempengaruhi Kreativitas Pegawai Bank XYZ
 H_{a1} : Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan secara signifikan mempengaruhi Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah.
2. H_{o2} : Tidak ada perbedaan yang signifikan skor Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan di Bank XYZ Syariah setelah pemberian *Workshop Coaching* pada atasan.
 H_{a2} : Terdapat perbedaan yang signifikan pada skor Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan di Bank XYZ Syariah setelah pemberian *Workshop Coaching*.
3. H_{o3} : Tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah setelah pemberian *Workshop Coaching* pada Atasan.

- Ha₃ : Terdapat perbedaan yang signifikan pada skor Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah setelah pemberian *Workshop Coaching* pada Atasan.
4. Ho₄ : Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan tidak secara signifikan mempengaruhi Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah setelah diberikan intervensi *Workshop Coaching* pada atasan.
- Ha₄ : Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan secara signifikan mempengaruhi Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah setelah diberikan intervensi *Workshop Coaching* pada atasan.

3.4 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini memiliki dua pendekatan, yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Dalam pendekatan kuantitatif, data penelitian berbentuk angka-angka dan analisis yang digunakan adalah analisis statistik. Pendekatan ini bersifat empiris, objektif, terukur, rasional, sistematis, dan memberikan informasi/penemuan mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2007). Pendekatan ini digunakan untuk mengukur mengenai hubungan antara variabel terikat di dalam penelitian ini, yaitu Kreativitas Pegawai, dengan variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan.

Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti mempelajari isu-isu tertentu secara mendalam dan mendetil, karena pengumpulan data tidak dibatasi pada kategori-kategori tertentu saja (Poerwandari, 2001). Penelitian kualitatif fokus pada kualitas dari suatu fenomena serta menitikberatkan pada teks dan pengertian (Langdrigde, 2004). Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini sangat sesuai untuk memahami secara mendalam suatu fenomena. Pada saat pendekatan kualitatif dilakukan, pengumpulan data yang digunakan adalah dengan wawancara dan observasi, sedangkan pada pendekatan kuantitatif dilakukan dengan menggunakan kuesioner.

3.5 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *action research*. *Action research* merupakan sebuah model yang memfokuskan pada perubahan yang terencana, dimana dilakukan pengumpulan data dan diagnosa untuk mengarahkan pada perencanaan tindakan selanjutnya. Hasil dari tindakan yang telah dilakukan akan ditelusuri untuk menjadi panduan dalam pelaksanaan tindakan berikutnya. *Action Research* sangat menekankan kepada pengumpulan data dan diagnosa untuk menentukan perencanaan tindakan dan implementasi, serta ada evaluasi dari hasil tindakan yang dilaksanakan (Cummings & Worley, 2009).

3.6 Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah desain penelitian *before and after study*. Desain *before and after study* memiliki keuntungan dimana di dalam penelitian akan diukur perubahan situasi, fenomena, isu, masalah atau sikap. Desain ini sesuai dengan penelitian karena program yang akan dirancang nantinya akan diukur pengaruh atau efektivitasnya (Kumar, 1999).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan terhadap Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah dengan *Workshop Coaching*. Tahapan yang dilalui dalam penelitian ini adalah terlebih dahulu menguji validitas dan reliabilitas alat ukur masing-masing variabel, yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dan variabel Kreativitas Pegawai. Setelah melakukan pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur, maka dilakukan pemisahan *item* pada alat ukur kreativitas pegawai untuk memilih *item-item* yang berhubungan dengan prediktor kontekstual/lingkungan agar sejalan dengan pengertian kreativitas dalam kuesioner identifikasi hambatan organisasi (*Blockages*) (Francis & Woocock, 1994).

Tahapan yang dilakukan setelah pemisahan *item-item* pada alat ukur kreativitas adalah memberikan kedua alat ukur, yaitu alat ukur Kreativitas Pegawai dan alat ukur Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan kepada

responden penelitian, yaitu pegawai Bank XYZ Syariah. Hal ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui gambaran umum Kreativitas Pegawai dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan melalui perspektif pegawai. Data yang didapatkan dari responden penelitian ini kemudian diuji secara statistik untuk mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan secara signifikan mempengaruhi Kreativitas Pegawai. Hasil dari perhitungan statistik di atas menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan secara signifikan mempengaruhi Kreativitas Pegawai. Selain itu didapatkan pula hasil bahwa Kreativitas Pegawai saat ini mengalami stagnasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan Tergolong Rendah menurut pegawai. Oleh karena, berbekal dengan informasi dari hasil perhitungan statistik dan meninjau teori-teori terkait maka dirancanglah intervensi *Workshop Coaching* untuk atasan. Diharapkan dengan memberikan intervensi *Workshop Coaching* pada penyelia selaku atasan langsung pegawai dapat menciptakan kondisi yang kondusif melalui Kepemimpinan Transformasional yang mampu melakukan *coaching* secara efektif.

Untuk mengetahui efektivitas dari intervensi *Workshop Coaching* pada atasan, maka digunakan kembali alat ukur Kreativitas Pegawai dan alat ukur Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan. Kedua alat ukur diberikan kembali pada pegawai untuk kedua kalinya. Sama halnya dengan pengukuran sebelumnya, maka data dari kedua alat ukur tersebut dihitung secara statistik. Setelah didapatkan skor dari masing-masing alat ukur, maka skor yang didapatkan sebelum intervensi dibandingkan dengan skor yang didapatkan setelah intervensi, kemudian dihitung kembali melalui perhitungan statistik untuk mengetahui signifikansi kenaikan skor sebelum dan sesudah pemberian intervensi.

3.7 Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini dibagi kedalam dua kelompok yaitu responden penelitian untuk uji validitas dan reliabilitas alat ukur saat pre-test dan responden penelitian untuk mengetahui efektivitas intervensi. Responden untuk uji validitas dan reliabilitas alat ukur adalah penyelia dan asisten yang berada di kantor cabang utama Bank XYZ Syariah yang berlokasi di Bekasi, Depok, dan

Fatmawati. Sedangkan Responden penelitian untuk mengetahui efektivitas intervensi adalah 3 orang penyelia pemasaran dan pembiayaan, yang memiliki gaya kepemimpinan yang kurang efektif berdasarkan nilai Managerial Style Diagnostic test (MSDT), dan 6 orang asisten pemasaran dan pembiayaan di Bank XYZ Syariah Cabang Depok dan Fatmawati.

3.7.1 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Kerlinger (2000), *sampling* adalah pengambilan suatu bagian populasi sebagai representasi dari populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling*. Sama halnya dengan responden penelitian, jenis pengambilan sampel juga dibagi menjadi dua teknik, yaitu teknik pemilihan sampel untuk uji validitas dan reliabilitas dan teknik pengambilan sampel untuk mengetahui efektivitas intervensi. Teknik pemilihan sampel yang digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas alat ukur menggunakan *Incidental Sampling*. *Incidental Sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana responden penelitian dipilih berdasarkan ketersediaan data di lapangan (Guilford, 1978). Sedangkan untuk teknik pengambilan sampel untuk mengetahui efektivitas intervensi menggunakan *purposive sampling*. *Purposive Sampling* adalah suatu teknik pengambilan sampel berdasarkan penilaian dari peneliti mengenai sampel mana yang dapat menyediakan informasi paling akurat dalam mencapai tujuan penelitian (Kumar, 1999).

3.8. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner dan wawancara. Berikut ini akan dijabarkan mengenai metode-metode tersebut.

3.8.1 Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan tertulis yang jawabannya dicantumkan oleh responden. Dalam metode kuesioner, responden membaca pertanyaan-pertanyaannya, kemudian menginterpretasikan apa yang dimaksud dari pertanyaan tersebut, dan selanjutnya menuliskan jawabannya (Kumar, 1999). Kelebihan dari metode kuesioner seperti yang dinyatakan oleh Kumar (1999) adalah dapat menghemat penggunaan waktu, tenaga dan biaya serta memberikan

anonimitas bagi responden sehingga responden dapat menjawab pertanyaan yang sensitive sekalipun. Sedangkan keterbatasan dari metode kuesioner adalah kurangnya kesempatan untuk mengklarifikasi isu yang ditanyakan, respon dari satu pertanyaan dipengaruhi oleh pertanyaan lain, ada kemungkinan untuk bertanya kepada orang lain (Kumar, 1999), serta adanya kemungkinan bias pada responden dalam menjawab pertanyaan (Goodwin, 2005).

Kuesioner ini diberikan dua kali kepada responden, yaitu sebelum dan sesudah pemberian intervensi. Tujuan dari penyebaran kuesioner yang pertama adalah untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi pada responden sebelum dilakukan intervensi (*pre-test*). Sedangkan penyebaran kuesioner kedua dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi responden setelah dilakukan intervensi, yaitu untuk melihat apakah ada perubahan yang dirasakan akibat pemberian intervensi tersebut (*post-test*).

3.8.1.1 Kuesioner Kreativitas

Untuk mengukur kreativitas pada responden, peneliti menggunakan skala sikap kreatif dari Munandar (1977) yang diadaptasi dari *Creative Attitude Scale* Schaefer (1971). Skala ini disusun berdasarkan penelitian dari Schaefer bahwa dasar dari kreativitas tidak datang dari kemampuan berpikir konvergen atau divergen, tetapi datang dari faktor sikap dan aspek motivasional karakteristik individu (Schaefer, 1971). Kuesioner ini terdiri dari 32 *item* yang mengukur *traits* yang berhubungan dengan sikap kreatif, yaitu :

- a. *Conformity* (4 *item*) : Memiliki keinginan untuk memiliki kesamaan dengan orang lain; berani mengambil risiko.
- b. *Appreciation of phantasy* (5 *item*) : Mampu memperagakan atau membayangkan hal-hal yang tidak atau belum pernah terjadi; Menggunakan khayalan, tetapi mengetahui perbedaan antara khayalan dan kenyataan.
- c. *Openness to new and unusual experiences* (6 *item*) : Terbuka terhadap pengalaman-pengalaman baru; mampu beradaptasi dalam lingkungan yang baru atau tidak familiar.
- d. *Confidence in own ideas* (5 *item*) : Memiliki kepercayaan diri terhadap ide-ide, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

- e. *Freedom of expression* sebanyak (5 item) : Berani memberikan jawaban meskipun belum tentu benar; Tidak takut gagal atau mendapat kritik; Tidak menjadi ragu-ragu karena ketidakjelasan, hal-hal yang tidak konvensional atau yang kurang berstruktur.
- f. *Flexibility of thinking* (5 item) : Kemampuan untuk menghasilkan banyak ide, mampu untuk mencoba berbagai pendekatan dalam menyelesaikan permasalahan.

Penilaian dalam skala sikap kreatif ini terdiri dari 2 pilihan jawaban dengan rentang skor 0-1, yaitu :

- 0 = Responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut tidak sesuai dengan kondisi dirinya.
- 1 = Responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi dirinya.

Skala sikap kreatif ini terdiri dari 15 item positif (*favourable*) dan 15 item negatif (*unfavourable*) serta 2 item distraktor (*item 10 dan item 18*). Berikut ini merupakan dimensi dan item dari skala sikap kreatif yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel 3.1. *Item* dalam Skala Sikap Kreatif

<i>Traits</i>	Nomor Item				
Conformity	6*	9*	11*	24*	
Appreciation of phantasy	2	15*	21*	26	31
Openness to new and unusual experiences	1	12*	14	17	19 20*
Confidence in own ideas	3*	7*	13*	29	30*
Freedom of expression	5	16	22	27*	28*
Flexibility of thinking	4	8	23*	25	32

Ket : **Item* negatif (*unfavourable*)

Agar kuesioner kreativitas pegawai sejalan dengan konteks kreativitas dari kuesioner identifikasi hambatan organisasi (*blockages*) dari Francis dan

Woodcock (1994), maka dilakukan pemisahan untuk item-item yang tidak merupakan *traits* pengaruh dari lingkungan eksternal. Setelah dilakukan pemisahan item, didapat sebanyak 17 item yang mengukur munculnya sikap kreatif pegawai sebagai pengaruh dari lingkungan eksternal (aspek kontekstual). *Item-item* tersebut adalah *item* nomor 1, 6, 7, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 19, 20, 23, 24, 28, 29, 30, 32.

3.8.1.2 Kuesioner Kepemimpinan Transformasional Atasan

Untuk mengukur gaya kepemimpinan atasan, peneliti menggunakan kuesioner kepemimpinan transformasional yang diadaptasi dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) Bass dan Avolio (2004) yang berjumlah 20 item. Dalam mengadaptasi kuesioner ini ke dalam Bahasa Indonesia, peneliti menggunakan jasa penerjemah bersumpah, sehingga pernyataan-pernyataan dalam kuesioner ini diterjemahkan dengan baik sesuai dengan maksud komponen kepemimpinan transformasional.

Kuesioner kepemimpinan transformasional ini menggunakan skala Likert, yakni skala yang memberikan sejumlah pernyataan sehingga responden dapat mengindikasikan derajat persetujuan atau ketidaksetujuannya (Bordens & Abbot, 2005). Penilaian dalam skala kepemimpinan transformasional ini terdiri dari 5 pilihan jawaban dengan rentang skor 1-5 :

- 1 = Responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut tidak pernah ditampilkan oleh atasannya.
- 2 = Responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut kadang-kadang ditampilkan oleh atasannya.
- 3 = Responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut jarang ditampilkan oleh atasannya.
- 4 = Responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut sering ditampilkan oleh atasannya.
- 5 = Responden menyatakan bahwa pernyataan tersebut selalu ditampilkan oleh atasannya.

Skala kepemimpinan transformasional terdiri dari 20 *item* pernyataan, yang terdiri dari 20 *item favourable*. Berikut ini merupakan komponen dan *item* dari skala kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel 3.2. *Item* dalam Kuesioner Gaya Kepemimpinan Transformasional

Komponen	Nomor <i>Item</i>									
Idealized Influence	1	5	9	13	15	17	18	19	20	
Inspirational Motivation	2	6	10							
Intellectual Stimulation	3	7	11	14	16					
Individual Consideration	4	8	12							

3.8.1.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

Kedua alat ukur/kuesioner dalam penelitian ini telah melewati uji validitas dan reliabilitas *item*. Karena keterbatasan waktu, uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada saat pengambilan data atau menggunakan uji coba terpakai. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *construct validity*. Pengujian validitas konstruk digunakan untuk melihat seberapa besar sebuah tes dapat dikatakan mengukur sebuah konstruk teoritis atau perilaku tertentu (Anastasi dan Urbina, 2000). Salah satu cara untuk mengetahui validitas konstruk adalah dengan mengukur konsistensi internalnya melalui korelasi *item* dengan total skor di dalam dimensi atau total skor didalam suatu tes (Anastasia dan Urbina, 2000). Korelasi *item* dilihat dengan menggunakan *corrected item-total correlation* agar korelasi yang didapatkan lebih murni karena mengeluarkan *item* dalam penjumlahan skor sebelum dikorelasikan. Batasan nilai korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,2 sesuai dengan batasan dari Cronbach (1990).

Metode yang digunakan untuk mengukur reliabilitas tes adalah dengan menggunakan koefisien Alpha (Anastasi dan 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 satu kali dilakukan. Batasan nilai dari koefisien Alpha dalam penelitian ini agar alat ukur dapat dikatakan reliabel mengikuti pernyataan dari Murphy dan Davidshofer (2001) yaitu koefisien reliabilitas sebesar 0,6 masih

dapat diterima. Sementara itu, Anastasi dan Urbina (1997) menyarankan bahwa sebaiknya koefisien reliabilitas yang ada mencapai 0,7. Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner dalam penelitian ini :

a. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Kreativitas

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dan validitas pada alat ukur kreativitas, diperoleh hasil bahwa alat ukur ini menghasilkan nilai Alpha Cronbach (α) sebesar 0,794. Namun mempertimbangkan *item-item* yang nilainya berada di bawah 0,2 maka akan dilakukan pembuangan *item-item* tersebut untuk meningkatkan nilai koefisien Alpha Cronbach. Setelah diuji validitas dan reliabilitas alat ukur dari total 18 *item* terdapat 12 *item* yang $r > 0,2$ dan 6 *item* dengan $r < 0,2$. Oleh karena itu sebanyak 6 *item* *dibuang* untuk meningkatkan nilai koefisien Alpha Cronbach (Hasil perhitungan korelasi antar *item* dapat dilihat pada lampiran). Setelah 1 *item* tersebut *dibuang*, maka nilai reliabilitas alat ukur kreativitas naik menjadi $\alpha = 0,812$.

b. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pada pengukuran validitas dan reliabilita *item* didapatkan hasil sebanyak 19 *item* valid ($r > 0,2$) dan 1 *item* tidak valid apabila mengacu pada kriteria Cronbach (1990). Untuk dapat meningkatkan baik validitas maupun reliabilitas dari alat ukur, maka *item* tersebut *dibuang*. Setelah 1 *item* tersebut *dibuang*, maka nilai reliabilitas alat ukur kreativitas naik menjadi $\alpha = 0,941$.

3.8.2 Wawancara

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain (Banister 1994).

Dalam program wawancara ini, peneliti dilengkapi pedoman wawancara yang mencakup isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan,

bahkan mungkin tanpa bentuk pertanyaan eksplisit. Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek-aspek yang harus dibahas, sekaligus menjadi daftar pengecek (checklist) apakah aspek-aspek relevan tersebut telah dibahas atau ditanyakan (Poerwandari, 2007).

Metode pengumpulan data dengan wawancara ini digunakan dalam proses penggalan permasalahan di Bank XYZ Syariah. Wawancara dilakukan pada bulan Maret sampai April 2012 terhadap kepala cabang, penyelia dan asisten di Bank XYZ Syariah. Topik atau isu yang digali dalam metode ini adalah mengenai permasalahan yang terjadi di Bank XYZ Syariah.

3.8.3 Observasi

Menurut Riggio (2009), observasi melibatkan adanya pencatatan tingkah laku tertentu yang didefinisikan sebagai variabel yang telah dioperasionalkan. Observasi bertujuan untuk mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas yang terjadi, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut, dan makna kejadian tersebut apabila dilihat dari perspektif orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut (Poerwandari, 2009). Di dalam penelitian ini, observasi terutama ditujukan untuk menjadi data penunjang dalam mengevaluasi jalannya intervensi.

3.9. Metode Analisis Data

Pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *SPSS for windows* versi 17.0. Aplikasi ini digunakan untuk melakukan analisis statistik seperti : uji normalitas, menghitung koefisien validitas, menghitung koefisien reliabilitas dan juga menghitung korelasi antara dua variabel yakni *dependent variable* (kreativitas) dan *independent variable* (gaya kepemimpinan transformasional). Berikut ini adalah metode pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti :

1. Pengujian menggunakan metode analisis deskriptif untuk mendapatkan frekuensi, persentase, *mean*, skor maksimum dan skor minimum serta *standard deviation*. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran responden secara umum dari variabel-variabel yang diukur.

2. Metode korelasi digunakan peneliti untuk mengetahui hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas dalam penelitian ini. Metode korelasi yang digunakan adalah dengan korelasi non-parametrik dikarenakan jumlah sampel berada dibawah 30 (Santoso, 2012). Peneliti menggunakan korelasi Spearman untuk menguji hubungan antara dua variabel dalam penelitian ini. Korelasi Spearman digunakan apabila jenis data yang diolah adalah data ordinal atau memiliki urutan (Santoso, 2012). Korelasi dapat dikatakan signifikan apabila $p \leq 0,5$.
3. Peneliti menggunakan uji signifikansi perbedaan mean untuk melihat dampak intervensi dari penelitian ini. Seperti halnya metode korelasi, uji signifikansi perbedaan mean ini juga menggunakan teknik statistic non-parametrik dikarenakan jumlah sampel penelitian dibawah 30. Metode yang digunakan adalah *Wilcoxon Signed-Rank Test*. Pada metode ini, peneliti melihat signifikansi (p) dari nilai z yang diperoleh. Apabila $p < 0,5$, maka skor *pre-test* dan *post-test* responden dapat dikatakan memiliki perbedaan yang signifikan.

Selanjutnya untuk pengolahan data kualitatif yang diperoleh dari wawancara dan pertanyaan terbuka dari kuesioner yang diberikan akan di *coding* ke dalam kelompok tema untuk kemudian diolah lebih lanjut dengan analisa teks untuk interpretasi data. Sedangkan data yang diperoleh dari observasi akan dirangkum untuk kemudian menjadi salah satu bentuk evaluasi dari intervensi yang diberikan. Penggunaan metode statistik non parametric dengan alasan subjek yang kecil mengindikasikan bahwa hasil dari penelitian ini hanya berlaku untuk sampel khusus dan tidak dapat digeneralisasikan untuk sampel lain diluar sampel dalam penelitian ini.

3.10. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian ini menggunakan desain penelitian *Action Research* oleh Cummings dan Worley (2009). *Action Research* berfokus pada perubahan yang terencana sebagai sebuah proses siklus dimana penelitian awal mengenai organisasi akan memberikan informasi yang akan mengarahkan pada tindakan

selanjutnya. Kemudian, hasil dari tindakan akan dinilai untuk memberikan informasi lebih lanjut yang akan berfungsi dalam memberikan petunjuk pada tindakan berikutnya, dan begitu seterusnya. Selain itu, *action research* menekankan pada pengumpulan data dan proses diagnosis sebelumnya untuk *action planning* dan implementasi, dan juga evaluasi hasil secara lebih hati-hati setelah tindakan dilakukan. Ada delapan tahapan dalam *Action Research*, berikut tahapan tersebut:

1. Identifikasi masalah

Hal awal yang peneliti lakukan untuk memulai tahap pertama adalah dengan melakukan pendekatan kepada pihak Sumber Daya Manusi (SDM) dalam rangka memperoleh bantuan dari mereka saat penelitian berlangsung. Pada tahap ini, peneliti menyebarkan kuesioner identifikasi hambatan organisasi kepada seluruh kantor cabang Bank XYZ Syariah. Hasil kuesioner identifikasi hambatan organisasi yang menunjukkan tingginya tingkat *low creativity* pegawai. Berdasarkan wawancara dengan pegawai juga diperoleh informasi bahwa pegawai sungkan mengeluarkan ide ataupun mengkonsultasikan permasalahan yang ditemui di lapangan. Dari wawancara dengan pihak HRD dan kepala cabang dapat diketahui bahwa penyelia masih memerlukan pengembangan kompetensi pengembangan orang lain. Hal ini dikarenakan kurangnya kesempatan penyelia untuk mendapatkan pelatihan kompetensi manajerial sebelum menjabat sebagai penyelia. Salah satu dari kompetensi pengembangan orang lain yang masih perlu diperhatikan oleh penyelia adalah pemberian *coaching* pada pegawai. Selama ini proses *coaching* masih belum efektif.

2. Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku

Selama kontak awal, peneliti berusaha untuk membangun suasana yang terbuka dan kolaboratif dengan pihak HRD maupun dengan penyelia. Setelah melakukan identifikasi permasalahan, peneliti kemudian melakukan konsultasi dengan dosen pembimbing sebagai ahli. Konsultasi ini bertujuan untuk mematangkan lagi permasalahan yang ingin difokuskan dalam penelitian.

3. Pengumpulan data dan diagnosis awal

Pada tahap ini penelitian mulai menggali data dari penyelia dan atasan mereka. Selain itu, dilakukan pengumpulan informasi menggunakan wawancara dan menganalisisnya untuk menentukan penyebab utama dari masalah-masalah yang dihadapi oleh penyelia. Dari wawancara yang dilakukan kepada 3 penyelia, 2 asisten, 2 wakil kepala cabang, dan 2 kepala cabang serta penyebaran kuesioner pada tanggal 24 April – 12 Mei 2012, diperoleh kesimpulan bahwa penyelia memiliki gaya kepemimpinan yang kurang efektif.

Hal ini disebabkan karena mereka belum begitu memahami kompetensi manajerial yang diharapkan dari mereka, terutama kompetensi pengembangan orang lain. Termasuk didalamnya adalah pemberian *coaching* sehingga bawahan merasa ide-ide mereka diperhatikan, dan menyesuaikan cara pemberian umpan balik kinerja dari pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya.

4. Umpan balik pada group atau klien kunci
 Karena *action research* adalah kegiatan kolaboratif, data diagnostic kemudian disampaikan pada GM SDM dan kepala cabang setempat. Peneliti melakukan proses ini pada pertengahan bulan Mei 2012. Dari hasil umpan balik tersebut, kepala cabang menyepakati pokok permasalahan yang dihadapi oleh penyelia mengenai kesulitan mereka dalam memberikan *coaching* pada bawahannya.
5. Berdiskusi mengenai masalah secara bersama-sama
 Setelah mendiskusikan dan menyimpulkan permasalahan yang dihadapi oleh penyelia, kepala cabang menyetujui apabila diadakan program pengembangan untuk meningkatkan kemampuan penyelia dalam melakukan *coaching*.
6. Action planning secara bersama-sama
 Pada tahap ini, peneliti memberikan masukan untuk melakukan intervensi berupa workshop pengenalan *coaching*. Setelah membicarakan dengan GM SDM dan kepala cabang dari masing-masing kantor cabang mengenai materi *workshop* yang akan diberikan, peneliti kemudian

membuat proposal pelaksanaan *workshop*. Proposal tersebut kemudian dibicarakan dengan pihak HRD.

Hal yang didiskusikan meliputi pelaksanaan pelatihan pada tanggal 25 Juni 2012, sasaran, tujuan, tempat, biaya yang diperlukan, materi yang akan disampaikan dan metode yang digunakan. Peserta yang diusulkan pada *workshop* ini adalah 10 penyelia. Rancangan *workshop* ini dibuat pada tanggal 14 Mei 2012. Berikut ini adalah beberapa aktivitas yang dilakukan dalam menyusun rancangan intervensi:

Workshop disusun berdasarkan hasil diagnosis permasalahan yang ditemukan. Materi dan desain *workshop* disesuaikan dengan peserta *workshop* dan disusun berdasarkan kebutuhan serta permasalahan yang ingin disasar. Materi dan desain *workshop* kemudian didiskusikan kepada GM SDM, kepala cabang dan wakil kepala cabang untuk diberikan masukan dan saran. Setelah itu, peneliti melakukan revisi terhadap materi dan desain *workshop* dan kemudian membuat modulnya.

7. Tindakan

Tahap ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kompetensi pengembangan orang lain dari penyelia.

Tindakan di sini berupa pelaksanaan program *workshop* pengenalan *coaching* bagi penyelia. *Workshop* ini dilaksanakan pada tanggal 25 Mei 2012 dari pukul 17.00 – 22.00. Peserta awal yang diundang pada pelatihan ini adalah 15 orang, akan tetapi yang hadir saat itu sejumlah 10 orang. Dalam *workshop* ini terdapat 4 tema besar yang diberikan kepada penyelia, yaitu: penyelia efektif, perbedaan individual, komunikasi efektif, dan pemberian *coaching* serta umpan balik.

8. Pengumpulan data sesudah tindakan

Action research adalah suatu proses siklus, data juga harus dapat dikumpulkan setelah tindakan dilakukan untuk mengukur dan menetapkan akibat-akibat dari tindakan dan juga memberikan umpan balik dari hasil kembali ke organisasi. Sehingga hal ini dapat mengarah pada diagnosis ulang dan tindakan baru.

BAB 4

HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Padabab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum responden penelitian, hasil penelitian, analisis, kesimpulan perhitungan awal (*pre-test*) dan perhitungan akhir (*post-test*) serta penjelasan mengenai intervensi yang dilakukan dalam penelitian.

4.1 Gambaran Responden Penelitian

4.1.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian

Sub bab ini akan menjelaskan klasifikasi responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama kerja di Bank XYZ Syariah.

Tabel 4.1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	N	Persentase
Laki-laki	5	55,5 %
Perempuan	4	44,5 %
Jumlah	9	100 %

Dari table 4.1 dapat dilihat bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini sebanyak 55,5 % berjenis kelamin laki-laki dan 44,5 % lainnya berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4.2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Usia	N	Persentase
21-25	4	44,5 %
26-40	4	44,5 %
41- 60	1	11,1 %
Jumlah	9	100 %

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa dari 8 orang karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, ada sebanyak 4 orang atau 44,5% yang berada pada rentang usia 21-26 tahun (tahapan perkembangan karier

establishment stages), 4 orang atau 44,5% yang berada pada rentang usia 26-40 tahun (tahapan perkembangan karier *advancement stages*), dan 1 orang atau 11,1 % berada pada rentang usia 41-60 (tahapan perkembangan karier *Maintenance Stages*).

Terlihat pada pembagian usia responden penelitian diatas bahwa pegawai yang berada pada level asisten tergolong pada tahapan *establishment stages* menurut Cummings dan Worley (2009) dimana pada tahap ini seorang individu belum memiliki karier yang pasti dan kemungkinan merasakan stres/ tekanan terhadap kompetensi dan potensi yang dimilikinya. Mereka cenderung bergantung kepada orang lain, terutama atasan dan karyawan lain yang lebih berpengalaman dalam rangka memperoleh panduan, bimbingan, dukungan, dan umpan balik (feedback). Sedangkan pada level penyelia berada pada tahap *advancement stages* dimana pegawai menjadi kontributor independen yang peduli terhadap pencapaian dan kemajuan karier yang telah mereka pilih. Mereka biasanya sudah dapat bekerja mandiri dan membutuhkan lebih sedikit panduan dan bimbingan dari atasan dan memiliki ikatan yang lebih dekat dengan kolega dan rekan kerja (Cummings & Worley, 2009).

Tabel 4.3 Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	N	Persentase
S1	4	44,5 %
D3	5	55,5 %
Jumlah	9	100 %

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 9 orang karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, ada sebanyak 4 orang atau 44,5% yang tingkat pendidikannya Sarjana Strata 1 (S1), dan 5 orang atau 55,5% yang yang tingkat pendidikannya Diploma 3 (D3).

Tabel 4.4 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	N	Persentase
1-5	6	66,7 %
6-10	3	33,3 %
Jumlah	9	100 %

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 9 orang karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, ada sebanyak 6 orang atau 66,7 % yang masa kerjanya berada pada *range* 1-5 tahun, dan 3 orang lainnya atau 33,3 % berada pada *range* masa kerja 6-10 tahun.

Tabel 4.5 Gambaran Responden Berdasarkan Unit Kerja

Unit Kerja	N	Persentase
Pemasaran Pembiayaan	3	33,3 %
Pemasaran Dana	6	66,7 %
Jumlah	9	100 %

Dari Tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 9 orang pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini terdiri dari 3 orang atau 33,3 % bekerja di unit Pemasaran Pembiayaan dan sebanyak 6 orang bekerja di unit Pemasaran dan dana.

4.2. Gambaran Hasil Penelitian *Pre-test*

4.2.1 Pengambilan Data Awal

Penelitian ini diawali dengan uji normalitas dari data yang diperoleh. Uji normalitas dimaksudkan untuk melihat pola distribusi dari data, yaitu apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Menurut Santoso (2012), untuk mengetahui apakah sebuah distribusi normal atau mendekati normal atau bisa dianggap normal, dapat dilakukan beberapa prosedur, yaitu :

- a. Melakukan metode statistik tertentu, seperti uji Kolmogorov-Smirnov, uji Shapiro-Wilk, dan sebagainya.
- b. Membuat grafik dengan prosedur tertentu dan mengamati pola plot atau grafik tersebut.

Dalam penelitian ini digunakan uji *One Simple Kolmogorov-Smirnov* melalui aplikasi SPSS versi 17.00. Nilai signifikansi yang digunakan untuk uji normalitas ini adalah 0,05 sesuai dengan panduan dari Santoso (2012). Berikut ini adalah hasil uji normalitas pada kedua variabel penelitian :

Tabel 4.6 Uji Normalitas Alat Ukur Sebelum Intervensi

Alat Ukur	Nilai Signifikansi
Kreativitas Pegawai	0,717
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,635

Berdasarkan table 4.6 diketahui bahwa nilai signifikansi dari hasil uji normalitas kedua alat ukur tersebut lebih besar dari nilai signifikansi yang telah ditetapkan ($> 0,05$) pada l.o.s (*level of significance*) 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data terdistribusi normal.

Setelah melakukan uji normalitas, peneliti kemudian melihat hubungan antara dua variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan transformasional atasan dengan kreativitas pegawai. Uji statistik yang digunakan untuk menghitung korelasi dalam penelitian ini adalah korelasi Spearman dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 17.00. Berikut ini akan dijelaskan mengenai hasil pengolahan data korelasi :

Tabel 4.7 Korelasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dengan Kreativitas Pegawai sebelum intervensi

Koefisien Korelasi (r)	Nilai Signifikansi
0,86	0.028

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

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai korelasi antara kedua variabel yang diperoleh adalah sebesar 0,86 dengan signifikansi sebesar 0,028 ($p < 0,05$). Artinya, terdapat hubungan yang signifikan antara dua variabel dengan *level of significance (l.o.s) = 0,05*. Hubungan ini bersifat searah, dimana kenaikan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan menyebabkan kenaikan variabel Kreativitas Pegawai. Begitu pula jika terjadi penurunan pada variabel Gaya

Kepemimpinan Transformasional Atasan, akan menyebabkan penurunan pada variabel Kreativitas Pegawai.

Berdasarkan hasil uji korelasi tersebut, terdapat hubungan positif yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dengan Kreativitas Pegawai. Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa adanya upaya untuk meningkatkan Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dapat berdampak pada peningkatan Kreativitas Pegawai. Hal ini menjawab pertanyaan penelitian yang pertama, yaitu “Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan mempengaruhi Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah ?”

4.2.2 Gambaran Umum Kreativitas Pegawai dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan di Bank XYZ Syariah

Pada bagian ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai gambaran distribusi skor Kreativitas Pegawai dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dari responden penelitian. Responden akan diklasifikasi berdasarkan pengelompokan dari *percentile*. Dalam pengelompokan ini, responden dimasukkan ke dalam kategori yang disusun berdasarkan rentang nilai yang ada dalam suatu alat ukur. Rentang nilai tersebut akan dijelaskan pada pengelompokan masing-masing variabel.

4.2.2.1 Gambaran Kreativitas Pegawai

Tabel 4.8 Hasil perhitungan Deskriptif skor Kreativitas Pegawai

Jumlah Responden	Skor Minimal	Skor Maksimal	Mean	Standar Deviasi
31	0	12	9,19	2,66

Dalam menggolongkan skor Kreativitas Pegawai, peneliti membagi *all possible score* menjadi tiga kategori rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan rentang nilai yang akan dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.9 Kategorisasi Skor Kreativitas Pegawai

Kelompok	Rentang Skor Total
Tidak mendukung	0-9
Mendukung	10-12

Dari pengkategorian berdasarkan *all possible score* tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total 0 – 9 menganggap lingkungan tidak mendukung adanya kreativitas, dan responden yang memiliki skor 10 – 12 menganggap lingkungan mendukung adanya kreativitas. Berikut ini adalah gambaran kreativitas responden :

Tabel 4.10 Gambaran Kreativitas Responden

Kelompok	Frekuensi	Persentase
Tidak mendukung	6	100 %
Mendukung	-	
Total	6	100 %

Dari tabel diatas dapat terlihat hasil Kreativitas responden penelitian. Terlihat bahwa sebanyak 100% atau sebanyak 6 responden menganggap lingkungan tidak mendukung adanya kreativitas.

4.2.2.2 Gambaran Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan

Tabel 4.11 Hasil perhitungan Deskriptif Skor Gaya Kepemimpinan Transformasional

Jumlah Responden	Skor Minimal	Skor Maksimal	Mean	Standar Deviasi
31	42	94	75,32	10,9

Dalam menggolongkan skor Gaya Kepemimpinan Transformasional, peneliti membagi *all possible score* menjadi tiga kategori rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan rentang nilai yang akan dijelaskan pada table berikut :

Tabel 4.12 Kategorisasi skor Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan

Kelompok	Rentang Skor Total
Rendah	19-70
Sedang	61-80
Tinggi	81-95

Dari pengkategorian berdasarkan *all possible score* tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total 19 – 60 menganggap atasannya memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang rendah, skor total 61 -80 menganggap atasannya memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang sedang, dan 81 – 95 memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi. Berikut ini adalah gambaran kreativitas responden :

Tabel 4.13 Gambaran Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan

Kelompok	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	33 %
Sedang	4	67 %
Tinggi	-	-
Total	6	100 %

Dari tabel diatas dapat terlihat hasil persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dari responden penelitian. Terlihat bahwa sebanyak 2 orang atau 33 % menganggap atasannya memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang rendah, dan sebanyak 4 orang menganggap atasannya memiliki gaya kepemimpinan transformasional dalam kategori sedang.

4.3 Program Intervensi

Berdasarkan permasalahan yang didapat dan dipastikan melalui pengambilan data awal, serta berdasarkan kesiapan dan kondisi perusahaan, seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, peneliti memutuskan untuk memberikan intervensi berupa *Workshop Coaching*.

Workshop adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk membahas isu spesifik di perusahaan maupun perubahan-perubahan yang terjadi di dalam

perusahaan yang dapat berguna bagi anggota organisasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Laird,2003; Klatt, 1999).

4.3.1 Waktu dan Tempat Pelaksanaan Intervensi “*Workshop Coaching*”

Intervensi dilakukan pada tanggal 25 Mei 2012 selama 5 jam, dimulai dari pukul 17.00 – 22.00. Intervensi bertempat di Ruang *Meeting* Bank XYZ Syariah cabang Fatmawati.

4.3.2 Peserta Intervensi “*Workshop Coaching*”

Peserta dari intervensi “*Workshop Coaching*” adalah responden penelitian yang berada pada jabatan Penyelia Pemasaran Pembiayaan dan Pemasaran Dana yang berjumlah 3 orang.

4.3.3 Hasil Evaluasi Intervensi “*Workshop Coaching*”

Subbab berikut akan menjelaskan mengenai hasil evaluasi intervensi “*Workshop Coaching*”, yang terdiri dari evaluasi tahap 1 (*reaction criteria*) dan evaluasi tahap 2 (*knowledge criteria*) berdasarkan evaluasi pelatihan/*workshop* yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (2007).

4.3.3.1 Evaluasi Tahap I – *Reaction Criteria*

Tabel 4.14 Hasil Evaluasi Reaksi *Workshop* per Aspek

	Aspek	Mean
I.	Materi	
	1 Materi yang diberikan relevan dengan latar belakang pekerjaan saya	5
	2 Banyak materi yang dapat saya aplikasikan dalam pekerjaan	4,8
	3 Program ini membantu saya bekerja dengan lebih baik.	4,9
II.	Instruktur	
	1 Instruktur dapat berkomunikasi dengan efektif	4,5
	2 Instruktur sudah menyiapkan materi dengan matang	4,3
	3 Materi berjalan sesuai jadwal	4
	4 Materi dipresentasikan dengan cara yang menarik	4,7
	5 Ada keseimbangan yang baik antara presentasi dan keterlibatan kelompok	4,5
III.	Fasilitas	
	1 Alat bantu audiovisual dapat digunakan secara efektif	4,3
	2 <i>Handout</i> yang diberikan bermanfaat	4,8
	3 Fasilitas yang digunakan sesuai	4,1

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai rata-rata yang diberikan responden berkisar antara 4.00 – 5.00 dengan rentang skala 1-6 dan *mean* total evaluasi reaksi yang didapatkan adalah 4,54. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, responden setuju bahwa materi yang disajikan relevan dengan pekerjaan mereka dan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, pembicara juga dinilai sudah cukup memahami materi *workshop*, komunikatif dan mampu memberikan penjelasan terhadap materi yang disampaikan. Kemudian untuk penggunaan alat bantu dan fasilitas ruang, dinilai sudah sesuai sehingga dapat membantu proses berjalannya *workshop* dengan efektif. Berikut adalah hasil evaluasi reaksi responden berdasarkan setiap aspek penilaian:

Tabel 4.15 Hasil Evaluasi Reaksi *Workshop Coaching*

Aspek yang dinilai	Skor
Materi	4,9
Instruktur	4,4
Fasilitas	4,4
Total	4,57

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa hasil evaluasi reaksi responden terhadap keseluruhan *workshop* pengenalan *coaching* adalah 4,57 dari penilaian maksimal 6. Hasil penilaian ini dirasa cukup baik karena responden memberikan nilai yang baik terhadap materi yang diberikan, fasilitator yang menyampaikan, dan fasilitas yang didapatkan mereka.

Berikut ini adalah penjelasan mengenai kesan responden terhadap pelatihan:

Tabel 4.16 Kesan Responden *Workshop Coaching*

Kesan Peserta
Memberikan pengetahuan mengenai peran penyelia yang efektif
Membantu menjalankan fungsi sebagai penyelia
Bermanfaat dan berguna untuk diterapkan
Adanya <i>sharing</i> membuat penyelia dapat belajar dari pengalaman penyelia yang lain dalam melakukan <i>coaching</i> pada bawahan
Meningkatkan semangat kerja bawahan.
Mengenal bawahan dengan lebih baik

Tabel 4.17 Masukan Responden *Workshop Coaching*

Saran dan Masukan
Pendekatan permasalahan yang <i>real</i> dihadapi
<i>Sharing</i> dengan sesama penyelia mengenai karakter bawahan lebih ditingkatkan
Waktu pelaksanaan sangat singkat
Waktu pelaksanaan malam hari kurang tepat
Penyampaian materi dengan games yang menarik perlu ditingkatkan
Pengetahuan manajerial lebih ditingkatkan

Berdasarkan table diatas, *workshop* yang dilakukan member manfaat, pengetahuan materi dapat dipahami dan membantu peserta dalam menjalankan perannya sebagai penyelia dengan lebih baik. Akan tetapi

terdapat beberapa hal yang masih harus ditingkatkan dalam *Workshop* ini, diantaranya adalah aktivitas seperti permainan, *sharing*, dan studi kasus yang harus diperbanyak.

4.3.3.2 Evaluasi Tahap II – Knowledge Criteria (Pre-Test/ Post-Test)

Evaluasi pembelajaran atau evaluasi tahap kedua bertujuan untuk melihat seberapa baik responden dapat memahami informasi yang diperolehnya pada saat *workshop*. Evaluasi ini dilihat dengan memberikan kuesioner yang berisi materi dalam *workshop*. Kuesioner ini berjumlah 15 soal dalam bentuk pilihan benar dan salah (soal dapat dilihat pada Lampiran). Skor diperoleh dengan cara jumlah benar dikalikan 2 kemudian dibagi 3. Dengan demikian, nilai terendah yang mungkin diperoleh responden adalah 0 dan nilai tertinggi yang mungkin diperoleh responden adalah 10. Kuesioner ini akan diberikan sebelum dan sesudah responden mengikuti *workshop*. Untuk melihat persentase kenaikan pemahaman peserta, hasil post-test dikurangkan hasil pre-test dibagi jumlah soal dikali 100%.

$$\frac{(\text{Nilai Post-Test} - \text{Nilai Pre-Test})}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Tabel 4.18 Hasil Evaluasi Pembelajaran

No. Subjek	Nilai <i>Pre-Test</i>	Nilai <i>Post-Test</i>	Nilai Keberhasilan <i>Post-Test</i>	Persentase Kenaikan
1	8	11	73%	20%
2	11	12	80%	6%
3	7	12	80%	33%
4	11	13	87%	13%
5	12	13	87%	6%
6	12	13	87%	6%
7	11	12	80%	6%
8	11	14	93%	20%
9	11	13	87%	13%
10	11	14	93%	20%

Dari tabel di atas terlihat bahwa seluruh peserta *workshop* mengalami kenaikan pemahaman dari sebelum hingga setelah pelatihan. Persentase kenaikan peserta adalah antara 6% - 20%. Jadi dapat dikatakan bahwa pelatihan ini dapat meningkatkan pemahaman peserta mengenai materi yang disampaikan. Berdasarkan hasil uji statistik *Wilcoxon Matched Pairs Test 2* sampel berpasangan dengan menggunakan *SPSS Statistics 17.0 for Windows*, peningkatan rata-rata skor tersebut terbukti signifikan, di mana skor post-test > pre-test. Hal ini didapat dari perbedaan skor pre-test dan post-test dengan nilai signifikansi $0,005 < 0,05$ (los 5%) Berikut adalah hasil penghitungan tersebut:

Tabel 4.19 Perbedaan *Pre-Test* dan *Post-Test* Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi Pembelajaran	Nilai t	Sig
Pre-Test		
Post-Test	-2,814	0,005

4.3.3.3 Uji Perbedaan Variabel Sebelum dan Setelah Intervensi

Untuk mengukur efektivitas program intervensi terhadap variabel penelitian, responden diminta untuk kembali mengisi kuesioner Kreativitas Pegawai dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan. Berikut data hasil uji perbedaan kedua variabel tersebut :

1. Variabel Independen Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan

Tabel 4.20 Perbandingan Skor Kuesioner Gaya Kepemimpinan Atasan Sebelum dan Sesudah Intervensi

Nomor Partisipan	Skor Kuesioner Sebelum Intervensi	Skor Kuesioner Setelah Intervensi
1	42	64
2	70	72
3	58	70
4	64	76
5	71	64
6	64	72
Rata-rata	61,5	69,7

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata skor hasil kuesioner 6 orang responden setelah intervensi secara keseluruhan lebih tinggi dibandingkan saat pengambilan data awal, dengan selisih sebesar, 8,2 poin. Akan tetapi, berdasarkan uji analisis *Wilcoxon Matched Pairs Test*, skor kuesioner sebelum dan setelah intervensi tidak berbeda secara signifikan dengan signifikansi sebesar $0,074 > 0,05$ ($\alpha = 5\%$). Jadi, dapat diperoleh kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan setelah intervensi dengan skor sebelum intervensi.

2. Variabel Dependen Kreativitas Pegawai

Tabel 4.21 Perbandingan Skor Kuesioner Kreativitas Pegawai Sebelum dan Sesudah Intervensi

Nomor Partisipan	Skor Kuesioner Sebelum Intervensi	Skor Kuesioner Setelah Intervensi
1	7	8
2	8	9
3	7	9
4	8	8
5	9	9
6	7	8
Rata-rata	7,67	8,5

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata skor hasil kuesioner 6 orang responden setelah intervensi secara keseluruhan lebih tinggi dibandingkan saat pengambilan data awal, dengan selisih sebesar 0,83 poin. Akan tetapi, berdasarkan uji analisis *Wilcoxon Matched Pairs Test*, skor kuesioner sebelum dan setelah intervensi tidak berbeda secara signifikan dengan signifikansi sebesar $0,059 > 0,05$ ($\alpha = 5\%$). Jadi, dapat diperoleh kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor kreativitas pegawai setelah intervensi dengan skor sebelum intervensi.

4.3.3.4 Uji Korelasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dengan Kreativitas Pegawai Setelah Intervensi

Tabel 4.22 Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dengan Kreativitas Pegawai Setelah Intervensi

Variabel	Nilai Signifikansi
Kreativitas Pegawai	0,782
Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,525

Berdasarkan table 4.22 diketahui bahwa nilai signifikansi dari hasil uji normalitas kedua alat ukur setelah intervensi *Workshop* Pengenalan *Coaching* lebih besar dari nilai signifikansi yang ditetapkan ($> 0,05$) pada *l.o.s* (*level of significance*) 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data yang diperoleh dari kedua alat ukur setelah pemberian intervensi, berdistribusi normal.

Tabel 4.23 Korelasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dengan Kreativitas Pegawai setelah Intervensi

Koefisien Korelasi (r)	Nilai Signifikansi
0,302	0,561

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai korelasi antara kedua variabel yang diperoleh adalah sebesar 0,302 dengan signifikansi sebesar 0,561. Artinya, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara dua variabel pada *l.o.s* (*level of significance*) 0,05. Hal ini menjelaskan bahwa kenaikan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan tidak menyebabkan kenaikan atau penurunan pada variabel Kreativitas Pegawai.

BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Pada bab ini akan dikemukakan diskusi hasil penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu juga akan diuraikan diskusi mengenai kegiatan “*Workshop Coaching*”, diskusi hasil penelitian, serta keterbatasan penelitian. Pada bagian akhir akan dikemukakan mengenai saran penelitian yang terdiri atas saran metodologis dan saran praktis.

5.1 Diskusi

5.1.1 Diskusi Hasil Penelitian

Ada beberapa hal yang dapat didiskusikan dari hasil penelitian ini. Pertama-tama, adalah adanya hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dengan Kreativitas Pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Cheung dan Wong (2010) pada sejumlah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa di Hong Kong, bahwa dalam konteks Asia, faktor yang paling mempengaruhi kreativitas pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasannya. Hal ini dikarenakan bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, dibutuhkan sosok atasan yang dapat membantu bawahannya dalam mengatasi permasalahan yang ditemui di lapangan.

Alasan lainnya adalah pegawai yang bergerak dalam bidang jasa atau pelayanan sangat tergantung pada empati dari atasannya dalam membangun hubungan yang baik dengan pelanggannya. Melalui karakteristik *Individual Consideration* pemimpin transformasional mampu memperhatikan kebutuhan empati bawahannya melalui *coaching* dan mentoring. Dengan karakteristik *Charismatic Influence* pemimpin transformasional mampu mengubah persepsi bawahan terhadap lingkungan kerjanya, sehingga bawahan melihat masalah yang ditemui dalam pekerjaannya secara lebih positif. Selain itu, pemimpin transformasional mampu memotivasi bawahannya dengan cara menetapkan tujuan yang jelas, dan berusaha menyentuh emosi untuk menyatukan usaha kelompok, sehingga mendorong bawahan untuk mencapai lebih daripada apa yang akan

dicapai ketika hanya bekerja secara mandiri. Dengan mensinergikan usaha kelompok, maka akan memicu terciptanya ide-ide kreatif dari kelompok dibandingkan dengan pegawai bekerja seorang diri. Karakteristik terakhir dari atasan yang menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif adalah *Intellectual Stimulation* dimana atasan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan memberikan umpan balik yang konstruktif sehingga dapat memicu timbulnya kreativitas.

Hasil penelitian kedua yaitu, tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan setelah diberikan intervensi *Workshop Coaching*. Secara keseluruhan, pada nilai *post test workshop* dan skor *pos- test* kuesioner gaya kepemimpinan transformasional meningkat. Hanya saja peningkatan tersebut tidak signifikan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Diantaranya adalah efektivitas pelaksanaan *workshop* yang meliputi materi, waktu pengadaan *workshop*, durasi pelaksanaan *workshop*, dan jangka waktu pemberian kuesioner *post-test*.

Berdasarkan uji perbedaan mean antara hasil *pre-test* sebelum *workshop* dan hasil *post-test* setelah *workshop* terdapat perbedaan mean yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat peningkatan pengetahuan mengenai materi yang disampaikan. Akan tetapi, hal ini tidak sejalan dengan hasil skor *post-test* gaya kepemimpinan transformasional atasan setelah intervensi. Sebelum pelaksanaan intervensi *Workshop Coaching* diperoleh gambaran Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan bahwa sebanyak 33% atau 2 orang atasan dipersepsi memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan kategori rendah, sedangkan sebanyak 67% atau 4 orang atasan dipersepsi memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan kategori sedang. Setelah pelaksanaan intervensi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan berada pada kategori sedang untuk semua responden. Namun demikian, peningkatan tersebut tidak signifikan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas intervensi *Workshop Pengenalan Coaching* ini adalah waktu pelaksanaan intervensi dan durasi pelaksanaan intervensi. Pelaksanaan intervensi *Workshop Coaching* dilakukan setelah jam kerja yaitu pukul 17.00-22.00, dimana role-play *coaching*

diadakan pada akhir sesi intervensi yaitu pukul 20.45. Berdasarkan hasil evaluasi tahap 1 mengenai kritik, saran dan masukan dari peserta, peserta memberikan masukan bahwa waktu pelaksanaan intervensi pada malam hari kurang tepat karena kondisi fisik peserta sudah lelah dan kurang kondusif untuk menerima materi. Selain itu, menurut Kirkpatrick (2007), pengaruh dari sebuah intervensi baru dapat dilihat efektivitas paling cepat dalam jangka waktu 6 bulan. Sedangkan pada kasus intervensi *Workshop Coaching*, *post-test* diberikan dengan jangka waktu 7 hari setelah pelaksanaan intervensi.

Hasil Penelitian Ketiga adalah tidak ada perbedaan secara signifikan pada skor kreativitas pegawai setelah intervensi *Workshop Coaching* pada atasan. Sama halnya dengan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan, bahwa secara keseluruhan skor *post-test* Kreativitas Pegawai meningkat. Hanya saja peningkatan skor tersebut tidak signifikan. Sebelum pemberian intervensi kepada atasan, gambaran kreativitas pegawai terindikasi 100 % atau sebanyak 6 orang pegawai menganggap lingkungan tidak mendukung adanya kreativitas. Setelah pemberian intervensi walaupun terjadi peningkatan skor, namun tidak signifikan sehingga tetap sebanyak 100 % atau sebanyak 6 pegawai menganggap lingkungan tidak mendukung adanya kreativitas.

Peningkatan yang tidak signifikan dari hasil *post-test* ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu adanya *error* pada pengukuran dan pengolahan data serta kesempatan atasan untuk menerapkan hasil dari intervensi *Workshop Coaching*. Faktor pertama, yaitu *error* dalam pengukuran data. Hal ini dikarenakan alat ukur yang digunakan oleh peneliti diadaptasi dari *Creativity Attitude Scale Schaefer* (1971) dan skala sikap kreatif Munandar (1977) yang diperuntukkan untuk anak usia sekolah SD dan SLTP. Peneliti telah berusaha untuk menerjemahkan skala sikap kreatif dengan meminta bantuan dari lembaga penerjemah tersumpah dengan tujuan agar isi dari skala sikap kreatif tersebut sesuai dengan budaya Indonesia. Selain itu, peneliti juga melakukan *expert judgement* untuk memastikan alat ukur skala sikap kreatif tersebut sesuai dengan *setting* lingkungan kerja serta memilih item-item yang berhubungan dengan lingkungan eksternal (aspek kontekstual) agar sesuai dengan konteks kreativitas dari Francis dan Woodcock (1994). Pengujian validitas dan

reliabilitas *item* pun telah ditempuh oleh peneliti. Hasil dari uji validitas dan reliabilitas *item* adalah sebagai berikut sebanyak 6 *item* dari 18 *item* yang terbukti tidak valid dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,794. Dengan demikian 6 *item* yang terbukti tidak valid dibuang untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas *item*. Terbukti setelah 6 *item* tersebut dibuang, validitas dan reliabilitas alat ukur kreativitas meningkat dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,812. Namun demikian, alat ukur skala sikap kreatif tersebut masih belum kompatibel untuk *setting* lingkungan kerja. Alat ukur kreativitas yang digunakan juga terbatas untuk mengukur sikap belum mengukur perilaku. Selain itu, sampel yang sedikit, yaitu berjumlah 6 responden membuat adanya kemungkinan *error* pada pengolahan data.

Faktor lain yang menyebabkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara skor Kreativitas Pegawai sebelum dan setelah intervensi *Workshop Coaching* adalah kurangnya kesempatan atasan dalam mempraktekkan proses *coaching*. Hal ini disebabkan karena adanya pembukaan cabang baru dan beberapa dari penyelia dipindah tugaskan ke cabang baru tersebut sehingga sulit untuk melakukan proses *coaching* dikarenakan perbedaan lokasi kantor.

Hasil penelitian keempat yaitu, Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan tidak mempengaruhi peningkatan Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah setelah diberikan intervensi *Workshop Coaching*. Hal ini dapat diakibatkan oleh faktor diantaranya keterbatasan waktu dan kurangnya kesempatan untuk mempraktekkan materi intervensi. Keterbatasan waktu yang dimaksud disini adalah dalam hal pemberian intervensi dan jangka waktu pengukuran post-test. Dari segi waktu pemberian intervensi, perusahaan hanya dapat memberikan waktu intervensi selama setengah hari setelah jam kantor, dari rencana semula yang seharusnya satu hari penuh. Oleh karena itu, tidak semua materi dapat disampaikan. Faktor kedua adalah kurangnya kesempatan bagi responden untuk mempraktekkan proses *coaching* yang dikarenakan beberapa penyelia dirotasi ke kantor cabang yang lain.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil utama dari penelitian yang telah dilakukan dan analisis terhadap data, diketahui bahwa:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan secara signifikan mempengaruhi Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah.
2. Tidak ada perbedaan yang signifikan skor Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan di Bank XYZ Syariah setelah pemberian *Workshop Coaching*.
3. Tidak ada perbedaan yang signifikan skor Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah setelah pemberian *Workshop Coaching* pada Atasan.
4. Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap Peningkatan Kreativitas Pegawai Bank XYZ Syariah setelah pemberian intervensi *Workshop Coaching*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, diantaranya adalah:

1. Kuesioner Kreativitas Pegawai yang digunakan dalam penelitian ini hanya mengukur potensi kreativitas dari responden penelitian bukan perilaku kreatif itu sendiri. Hal ini dikarenakan keterbatasan peneliti yang belum memiliki kewenangan dalam menggunakan alat tes yang mengukur perilaku kreatif tanpa pengawasan atau supervisi.
2. Pengukuran *post-test* yang dibatasi oleh waktu, yaitu hanya 7 hari setelah pelaksanaan *workshop*. Menurut Kirkpatrick (2007), pengaruh dari sebuah intervensi baru dapat dilihat efektivitas paling cepat dalam jangka waktu 6 bulan. Sedangkan pada kasus intervensi *Workshop Coaching*, *post-test* diberikan dengan jangka waktu 7 hari setelah pelaksanaan intervensi, sehingga hasil pembelajaran dari *workshop* belum terlihat.
3. Pada saat pelaksanaan *workshop* terdapat beberapa materi yang belum sempat diberikan, karena waktu yang diberikan oleh Bank XYZ Syariah

untuk melaksanakan *workshop* adalah pada sore sampai dengan malam hari setelah jam kantor. Sedangkan rencana awal pelaksanaan *workshop* adalah satu hari penuh.

4. Adanya rotasi penyelia setelah intervensi *Workshop Coaching* menyebabkan peneliti mengalami kesulitan dalam melakukan *follow-up* dari *Action Plan* yang telah dibuat oleh peserta.

5.4 Saran

5.4.1 Saran Metodologis

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran metodologis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, diantaranya adalah:

1. Dalam penelitian selanjutnya, alat ukur tersebut perlu dikembangkan lebih lanjut, mengenai pengujian-pengujian lebih lanjut, hingga akhirnya bisa menjadi set alat ukur kreativitas pegawai yang lebih valid, dapat digunakan dalam konteks organisasi, dan dapat mengukur dimensi - dimensi variabel penelitian dengan lebih kompleks.
2. Dalam penelitian selanjutnya sebaiknya juga meneliti hubungan kreativitas pegawai dengan variabel selain gaya kepemimpinan transformasional atasan misalnya motivasi kerja karyawan dan *teamwork*.

5.4.2 Saran Praktis

Saran praktis yang dapat diberikan kepada perusahaan antara lain:

1. *Workshop Coaching* hendaknya dilakukan selama 1 hari, mengingat tujuan umum dari *Workshop Coaching* ini adalah untuk adalah memberikan materi mengenai pemimpin yang efektif yang mampu mengembangkan bawahan melalui *coaching* yang efektif.
2. Program *Workshop Coaching* sebaiknya diberikan sebelum pegawai menjabat sebagai penyelia. Hal ini dimaksudkan agar setelah menjabat sebagai penyelia, pegawai mengetahui peran penyelia yang diharapkan oleh Bank XYZ Syariah yang diantaranya adalah sebagai *coach* untuk mengembangkan bawahannya.

3. Kreativitas merupakan permasalahan yang saat ini belum dirasakan sebagai permasalahan oleh pihak manajemen Bank XYZ Syariah. Namun, dapat menjadi perhatian bagi pihak manajemen dalam menghadapi persaingan yang makin kompetitif di masa yang akan datang.



DAFTAR PUSTAKA

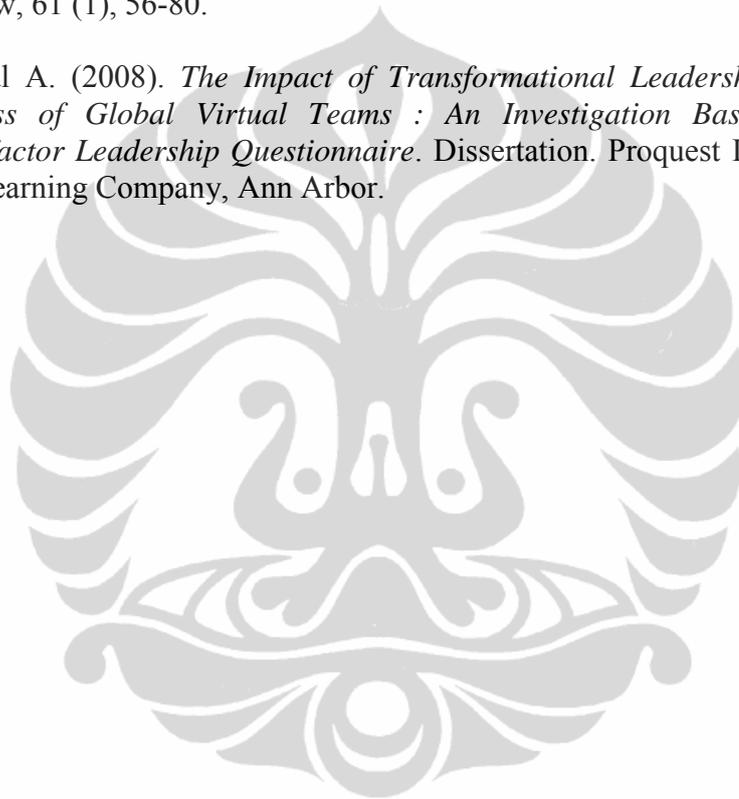
- Alamsyah, Halim. (2012). BI : Perbankan Syariah Mesti Benahi Tiga Tantangan. <http://www.hidayatullah.com>.
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2004). *The myths and morality of leadership in the NHS*. *Clinician in Management*, 12, 49-53.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). *Leader Behaviors and The Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support*. *Leadership Quarterly*, 15: 5–32.
- Anastasi, Anne., Urbina, Susana. (1997). *Psychological Testing*, 7 ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Andriopoulos, C. (2001). *Determinants of organizational creativity: a literature review*. *Management Decision*, Vol. 39, pp. 834-40.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development : Building The Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Binyamin, Galy., Carmeli, Abraham. (2010). *Resource Management Processes Enhance Employee Creativity? The Mediating Role Of Psychological Availability*. *Human Resource Management* November-Desember 2010, Vol. 49, No. 6, Page 999-1024.
- Callis, S. (2002). *Supervisory Management*. Management Book 2000.
- Cheung, M. F. Y., Wong, C-H. (2010). *Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 7.
- Copeland, S. (2005). *Counselling Supervision in Organisations: Professional and Ethical Dilemmas Explored*. London: Routledge. Massachusetts: HRD Press.
- Cronbach, Lee J. (1990). *Essentials of Psychological Testing (5th ed)*. New York: Harper & Row Publishers

- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organizational Development and Change* (9th ed). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Dharma, A. (2003). *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Evans, James R. (1991). *Creative Thinking : In the Decision and Management Sciences*. South-Western Publishing Co., Cincinnati
- Ford, M. C., Gioia, A. D. (1995). *Creative Action in Organizations; Ivory tower Visions & Real World Voices*. Sage Publications, Inc : California.
- Foster, Bill., Seeker, K. R. (2011). *Coaching for Excellence Performance*. Jakarta : PPM Manajemen.
- Francis, Dave., Woodcock, Mike. (1994). *Unblocking Your Organization. A Revised and Expanded Edition of People at Work : A Practical Guide to Organizational Change*. USA California : University Associates
- Guilford, J.P., Fruchter, B. (1978). *Fundamental Statistics in Psychology and Education 6th edition*. Tokyo : McGraw-Hill Inc.
- Gryfin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Supervisor Support and Career anchor impact on the career satisfaction of the entry level information system professional. *Journal of management information systems*, 16(3), 219 – 240.
- Jayadi, A. (2011). *Beberapa Aspek Tentang Perbankan Syariah*. Yogyakarta : Penerbit Mitra Pustaka.
- Kamus Kompetensi (2011). *Kamus Kompetensi Bank XYZ Syariah*. Jakarta: Bank XYZ Syariah.
- Kaplan, Robert M., Dennis P. Sacuzzo. (2001). *Psychological Testing : Principles, Applications, and Issues*. USA: Wadsworth.
- Kerlinger, Fred N., Lee, Howard B. (2000). *Foundations of Behavioral Research, 4th edition*. Orlando : Harcourt College Publishers.
- Kim, Tae-Yeol., Hon, Y. H., Lee, Deog-Ro. (2010). *Proactive Personality and Employee Creativity : The effects of job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity*. *Creativity Research Journal*, , 22 (1), 37-45.

- Kirkpatrick, Donald L., Kirkpatrick, James D. (2007). *Implementing The Four Levels. A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Fransisco : Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Klatt, B. (1999). *The Ultimate Training Workshop Handbook: A Comprehensive Guide to Leading Successful Workshops and Training Programs*. NewYork: McGraw-Hill.
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Malaysia: Sage Publications.
- Laird. D. (2003). *Approaches to Training and Development* (2nd ed). New York: Perseus Book Groups, LLC.
- Langdridge, D. (2004). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*. Harlow : Pearson Education
- Lippstreu, Michael. (2010). *Revisiting Fundamental Concepts of Transformational Leadership Theory : A Closer Look at Follower Developmental Processes*. Dissertation. Proquest Information and Learning Company, Ann Arbor.
- Munandar, S. C. U. (1977). *Creativity and Education; A Study of the Relationships Between Measures of Creative Thinking amd A Number of Educational Variables in Indonesian Primary and Junior Secondary Schools*. Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan .
- Munandar, SCU,. (1999). *Mengembangkan Bakat dan Kreativitas Anak Sekolah*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta : 1999.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- McElvaney, Lisa A. (2006). *The Relationship Between Functional Supervisor Behavior and Employee Creativity in A Project Matrix Organization*. Dissertation. Proquest Information and Learning Company, Ann Arbor.
- Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996). *Employee creativity: personal and contextual factors at work*. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 607-34.
- Okediji, A. A., Etuk, A. S., & Anthony, O. U. (2011). *Influence of perceived coworker involvement and supervisory support on job satisfaction*. *Ifc Psychologia*, 19(1), 543 – 557.
- Poerwandari, E.K. (2009). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok : Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3)

- Sales Agent in Financial Services. http://www.O*net.com
- Santoso, Singgih. (2012). *Aplikasi SPSS pada Statistik Nonparametrik*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994). *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace*. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 580-607.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). *Proactive Personality and Career Success*. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416–427.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). *Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects on Satisfaction and Intent To Turnover*. *Academy of Management Journal*, 43, 215–224.
- Sholihin, A. Ifham. (2010). *Ini lho! Bank Syariah*. Jakarta : Grafindo Media Pratama.
- Sims, R. (2000). *Challenge of Front-Line Management: Flattened the New Economy*. West Port: Greenwood Publishing Group.
- Starr, Julie. (2003). *The Coaching Manual : The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching*. Person Education Limited : London
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sundowo, Agung. (2010). *Meningkatkan Daya Kreativitas Perbankan Syariah*. <http://www.kompasiana.com>
- Tierney, P., Farmer, S.M. and Graen, G.B. (1999). *An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships*. *Personnel Psychology*, Vol. 52, pp. 591-620.
- Utman, C. H. (1997). *Performance Effects of Motivational State: A Meta-Analysis*. *Personality and Social Psychology Review*, 1: 170–182.
- Waldner, C. L. *The Relationship Between A Situational Construct, Organizational Culture, And Transformational And Transactional Leadership*. (2005). *Dissertation*. Proquest Information and Learning Company, Ann Arbor.
- Wilson, Carol. (2011). *Performance Coaching : Metode Baru Mendongkrak Kinerja Karyawan*. Jakarta : PPM Manajemen.

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). *Toward a theory of organizational creativity*. *Academy of Management Review*, 18, 293–332.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). *An interactionist model of creative behavior*. *Journal of Creative Behavior*, 24: 279-290.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed.) Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Zhou, Q., Hirst, G., Shipton, H. (2011). *Promoting Creativity at Work : The Role of Problem-Solving Demand*. *Applied Psychology : An International Review*, 61 (1), 56-80.
- Zayani, Faisal A. (2008). *The Impact of Transformational Leadership on The Success of Global Virtual Teams : An Investigation Based on the Multifactor Leadership Questionnaire*. Dissertation. Proquest Information and Learning Company, Ann Arbor.



LAMPIRAN 1

PROFIL PERUSAHAAN

Sejarah Perusahaan

PT Bank XYZ Syariah (XYZ Syariah) didirikan pada tanggal 19 Juni 2010 sebagai anak perusahaan dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (XYZ). Sebelum beroperasi sebagai Bank Umum Syariah (BUS) yang berdiri secara independen, XYZ Syariah telah beroperasi sebagai unit bisnis XYZ selama 10 tahun dengan menawarkan berbagai produk perbankan syariah.

XYZ Syariah saat ini melayani nasabah melalui 59 kantor cabang di seluruh Indonesia yang didukung oleh jaringan dan teknologi XYZ berupa layanan cabang, ATM, internet banking, dan *call center*. Lebih dari 750 cabang XYZ sebagai Delivery Channel Perbankan Syariah terhubung melalui jaringan teknologi canggih di seluruh nusantara.

Pembentukan pertama diawali dengan pembentukan sebagai Unit Usaha Syariah (UUS) XYZ. Pada tahun 1999 dibentuk Tim Proyek Cabang Syariah dengan tujuan untuk mempersiapkan pengelolaan bisnis perbankan syariah XYZ yang beroperasi pada tanggal 29 April 2000 sebagai Unit Usaha Syariah (UUS) XYZ. Pada awal berdirinya, UUS XYZ terdiri atas 5 kantor cabang yakni di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara, dan Banjarmasin. Pada tahun 2005 proses independensi XYZ Syariah diperkuat dengan kebijakan otonomi khusus yang diberikan oleh XYZ kepada UUS XYZ. Pada Tahun 2009, XYZ membentuk Tim Implementasi Pembentukan Bank Umum Syariah. Selanjutnya UUS XYZ terus berkembang hingga pada pertengahan tahun 2010 telah memiliki 27 kantor cabang dan 31 Kantor cabang pembantu. Kemudian pada tanggal 21 Mei 2010, melalui Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/kep.gbi/2010 tentang Pemberian Izin Usaha PT Bank XYZ Syariah melakukan proses *spin off* yang dilakukan dengan beberapa tahapan, sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku termasuk ketentuan Bank Indonesia dan XYZ Syariah efektif beroperasi pada tanggal 19 Juni 2010.

Terdapat 2 (dua) hal pendorong bagi XYZ untuk melakukan *spin off* UUS XYZ pada tahun 2010 tersebut, yakni aspek eksternal meliputi regulasi, pertumbuhan bisnis, dan kesadaran konsumen yang kian meningkat. Selain itu aspek Internal yakni pengembangan bisnisnya UUS XYZ telah memiliki infrastruktur dalam bentuk sistem, prosedur dan mekanisme pengambilan keputusan yang independen. Di sisi lain UUS XYZ juga telah memiliki sumber daya dalam bentuk jaringan, dukungan teknologi informasi, serta sumber daya manusia yang memadai dan kompeten sehingga mampu menjadi sebuah entitas bisnis yang independen

Dalam menjalankan kewajibannya yang berpedoman pada dasar hukum Syariah yaitu Al Quran dan Hadits, seluruh insan XYZ Syariah juga diharapkan memiliki tata nilai yang menjadi panduan dalam setiap perilakunya. Tata nilai ini dirumuskan dalam budaya kerja XYZ Syariah yaitu Amanah dan Jamaah.

Amanah adalah salah satu sifat wajib Rasulullah SAW yang secara harfiah berarti “dapat dipercaya”. Dalam budaya kerja XYZ Syariah, amanah didefinisikan sebagai “Menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal”. Nilai Amanah ini tercermin dalam perilaku utama insan XYZ Syariah:

- Profesional dalam menjalankan tugas
- Memegang teguh komitmen dan bertanggung jawab
- Jujur, adil, dan dapat dipercaya
- Menjadi teladan yang baik bagi lingkungan

Jamaah adalah perilaku kebersamaan umat Islam dalam menjalankan segala sesuatu yang sifatnya ibadah dengan mengutamakan kebersamaan dalam satu naungan kepemimpinan. Dalam budaya kerja XYZ Syariah, Jamaah didefinisikan sebagai “Bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban”. Budaya ini dijabarkan dalam perilaku utama:

- Bekerja sama secara rasional dan sistematis
- Saling mengingatkan dengan santun
- Bekerja sama dalam kepemimpinan yang efektif

Visi dan Misi

Visi : Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja

Misi :

- a. Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- b. Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
- c. Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
- d. Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
- e. Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

Produk dan Jasa

XYZ Syariah memiliki berbagai jenis produk dan jasa yang relatif lengkap untuk memenuhi kebutuhan individu, usaha kecil, dan institusi. Produk dan jasa yang tersedia untuk individu, usaha kecil maupun institusi meliputi produk pembiayaan, produk investasi, produk simpanan, dan jasa-jasa perbankan. Keseluruhan produk tersebut dapat digunakan oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa membedakan etnis maupun agama. XYZ Syariah untuk saat ini telah menyediakan beberapa pilihan yang kami yakin akan menarik dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Produk-produk tersebut adalah :

- a. Produk Dana yaitu Giro *Wadiah*, Tabungan *Mudharabah* (tabungan untuk memenuhi kebutuhan mengelola dana serta melakukan transaksi sehari-hari), Tabungan Haji *Mudharabah* (fasilitas pembiayaan konsumtif yang ditujukan kepada nasabah untuk memenuhi kebutuhan setoran awal Biaya

- Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) yang ditentukan oleh Departemen Agama), Deposito *Mudharabah*.
- b. Produk Pembiayaan yaitu Pembiayaan *Murabahah* (pembiayaan kepada nasabah dengan prinsip jual - beli antara bank dengan nasabah, sebesar harga perolehan ditambah dengan keuntungan yang disepakati bersama), Pembiayaan *Mudharabah* (pembiayaan yang dilakukan melalui kerja sama di antar dua pihak di mana pemilik modal / bank menyediakan modal 100%, sedangkan pihak lain menjadi pengelola usaha / debitur, keuntungan dari usaha dilakukan secara bagi hasil sesuai dengan kesepakatan), Pembiayaan *Musyarakah* (pembiayaan yang dilakukan melalui kerja sama di antar dua pihak di mana pemilik modal / bank menyediakan modal tidak 100% tergantung dari musyawarah antara kedua belah pihak), dan yang terakhir yaitu Pembiayaan *Ijarah Bai Ut Takjiri* (Pembiayaan yang dilakukan melalui pola kontrak sewa yang diakhiri dengan penjualan).
 - c. Produk Jasa yaitu Kiriman uang yang berdasarkan prinsip *wakalah*, Garansi Bank berdasarkan prinsip *kafalah*, dan Inkaso yang juga berdasarkan prinsip *wakalah*.

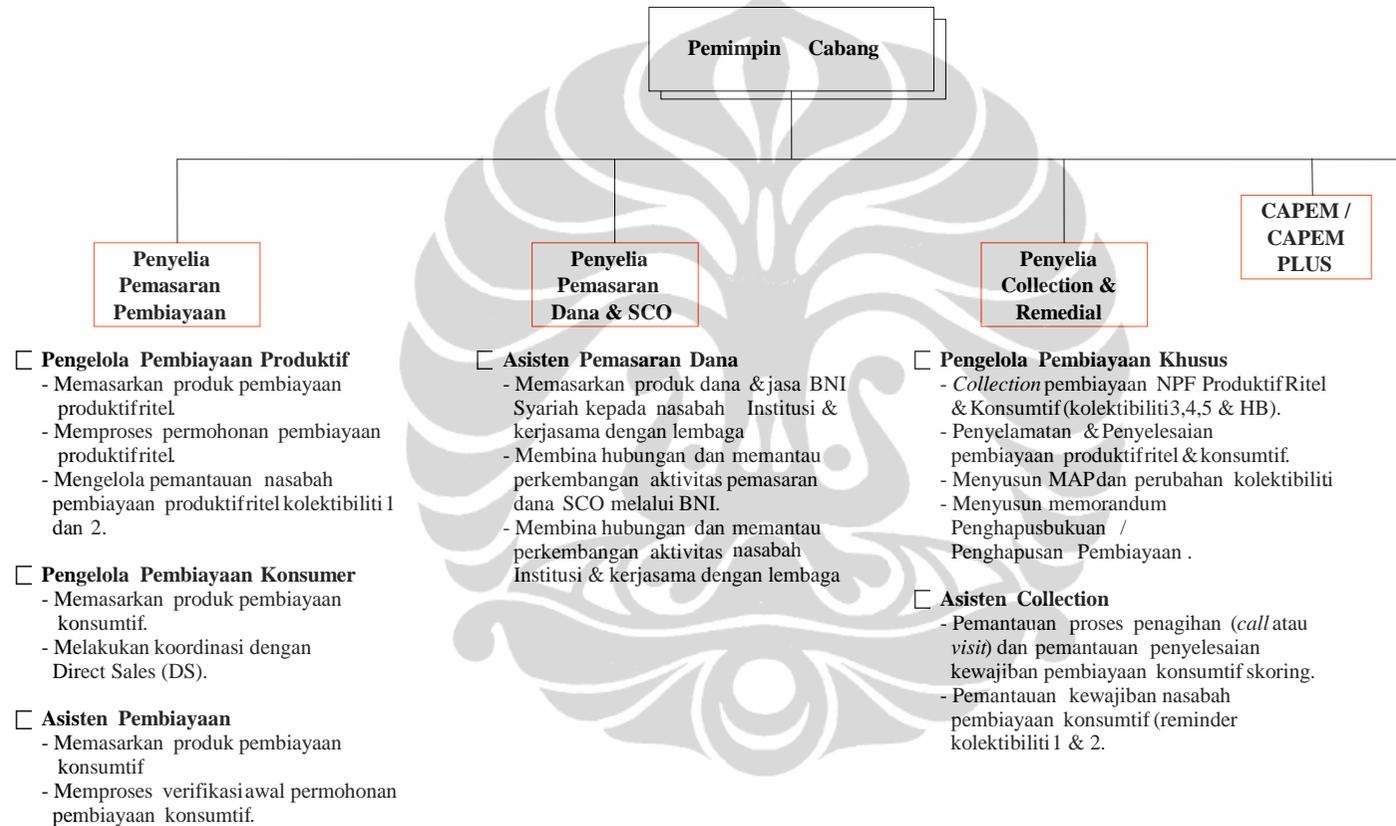
Perkembangan Perusahaan

Dari awal beroperasi hingga kini, XYZ Syariah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Asset meningkat dari Rp. 160 Milyar di Tahun 2001 menjadi 460 Milyar di Tahun 2002. Seiring dengan itu kinerja usaha juga mengalami peningkatan dengan pencapaian laba sebesar Rp. 7,2 Milyar dibanding tahun 2001 yang masih rugi sebesar 3,1 Milyar. Dana pihak ketiga meningkat sebesar 88% dari tahun 2001 menjadi Rp. 205 Milyar. Pembiayaan juga meningkat 163% menjadi 292,9 Milyar. Data di atas menunjukkan bahwa perbankan syariah memiliki prospek yang baik dan akan terus berkembang di masa yang akan datang. Pada akhir tahun 2003 dana pihak ketiga meningkat 97.56% menjadi Rp405 milyar, pembiayaan meningkat sebesar 67.57% menjadi Rp490milyar sedangkan laba mencapai peningkatan sebesar 281.39% menjadi Rp.27.46 milyar. Pada tahun 2004 XYZ Syariah mendapatkan penghargaan The Most Profitable Islamic Bank untuk yang kedua kalinya, penghargaan ini berdasarkan penilaian oleh Karim Business Consulting bekerja sama dengan Majalah Manajemen dan PPM.

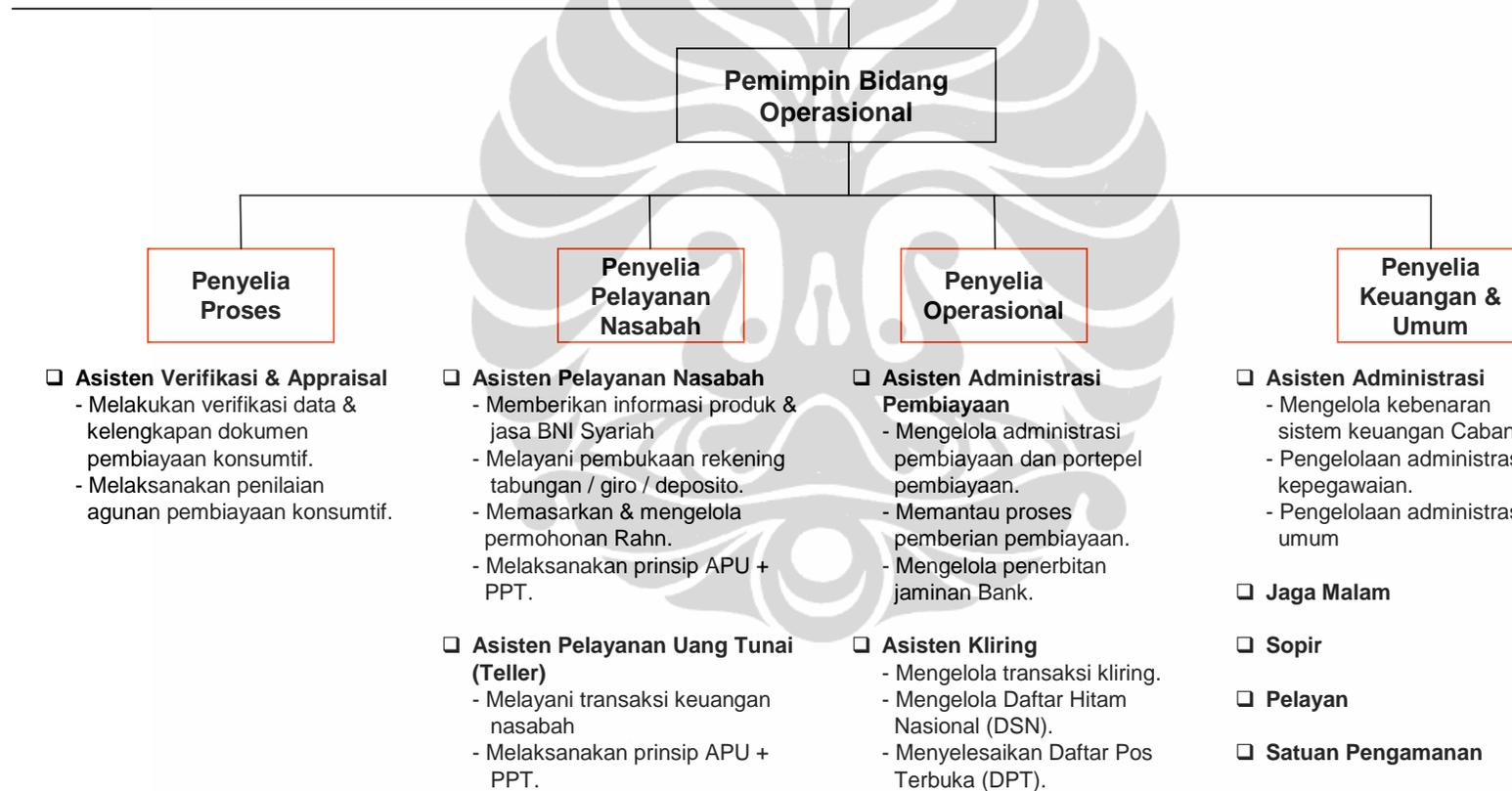
Struktur Organisasi

Berdasarkan Surat Persetujuan Dewan Komisaris nomor KOM/01 tanggal 13 Agustus 2010 dan Surat Keputusan Direksi nomor KP/DIR/26/R tanggal 25 Agustus 2010, maka struktur organisasi XYZ Syariah adalah sebagai berikut:

**FUNGSI POKOK ORGANISASI KANTOR CABANG
(Kep Direksi Fine Tuning Organisasi tanggal 13 Desember 2010)**



**FUNGSI POKOK ORGANISASI KANTOR CABANG
(Kep Direksi Fine Tuning Organisasi tanggal 13 Desember 2010)**



Kode Etik XYZ Syariah

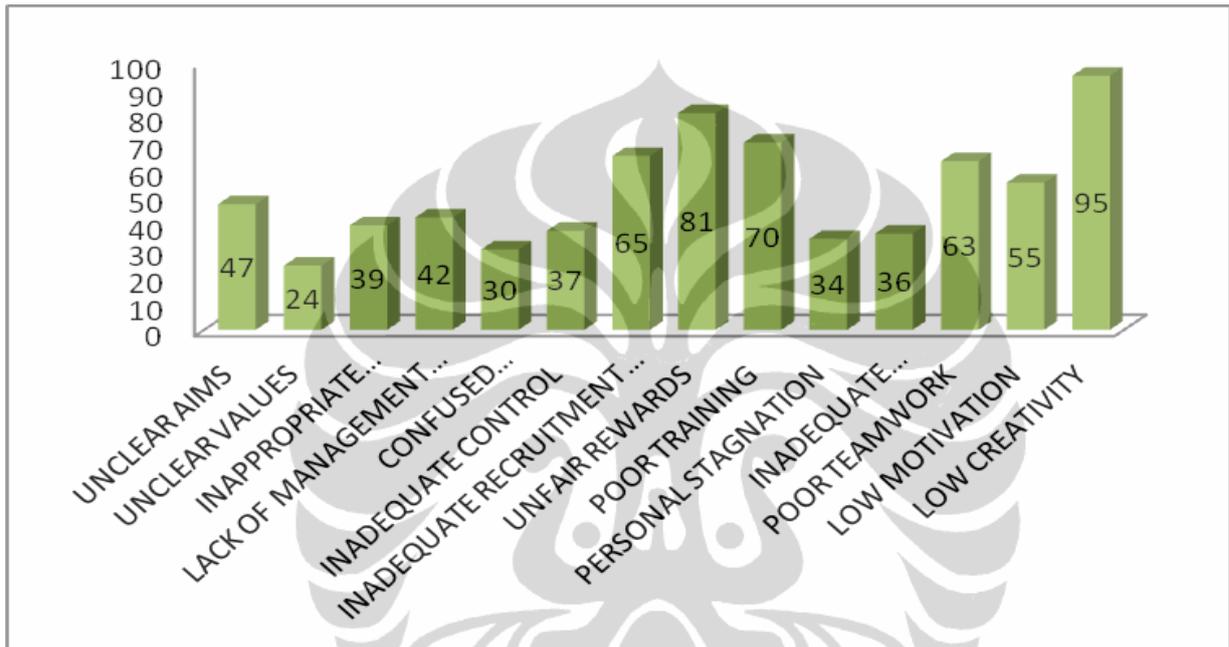
Perusahaan memiliki kode etik yang harus dilakukan dalam menjalankan kegiatan perusahaan, antara lain:

- a. Menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, secara kaffah dan istiqomah
- b. Menjalankan kegiatan usaha yang dapat memberikan kemaslahatan (masalah) dan berlaku Universal
- c. Melakukan pencatatan data dan penyusunan laporan XYZ Syariah dengan baik dan benar.
- d. Tidak melakukan penyalahgunaan jabatan
- e. Menghindari benturan kepentingan
- f. Tidak melakukan penyuapan atau menerima dan/atau memberi imbalan dan cinderamata (Risywah)
- g. Menjaga nama baik XYZ Syariah
- h. Menjaga kerahasiaan Bank
- i. Tidak menggunakan *corporate identity* di luar kepentingan dinas
- j. Meningkatkan dan mengembangkan kompetensi
- k. Menjadi panutan bagi lingkungan
- l. Bersikap adil
- m. Memberikan informasi yang benar sesuai dengan ketentuan
- n. Menjaga hubungan baik (ukhuwah) antar insan XYZ Syariah
- o. Menjadi Pembicara untuk kepentingan XYZ Syariah
- p. Tidak ikut serta dalam kegiatan partai politik
- q. Menjaga keamanan kerja dan kebersihan lingkungan kerja
- r. Menjaga dan menggunakan aset XYZ Syariah dengan benar dan penuh tanggung jawab
- s. Mempunyai komitmen terhadap lingkungan dan kepedulian sosial

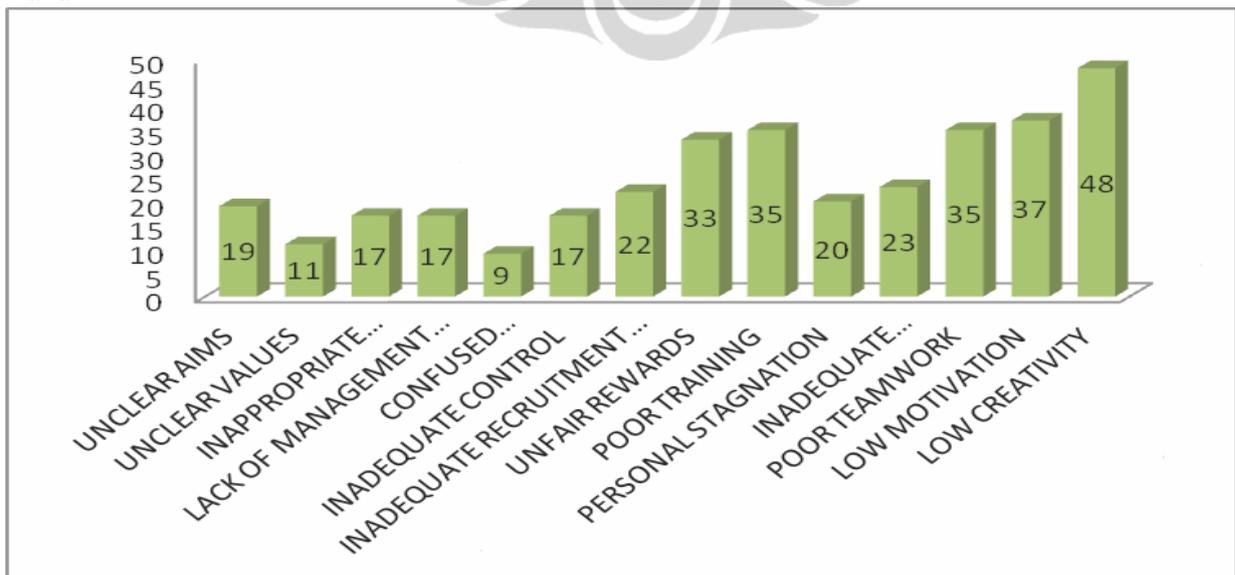
LAMPIRAN 2

DAFTAR GRAFIK

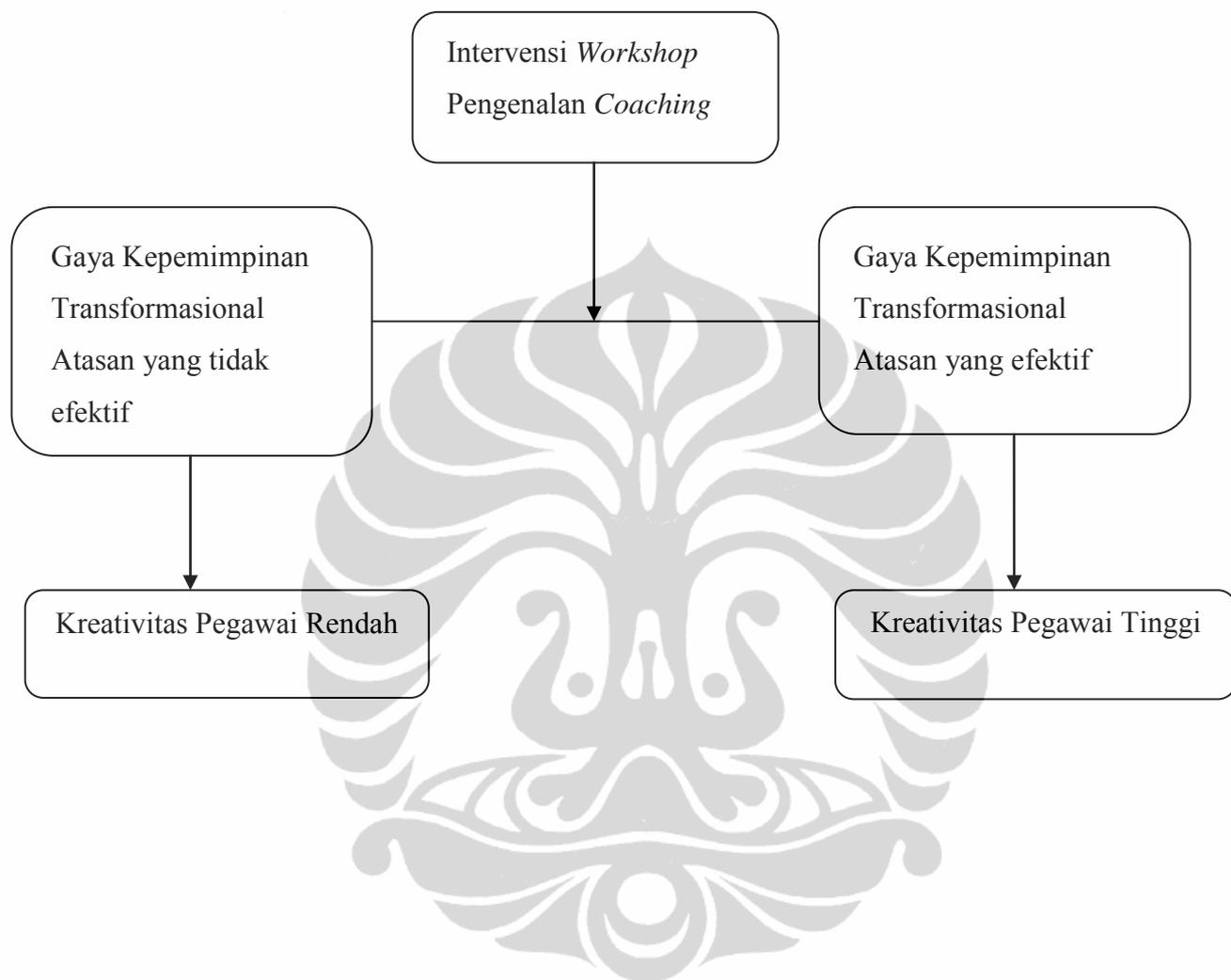
Tabel 1.1. Hasil Kuesioner Identifikasi Hambatan Organisasi pada Unit Pemasaran dan Pembiayaan



Tabel 1.2. Hasil Kuesioner Identifikasi Hambatan Organisasi pada Unit Pemasaran dan Dana



Tabel 2.1 Hubungan Antar Variabel Penelitian



LAMPIRAN 3

KUESIONER PEGAWAI

Assalammu 'Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat,

Kami Mahasiswa Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia - Depok, saat ini sedang melakukan penelitian untuk keperluan pembuatan tesis sebagai salah satu syarat menempuh ujian kelulusan program Magister Profesi.

Pada kesempatan ini, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu sekalian untuk mengisi kuesioner berikut ini. Semua data yang kami peroleh bersifat RAHASIA, yang akan kami jaga kerahasiaannya. Perlu diketahui pula bahwa hasil dari kuesioner ini tidak akan mempengaruhi keputusan apa pun dari unit SDM. Untuk itu, kami mengharapkan jawaban yang sejujurnya dari Bapak/Ibu.

Sebelum memberikan jawaban, mohon Bapak/Ibu membaca dengan teliti setiap petunjuk yang diberikan. Agar jawaban Bapak/Ibu dapat diolah, hendaknya Bapak/Ibu menjawab semua pernyataan yang ada tanpa terlewat.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Peneliti
Mega Nirmala Sari
(mega_nirmala_sari@hotmail.com)

PETUNJUK Pengerjaan

- I. Berilah tanda silang (**X**) pada pernyataan-pernyataan berikut ini. Pilihlah 'Ya ' apabila pernyataan tersebut sesuai dengan diri anda, dan pilihlah 'Tidak' apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan diri anda.

Contoh:

No.	Pilihan		Pernyataan
1.	<input checked="" type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	Saya merasa bersemangat pergi ke kantor

Dari contoh diatas, jika pernyataan tersebut sesuai dengan diri anda, maka berilah tanda silang (**X**) pada kolom Ya.

Selamat Mengerjakan!

No.	Pilihan		Pernyataan
1.	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	Saya selalu ingin mengetahui hal-hal baru yang terjadi di lingkungan saya.
2.	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	Saya suka membaca hal-hal yang bersifat fiktif.
3.	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	Saya berpendapat bahwa lebih baik diam daripada memberikan ide yang mungkin salah.
4.	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	Saya suka menyelesaikan permasalahan yang dapat diselesaikan dengan banyak cara.
5.	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	Dalam pekerjaan, saya lebih senang mengatur pekerjaan saya sendiri daripada pekerjaan yang telah ada prosedurnya.
6.	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	Jika rekan kerja saya meminta untuk melakukan sesuatu, saya akan melakukannya walaupun bertentangan dengan keinginan saya.
7.	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	Menurut saya apa yang diutarakan oleh atasan saya selalu benar.
8.	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	Saya senang menyelesaikan berbagai macam teka-teki.
9.	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	Saya segan menyatakan pendapat saya karena takut salah.
10.	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	Saya lebih senang hal-hal yang bersifat eksak daripada hal-hal yang bersifat sosial.

PETUNJUK Pengerjaan

- II. Berilah tanda silang (X) pada pernyataan-pernyataan berikut ini. Pilihlah satu jawaban yang menurut Anda paling sesuai dengan kondisi atasan langsung anda dari pilihan jawaban yang tersedia. Pilihan jawabannya adalah:

TP = Tidak Pernah

J = Jarang

K = Kadang-kadang

S = Sering

Sl = Selalu

Contoh:

No.	Pernyataan	Pilihan				
		TP	J	K	S	Sl
1.	Atasan saya bersemangat dalam bekerja				X	

Dari contoh diatas, jika atasan anda sering menampilkan perilaku dalam pernyataan tersebut maka berilah tanda silang (X) pada kolom S.

Selamat Mengerjakan !

No.	Pernyataan	Pilihan				
		TP	J	K	S	Sl
1.	Mempunyai hubungan dengan atasan/pimpinan saya menimbulkan rasa bangga dalam diri saya.					
2.	Atasan saya berbicara dengan semangat mengenai apa yang harus dicapai.					
3.	Atasan saya meninjau ulang suatu asumsi kritis untuk mempertanyakan apakah hal tersebut sudah benar-benar sesuai.					
4.	Atasan saya memperlakukan bawahannya sebagai individu bukan hanya sebagai anggota kelompok.					
5.	Atasan saya mengenyampingkan kepentingan diri untuk kepentingan kelompok.					
6.	Atasan saya mengemukakan gambaran masa depan perusahaan yang menarik.					
7.	Atasan saya berusaha melihat permasalahan dari berbagai perspektif ketika menyelesaikannya.					

Terima Kasih

DATA PRIBADI

Nama (Inisial) :

Nama atasan langsung:

Cabang :

Jenis Kelamin :

- Laki-laki
 Perempuan

Usia :

- < 20 tahun
 21 – 25 tahun
 26 - 30 tahun
 31-35 tahun
 36 - 40 tahun
 41 - 45 tahun
 > 45 tahun

Jenjang jabatan :

- BM
 OM
 Penyelia
 Asisten

Unit kerja :

- Pemasaran Pembiayaan
 Collection & Remedial
 Proses
 Pelayanan Nasabah
 Operasional
 Keuangan dan Umum
 Lain-lain, sebutkan.....

Lama Kerja :

Dengan hormat,

Kami Mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Indonesia – Depok, saat ini sedang melakukan penelitian tentang *Organizational Development* yakni melihat perkembangan Bank XYZ Syariah.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran tentang hal-hal apa saja yang perlu dipertahankan di Bank XYZ Syariah dan hal-hal apa saja yang masih perlu ditingkatkan. Untuk itu, kami membutuhkan sejumlah data dari Bapak / Ibu terhadap pekerjaan Bapak / Ibu saat ini.

Pada kesempatan ini kami memohon kesediaan Bapak / Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner berikut ini. Semua data yang kami peroleh akan **kami jaga kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi pekerjaan** Bapak / Ibu. Untuk itu kami mengharapkan **jawaban yang sejujurnya** dari Bapak / Ibu. Bapak / Ibu juga tidak perlu menuliskan nama, karena semua data akan diolah sebagai satu kesatuan.

Sebelum memberikan jawaban, mohon Bapak/Ibu **membaca dengan teliti setiap petunjuk** yang diberikan. Agar jawaban Bapak / Ibu dapat diolah, hendaknya Bapak / Ibu menjawab setiap pertanyaan dan pernyataan yang ada. Sebelum mengembalikan kuisisioner ini **mohon diperiksa kembali agar jangan ada bagian yang terlewat**.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak / Ibu, kami ucapkan terimakasih banyak. Data-data dari Bapak / Ibu akan sangat berarti bagi kami agar kami dapat **memberikan gambaran yang sebenarnya tentang kondisi Bank XYZ Syariah** untuk keperluan **pengembangan organisasi** kedepan.

Jakarta, Januari 2012

Peneliti

DATA PRIBADI

Pada bagian ini, kami meminta Bapak / Ibu untuk mengisi titik-titik atau memberikan tanda silang pada huruf yang sesuai dengan keadaan diri Bapak / Ibu.

Berikan tanda silang (X) pada kolom yang sesuai

I. JENJANG JABATAN

Jenjang jabatan saya saat ini adalah:

A	Eksekutif (EVP atau GM)
B	Manajer Koordinator
C	Manajer
D	Analisis (<i>Specialist/Planner/Coordinator/Leader/Analyst</i>)
E	Assistant (<i>Staff</i>)

II. MASA KERJA

Masa kerja saya di perusahaan ini adalah :

A	sampai dengan 3 tahun
B	> 3 - 7 tahun
C	> 7 - 10 tahun
D	> 10 - 15 tahun
E	lebih dari 15 tahun

III. DIVISI

Divisi saya bekerja saat ini adalah :

Nama Divisi:

IV. USIA

Usia saya saat ini adalah :

A	kurang dari 25 tahun
B	> 25 - 35 tahun
C	> 35 - 45 tahun
D	> 45 - 55 tahun
E	lebih dari 55 tahun

V. TINGKAT PENDIDIKAN

Jenjang pendidikan saya saat ini adalah :

A	Sekolah Menengah Atas (SMA)
B	Diploma 3 (D3)
C	Strata 1 (S1)
D	Strata 2 (S2)

VI. STATUS KEPEGAWAIAN

Status Kepegawaian saya di perusahaan ini adalah

A	Permanen
B	Kontrak
C	Outsource

Pada lembar berikut Saudara akan menemukan 56 butir pernyataan. Tugas Saudara adalah memberi penilaian apakah menurut saudara pernyataan tersebut **benar terjadi** di perusahaan tempat saudara bekerja ataupun **tidak terjadi** di perusahaan tempat saudara bekerja.

Apabila saudara **SETUJU** dengan pernyataan tersebut karena benar terjadi maka beri tanda silang (X) pada huruf **S** yang telah disediakan disebelah masing-masing nomor.

Apabila saudara **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut maka tanda silang (X) pada huruf **TS** pada kolom lembar jawaban yang telah disediakan disebelah masing-masing nomor.

Bacalah pernyataan-pernyataan berikut dengan seksama dan jawablah setiap pernyataan dengan cepat dan spontan.

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN	
1	Rencana perusahaan ke depan (jangka panjang), disusun dalam waktu yang tidak sesuai	S	TS
2	Atasan saya cenderung menyalah gunakan kekuasaan yang dimilikinya	S	TS
3	Perspektif / pola pikir yang dimiliki oleh para pimpinan (EVP atau GM) cenderung kuno	S	TS
4	Tidak ada <i>succession planning</i> yang jelas untuk karyawan-karyawan yang berpotensi	S	TS
5	Jalur komando atau tanggung jawab masing-masing jabatan di perusahaan ini tidak jelas	S	TS
6	Tidak ada standard performa karyawan yang jelas	S	TS
7	Perusahaan ini tidak merekrut orang-orang yang berpotensi	S	TS
8	Banyak karyawan yang <i>resigned</i> untuk mendapatkan gaji yang lebih baik	S	TS
9	Para manager tidak menjalankan program pelatihan dan pengembangan dengan serius	S	TS

LAMPIRAN 4

Uji Validitas Dan Reliabilitas *Item* Kreativitas Pegawai Awal

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.794	.813	14

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keputusan
Item1	.455	.782	Dipertahankan
Item6	.357	.787	Dipertahankan
Item9	.275	.792	Dipertahankan
Item11	.461	.778	Dipertahankan
Item14	.479	.775	Dipertahankan
Item16	.400	.783	Dipertahankan
Item17	.097	.812	Dibuang
Item20	.605	.763	Dipertahankan
Item23	.651	.762	Dipertahankan
Item24	.237	.800	Dipertahankan
Item27	.577	.766	Dipertahankan
Item28	.510	.772	Dipertahankan
Item29	.270	.791	Dipertahankan
Item32	.695	.770	Dipertahankan

Uji Validitas Dan Reliabilitas Item Kreativitas Pegawai Akhir

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.812	.826	13

No. <i>Item</i>	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keputusan
Item1	.462	.802	Dipertahankan
Item6	.385	.806	Dipertahankan
Item9	.255	.814	Dipertahankan
Item11	.526	.793	Dipertahankan
Item14	.433	.801	Dipertahankan
Item16	.398	.804	Dipertahankan
Item20	.604	.785	Dipertahankan
Item23	.625	.785	Dipertahankan
Item24	.238	.821	Dipertahankan
Item27	.604	.785	Dipertahankan
Item28	.529	.792	Dipertahankan
Item29	.270	.811	Dipertahankan
Item32	.711	.790	Dipertahankan

**Uji Validitas Dan Reliabilitas *Item* Gaya Kepemimpinan Transformasional
Atasan Awal**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.933	.937	20

No. Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keputusan
ITEM1	.048	.941	Dibuang
ITEM2	.588	.930	Dipertahankan
ITEM3	.771	.927	Dipertahankan
ITEM4	.426	.933	Dipertahankan
ITEM5	.398	.935	Dipertahankan
ITEM6	.652	.929	Dipertahankan
ITEM7	.741	.927	Dipertahankan
ITEM8	.703	.929	Dipertahankan
ITEM9	.544	.931	Dipertahankan
ITEM10	.615	.929	Dipertahankan
ITEM11	.715	.928	Dipertahankan
ITEM12	.763	.926	Dipertahankan
ITEM13	.437	.932	Dipertahankan
ITEM14	.587	.930	Dipertahankan
ITEM15	.852	.925	Dipertahankan
ITEM16	.784	.926	Dipertahankan
ITEM17	.845	.925	Dipertahankan
ITEM18	.779	.927	Dipertahankan
ITEM19	.807	.926	Dipertahankan
ITEM20	.608	.930	Dipertahankan

**Uji Validitas Dan Reliabilitas *Item* Gaya Kepemimpinan Transformasional
Atasan Akhir**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.941	.944	19

No. Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keputusan
ITEM2	.599	.939	Dipertahankan
ITEM3	.772	.936	Dipertahankan
ITEM4	.420	.943	Dipertahankan
ITEM5	.403	.944	Dipertahankan
ITEM6	.637	.939	Dipertahankan
ITEM7	.723	.937	Dipertahankan
ITEM8	.709	.938	Dipertahankan
ITEM9	.553	.940	Dipertahankan
ITEM10	.617	.939	Dipertahankan
ITEM11	.730	.937	Dipertahankan
ITEM12	.761	.936	Dipertahankan
ITEM13	.446	.942	Dipertahankan
ITEM14	.584	.940	Dipertahankan
ITEM15	.869	.934	Dipertahankan
ITEM16	.763	.937	Dipertahankan
ITEM17	.853	.934	Dipertahankan
ITEM18	.781	.936	Dipertahankan
ITEM19	.828	.935	Dipertahankan
ITEM20	.630	.939	Dipertahankan

LAMPIRAN 5

Hasil Uji Statistik

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KRT1	TFL1
N		6	6
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	7.6667	61.5000
	Std. Deviation	.81650	10.65364
Most Extreme Differences	Absolute	.293	.259
	Positive	.293	.186
	Negative	-.207	-.259
Kolmogorov-Smirnov Z		.717	.635
Asymp. Sig. (2-tailed)		.682	.814

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Korelasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan Dengan Kreativitas Pegawai Sebelum Intervensi

Correlations

			KRT1	TFL1
Spearman's rho	KRT1	Correlation Coefficient	1.000	.861*
		Sig. (2-tailed)	.	.028
		N	6	6
	TFL1	Correlation Coefficient	.861*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.028	.
		N	6	6

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

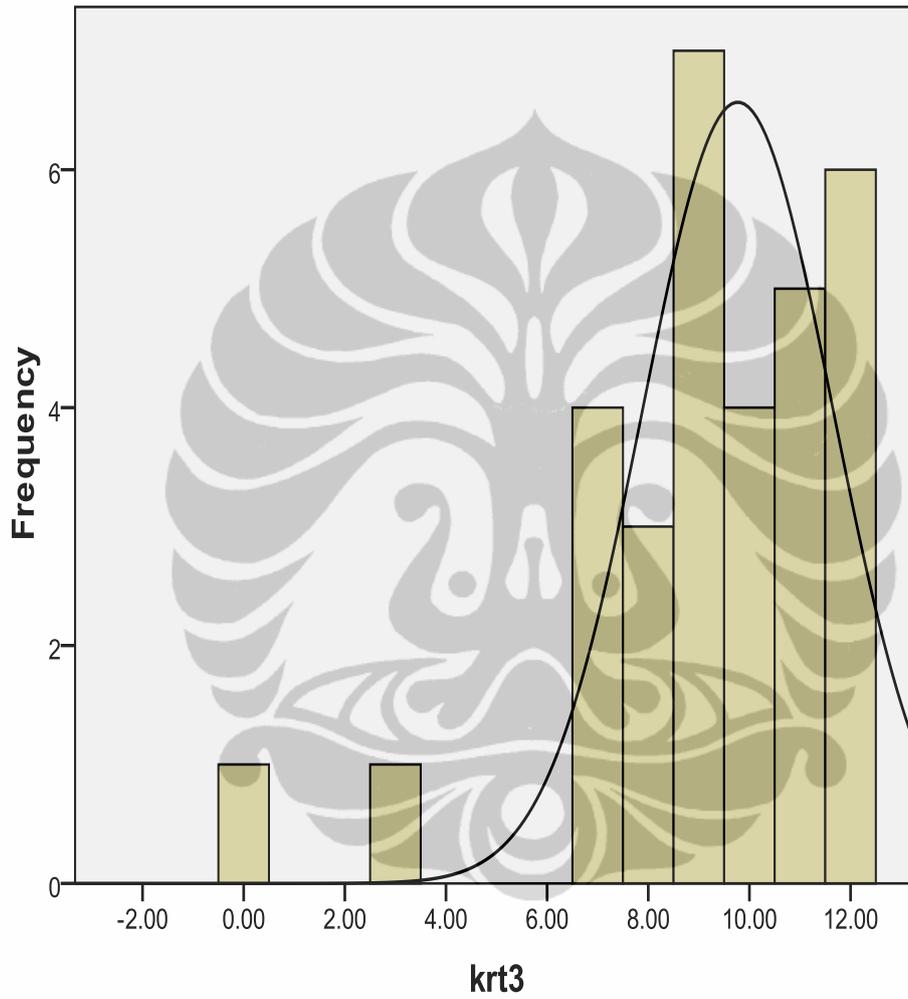
Deskriptif Skor Kreativitas Pegawai

		Kreativitas Pegawai
N	Valid	31
	Missing	0
Mean		9.1935
Std. Error of Mean		.47839
Median		9.0000
Std. Deviation		2.66357
Variance		7.095
Skewness		-1.693
Std. Error of Skewness		.421
Kurtosis		4.071
Std. Error of Kurtosis		.821
Range		12.00
Minimum		.00
Maximum		12.00
Percentiles	10	7.0000
	90	12.0000

Kreativitas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	1	3.2	3.2	3.2
3.00	1	3.2	3.2	6.5
7.00	4	12.9	12.9	19.4
8.00	3	9.7	9.7	29.0
9.00	7	22.6	22.6	51.6
10.00	4	12.9	12.9	64.5
11.00	5	16.1	16.1	80.6
12.00	6	19.4	19.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

krt3



Mean =9.19
Std. Dev. =2.664
N=31

Deskriptif Skor Gaya Kepemimpinan Transformasional Pegawai

Statistics

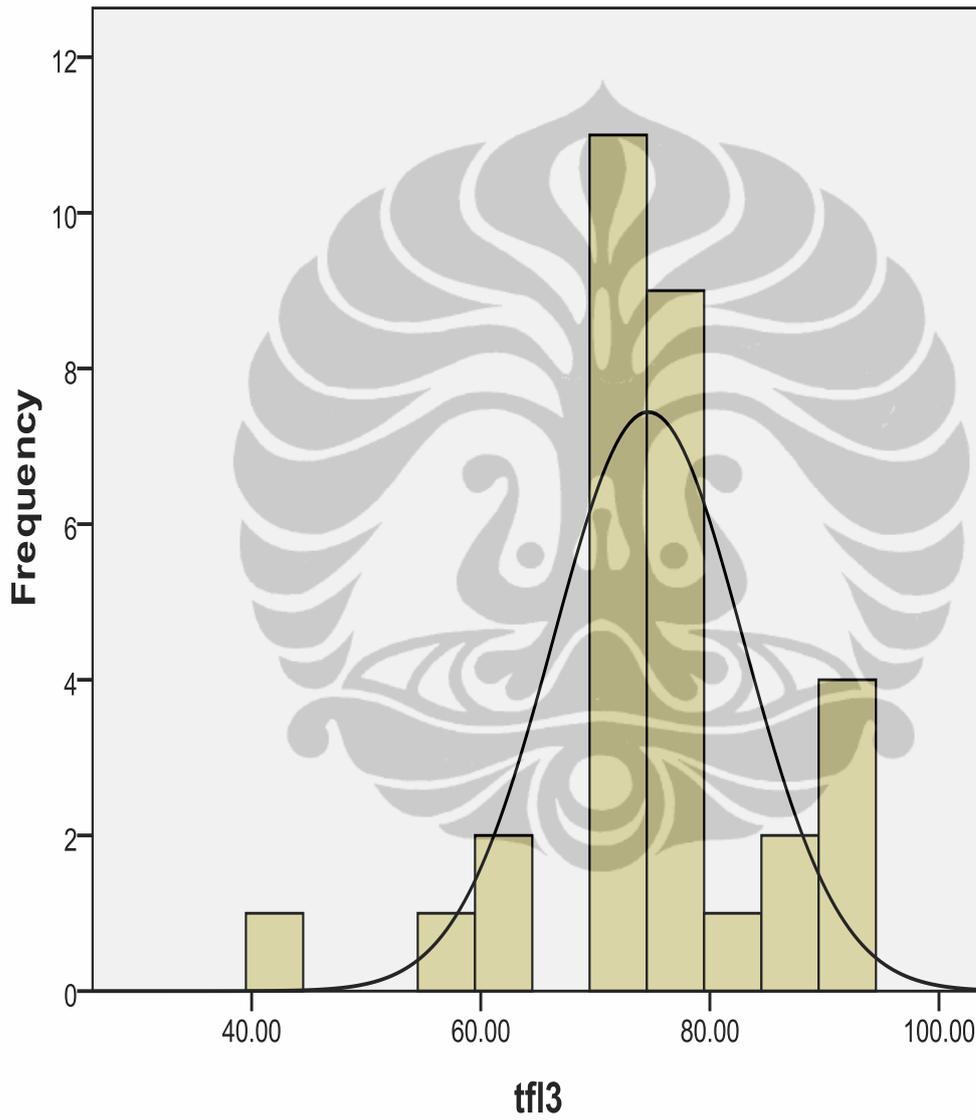
tf13

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		75.3226
Std. Error of Mean		1.95838
Median		75.0000
Std. Deviation		10.90378
Variance		118.892
Skewness		-.628
Std. Error of Skewness		.421
Kurtosis		2.077
Std. Error of Kurtosis		.821
Range		52.00
Minimum		42.00
Maximum		94.00
Percentiles	10	64.0000
	90	92.0000

Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	42.00	1	3.2	3.2	3.2
	55.00	1	3.2	3.2	6.5
	64.00	2	6.5	6.5	12.9
	70.00	2	6.5	6.5	19.4
	71.00	3	9.7	9.7	29.0
	72.00	4	12.9	12.9	41.9
	74.00	2	6.5	6.5	48.4
	75.00	1	3.2	3.2	51.6
	76.00	3	9.7	9.7	61.3
	77.00	1	3.2	3.2	64.5
	78.00	3	9.7	9.7	74.2
	79.00	1	3.2	3.2	77.4
	80.00	1	3.2	3.2	80.6
	88.00	1	3.2	3.2	83.9
	89.00	1	3.2	3.2	87.1
	92.00	2	6.5	6.5	93.5
	93.00	1	3.2	3.2	96.8
	94.00	1	3.2	3.2	100.0
Total		31	100.0	100.0	

Histogram



Mean =75.32
Std. Dev. =10.904
N=31

Hasil Perhitungan Perbedaan Mean Evaluasi Tahap II

	post – pre
Z	-2.814 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.005

a. Based on negative ranks.

Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan Dengan Kreativitas Pegawai Setelah Intervensi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KRT2	TFL2
N		6	6
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	8.5000	69.6667
	Std. Deviation	.54772	4.80278
Most Extreme Differences	Absolute	.319	.214
	Positive	.319	.214
	Negative	-.319	-.194
Kolmogorov-Smirnov Z		.782	.525
Asymp. Sig. (2-tailed)		.573	.946

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Korelasi Skor Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan dengan
Kreativitas Pegawai Setelah Intervensi**

Correlations

		KRT2	TFL2
Spearman's rho	KRT2	1.000	.302
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	.561
	N	6	6
TFL2	Correlation Coefficient	.302	1.000
	Sig. (2-tailed)	.561	.
	N	6	6

Hasil Perhitungan Perbedaan Mean Sebelum dan Sesudah Intervensi

	KRT2 - KRT1	TFL2 - TFL1
Z	-1.890 ^a	-1.787 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.059	.074

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

LAMPIRAN 6

Rundown *Workshop Coaching* Penyelia Bank XYZ Syariah

Sasaran : Peserta memiliki kemampuan dan pengetahuan mengenai cara mengembangkan bawahan

Tujuan Instruksional Umum : Memberikan materi mengenai pemimpin yang efektif yang mampu mengembangkan bawahan dengan cara coaching dan pemberian umpan balik yang efektif.

Tujuan Instruksional khusus : Menyajikan materi mengenai pemimpin yang efektif, komunikasi efektif, coaching dan pemberian umpan balik dengan metode ceramah, diskusi, games interaktif serta

No.	Waktu	Kegiatan	Materi	Metode
1	17.00-17.30	Registrasi Peserta		
2	17.00-17.30	Pengerjaan Pre-test		Tes
3	17.30-17.40	Pembukaan	Pembukaan dari pihak Bank BNI Syariah	
4	17.40-18.00	Perkenalan oleh fasilitator dilanjutkan dengan penjelasan mengenai agenda pelatihan hari ini dan contract learning	Agenda pelatihan dan contract learning	Ceramah
5	18.00-18.45	ISHOMA		
7	18.45-19.00	Diskusi	Focus Group Discussion Karakteristik Penyelia Efektif	Diskusi
8	19.00-19.30	Getting to know your self!	Penjelasan singkat mengenai gaya kepemimpinan dan review	Ceramah dan Tes
			Kompetensi Manajerial Penyelia.	Ceramah dan diskusi
			Peran penyelia	Ceramah
9	19.30-19.45	Individual Differences	Bagaimana cara menghadapi bawahan	Ceramah
11	19.45-20.15	Komunikasi Efektif	Penjelasan mengenai definisi komunikasi efektif dan	Ceramah dan Penayangan Video mengenai komunikasi efektif
			Penjelasan mengenai hambatan-hambatan dalam komunikasi	Penayangan video mengenai komunikasi yang tidak efektif dan diskusi
			Pengenalan cara-cara/tips agar komunikasi yang dilakukan efektif	Ceramah

12	20.15-20.45	<i>Coaching dan feedback</i>	Penjelasan pengertian dan manfaat <i>coaching</i>	Ceramah
			Proses <i>coaching</i>	
			Aplikasi tahapan-tahapan <i>coaching</i> dalam pekerjaan	Penayangan video dan diskusi kelompok
			Penjelasan <i>Coaching</i> yang efektif	Pemberian materi dilakukan dengan metode ceramah dan diskusi
			Penjelasan pengertian dan manfaat <i>feedback</i>	Pemberian materi dilakukan dengan metode ceramah
			Penjelasan <i>feedback</i> yang efektif dan tips-tips <i>feedback</i> yang efektif	Pemberian materi dilakukan dengan metode ceramah dan penayangan
	20.45-21.15	<i>Role-play coaching</i>		
	21.15-21.30	Diskusi mengenai <i>coaching guidance (Behavioral Checklist)</i> dan pembuatan <i>Action Plan</i>		
14	21.30-21.45	Review Materi Training	Review keseluruhan materi	Ceramah
15	21.45-22.00	Penutupan, Pemberian Post-test dan evaluasi <i>workshop</i>	Pengerjaan post-test	Tes



LAMPIRAN 7

MODUL WORKSHOP COACHING

Bank XYZ Syariah Cabang A

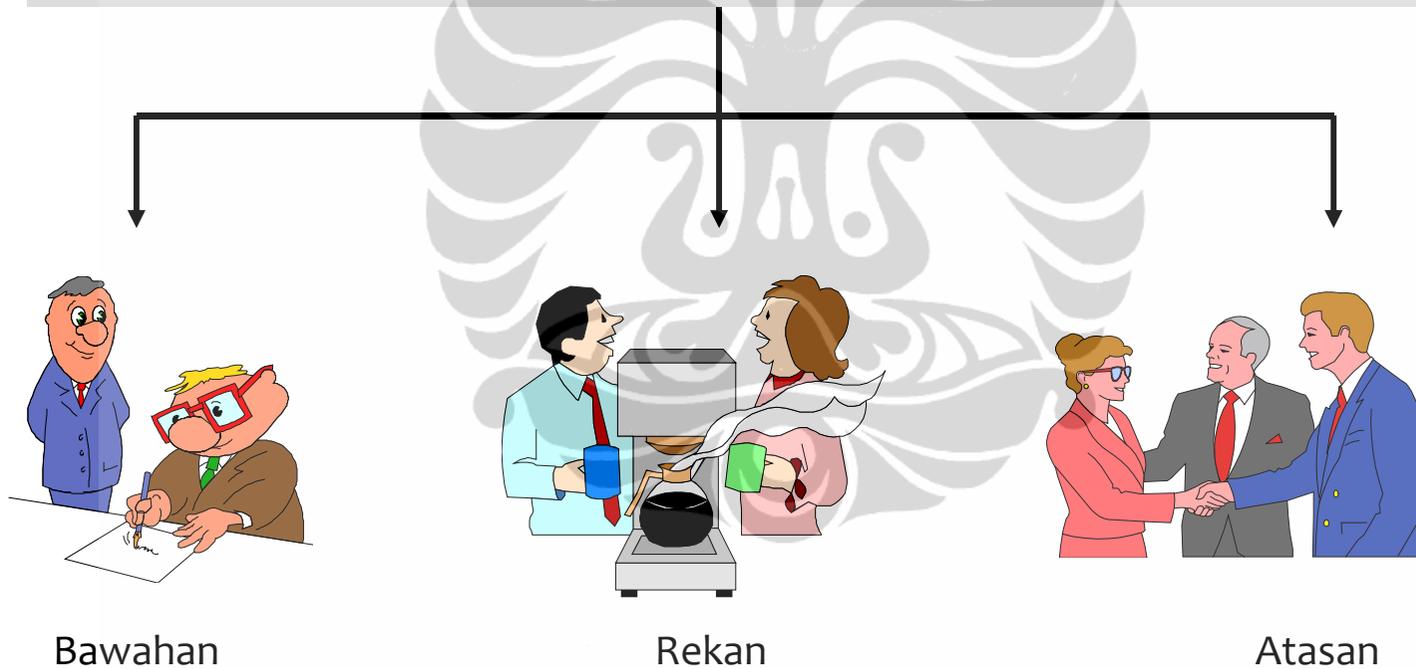
STUDI KASUS

Sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan mengalami kendala dalam mengembangkan usahanya. Salah satu kendala yang ditemui adalah tidak tercapainya target yang telah ditetapkan.

Untuk mengidentifikasi potensi masalah yang menyebabkan tidak tercapainya target tersebut, bagian HRD menyebarkan kuesioner opini pegawai kepada seluruh karyawan, baik yang berada di kantor pusat maupun kantor cabang.

Kepemimpinan

adalah: kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk dapat memberikan hasil yang optimal



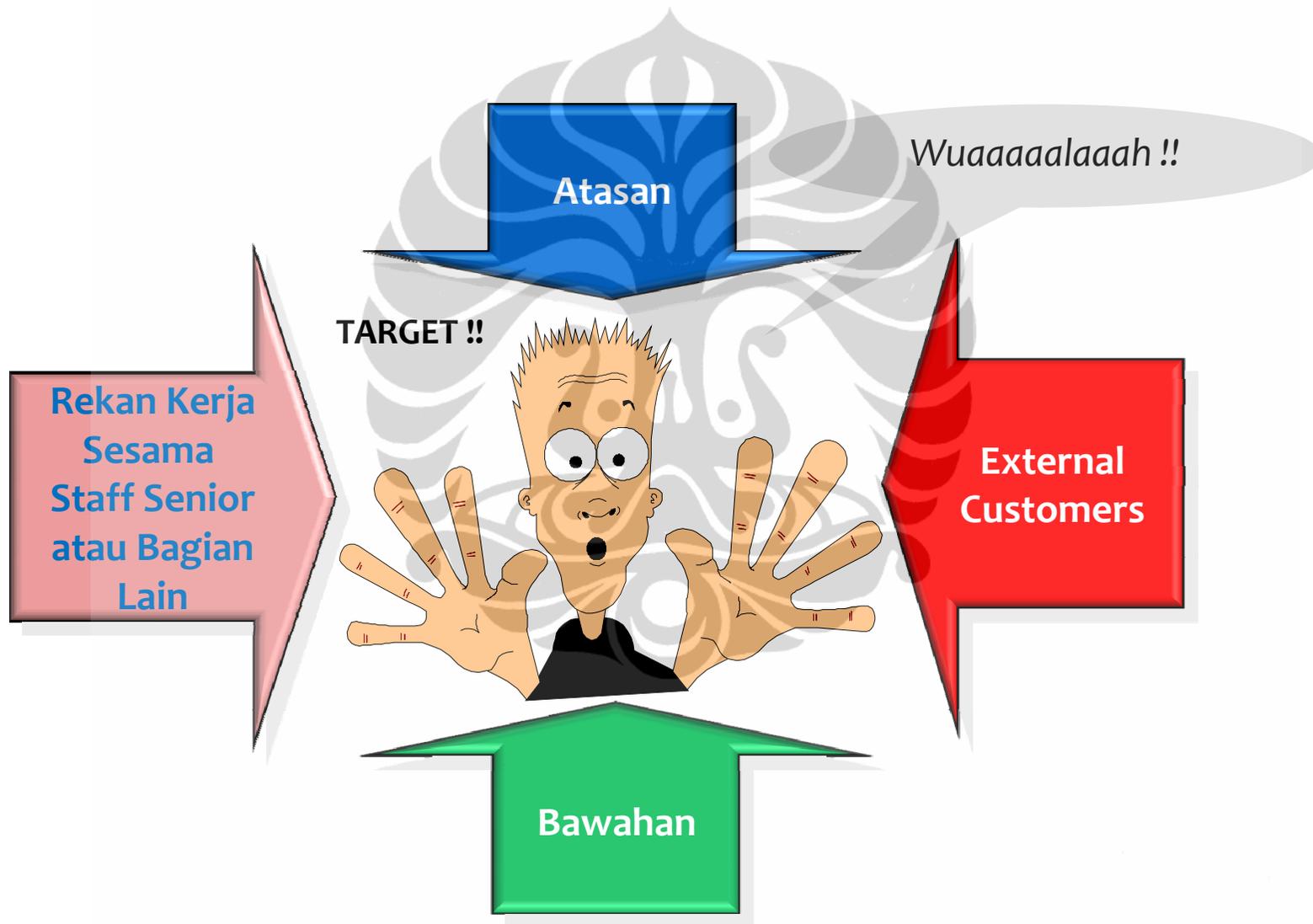
Tugas Pemimpin



*Bekerja dengan oranglain,
artinya bekerja bersama-sama
dengan bawahan*

*Bekerja melalui oranglain,
artinya bekerja dengan
memanfaatkan keahlian masing-
masing bawahan*

POSISI PENYELIA



PEMIMPIN YANG EFEKTIF

	Manajer	Pemimpin
Plan	Menentukan sasaran, standar, tanggungjawab dan waktu	Membangkitkan komitmen terhadap tujuan tim
Do	Melakukan tugas-tugas yang diberikan menurut tingkat-tingkat produktivitas dan kualitas yang telah ditentukan	Memberikan dorongan, pemberdayaan, bimbingan yang tepat
Check	Meninjau dan membandingkan kinerja aktual dengan hasil yang ditargetkan	Menilai karya dan menghargai kinerja sepantasnya
Action	Merencanakan dan menjalankan ukuran-ukuran korektif dan preventif	Memecahkan masalah bersama-sama dan mengembangkan kompetensi
Coordinate	Menyelaraskan waktu, jumlah dan kualitas	Membangkitkan dan memupuk esprit de corps

MEMAHAMI BAWAHAN

HASIL KERJA

Hasil kerja baik
Motivasi Rendah

Hasil kerja baik
Motivasi Tinggi

Hasil kerja buruk
Motivasi rendah

Hasil kerja buruk
Motivasi Tinggi

MOTIVASI

PENGERTIAN KOMUNIKASI

Upaya untuk membuat pendapat, menyatakan perasaan, menyampaikan informasi dsb, agar diketahui atau dipahami oleh orang lain

To make opinions, feelings, information etc, known Or understood by others (Longman)

Kemampuan untuk mengungkapkan keinginan, ide, perasaan, pikiran atau pendapat seseorang sehingga dapat mengerti dan dimengerti oleh orang lain.



COACHING



- Pengertian *Coaching*
- Prinsip-prinsip *Coaching*
- Teknik-teknik *Coaching*
- Proses *Coaching*
- *Coaching* Efektif dan Tips

Proses Coaching



COACHING EFEKTIF

- Terciptanya suasana keterbukaan dan saling menguntungkan antara *coach* dan *coachee*
- Adanya empati dan sikap yang bersedia membantu dari pihak penyelia sebagai *coach*.
- Terciptanya percakapan yang efektif.
- Fokus hanya pada permasalahan atau isu-isu terkait pekerjaan.

Feedback yang Efektif

- Menjelaskan perilaku saat ini

Menjelaskan perilaku yang ingin anda perkuat (dihargai/dipuji) atau luruskan (dikritik) untuk memperbaiki situasi.

- Mengidentifikasi situasi

Mengidentifikasi situasi spesifik ketika anda mengamati perilaku tersebut.