



UNIVERSITAS INDONESIA

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
UNTUK MENINGKATKAN PERSEPSI PERILAKU
KEPEMIMPINAN ATASAN
DAN MOTIVASI KERJA BAWAHAN
(STUDI PADA KARYAWAN CABANG Y PT X)**

*Transformational Leadership Training to Improve
Perceived Leadership Behavior and Subordinate Work Motivation
(Study on Employees of Branch Y PT X)*

TESIS

LAYYINA HUMAIRA

1006796355

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
UNTUK MENINGKATKAN PERSEPSI PERILAKU
KEPEMIMPINAN ATASAN
DAN MOTIVASI KERJA BAWAHAN
(STUDI PADA KARYAWAN CABANG Y PT X)**

*Transformational Leadership Training to Improve
Perceived Leadership Behavior and Subordinate Work Motivation
(Study on Employees of Branch Y PT X)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**LAYYINA HUMAIRA
1006796355**

**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 : LAYYINA HUMAIRA

NPM : 1006796355

Tanda Tangan :



Tanggal : 25 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Layyina Humaira
NPM : 1006796355
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pelatihan Kepemimpinan Transformasional untuk Meningkatkan Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan dan Motivasi Kerja Bawahan (Studi Pada Karyawan Cabang Y PT X).

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dra. Lembana Yogapranata Soemitro, M. Psi (*Lembana*)
NIP. 130319705
Pembimbing II : Dianti E Kusumawardhani, Psi., M.Si., Ph. D (*Dianti*)
NIP. 080903060
Penguji I : Dra. Lieke E. M. Waluyo, M.Sc. Eng, Ph. L (*L. Waluyo*)
NIP. 08093010
Penguji II : Drs. Iman Sukhirman, M.Si (*Iman*)
NIP. 194704121979031003

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Profesi Psikologi
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., PhD)
NIP. 195103271976032001

(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.)
NIP 194904031976031002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 6 Juli 2012

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini tepat waktu. Peneliti mendapat bantuan dari berbagai pihak, dan untuk itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dra. Lembana Yogapranata, M. Psi selaku pembimbing I dan Dianti E Kusumawardhani, Psi., M.Si., Ph. D selaku pembimbing II yang telah membimbing, memberikan masukan, kritikan dan dorongan kepada peneliti sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Selain itu juga, kepada para dosen Psikologi UI khususnya peminatan PIO yang telah membagi ilmu dan pengalamannya selama peneliti berkuliah.
2. Kedua orang tua peneliti; H. Darul Qutni selaku papa dan khususnya Hj. Nana Mastanah selaku mama, yang telah melimpahkan curahan kasih sayang tiada hentinya kepada peneliti. Juga kepada para kakak; kak tih, kak adia, bang gha, kak nilam dan para keponakan; Tasha, Dithra, Rakha, dan Hirzan yang menjadi penyejuk hati peneliti selama pengerjaan tesis.
3. Anggit Wicaksono, yang memberikan dorongan moril maupun materiil dan telah hadir di sisi peneliti serta berhasil mewarnai kehidupan peneliti.
4. Teman-teman PIO XVI yang telah mendukung peneliti selama dua tahun, khususnya Piyo Pio (Tika, Micu, Mega dan Nina) dan rekan magang; Atha, Rani dan Mas Prima, serta teman lainnya yang telah berbagi kebersamaan, kebahagiaan dan pengetahuan.
5. Sahabat-sahabat peneliti dari S1, Jembelz khususnya Jeje, Danoes Bagoes khususnya Ceuceu dan Nina, juga teman-teman lain Geha, Tari dan lainnya yang memberikan semangat kepada peneliti maupun membantu peneliti sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.

Juga kepada semua pihak yang tak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu maupun memberikan semangat selama pengerjaan tesis ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan dari semua pihak yang terkait. Saya berharap tesis ini dapat berguna bagi orang-orang yang membacanya.

Depok, Juni 2012

Peneliti

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

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

Nama : Layyina Humaira
NPM : 1006796355
Program Studi : 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 Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Untuk Meningkatkan Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan Dan Motivasi Kerja Bawahan (studi pada karyawan cabang Y PT. X)”

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 25 Juni 2012

Yang menyatakan



(Layyina Humaira)

ABSTRAK

Nama : Layyina Humaira
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Untuk Meningkatkan Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan Dan Motivasi Kerja Bawahan (studi pada karyawan cabang Y PT. X)

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara persepsi perilaku kepemimpinan atasan dan motivasi kerja bawahan pada karyawan cabang Y PT. X. PT. X merupakan perusahaan penyedia jasa layanan perbankan yang sedang berkembang. Berdasarkan data awal yang diperoleh melalui wawancara, diketahui bahwa motivasi kerja bawahan pada karyawan cabang Y PT. X masih perlu ditingkatkan. Persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja tersebut. Untuk mengetahui apakah dugaan tersebut benar, peneliti melakukan perhitungan statistik melalui uji korelasi antara persepsi perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja bawahan. Hasil yang ada menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja bawahan. Oleh karena itu, intervensi yang dilakukan pada penelitian ini dirancang untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan yaitu berupa pelatihan kepemimpinan transformasional bagi penyelia. Hasil perhitungan uji signifikansi menunjukkan adanya perbedaan *pre-test* dan *post-test* pada materi intervensi. Maka bentuk intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan persepsi perilaku kepemimpinan atasan dan motivasi kerja bawahan pada cabang Y PT. X.

Key words:

Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan, Motivasi kerja Bawahan, Pelatihan Kepemimpinan Transformasional.

ABSTRACT

Name : Layyina Humaira
Study Program : Professional Psychology
Specialization : Industrial and Organizational Psychology.
Thesis Title : Transformational Leadership Training to Improve Perceived Leadership Behavior and Subordinate Work Motivation (Study on employees of Branch Y PT. X)

This study was conducted to find out relationship between perceived leadership behavior and subordinate work motivation among employees in branch Y PT X. PT. X is a growth company which provide banking services. Based on initial data that were obtained from interviews, the researcher found that subordinate work motivation still need to improve. Employee's perceived of leadership behavior are assumed to affect work motivation. To know whether that presumption is correct or not, the researcher conducted a statistical calculation through correlation test between perceived leadership behavior and subordinate work motivation. The results showed that there is a significant and positive correlation between perceived leadership behavior and subordinate work motivation. Therefore, the intervention in this study was designed to increase employee's perceived of leadership behavior that was transformational leadership training for supervisor. The result of test calculation shows that there is a significantly differences between pre-test and post-test on intervention knowledge. Accordingly, transformational leadership training is expected to improve perceived leadership behavior and subordinate work motivation among employees in branch Y PT. X.

Key words:

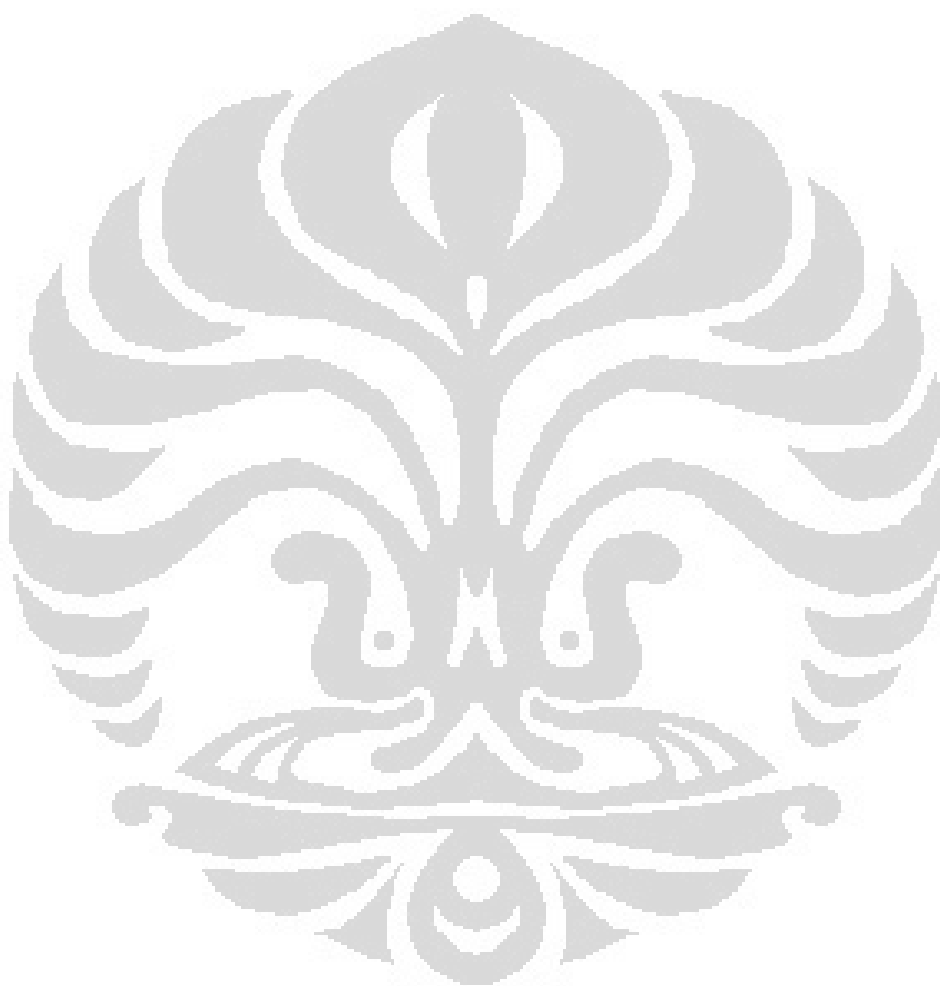
Perceived Leadership Behavior, Subordinate Work Motivation, Transformational Leadership Training.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR BAGAN DAN GRAFIK	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	5
1.3 Rumusan Permasalahan	7
1.4 Tujuan dan Manfaat	8
1.4.1 Tujuan	8
1.4.2 Manfaat	8
1.5 Sistematika Penulisan	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Motivasi Kerja	10
2.1.1 Definisi Motivasi Kerja	10
2.1.2 Penggolongan Teori Motivasi	11
2.1.3 Teori Motivasi <i>Expectancy</i> dari Vroom	12
2.1.4 Dampak Motivasi Kerja	14
2.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja	15
2.2 Kepemimpinan	15
2.2.1 Definisi Kepemimpinan	16
2.2.2 Perilaku Kepemimpinan	16
2.2.3 Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan	18
2.3 Kepemimpinan Transformasional	19
2.3.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional	19
2.3.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional.....	20
2.4 Intervensi Organisasi	23
2.4.1 Definisi Intervensi Organisasi	23
2.4.2 Tipe Intervensi Organisasi	24
2.4.3 Pelatihan	27
2.4.3.1 Definisi Pelatihan	27
2.4.3.2 Tujuan Pelatihan	27
2.4.3.3 Tahap Penyusunan Program Pelatihan	29

2.5 Dinamika Pelatihan Kepemimpinan Transformasional untuk Meningkatkan Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan dan Motivasi Kerja	33
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Pendekatan Penelitian	36
3.2 Tipe Penelitian	36
3.3 Desain Penelitian	37
3.4 Variabel Penelitian	37
3.4.1 Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan	37
3.4.2 Motivasi Kerja	38
3.4.3 Intervensi	38
3.5 Rumusan Permasalahan	38
3.6 Hipotesis Kerja	39
3.7 Responden Penelitian	39
3.8 Metode Pengumpulan Data	39
3.8.1 Wawancara	39
3.8.2 Observasi	40
3.8.3 Alat Ukur	40
3.8.3.1 Alat Ukur <i>Leadership Practices Inventory</i>	40
3.8.3.2 Alat Ukur Motivasi Kerja	42
3.9 Metode Analisis Data	44
3.10 Prosedur Penelitian.....	46
BAB 4. HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI	49
4.1 Gambaran Responden Penelitian	49
4.1.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian.....	49
4.1.2 Gambaran Data Variabel Penelitian	51
4.1.2.1 Gambaran Data Motivasi Kerja	51
4.1.2.2 Gambaran Data Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan	52
4.2 Hasil, Analisis, dan Kesimpulan Hasil Penghitungan Awal	53
4.3 Program Intervensi	53
4.3.1 Waktu dan Tempat Pelaksanaan Intervensi	54
4.3.2 Responden Intervensi	54
4.3.3 Prosedur Intervensi	54
4.3.3.1 Prosedur Persiapan Intervensi	54
4.3.3.2 Prosedur Pelaksanaan Intervensi	57
4.3.4 Hasil Evaluasi Intervensi	58
4.3.4.1 Evaluasi Tahap I – <i>Reaction Criteria</i>	59
4.3.4.2 Evaluasi Tahap II – <i>Knowledge Criteria</i>	60
BAB 5. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN	63
5.1 Kesimpulan.....	63
5.2 Diskusi	63
5.3 Saran	66

5.3.1 Saran Metodologis	66
5.3.2 Saran Praktis	67
DAFTAR PUSTAKA	69

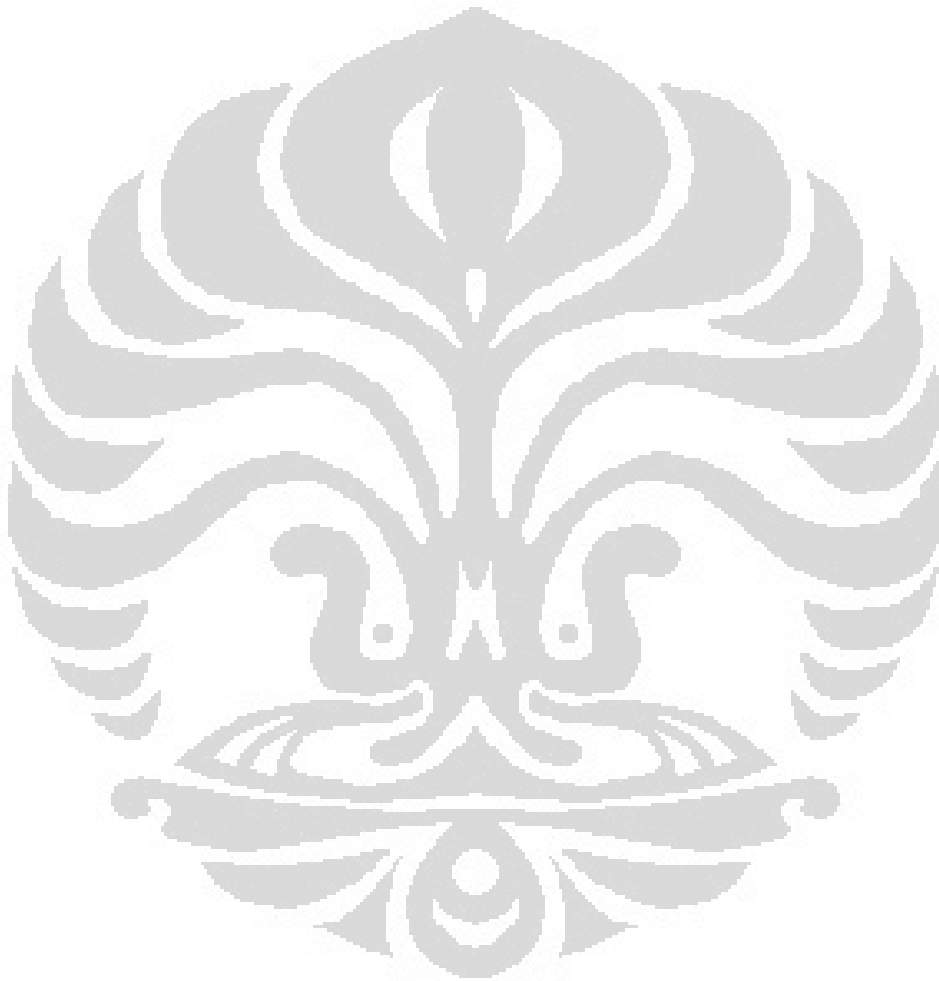


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Penyebaran Item Alat Ukur LPI	41
Tabel 3.2	Penyebaran Item Alat Ukur Motivasi Kerja	43
Tabel 4.1	Gambaran Demografis Responden Penelitian	49
Tabel 4.2	Hasil Perhitungan Deskriptif skor Motivasi Kerja	51
Tabel 4.3	Gambaran Pengelompokan skor Motivasi Kerja	51
Tabel 4.4	Hasil Perhitungan Deskriptif skor Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan	52
Tabel 4.5	Gambaran Pengelompokan skor Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan	52
Tabel 4.6	Korelasi Antara Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan dan Motivasi Kerja	53
Tabel 4.7	Gambaran Demografis Responden Pelatihan	54
Tabel 4.8	Uji Normalitas Data <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i>	61
Tabel 4.9	Uji Perbedaan antara <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i>	62

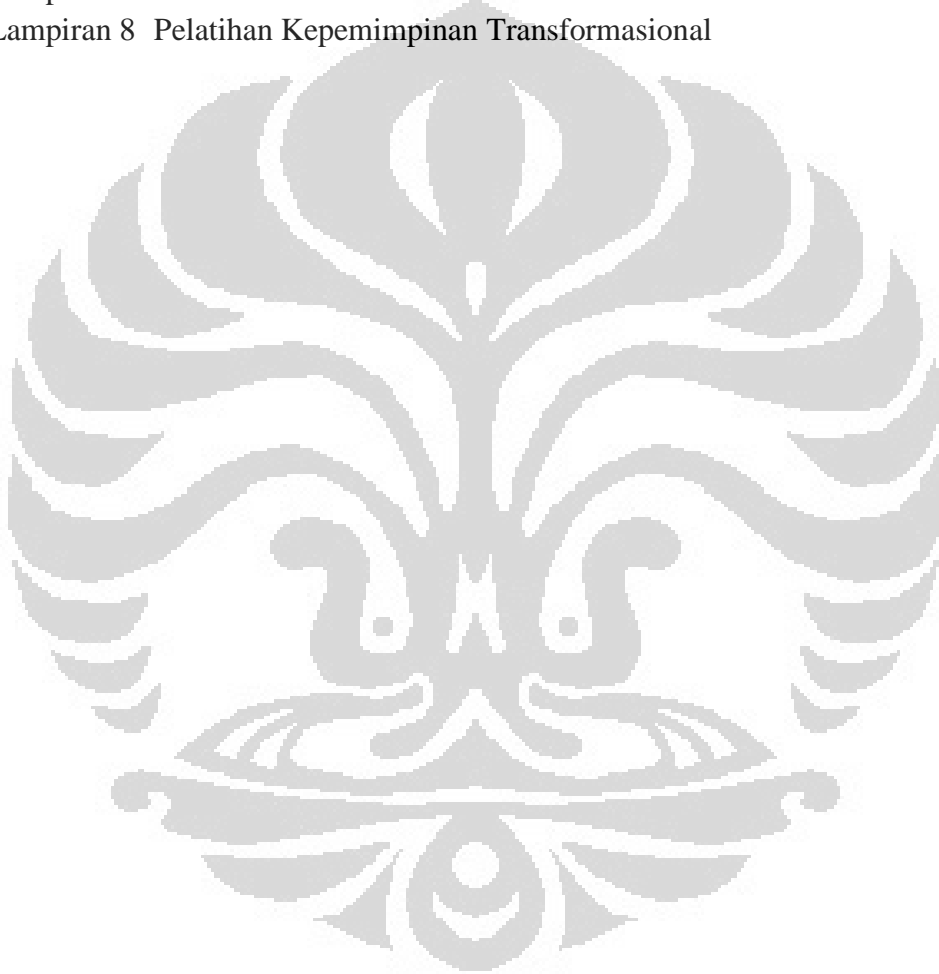
DAFTAR BAGAN DAN GRAFIK

Bagan 2.1	Hubungan antar aspek motivasi kerja	13
Bagan 2.2	Skema Penelitian	35
Grafik 4.1	Rata-rata Hasil Evaluasi Pelatihan	59
Grafik 4.2	Perbandingan Skor <i>Pre-test</i> dan <i>Post-test</i>	61



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Profil Perusahaan
- Lampiran 2 Kerangka Pikir Penelitian
- Lampiran 3 Alat Ukur Penelitian
- Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur
- Lampiran 5 Data Deskriptif Variabel
- Lampiran 6 Hasil Uji Korelasi Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan dan Motivasi kerja
- Lampiran 7 Hasil Pre-test dan Post-test
- Lampiran 8 Pelatihan Kepemimpinan Transformasional



BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, permasalahan di organisasi, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

1.1. Latar Belakang

Organisasi pada abad 21 semakin dituntut untuk menanggapi secara responsif segala perubahan yang terjadi dalam teknologi dan pasar. Sumber daya dalam organisasi itu sendiri, yaitu manusia, memiliki potensi untuk menghadapi perubahan dan pertumbuhan organisasi. Manusia sebagai seorang pekerja atau karyawan dalam organisasi merupakan aspek penting dan esensial dalam perkembangan laju organisasi. Bila dilihat dari aspek manusia, kelangsungan hidup suatu organisasi dapat tergantung pada berbagai hal, salah satunya adalah motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya untuk mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan kemampuan dan keterampilannya untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi tidak hanya mengharapkan kemampuan dan keterampilan karyawan saja tetapi juga kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dan mempunyai kegiatan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hasil kerja tersebut dapat dilihat melalui kinerja yang ditampilkan karyawan. Oleh sebab itu peneliti menganggap bahwa pengembangan kinerja individual karyawan dapat dimulai dari peningkatan motivasi kerja.

Motivasi merupakan suatu proses yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan dan kebutuhannya (Munandar, 2001). Selama proses tersebut, individu memikirkan tujuan apa saja yang ingin ia capai dan apa saja yang diharapkan lingkungan dari dirinya. Dalam konteks organisasi, motivasi dikaitkan dengan motivasi kerja. Motivasi kerja seseorang dapat berbentuk proaktif ataupun reaktif. Proaktif ketika seseorang akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya sesuai tuntutan pekerjaan, mencari peluang agar dapat menampilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, motivasi kerja yang reaktif pada umumnya terjadi ketika seseorang

cenderung menunggu upaya atau tawaran dari lingkungannya. Riggio (2009) menyatakan, motivasi merupakan kekuatan yang mempunyai tiga fungsi yaitu penyemangat yang menyebabkan individu bertindak, penentu arah untuk mencapai tujuan yang spesifik serta pendukung usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.

Motivasi merupakan faktor penggerak dalam diri seseorang yang mengarahkan perilaku dan prestasi kerja orang tersebut. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan performa kerja yang baik pula, ia akan terlibat dalam semua aspek pekerjaannya, dan juga akan lebih mudah untuk diajak bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan (Riggio, 2009). Perusahaan yang telah menyadari pentingnya karyawan dalam kesuksesan perusahaan hendaknya dapat menciptakan kondisi yang mampu untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan.

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh banyak hal antara lain adalah karakteristik individu seperti usia, jenis kelamin, minat, sikap dan kebutuhan (Steers & Porter, 1991; Perry, 2000 dalam Camilleri, 2007; Amar, 2004), karakteristik pekerjaan meliputi variasi aktivitas yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, signifikansi tugas, kebebasan dalam bekerja dan jenis umpan balik yang diterima (Steers & Porter, 1991; Tuan, 2011), maupun karakteristik lingkungan kerja yaitu rekan kerja, hubungan atasan dengan bawahan, dan kebijakan organisasi (Steers & Porter, 1991; Tuan, 2011). Amar (2004) menambahkan bahwa motivasi kerja dapat didorong oleh budaya dan generasi yang berbeda.

Salah satu hal yang dapat memicu motivasi kerja para karyawan adalah para pemimpinnya. Adapun pada berbagai penelitian, masalah kepemimpinan paling banyak disebutkan sebagai variabel yang mempengaruhi motivasi kerja (Steers & Porter, 1991; Amar, 2004; Perry, 2000 dalam Camilleri, 2007; Eyal & Roth, 2010; Tuan, 2011). Pemimpin merupakan salah satu sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan atau institusi (Eyal & Roth, 2010). Eyal dan Roth juga menyatakan bahwa pemimpin atau kepemimpinan yang penting dalam suatu departemen adalah yang tepat guna dan berdaya guna. Davis dan Newstorm (1997) menjelaskan kepemimpinan

merupakan proses yang mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan, proses yang terjadi dalam kelompok tersebut akan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan secara efektif.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki korelasi dengan performa, derajat kesuksesan, motivasi kerja, komitmen, kepuasan kerja yang meningkat dan keinginan untuk mendapatkan tugas yang menantang (Black & Weiss, 1992 dalam Andrew, 2004; Price, 2008; Ambrose, 2010). Andrew (2004) mengemukakan bahwa motivasi yang dimiliki oleh para atlet muda secara signifikan berhubungan dengan kuantitas dan kualitas dari perilaku atasan berupa umpan balik yang mereka terima ketika menghadapi kesuksesan atau kegagalan. Dari penjelasan di atas diketahui bahwa perilaku kepemimpinan atasan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain, perilaku kepemimpinan yang dipersepsikan secara positif akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Dalam konteks perilaku kepemimpinan, Kouzes dan Posner (2007) dalam bukunya mengidentifikasi lima perilaku kepemimpinan, yakni menjadi sebuah model (*model the way*), menginspirasi visi bersama (*inspired a shared vision*), menantang proses (*challenge a process*), memungkinkan orang lain untuk bertindak (*enabling others to act*), dan membesarkan hati (*encouraging the heart*). Dimana dalam lima dimensi tersebut tertanam sepuluh perilaku yang bisa menjadi acuan kepemimpinan. Dari teori tersebut Kouzes dan Posner (2007) mengembangkan instrumen penelitian yang disebut LPI (*Leadership Practices Inventory*) untuk mengukur perilaku kepemimpinan. Hasil penelitian atau survey menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang kuat dalam hal menjadi sebuah model, menantang proses, mengilhamkan suatu visi bersama, memungkinkan orang lain bertindak, dan membesarkan hati (Kouzes & Posner, 2007).

Kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja bawahan untuk mencapai sasaran secara maksimal, begitu juga sebaliknya (Northouse, 2001). Wexley dan Yukl (1992) menjelaskan pandangan seorang karyawan terhadap pimpinannya mungkin saja berkaitan dengan pekerjaan dan bahkan karakteristik

pribadi pimpinan tersebut. Pandangan atau persepsi karyawan terhadap tingkah laku kepemimpinan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas (Wexley & Yukl, 1992). Persepsi bawahan terhadap kepemimpinan atasan dapat diartikan sebagai suatu proses mengorganisasikan dan memberikan makna terhadap upaya-upaya atasan selama memberikan pengaruh terhadap bawahan. Persepsi yang diberikan bawahan secara umum tergantung pada orang atau objek yang diamati, situasi, pengamat, persepsi diri, dan karakteristik pribadi (Wexley & Yukl, 1992).

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa perilaku kepemimpinan atasan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Hassan, dkk (2010) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan, perlu dilakukan pelatihan terhadap atasan tersebut. Harris, dkk (2007) juga mengemukakan program pengembangan yang dapat disarankan kepada para pemimpin antara lain berupa pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan seperti komunikasi, mendengar, memberi umpan balik serta program lainnya yang dapat meningkatkan kemampuan memimpin seorang atasan (Harris dkk, 2007).

Contoh pelatihan kepemimpinan yang dinilai efektif adalah pelatihan kepemimpinan transformasional, yang telah diuji melalui tiga kriteria berbeda antara lain reaksi, perilaku dan *performance* (Hassan, dkk, 2010). Lebih lanjut dikatakan bahwa efek dari pelatihan kepemimpinan transformasional dapat dikaitkan dengan perilaku individual lainnya seperti kepuasan dan motivasi kerja bawahan terhadap atasan mereka (Barling, 1996 dalam Hassan, dkk, 2010). Hasil dari penelitian Hasan, dkk (2010) membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang transformasional memiliki dampak yang positif terhadap kepuasan kerja bawahan. Hal ini membuktikan bahwa ada berbagai keuntungan lainnya melalui pelatihan tersebut. Bawahan yang merasa puas akan menampilkan performa yang lebih baik dan meningkatkan efektivitas organisasi. Penelitian lainnya (Masi & Cooke, 2000) juga menyatakan bahwa perilaku transformasional dari atasan akan mendorong norma budaya, meningkatkan motivasi para bawahan dan komitmen pada kualitas, serta meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, peneliti berpendapat perlu dilakukan studi lebih lanjut untuk mengetahui sejauh mana persepsi terhadap

perilaku kepemimpinan atasan berhubungan dengan motivasi kerja bawahan di PT. X. Ketika hubungan antara motivasi kerja dan persepsi perilaku kepemimpinan atasan terbukti signifikan, maka intervensi berupa pemberian pelatihan yang mengandung tema kepemimpinan transformasional akan tepat diberikan untuk meningkatkan persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan yang pada gilirannya akan bermuara pada peningkatan motivasi kerja.

1.2. Permasalahan

PT. X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan. Perusahaan ini merupakan anak perusahaan dari PT. XYZ. Sebelum beroperasi sebagai Bank Umum Syariah (BUS) yang berdiri secara independen, PT. X telah beroperasi sebagai unit bisnis PT. XYZ selama 10 tahun dengan menawarkan berbagai produk perbankan syariah. Pada Tahun 2009, PT. XYZ lalu membentuk Tim Implementasi Pembentukan Bank Umum Syariah, sehingga terbentuklah PT. X yang efektif beroperasi sejak tanggal 19 Juni 2010. Saat ini sudah terdapat 38 cabang yang tersebar di berbagai pulau di seluruh Indonesia dan masih akan terus bertambah seiring dengan pembukaan cabang pusat maupun cabang pembantu yang telah direncanakan untuk tahun 2012 dan 2013.

Berdasarkan informasi yang didapat melalui wawancara dengan salah satu manager SDM bagian *training and development*, diketahui ada beberapa cabang yang tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Berdasarkan perhitungan skor *Performance Management System (PMS)* pada tahun 2011, sebanyak 55% cabang memiliki nilai dibawah rata-rata. Rendahnya performa yang ada mengindikasikan kurangnya motivasi yang dimiliki oleh para karyawan PT. X. Steers dan Porter (1991) menyatakan bahwa karyawan yang kurang memiliki motivasi kerja akan menghasilkan performa kerja yang buruk dan tidak tercapainya tujuan organisasi.

Salah satu cabang yang memiliki performa dibawah rata-rata adalah cabang Y. Bahkan cabang Y menempati posisi tiga terbawah dalam laporan PMS pada tahun 2011 lalu. Cabang Y telah berdiri sejak lima tahun lalu dan kini telah memiliki tiga cabang pembantu. Jumlah seluruh karyawan di cabang Y adalah 36 orang termasuk beberapa diantaranya karyawan *outsorce*.

Pemimpin cabang Y yang telah diwawancarai oleh peneliti menyadari adanya performa yang kurang pada cabangnya sehingga menyebabkan target tidak dapat tercapai. Steers dan Porter (1991) menyatakan bahwa salah satu penyebab performa yang rendah adalah kurangnya motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, rendahnya performa yang dimiliki oleh karyawan pada cabang Y dapat diindikasikan sebagai rendahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh cabang tersebut.

Sebelumnya peneliti juga sempat menyebarkan sebuah survey yang dikembangkan oleh Woodcock dan Francis (1990) untuk mengetahui masalah yang terdapat dalam perusahaan. Survey yang disebut sebagai survey *blockages* tersebut bertujuan untuk mengetahui sumbatan yang terdapat dalam organisasi. Survey *blockages* diisi oleh 300 orang karyawan dari berbagai cabang PT. X. Hasil dari survey tersebut menunjukkan bahwa lima masalah besar sumbatan organisasi adalah kreativitas yang rendah, kurangnya training yang diberikan, kerja sama yang kurang, motivasi yang rendah, dan penghargaan yang dirasakan kurang adil. Hal ini semakin memperkuat adanya dugaan kurangnya motivasi pada cabang Y.

Peneliti melakukan wawancara terhadap General Manager bagian SDM. Melalui hasil wawancara diketahui bahwa beberapa atasan sempat mengeluh akan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan oleh divisinya. Namun dari kondisi yang terjadi di lapangan, banyak anak buah yang terlihat santai dalam bekerja. Dalam suatu kunjungan mendadak oleh GM SDM, ia masih melihat adanya beberapa anak buah yang belum mulai bekerja pada pagi hari dan ada pula yang kembali lebih lama dari waktu yang ditetapkan pada saat istirahat makan siang. Sejalan dengan hubungan motivasi dengan perilaku, kondisi motivasi yang rendah dapat diindikasikan melalui penggunaan waktu istirahat atau waktu luang yang tidak efektif (Robbins, 2005).

Pada berbagai penelitian, kepemimpinan dikaitkan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Hasil tersebut juga berkaitan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan di cabang Y, beberapa diantaranya mengakui adanya persepsi yang kurang baik terhadap kepemimpinan atasannya. Persepsi tersebut antara lain

mengenai peran atasan sebagai pemimpin dan sikap yang ditunjukkannya selama mengatur bawahan. Salah seorang karyawan yang diwawancarai mengaku bahwa atasannya kurang menampilkan wibawa dan meyakinkan sebagai pemimpin, ia menyatakan bahwa atasannya tersebut kurang dapat membimbing dan tidak pernah menjelaskan secara spesifik pentingnya memiliki tujuan dengan jelas. Sementara staff lainnya merasa bahwa atasan kurang mendukung munculnya kreativitas bawahan, hal ini terlihat ketika bawahan sulit untuk mencari alternatif solusi ketika memecahkan masalah. Ia juga merasa kurang diberikan pengetahuan yang diperlukan berkaitan dengan peningkatan kinerja dan tuntutan pencapaian target. Selain itu dari hasil EOS yang disebar pada tahun 2011, untuk aspek *leadership* diketahui sebanyak 57,3% yang merasa puas dengan kepemimpinan, sisanya hanya merasa cukup puas dan tidak puas dengan atasan mereka.

Kondisi tersebut membuat peneliti menduga kurangnya peran yang dimiliki atasan dalam menghadapi anak buahnya. Hal tersebut juga dapat disebabkan kurangnya kemampuan atasan dalam memimpin dan mengatur anak buah. Oleh karena itu diperlukan sebuah pelatihan yang dapat meningkatkan persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan antara lain dengan meningkatkan kemampuan atasan dalam mengarahkan bawahannya (Riggio, 2009). Salah satu jenis pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan atasan tersebut adalah pelatihan kepemimpinan transformasional. Dimana setiap atasan harus mampu membina hubungan baik dengan karyawan, menjaga kesetiaan dan mendorong bawahannya agar bersikap positif dalam melakukan pekerjaan (Dienesch & Liden, 1986, dalam Harris, 2007).

1.3. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, rumusan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sejauh mana hubungan antara persepsi perilaku kepemimpinan atasan dengan motivasi kerja pada karyawan di cabang Y PT X?
2. Apakah bentuk intervensi yang sesuai untuk menyelesaikan permasalahan pada cabang Y PT X?

1.4. Tujuan dan Manfaat

1.4.1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat efektivitas program pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap persepsi perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja bawahan di cabang Y PT X.

1.4.2. Manfaat

Penelitian ini memiliki manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memberikan sumbangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai persepsi perilaku kepemimpinan atasan dan motivasi kerja. Sementara itu, manfaat praktis yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan masukan kepada perusahaan mengenai gambaran persepsi perilaku kepemimpinan atasan dan motivasi karyawan yang dimiliki oleh cabang Y PT X.
2. Memberi masukan kepada perusahaan mengenai cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pemberian intervensi untuk meningkatkan persepsi perilaku kepemimpinan atasan.

1.5. Sistematika Penulisan

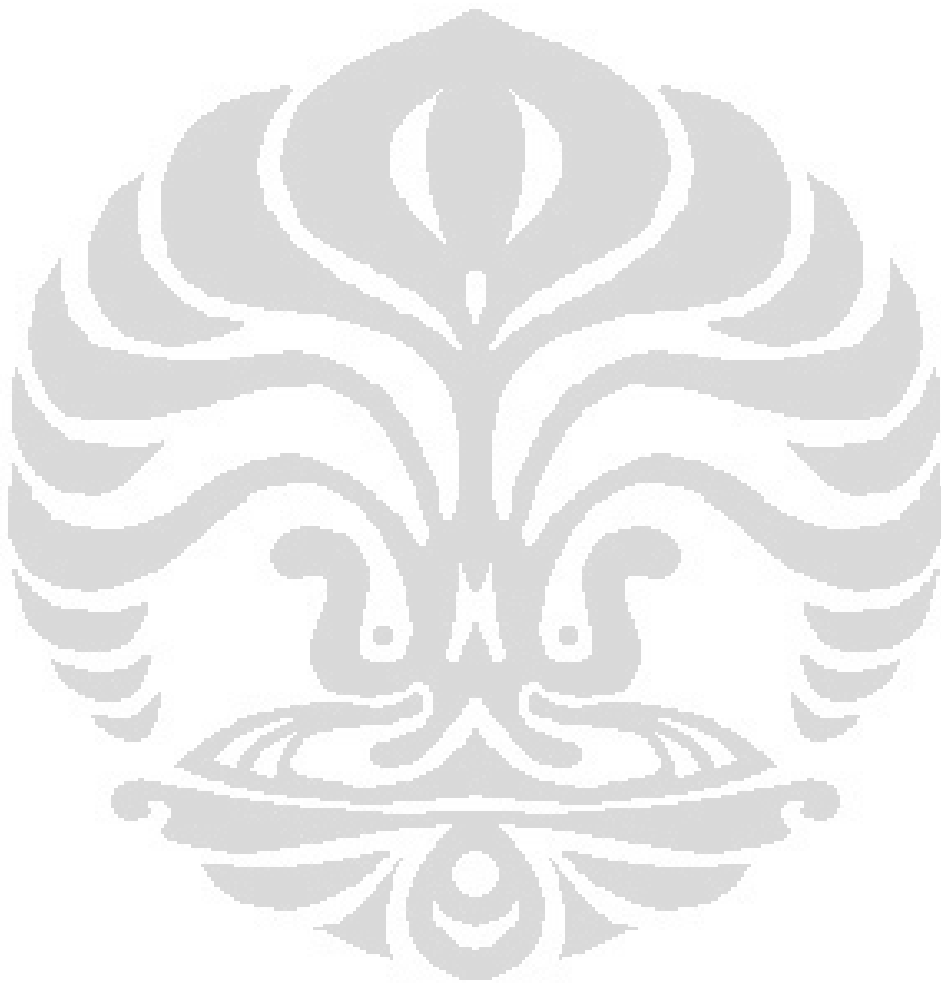
Bab 1 Pendahuluan. Bab ini berisi latar belakang permasalahan, permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka. Bab ini berisi penjelasan mengenai teori organisasi yang terkait masalah, serta teori terkait dengan *dependent variable* dan *independent variable* dalam penelitian ini.

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 berusaha menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian. Kesimpulan kemudian dilanjutkan dengan diskusi serta saran – saran untuk penelitian lanjutan.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan diuraikan teori dan konsep yang berhubungan dengan variabel dalam penelitian ini. Teori-teori yang akan dibahas adalah teori motivasi, teori kepemimpinan, dan teori intervensi organisasi. Dalam teori intervensi organisasi akan secara khusus membahas salah satu bentuk intervensi, yaitu pelatihan. Pada akhir bab ini akan dijelaskan dinamika peningkatan persepsi perilaku kepemimpinan atasan terhadap motivasi kerja bawahan melalui pelatihan kepemimpinan transformasional.

2.1. Motivasi Kerja

2.1.1. Definisi Motivasi Kerja

Munandar (2001) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Steers dan Porters (1991 dalam Riggio, 2009) mendefinisikan motivasi sebagai sebuah dorongan yang memiliki tiga fungsi yaitu mendorong munculnya perilaku, memberi arah serta mempertahankan perilaku individu menuju tujuan. Pernyataan Steers dan Porters diatas serupa dengan pendapat Robbins (2005) yang menjelaskan bahwa terdapat tiga elemen kunci dalam motivasi, yaitu intensitas, arah dan persistensi. Intensitas berhubungan dengan tingkat seberapa keras seseorang berusaha kepada arah tujuan yang diharapkan oleh individu tersebut. Kemudian motivasi memiliki elemen persistensi yaitu mengenai seberapa lama seseorang bisa mempertahankan usaha untuk mencapai tujuan mereka, dalam konteks pekerjaan motivasi yang akan diukur dalam penelitian ini adalah motivasi kerja..

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kekuatan atau kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu berdasarkan pada suatu pengharapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu serta daya tarik hasil tersebut bagi individu (Vroom; Porter & Lawler, dalam Steers & Porter, 1991). Di dalam penelitian ini definisi motivasi kerja yang akan digunakan adalah definisi

yang dikemukakan oleh Vroom; Porter dan Lawler atau yang lebih sering disebut sebagai *Expectancy theory*.

2.1.2 Penggolongan Teori Motivasi

Riggio (2009) mengatakan bahwa motivasi sulit untuk bisa diamati secara langsung. Kita hanya dapat menduga motivasi seseorang dari mengobservasi perilaku bertujuan seseorang. Riggio (2009) membagi teori-teori mengenai penggolongan atau faktor-faktor yang mendasari motivasi kerja menjadi 4 kategori teori, kategori tersebut antara lain:

1. Teori Motivasi Berdasarkan Kebutuhan (*Basic Needs Theory*)

Kategori ini menyatakan bahwa faktor yang mendasari motivasi seseorang berasal dari kesenjangan pemenuhan kebutuhan fisiologis dan psikologi seseorang. Kesenjangan ini pada akhirnya akan mendorong seseorang untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk mengurangi atau memenuhi kesenjangan tersebut. Teori-teori yang termasuk dalam kategori ini diantaranya adalah teori Hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dan *Achievement Motivation* dari David McClelland

2. Teori Motivasi Berdasarkan Perilaku (*Behavior-based Theories of Motivation*)

Kategori ini menyatakan bahwa motivasi kerja didasarkan pada hasil atau konsekuensi dari perilaku tersebut. Teori yang termasuk ke dalam kategori ini diantaranya adalah, teori *Reinforcement* dan teori *Goal-Setting*.

3. Teori Motivasi Berdasarkan desain kerja (*Job Design Theories of Motivation*)

Kategori teori ini menyatakan bahwa struktur dan desain dari pekerjaan adalah faktor kunci dalam memotivasi karyawan. Termasuk di dalam kategori ini adalah teori yang dikemukakan oleh Herzberg yaitu *Two factor Theory* dan *Job characteristic model* oleh Hackman dan Oldham.

4. Teori Motivasi Berdasarkan Kognisi (*Cognitive Theories of Motivation*)

Kategori ini menekankan pada aspek rasional karyawan yang secara sadar mempertimbangkan keuntungan dan kerugian suatu perilaku sebagai faktor utama yang mendasari motivasi seseorang. Teori yang termasuk di dalam ini

antara lain adalah *equity theory* dan *expectancy theory*. *Expectancy theory* atau teori harapan yang lebih sering dikenal oleh *VIE Theory*, Teori ini dikemukakan oleh Vroom (1964). Teori motivasi kerja dari Vroom (1964) inilah yang akan digunakan dalam penelitian ini.

2.1.3 Teori Motivasi *Expectancy* dari Vroom

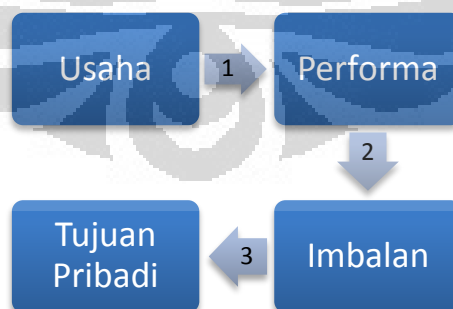
Teori *expectancy* dikembangkan oleh Vroom pada tahun 1964 dan dilanjutkan oleh Porter dan Lawler. Teori *expectancy* menekankan pada kekuatan individu untuk bertindak dengan menggunakan berbagai cara untuk meraih hasil sesuai dengan harapannya. Teori ini juga menjelaskan bagaimana individu akan termotivasi dengan melihat seberapa besar usaha mereka untuk meraih penilaian kinerja yang baik. Penilaian kinerja juga akan mendorong mereka untuk mendapatkan *reward* dari perusahaan dan *reward* tersebut akan memberikan kepuasan tersendiri untuk individu dalam hal ini karyawan (Robbins, 2005). Teori *expectancy* berfokus pada tiga hubungan. Pertama, hubungan usaha dan performa dimana individu yang mempunyai usaha lebih besar akan dapat menghasilkan performa yang baik. Kedua, hubungan performa dan *reward* menggambarkan derajat kepercayaan bahwa bila performanya baik maka akan mencapai *outcome* yang baik pula. Ketiga adalah hubungan *reward* dan tujuan personal dimana *reward* dapat memberikan kepuasan pada kebutuhan dan tujuan personal individu.

Teori *Expectancy* mengidentifikasi tiga faktor utama yang menentukan motivasi kerja, yaitu *expectancy*, *instrumentality* dan *valence* (Robbins, 2005 & Riggio, 2009). Penjelasan ketiga faktor tersebut sebagai berikut:

1. Hubungan usaha - kinerja (*Expectancy*) merupakan harapan atau tingkat keyakinan bahwa suatu usaha yang dilakukan oleh individu mengarahkan pada hasil tertentu. Dengan kata lain, seberapa besar keyakinan bahwa dengan mengeluarkan sejumlah usaha akan mengarahkan pada performa kerja yang baik. *Expectancy* merupakan hubungan antara usaha dan performa kerja. *Expectancy* mempunyai nilai positif ketika individu mempersepsikan bahwa suatu perilaku atau usaha tertentu akan mengarahkan pada suatu hasil, sedangkan *expectancy* bernilai nol ketika individu merasa bahwa suatu perilaku atau usaha tertentu tidak akan mengarahkan pada suatu hasil.

2. Hubungan kinerja - imbalan (*Instrumentality*) merupakan keyakinan yang dimiliki oleh individu bahwa performa yang ia lakukan akan dapat mengarahkannya untuk mendapatkan suatu hasil akhir atau *outcome*. *Instrumentality* bersifat positif ketika individu memiliki keyakinan bahwa performa dapat menghasilkan imbalan tertentu, sedangkan *instrumentality* bernilai nol ketika individu memiliki keyakinan bahwa tidak ada hubungan antara performa kerja dengan imbalan. *Instrumentality* bernilai negatif ketika individu memiliki keyakinan bahwa performa kerja tidak dapat mengakibatkan diperolehnya suatu imbalan.
3. Hubungan imbalan - tujuan pribadi (*Valence*) merupakan daya tarik suatu imbalan (*outcome*) bagi individu. Bagaimana individu menilai suatu imbalan yang akan muncul, apakah imbalan tersebut merupakan sesuatu yang penting bagi dirinya atau tidak. Semakin besar *valence* bagi individu maka akan semakin kuat pula keinginan untuk memperoleh imbalan tersebut. *Valence* berkisar antara positif sampai dengan negatif. *Valence* positif terlihat ketika individu lebih menyukai untuk memperoleh imbalan tertentu, sedangkan *valence* bernilai nol atau netral apabila individu tidak tertarik pada imbalan. Sementara itu, *valence* bernilai negatif apabila individu lebih menyukai untuk tidak memperoleh imbalan tersebut.

Selanjutnya, ketiga hubungan antara *valence*, *instrumentality* dan *expectancy* dapat digambarkan sebagai berikut:



Bagan 2.1. Hubungan antar aspek motivasi kerja
(Robbins, 2005)

- Ket: 1. Hubungan usaha-kinerja (*Expectancy*)
 2. Hubungan kinerja-imbalan (*Instrumentality*)
 3. Hubungan imbalan-tujuan pribadi (*Valence*)

Teori *expectancy* juga dikembangkan oleh Porter-Lawler dalam Munandar (2001) yang mengajukan empat asumsi, yaitu :

1. Individu mempunyai pilihan-pilihan dari berbagai *outcome* yang secara potensial dapat mereka gunakan. Setiap hasil-keluaran alternatif (*valence*) mengacu pada ketertarikannya bagi individu. Hasil keluaran alternatif juga disebut tujuan-tujuan pribadi (*personal goals*) yang dapat disadari atau tidak disadari oleh yang bersangkutan. Jika disadari, maknanya serupa dengan penetapan tujuan-tujuan. Jika tidak disadari, motivasi kerjanya lebih bercorak reaktif.
2. Individu mempunyai harapan-harapan mengenai kemungkinan bahwa upaya (*effort*) mereka akan mengarah pada perilaku unjuk kerja (*performance*) yang dituju.
3. Individu mempunyai harapan-harapan tentang kemungkinan bahwa hasilhasil keluaran (*outcomes*) tertentu akan diperoleh setelah unjuk kerja mereka.
4. Dalam setiap situasi, tindakan dan upaya yang berkaitan dengan tindakan-tindakan tadi yang dipilih oleh individu untuk dilaksanakan ditentukan oleh harapan-harapan dan pilihan yang dipunyai oleh individu saat ini.

2.1.4. Dampak Motivasi kerja

Motivasi kerja penting untuk dimiliki setiap karyawan. Dengan adanya motivasi kerja berdampak pada performa kerja seseorang (Steers & Porter, 1991). Motivasi merupakan sesuatu yang menguatkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku tertentu. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mengarahkan perilaku kerja mereka ke arah performa kerja yang baik. Sebaliknya karyawan yang tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan performa kerja yang buruk yang akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Steers dan Porter (1991), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang.

1. Karakteristik individu, antara lain meliputi minat (yang menjadi daya tarik seseorang untuk melakukan sesuatu), sikap dan keyakinan (terkait dengan kepuasan kerja dan performa kerja seseorang), dan kebutuhan yang terkait dengan sesuatu hal yang melatar-belakangi usaha seseorang untuk mencapai kepuasan.
2. Karakteristik pekerjaan, antara lain mencakup variasi dalam pekerjaan, tingkat kepentingan dari tugas yang dikerjakan, dan umpan balik yang diterima dari hasil kerja individu.
3. Karakteristik lingkungan kerja, meliputi hal-hal yang dialami selama individu berada dalam lingkungan kerjanya, antara lain interaksi dengan rekan kerja, interaksi dengan atasan, dan kebijakan organisasi seperti gaji, sistem perekrutan, budaya organisasi dan lain-lain.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu yaitu karakteristik individu, namun juga faktor eksternal seperti karakteristik pekerjaan dan karakteristik lingkungan kerja. Pada penelitian ini, perilaku kepemimpinan dapat termasuk sebagai faktor karakteristik lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap motivasi kerja. Variabel motivasi kerja akan dijadikan sebagai variabel terikat sedangkan persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan akan digunakan sebagai variabel bebas dalam penelitian ini.

2.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan telah dipelajari dengan berbagai cara, tergantung preferensi metodologi dari peneliti dan konsep kepemimpinan yang dianut. Robbins (2005) membagi kepemimpinan atas tiga bagian besar yaitu berdasarkan sifat (*traits*), situasional (*contingency*), dan perilaku (*behavior*). Kebanyakan peneliti hanya menguraikan aspek sempit tentang kepemimpinan, dan kebanyakan dari studi tersebut berada pada bidang-bidang penelitian tertentu.

Locke (2002) menegaskan tidak perlunya pembagian kepemimpinan berdasarkan gaya kepemimpinan. Bagi Locke, lebih berguna berbicara tentang substansi kepemimpinan. Para pemimpin yang efektif termotivasi dan mengetahui bagaimana caranya berurusan dengan orang banyak. Mereka mempunyai visi dan bekerja tanpa kenal lelah untuk meraihnya. Lebih jelasnya, Locke menekankan empat bagian kunci yang merupakan esensi kepemimpinan yaitu motif dan bakat, pengetahuan, keahlian dan kemampuan, visi dan penerapan visi.

2.2.1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki banyak definisi, Riggio (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mengarahkan sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan. Definisi lain menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian dari sebuah visi atau sejumlah tujuan (Robbins & Judge, 2009). Sedangkan Kouzes dan Posner (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan yang terjalin antara seseorang yang memimpin dan mereka yang memutuskan untuk mengikutinya. Hubungan yang dikarakteristikan dengan penghormatan dan kepercayaan akan mampu menghadapi tantangan dan menjunjung tinggi nilai. Dari ketiga definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi kepada efektivitas dan kesuksesan organisasi dengan mengarahkan mereka untuk mencapai sebuah visi atau sejumlah tujuan.

2.2.2. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan dapat diartikan sebagai semua tanggapan atau reaksi yang dilakukan oleh atasan dalam upayanya mempengaruhi bawahan yang diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi (Gibson, ddk., 1996). Kenow dan Williams (dalam Price, 2008) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan segala sesuatu yang ditampilkan oleh pemimpin dihadapan bawahannya. Pemimpin yang sukses akan mengadaptasi situasi dan kebutuhan

dari para pengikutnya untuk dapat menampilkan perilaku yang sesuai (Price, 2008).

Sementara itu Kouzes dan Posner (2007) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan perilaku yang ditampilkan oleh atasan ketika memimpin dan menyelesaikan pekerjaan. Lebih lanjut dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan meliputi sejumlah strategi, keahlian dan kemampuan yang dapat memberi aspirasi dan menghubungkan antara pemimpin dengan bawahannya.

Gibson, dkk (1996) menyatakan pada prinsipnya perilaku kepemimpinan atasan dipengaruhi oleh faktor individual dan lingkungan. Faktor individual antara lain adalah kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, kepribadian, persepsi, sikap, ciri, kapasitas belajar, ras, jenis kelamin dan pengalaman. Sedangkan yang termasuk dalam faktor lingkungan adalah desain pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan dan aturan, kepemimpinan, penghargaan dan sanksi, sumberdaya, ekonomi dan keluarga.

Dalam konteks perilaku kepemimpinan, Kouzes dan Posner (2007) dalam bukunya mengidentifikasi lima perilaku kepemimpinan, yakni menjadi sebuah model (*model the way*), menginspirasi visi bersama (*inspired a shared vision*), menantang proses (*challenge a process*), memungkinkan orang lain untuk bertindak (*enabling others to act*), dan membesarkan hati (*encouraging the heart*). Dimana dalam lima dimensi tersebut tertanam sepuluh perilaku yang bisa menjadi acuan kepemimpinan.

1. Mencari kesempatan yang menantang untuk berubah, berkembang, berinovasi dan berimprovisasi.
2. Melakukan eksperimen, mengambil risiko dan belajar dari kesalahan yang menyertainya
3. Meningkatkan semangat di masa depan
4. Mengajak orang lain dalam suatu visi bersama dengan mengimbuai nilai-nilai, perhatian, harapan dan impian mereka.
5. Melakukan kolaborasi dengan mengemukakan tujuan dan membangun kepercayaan.

6. Menguatkan orang lain dengan memberi kekuatan, menyediakan pilihan, mengembangkan kompetensi, memberikan dukungan penting dan menawarkan dukungan nyata.
7. Memberikan contoh dengan berperilaku secara konsisten sesuai dengan nilai-nilai yang dianut.
8. Mencapai sebuah kemenangan yang dapat meningkatkan kemajuan secara konsisten dan membangun komitmen.
9. Menghargai kontribusi setiap individu atas keberhasilan di setiap proyek.
10. Merayakan keberhasilan tim secara teratur.

2.2.3. Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan

Menurut Schiffman dan Kanuk (2007), persepsi adalah sebuah proses dimana seseorang menyeleksi, mengorganisasi, dan menginterpretasi rangsangan yang ia terima sehingga menjadi sesuatu yang bermakna serta membentuk gambaran yang koheren mengenai dunia. Daviddof (1981, dalam Walgito, 2002) menyatakan bahwa persepsi adalah suatu proses yang dilalui oleh suatu stimulus yang diterima panca indera yang kemudian diorganisasikan dan diinterpretasikan sehingga individu menyadari yang diinderanya itu. Proses terjadinya persepsi tergantung dari pengalaman masa lalu dan pendidikan yang diperoleh individu.

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, perilaku kepemimpinan merupakan perilaku yang meliputi strategi, keahlian dan kemampuan yang ditampilkan oleh atasan ketika memimpin dan menyelesaikan pekerjaan serta menghubungkan antara pemimpin dengan bawahan (Kouzes & Posner, 2007). Dari penjelasan tersebut, maka persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dapat diartikan sebagai penginterpretasian dan pemaknaan karyawan/bawahan terhadap semua perilaku yang dilakukan oleh atasannya dan menjadi penghubung antara pemimpin dengan bawahan untuk pencapaian tujuan organisasi.

2.3 Kepemimpinan Transformasional

2.3.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Bass (1986, dalam Bass & Riggio, 2006) menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan (*performance beyond expectation*). Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan menjelaskan visi organisasi kepada bawahannya. Selanjutnya bawahan harus bisa menerima, menghormati, dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses mempengaruhi, dimana pemimpin merubah kesadaran bawahannya mengenai apa yang penting dan mengarahkan mereka untuk melihat potensi dalam diri, kesempatan dan tantangan dari lingkungan dengan cara pandang yang baru. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang proaktif: mereka berusaha untuk mengoptimalkan perkembangan dan inovasi setiap individu, kelompok dan organisasi, dan tidak hanya untuk mencapai kinerja sesuai “yang diharapkan”. Seorang pemimpin yang transformasional meyakinkan bawahan untuk memperjuangkan potensi dengan tingkat yang lebih tinggi, seiring dengan standar moral dan etika yang lebih tinggi pula (Bass & Avolio, 2003).

Burns (1978, dalam Bass & Riggio, 2006), menyatakan bahwa transformasi dapat dicapai dengan menggunakan salah satu dari ketiga cara yang saling berhubungan di bawah ini:

1. Dengan meningkatkan kesadaran bawahan akan kepentingan dan nilai dari hasil kerja mereka yang ditetapkan dan cara mencapainya.
2. Dengan membuat bawahan melebihi minat-minat pribadi mereka demi kepentingan tim, organisasi/masyarakat yang lebih besar.
3. Dengan mengubah tingkat kebutuhan atau memperluas kebutuhan dan keinginan bawahan.

Lebih lanjut, Bass (1986, dalam Yukl, 2006) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif diterapkan dalam berbagai situasi, kondisi, serta budaya. Dengan kata lain, teori mengenai kepemimpinan transformasional tidak mengkhususkan suatu kondisi tertentu. Bass (1986, dalam

Yukl, 2006) mengungkapkan, adanya korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi/perusahaan dapat dibuktikan dengan keberhasilan banyak pemimpin yang menerapkan pendekatan kepemimpinan ini dalam berbagai organisasi, pada level otoritas yang berbeda-beda di berbagai negara.

2.3.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (2003), kepemimpinan transformasional mengandung empat dimensi yang disebut sebagai “The Four I’s”, yaitu *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*. Menurut Bass dan Avolio (2003), masing-masing dimensi tersebut memiliki empat indikator yang dijelaskan sebagai berikut :

a. *Idealized influence*

Pemimpin transformasional berperilaku sebagai pemimpin yang dapat dijadikan panutan oleh bawahannya. Para pemimpin ini dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh bawahannya. Bawahan ingin menyerupai dan mengidentifikasi diri mereka pada atasannya. Hal-hal yang dilakukan oleh pemimpin untuk memperoleh pengakuan dari bawahannya adalah dengan memprioritaskan kebutuhan bawahan dibandingkan kebutuhannya sendiri. Pemimpin konsisten berbagi risiko dengan bawahannya sesuai dengan etika, prinsip-prinsip, dan nilai dasar yang berlaku.

Dimensi ini terbagi menjadi dua sub dimensi yang terdiri dari atribut (*attribute*) dan perilaku (*behavior*). Sub dimensi atribut memiliki pengertian kemampuan pemimpin untuk mendapatkan pengakuan, penghargaan dan kepercayaan dari bawahannya. Sub dimensi perilaku memiliki pengertian perilaku pemimpin yang mampu memunculkan perilaku identifikasi bawahan terhadap pemimpinnya.

Idealized influence attribute memiliki indikator sebagai berikut:

- *Instill pride from the others for being associated with me* / Membuat bawahan bangga saat bekerja sama dengan pemimpin

- *Go beyond self interest for the good of the group* / Mengutamakan kepentingan kelompok di atas keinginan pribadi
- *Act in ways that build others respect for me* / Menunjukkan sikap yang menumbuhkan rasa hormat bawahan kepada pemimpin
- *Display a sense of power and confidence* / Menampilkan wibawa dan keyakinan sebagai pemimpin

Idealized influence behavior memiliki indikator sebagai berikut:

- *Talk about my most important values and beliefs* / Mengutarakan nilai dan keyakinan yang paling penting bagi saya
- *Specify the importance of having a strong sense of purpose* /Menjelaskan secara spesifik pentingnya memiliki tujuan yang jelas
- *Consider the moral and ethical consequences of decisions* /Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dalam membuat keputusan
- *Emphasizes the importance of having a collective sense of mission* /Menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan

b. *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional berperilaku sebagai memotivator dan inspirator di mata bawahan, yaitu dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan bawahannya. Semangat individu dan tim dimunculkan. Antusiasme dan optimisme juga ditampilkan. Pemimpin mendorong bawahan untuk mewujudkan situasi yang paling menguntungkan di masa mendatang. Pemimpin juga secara jelas menyampaikan harapan yang ingin dicapai sehingga bawahan terdorong dan berkomitmen untuk mewujudkannya. Dimensi motivasi inspiratif ditandai oleh beberapa indikator perilaku, yaitu:

- *Talk optimistically about the future* / Optimis membicarakan masa depan
- *Talk enthusiastically about what needs to be accomplished* / Antusias membicarakan hal-hal yang perlu dicapai

- *Articulate a compelling vision of the future* / Mengutarakan secara jelas visi yang utuh mengenai masa depan
- *Express confidence that goals will be achieved* / Mengungkapkan kepercayaan diri bahwa tujuan dapat tercapai

c. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional menstimulasi kinerja bawahan agar inovatif dan kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi, memetakan kembali masalah dan melakukan pendekatan baru pada situasi lama. Pemimpin mendukung munculnya kreativitas bawahan. Kesalahan bawahan tidak dijadikan bahan ejekan dan kritik di depan publik. Ide baru dan solusi kreatif untuk menyelesaikan masalah muncul dari bawahan dengan melibatkan bawahan dalam proses menentukan dan pemecahan masalah. Pemimpin tipe ini mendorong bawahan untuk mencoba pendekatan baru, menghargai masukan dan ide bawahan, termasuk perbedaan pandangan dan kritik. Dimensi ini memiliki beberapa indikator perilaku, yaitu:

- *Re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate* / menguji kembali critical assumption untuk mempertanyakan apakah critical assumption itu telah sesuai.
- *Seek different perspectives when solving problems* / mencari sudut pandang yang berbeda ketika memecahkan masalah.
- *Get others to look at problems from many different angles* / meminta bawahan untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang.
- *Suggest new ways of looking at how to complete assignments* /menyarankan cara pandang baru dalam penyelesaian tugas.

d. *Individual Consideration*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus kepada setiap kebutuhan bawahannya untuk berprestasi dan berkembang, dengan bertindak sebagai fasilitator atau mentor. Bawahan didorong untuk mencapai level potensi yang lebih tinggi secara berkesinambungan. Pemimpin menciptakan kesempatan belajar yang baru dalam iklim suportif

agar bawahan lebih berkembang. Selain itu, pemimpin seperti ini mengenali perbedaan kebutuhan dan keinginan individual setiap bawahan.

Dimensi ini memiliki beberapa indikator perilaku, yaitu:

- *Spend time teaching and coaching* / meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pelatihan
- *Treat others as individuals rather than just as a member of the group* / memperlakukan bawahan sebagai individu, bukan hanya sebagai anggota kelompok.
- *Consider each individual as having different needs, abilities and aspirations from others* / mempertimbangkan setiap bawahan memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda
- *Help others to develop their strengths* / membantu bawahan agar dapat mengembangkan kekuatan pribadinya.

Uraian di atas menjadi daya tarik tersendiri sekaligus sebagai titik tolak pentingnya dilakukan penelitian untuk melihat potensi dan urgensi kepemimpinan transformasional pada tingkat pemimpin perusahaan (level manajer). Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam pengembangan sumber daya manusia (HRD) pada suatu perusahaan.

Selain itu, kepemimpinan transformasional ini dapat dikembangkan melalui workshop, pelatihan dan individual *coaching* (Kelloway & Barling, 2000). Dengan pelatihan, para atasan akan dapat berpartisipasi dan mendapatkan pengalaman langsung dari aktivitas pada setiap sesi mengenai kepemimpinan transformasional. Penelitian yang juga dilakukan oleh Kelloway dan Barling (2000) menyatakan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan persepsi dan perubahan tingkah laku dari para atasan. Selanjutnya, peneliti akan memilih intervensi dalam bentuk pelatihan yang akan dijelaskan pada sub bab berikutnya.

2.4 Intervensi Organisasi.

2.4.1 Definisi Intervensi Organisasi

Pengembangan organisasi adalah teori dan praktek mengenai membawa perubahan terencana terhadap organisasi. Perubahan-perubahan tersebut biasanya

didesain untuk mengatasi masalah organisasi atau membantu organisasi mempersiapkan masa depan. Dalam pengembangan organisasi, intervensi adalah teknik-teknik yang digunakan oleh praktisi pengembangan organisasi untuk membawa perubahan (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Secara lebih spesifik, intervensi adalah aktivitas-aktivitas spesifik yang dihasilkan dari proses diagnosis dan umpan balik. Intervensi adalah prosedur yang digunakan oleh konsultan pengembangan organisasi, setelah mendiagnosa situasi organisasi dan memberikan umpan balik kepada pihak manajemen, untuk membahas masalah organisasi (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Cummings dan Worley (2009) menyatakan bahwa intervensi adalah sebuah kumpulan dari tindakan yang direncanakan atau kejadian yang ditujukan untuk membantu organisasi meningkatkan efektifitas.

2.4.2 Tipe Intervensi Organisasi

Cummings dan Worley (2009) membagi intervensi ke dalam empat kategori besar, yaitu:

1. *Strategic change interventions*. Metode pengembangan organisasi yang berfokus pada isu strategis disebut dengan *strategic interventions*. Intervensi ini diimplementasikan pada tingkat organisasi dan membawa kesesuaian antara strategi bisnis, struktur, budaya dengan lingkungan luar. Praktek-praktek dalam *strategic interventions* berasal dari disiplin manajemen strategi, teori organisasi, ekonomi dan antropologi. Metode-metode yang termasuk ke dalam *strategic interventions* adalah *integrated strategic change*, *mergers* dan *acquisitions*, *alliance* dan *network development* dan *organization learning*.
2. *Technostructural interventions*. Metode pengembangan organisasi yang menangani isu struktural dan teknologi disebut dengan *technostructural interventions*. Intervensi ini berfokus pada produktivitas dan efektivitas organisasi. Praktek-praktek dalam *technostructural interventions* berasal dari disiplin teknik, sosiologi dan psikologi dalam pengaplikasian sistem sositoteknikal dan desain organisasi. Metode-metode yang termasuk ke dalam *technostructural interventions* adalah aktivitas pengembangan

organisasi yang terkait dengan desain organisasi, keterlibatan karyawan dan desain pekerjaan. Praktisi pada umumnya berfokus baik pada produktivitas dan pemenuhan kebutuhan pribadi dan berharap bahwa keefektifitasan organisasi akan dihasilkan dari desain kerja dan struktur organisasi yang sesuai.

3. *Human resources management interventions*. Metode pengembangan organisasi yang menangani isu-isu yang terkait dengan pemfungsian *human resource* dalam sebuah organisasi disebut dengan *human resource management interventions*. Praktek-praktek dalam *human resource management interventions* berasal dari relasi pekerja dan dalam pengaplikasian praktek dari *compensation and benefits*, seleksi dan penempatan karyawan, penilaian kinerja dan pengembangan karir. *Human resource management interventions* mencakup praktek-praktek perencanaan karir, sistem *reward*, penetapan tujuan dan penilaian kinerja. Praktisi dalam area ini berfokus pada karyawan dalam organisasi dan berkeyakinan bahwa keefektifitasan organisasi dapat dihasilkan dari praktek-praktek yang ditngkatkan untuk mengintegrasikan karyawan dengan organisasi.
4. *Human process interventions*. Isu-isu yang berkaitan dengan proses-proses sosial yang terjadi pada anggota organisasi, seperti komunikasi, pembuatan keputusan, kepemimpinan dan dinamika kelompok. Metode pengembangan organisasi ini disebut dengan *human process interventions*. Intervensi ini berasal dari disiplin psikologi dan sosial psikologi dan dalam pengaplikasian dalam dinamika kelompok dan relasi manusia. Praktisi mengaplikasikan intervensi ini berfokus pada pemenuhan individu dan berharap bahwa keefektifitasan organisasi dapat dihasilkan dari pemfungsian individu dan proses organisasi. Terdapat berbagai intervensi yang lazim digunakan dalam *human process interventions*, yaitu *coaching, training and development, process consultation and team building, third party interventions, organization confrontation meeting, inter-group relationships* dan *large-group interventions* (Cummings dan Worley, 2009). Dari intervensi yang telah dikemukakan, intervensi yang memiliki

dampak pada level individu dalam organisasi adalah *coaching, training and development* dan *third party interventions*. Intervensi yang mempunyai dampak pada level kelompok adalah *process consultation, third party interventions, team building, organization confrontation meeting* dan *inter-group relationships*. Sedangkan intervensi yang mempunyai dampak pada level organisasi adalah *organization confrontation meeting, inter-group relationships* dan *large-group interventions*. Berikut hanya akan dijelaskan mengenai intervensi yang memiliki dampak pada level individu dalam organisasi antara lain *coaching, training and development* dan *third party interventions*. *Coaching* merupakan percakapan yang mengikuti proses yang terprediksikan dan mengarah pada kinerja yang baik, komitmen untuk memelihara perkembangan dan hubungan yang positif. Terdapat empat tipe *coaching* yaitu *tutoring, counseling, mentoring* dan *confronting* (Joyce Osland, David Kolb & Irwin Rubin, 2001). *Tutoring* digunakan untuk mengajarkan karyawan mengenai keahlian yang diperlukan yang belum pernah dipelajari sebelumnya. *Counseling* digunakan untuk membantu karyawan untuk memperoleh *insight* pribadi mengenai perasaan maupun tingkah laku mereka. *Mentoring* bertujuan untuk membantu karyawan memperoleh pengertian yang lebih baik mengenai organisasi. *Confronting* bertujuan untuk meningkatkan karyawan yang memiliki kinerja di bawah standar. Sedangkan *training* (pelatihan) ditujukan untuk memperkuat kompetensi karyawan dalam hal pengetahuan, kemampuan/keahlian dan perilaku yang dalam program pelatihan sehingga kemudian mampu diaplikasikan pada kegiatan sehari-hari dalam penyelesaian tugas (Noe, 2010). Terakhir, *third-party interventions* bertujuan untuk menyelesaikan relasi interpersonal yang disfungsi, atau konflik antara individu (Cummings dan Worley, 2009).

Dalam penelitian ini, penjelasan intervensi difokuskan pada pemberian pelatihan kepada para manajer. Melalui pemberian pelatihan tersebut diharapkan para karyawan akan memiliki keinginan untuk mengubah dan memperbaiki

perilaku kerja mereka sesuai dengan perilaku kerja yang diharapkan oleh organisasi.

2.4.3. Pelatihan

2.4.3.1. Definisi Pelatihan

Cummings dan Worley (2009) menyatakan bahwa pelatihan dapat membantu karyawan mendapatkan keterampilan dan pengetahuan. Sementara Noe (2010) mengatakan pelatihan adalah suatu usaha terencana dari suatu perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan dalam hal kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut dapat berupa pengetahuan, keterampilan, atau tingkah laku yang penting untuk dapat melakukan pekerjaan dengan efektif. Sedangkan menurut Sikula (1976, dalam Munandar, 2001), pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan untuk tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai pelatihan di atas, maka pengertian pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini adalah usaha terencana yang dapat membantu karyawan dalam mendapatkan pengetahuan dan keterampilan untuk tujuan tertentu.

2.4.3.2. Tujuan Pelatihan

Tujuan diadakannya pelatihan adalah agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan tingkah laku dan dapat mengaplikasikannya didalam kehidupan sehari-hari (Noe, 2010). Sikula (1976, dalam Munandar, 2001) menjelaskan tujuan pelatihan dan pengembangan secara umum, yaitu sebagai berikut:

- a. Meningkatkan Produktivitas. Pelatihan dapat meningkatkan taraf prestasi tenaga kerja pada jabatannya sekarang. Prestasi kerja yang meningkat mengakibatkan peningkatan dari produktivitas.
- b. Meningkatkan Mutu. Pelatihan dan pengembangan yang tepat tidak hanya meningkatkan kuantitas dari keluaran tetapi juga meningkatkan kualitas atau mutu dari keluaran. Tenaga kerja yang berpengetahuan dan

berketerampilan baik hanya akan membuat sedikit kesalahan dan cermat dalam pekerjaan.

- c. Meningkatkan Ketepatan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia
Pelatihan dan pengembangan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk memenuhi keperluannya akan tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan tertentu di masa yang akan datang. Jika suatu saat diperlukan, maka lowongan yang ada dapat secara mudah diisi oleh tenaga kerja dari dalam perusahaan sendiri.
- d. Meningkatkan Semangat Kerja. Iklim dan suasana organisasi pada umumnya menjadi lebih baik jika perusahaan mempunyai program pelatihan yang tepat. Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.
- e. Menarik dan Menahan Tenaga Kerja yang Berpotensi Baik. Para tenaga kerja, terutama para manajer, memandang kemungkinan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan sebagai bagian dari imbalan jasa (*compensation*) dari perusahaan terhadap mereka. Mereka berharap perusahaan membayar program pelatihan yang mengakibatkan mereka bertambah pengetahuan dan keterampilan dalam keahlian mereka masing-masing. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang khusus untuk menarik tenaga kerja yang berpotensi baik.
- f. Menjaga Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan kerja di perusahaan dan dapat menimbulkan lingkungan kerja yang lebih aman dan sikap mental yang lebih stabil.
- g. Menghindari Keusangan (*Obsolescence*). Usaha pelatihan dan pengembangan diperlukan secara terus-menerus supaya para tenaga kerja dapat mengikuti perkembangan terakhir dalam bidang kerja mereka masing-masing. Hal ini berlaku baik untuk tenaga kerja pekerja (non manajerial) maupun untuk tenaga kerja manajerial.

- h. Menunjang Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*). Pelatihan dan pengembangan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tapi juga menguntungkan tenaga kerja itu sendiri.

2.4.3.3. Tahap Penyusunan Program Pelatihan

Menurut Riggio (2009), sebuah program pelatihan harus terstruktur supaya berjalan dengan efektif. Adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut:

- a. Menilai Kebutuhan Pelatihan.

Sebuah program pelatihan yang efektif harus dimulai dengan menilai kebutuhan pelatihan. Dengan kata lain, organisasi harus mengetahui hal-hal apa saja yang perlu diketahui oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka. Penilaian kebutuhan pelatihan melibatkan analisis di berbagai level, yaitu level organisasi (kebutuhan dan tujuan organisasi), level tugas (persyaratan untuk melakukan pekerjaan), dan level individu (keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan). Sebagai tambahan, analisis juga dapat dilakukan pada level demografis (kebutuhan pelatihan spesifik dari kelompok demografis yang beragam, seperti wanita dan pria, latar belakang usia pekerja yang berbeda, dan lain sebagainya).

- b. Menetapkan Tujuan Pelatihan

Tahap kedua adalah menetapkan tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan harus spesifik dan dapat diasosiasikan dengan hasil yang terukur. Tujuan pelatihan harus dapat menjelaskan apa yang harus dicapai oleh peserta dalam sebuah program pelatihan (Goldstein & Ford 2004, dalam Riggio, 2009). Adanya tujuan pelatihan dapat membantu dalam mendesain program pelatihan dan memilih teknik dan strategi pelatihan yang tepat. Selain itu, penekanan pada penyusunan tujuan pelatihan yang spesifik dan terukur penting untuk dilakukan terkait dengan evaluasi dari efektifitas program pelatihan.

- c. Mengembangkan dan Menguji Materi Pelatihan.

Beberapa faktor perlu dipertimbangkan dalam mengembangkan materi pelatihan, seperti latar belakang pendidikan dan keahlian peserta, apakah

materi pelatihan berfokus pada hal yang berkaitan secara langsung dengan peningkatan kinerja pekerjaan, dan metode pelatihan seperti apa yang dapat memberikan manfaat yang terbaik, serta biaya yang sesuai. Selain itu, materi pelatihan juga harus diuji sebelum digunakan, misalnya saja dengan melibatkan sekelompok karyawan yang dapat memberikan reaksi terhadap materi dan program yang disusun. Dengan begitu, dapat dilakukan perbaikan terhadap materi dan program pelatihan.

Berkaitan dengan metode pelatihan, saat ini metode yang tersedia sangat bervariasi, mulai dari yang sederhana hingga yang kompleks dan canggih. Riggio (2009) membagi metode pelatihan karyawan menjadi 2 kategori umum, yaitu *onsite method* dan *off-site method*. *On-site method* merupakan metode dimana pelatihan dilaksanakan di lokasi kerja. Contoh *on-site method* adalah *on-the-job training*, *apprenticeship*, *vestibule training*, dan *job rotation*. *Off-site method* adalah metode dimana pelatihan dilakukan didalam sebuah *setting* lain yang berbeda dengan keadaan kerja yang sebenarnya. Contoh *off-site method* adalah seminar, *audiovisual instruction*, *behavior modeling training*, *simulation techniques*, *programmed instruction*, *computer-assisted instruction*, dan *management/leadership training methods*.

Kroehnert (1995; dalam Riggio, 2009) menyatakan bahwa terdapat 15 metode instruksi yang dapat membuat pelatihan menjadi efektif dan efisien. Lima belas metode tersebut adalah ceramah, ceramah yang dimodifikasi (melibatkan pembentukan grup untuk diskusi), latihan (peserta mencobakan keterampilan yang mereka dapatkan dari pelatihan), membaca (peserta diminta membaca bahan tertentu untuk kemudian didiskusikan), grup diskusi (baik diskusi terstruktur, forum terbuka, maupun diskusi panel), metode *fishbowl* (peserta dibagi menjadi lingkaran dalam dan lingkaran luar dan secara bergantian menjadi pengamat dan orang yang diamati), bermain peran, simulasi, permainan, video atau *film*, *brainstorming*, metode instruksi terprogram (*computer-based instruction*), *field trips* (melakukan tur atau ekspedisi), dan terakhir adalah metode tanya jawab.

d. Implementasi Program Pelatihan.

Tahap selanjutnya dari model pelatihan adalah mengimplementasikan program pelatihan. Ketika mengimplementasikan program pelatihan, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, seperti kesiapan dan harapan dari peserta dan iklim organisasi terhadap pelatihan, yaitu apakah karyawan dan organisasi memandang positif dan mendukung pelatihan. Hal yang juga penting untuk diperhatikan adalah memberitahukan peserta mengenai alasan dilakukannya pelatihan, untuk memberikan informasi kepada mereka mengenai manfaat pelatihan bagi dirinya maupun organisasi (Quinones dalam Riggio, 2009). Hal yang perlu dipertimbangkan adalah kapan dan seberapa sering pelatihan dilaksanakan, siapa yang memimpin pelatihan, sesi dalam pelatihan, dimana pelatihan diadakan, dan lain sebagainya.

e. Evaluasi Program Pelatihan.

Secara umum, alasan diadakannya evaluasi program pelatihan adalah untuk menentukan keefektifitasan dari program pelatihan tersebut. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menjelaskan beberapa alasan khusus perlu dilakukannya evaluasi pelatihan, yaitu:

- Untuk membenarkan keberadaan dari departemen pelatihan dengan menunjukkan bagaimana hal tersebut berkontribusi terhadap tujuan dan sasaran organisasi.
- Untuk menentukan apakah program pelatihan dapat dilanjutkan atau tidak.
- Untuk memperoleh informasi mengenai bagaimana meningkatkan program pelatihan di masa yang akan datang

Hal yang pertama kali harus dilakukan dalam membuat evaluasi program pelatihan adalah menentukan kriteria yang mengindikasikan kesuksesan program tersebut dan mengembangkan cara untuk mengukur kriteria tersebut. Salah satu kerangka yang banyak digunakan adalah empat level yang mengukur efektivitas program pelatihan (Kirkpatrick, 2006; Latham & Saari, 2002; Warr, Allan, Birdi, 1998, dalam Riggio, 2009). Setiap level

adalah penting dan mempunyai dampak terhadap level selanjutnya. Berikut ini adalah penjelasan mengenai keempat level tersebut.

1. Level 1: Level Reaksi (*Reaction*)

Level ini mengukur kesan peserta terhadap kegiatan pelatihan yang terjadi, termasuk makna dari pelatihan, jumlah pembelajaran yang diterima dan kepuasan terhadap program pelatihan yang diberikan. Level reaksi biasanya diukur dengan menggunakan survei evaluasi pelatihan berbentuk *rating* yang diberikan kepada peserta segera setelah pelatihan diberikan. Hal yang perlu diingat adalah tahap ini tidak mengukur apakah terjadi pembelajaran, melainkan hanya mengukur pendapat peserta tentang pelatihan dan pembelajaran mereka.

2. Level 2: Level Pembelajaran (*Learning*)

Level kedua mengukur jumlah dari pembelajaran yang didapatkan. Umumnya, untuk melihat kriteria ini digunakan *form* yang berisi tes yang menguji jumlah informasi yang didapat dari program pelatihan.

3. Level 3: Level Tingkah Laku (*Behavioral*)

Level ini mengukur jumlah dari kemampuan baru yang didapat dari pelatihan yang ditunjukkan ketika peserta kembali ke pekerjaannya. Umumnya dilakukan observasi untuk mengukur level ini, dimana pihak atasan memantau kemampuan baru yang muncul tersebut.

4. Level 4: Level Hasil (*Results*)

Level ini mengukur hasil yang penting bagi organisasi karena adanya pelatihan, misalnya peningkatan *output* kerja peserta yang ditunjukkan dengan peningkatan angka produksi, tingginya angka penjualan, atau kualitas kerja yang lebih baik. Dengan menggunakan level hasil, analisa biaya-keuntungan dapat dilihat dengan membandingkan biaya untuk program dengan hasil yang didapatkan ketika diubah dalam nilai uang. Level ini biasanya merupakan evaluasi yang paling penting dari efektivitas program, namun sulit dilakukan karena tidak semua hasil pelatihan dapat dengan mudah diubah ke dalam nilai uang.

2.5. Dinamika Pelatihan Kepemimpinan Transformasional untuk Meningkatkan Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan dan Motivasi Kerja

Kinerja atau performa kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah motivasi. Steers dan Porter (1991) menyatakan salah satu hal yang sangat berhubungan dengan bagaimana merubah performa kerja yang buruk ataupun mempertahankan performa kerja yang baik adalah dengan meningkatkan motivasi kerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menghasilkan performa yang baik, ia akan lebih terlibat dalam semua aspek pekerjaannya dan juga akan lebih mudah untuk diajak bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan (Steers & Porter, 1991).

Perusahaan yang menyadari pentingnya karyawan dalam membangun kesuksesan hendaknya mampu menciptakan kondisi yang dapat meningkatkan motivasi kerja para karyawannya. Steers dan Porter (1991) menyatakan bahwa salah satu hal yang mempengaruhi motivasi kerja adalah karakteristik lingkungan kerja. Karakteristik lingkungan kerja berkaitan dengan lingkungan kerja secara langsung yaitu rekan kerja, atasan, maupun kebijakan organisasi yang ada. Riggio (2009) juga menyatakan bahwa pengaruh peran para atasan yang menjadi salah satu tolak ukur dari motivasi kerja. Peran atasan tidak hanya membina bawahannya namun juga memberikan tujuan bermakna kepada bawahan yang dapat dicapai melalui prestasi kerja yang tinggi. Beberapa penelitian mengemukakan masalah kepemimpinan paling banyak disebutkan sebagai variabel yang mempengaruhi motivasi kerja (Steers & Porter, 1991; Amar, 2004; Perry, 2000 dalam Camilleri, 2007; Eyal & Roth, 2010; Tuan, 2011).

Pemimpin merupakan salah satu sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan atau institusi (Eyal & Roth, 2010). Andrew (2004) mengemukakan bahwa motivasi anak buah berhubungan dengan kuantitas dan kualitas dari perilaku atasan atau pemimpin mereka. Lebih lanjut Masi dan Cooke (2000) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan atasan yang dipersepsi dengan baik oleh karyawan dapat meningkatkan produktivitas maupun motivasi bawahan. Dari penjelasan di atas diketahui bahwa perilaku kepemimpinan atasan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain,

perilaku kepemimpinan yang dipersepsikan secara positif akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

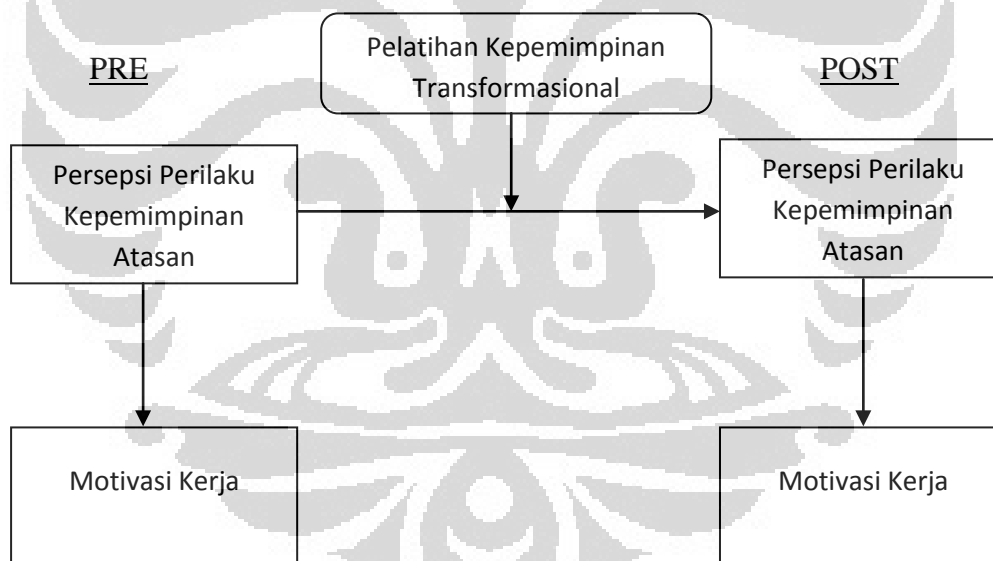
Apabila persepsi perilaku kepemimpinan atasan yang dimiliki oleh karyawan tergolong rendah, maka organisasi dapat menjadi tidak efektif dan sulit mencapai tujuan dengan optimal. Oleh karena itu, perlu ditingkatkan dengan melakukan intervensi. Penelitian yang dilakukan Hassan, dkk (2010) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan persepsi perilaku kepemimpinan atasan, dapat dilakukan pelatihan terhadap atasan tersebut. Contoh pelatihan kepemimpinan yang dinilai efektif adalah pelatihan kepemimpinan transformasional, yang telah diuji melalui tiga kriteria berbeda antara lain reaksi, perilaku dan *performance* (Hassan, dkk, 2010). Lebih lanjut dikatakan bahwa efek dari pelatihan kepemimpinan transformasional dapat dikaitkan dengan perilaku individual lainnya seperti kepuasan dan motivasi kerja bawahan terhadap atasan mereka (Barling dalam Hassan, dkk, 2010). Perilaku kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu yang berasal dari teori Kouzes dan Posner (2007), juga dikatakan berdekatan dengan kepemimpinan transformasional. Sementara penelitian lainnya (Masi & Cooke, 2000) menyatakan bahwa perilaku transformasional dari atasan akan mendorong norma budaya, meningkatkan motivasi para bawahan dan komitmen pada kualitas, serta meningkatkan produktivitas.

Lebih lanjutnya lagi, jika melihat pada masing-masing aspek dari perilaku kepemimpinan Kouzes dan Posner dan dimensi kepemimpinan transformasional, terdapat kaitan diantaranya. Misalnya pada aspek *model the way* dimana pemimpin harus dapat menjelaskan tujuan dan bertindak sesuai dengan keyakinannya dan aspek kedua *inspire a shared vision*, hal ini sejalan dengan dimensi pertama kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence*. Dalam hal ini seorang pemimpin bertindak sebagai panutan bagi bawahannya. Aspek berikutnya yang disebut dengan *challenge the proses* sejalan dengan dimensi inspirational motivation dan intellectual stimulation. Pemimpin dalam hal ini harus bertindak sebagai *pioneer*, seorang pemimpin harus membantu bawahan agar dapat menemukan kesempatan, inovasi, perkembangan dan perbaikan (Kouzes & Posner, 2007). Selanjutnya pada aspek *enable others to act*, sangat

bersinggungan dengan dimensi *intellectual stimulation* pada kepemimpinan transformasional. Pemimpin secara berkesinambungan memberikan stimulasi agar bawahan dapat bekerja lebih baik, khususnya dalam meningkatkan kerja sama. Kemudian aspek yang terakhir yaitu *encourage the heart*, merupakan cerminan dari dimensi *individual consideration*, dimana pemimpin mampu menghargai bawahan, menyadari kontribusi dan dapat merayakan keberhasilan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti merencanakan untuk memberikan intervensi berupa pelatihan mengenai hal-hal yang dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional atasan. Dengan memberikan pelatihan mengenai kepemimpinan transformasional diharapkan dapat membantu atasan mengembangkan perilaku kepemimpinan yang efektif sehingga dapat meningkatkan persepsi para bawahan mengenai perilaku kepemimpinan atasan yang nantinya akan berdampak pada motivasi kerja para karyawan.

Berikut ini adalah skema penelitian yang digunakan dalam penelitian ini:



Bagan 2.2. Skema Penelitian

BAB 3

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian terdiri atas pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, rumusan masalah, hipotesis penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, serta prosedur penelitian.

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini memiliki dua pendekatan, yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Dalam pendekatan kuantitatif, data yang ada berbentuk angka dan memberikan informasi mengenai hubungan antara variabel dalam organisasi (Smither, Houston & McIntire, 1996). Pendekatan kualitatif adalah penelitian sosial dan tingkah laku yang didasarkan pada observasi lapangan yang *unobstrusive* yang dapat dianalisa tanpa menggunakan angka atau statistik (Kerlinger & Lee, 2000). Pendekatan ini terutama digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam dari responden, dan juga digunakan untuk menggali data awal dalam mengidentifikasi masalah yang ada di perusahaan.

3.2. 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, dan ada evaluasi dari hasil tindakan yang dilaksanakan (Cummings & Worley, 2009).

3.3. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan *ex-post facto research design*. Kerlinger dan Lee (2000) menggambarkan *ex-post facto research design* sebagai desain penelitian di mana peristiwa yang diamati atau diukur, memang sudah terjadi. Desain penelitian yang demikian oleh Kumar (1999) disebut dengan *retrospective study*, yaitu suatu bentuk studi yang bertujuan untuk menginvestigasi suatu fenomena, situasi, permasalahan atau issue yang telah terjadi. Newman, *et al.* (2006) menambahkan penelitian *ex-post facto* sesuai ketika variabel independen dalam penelitian tidak dipengaruhi atau dimanipulasi.

Desain penelitian *ex-post facto* atau disebut juga dengan *retrospective study* ini dinilai sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui hubungan persepsi perilaku kepemimpinan atasan dan motivasi kerja bawahan. Dalam penelitian ini, tidak ada variabel penelitian yang berusaha untuk dimanipulasi oleh peneliti. Peneliti hanya ingin mendapatkan gambaran menyeluruh permasalahan organisasi terkait dengan motivasi kerja dengan mengidentifikasi kemungkinan faktor-faktor yang menyebabkan permasalahan tersebut. Dengan kata lain, permasalahan perusahaan dan faktor-faktor penyebabnya yang kemudian diangkat menjadi variabel-variabel penelitian ini adalah peristiwa-peristiwa yang pada dasarnya telah terjadi sebelum penelitian ini dilaksanakan.

3.4. Variabel Penelitian

Kumar (1999) menyatakan bahwa variabel merupakan sebuah gambaran, persepsi atau konsep yang dapat diukur.

3.4.1. Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan

Definisi konseptual dari variabel persepsi perilaku kepemimpinan atasan adalah penginterpretasian dan pemaknaan karyawan/bawahan terhadap semua perilaku yang dilakukan oleh atasannya dan menjadi penghubung antara pemimpin dengan bawahan untuk pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kouzes dan Posner (2007).

Definisi operasional dari variabel ini adalah skor total dari lima dimensi alat ukur *Leadership Practices Inventory* (Kouzes & Posner, 2007) Skor total LPI akan menggambarkan persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan.

3.4.2. Motivasi Kerja

Definisi konseptual dari variabel ini adalah daya dorong individu untuk bertindak dengan menggunakan berbagai cara untuk meraih hasil sesuai dengan harapan mereka. Hal ini sesuai dengan definisi motivasi kerja yang dikemukakan oleh Vroom (1964, dalam Riggio, 2008) dan Robbins (2005). Teori *Expectancy* mengidentifikasi tiga dimensi yang menentukan motivasi kerja, yaitu *valence*, *instrumentality* dan *expectancy*.

Definisi operasional dari variabel ini adalah skor total dari tiga dimensi di atas yaitu *valence*, *instrumentality*, dan *expectancy*. Skor total motivasi kerja akan menggambarkan persepsi karyawan terhadap motivasi kerja.

3.4.3. Intervensi

Intervensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelatihan. Riggio (2009) mendefinisikan pelatihan sebagai usaha organisasi yang dirancang untuk membantu karyawan dalam mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan yang akan diberikan dalam penelitian ini adalah pelatihan mengenai kepemimpinan transformasional.

3.5. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, rumusan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sejauh mana hubungan antara persepsi perilaku kepemimpinan atasan dengan motivasi kerja pada karyawan di cabang Y PT X?
2. Apakah bentuk intervensi yang sesuai untuk menyelesaikan permasalahan pada cabang Y PT X?

3.6. Hipotesis Kerja

Hipotesis kerja yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

H_a : Ada korelasi yang signifikan antara persepsi perilaku kepemimpinan atasan dan motivasi kerja bawahan pada karyawan di cabang Y PT X.

H_0 : Tidak ada korelasi yang signifikan antara skor persepsi perilaku kepemimpinan atasan dan skor motivasi kerja bawahan pada karyawan di cabang Y PT X.

3.7. Responden Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti membedakan responden dalam dua kelompok. Kelompok pertama adalah kelompok yang akan digunakan untuk pengujian reliabilitas, validitas, dan analisis permasalahan. Sedangkan kelompok kedua adalah kelompok yang akan digunakan dalam pelaksanaan intervensi. Pada kelompok pertama, jumlah responden yang tersedia adalah sebanyak 29 orang responden. Responden tersebut merupakan para karyawan yang berasal dari cabang Y. Pada kelompok kedua, responden intervensi adalah para penyelia yang berada pada cabang Y tersebut, yang berjumlah tujuh orang penyelia.

3.8. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara, observasi, dan alat ukur.

3.8.1. Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi yang interaktif antara dua pihak, dimana satu pihak memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan melibatkan adanya pertanyaan dan jawaban dari pertanyaan tersebut (Stewart & Cash, 2006). Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan untuk mendalami secara lebih lanjut untuk penggalan data mengenai bagaimana keadaan yang terjadi pada kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan pada PT. X. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman umum yang menanyakan pertanyaan seputar bagaimana sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dan apa yang

diharapkan oleh perusahaan terhadap pelatihan kepemimpinan untuk para penyelia di cabang.

3.8.2. Observasi

Menurut Riggio (2009), observasi melibatkan adanya pencatatan tingkah laku tertentu yang didefinisikan sebagai variabel yang telah dioperasionalkan. Tujuan dari observasi adalah 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 dari wawancara. Berdasarkan hasil observasi terlihat beberapa pemimpin yang dapat mengatur bawahannya namun ada juga pemimpin yang cenderung membiarkan bawahan bekerja sendiri.

3.8.3. Alat ukur

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur yang telah diadaptasi sesuai dengan kondisi Indonesia. Alat ukur yang digunakan menggunakan *summated rating scale* atau yang lebih dikenal dengan skala Likert (Kumar, 1999). Skala Likert umumnya digunakan pada pengukuran opini, *belief*, dan sikap. Dalam penggunaan skala Likert, *item* dipresentasikan sebagai kalimat deklaratif, yang diikuti dengan pilihan respon yang mengindikasikan tingkat kesetujuan yang bervariasi. Pilihan respon dibuat dalam bentuk kata dengan interval yang kurang lebih sama di antara derajat persetujuan tersebut.

3.8.3.1. Alat ukur *Leadership Practices Inventory*

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan adalah Alat ukur *Leadership Practices Inventory* (LPI) yang sebelumnya telah dibuat oleh Sulistiasih (2003). Alat ukur ini telah terbukti valid dan reliabel, terlihat dari koefisien reliabilitas sebesar (0,8392). LPI dikembangkan oleh James M. Kouzes dan Barry Z. Posner yang didasarkan atas pendapat penyelia (supervisor) terhadap perilaku kepemimpinan atasan (manajer) Skor LPI diperoleh berdasarkan atas lima indikator, yakni menjadi sebuah model

(*model the way*), menginspirasi visi bersama (*inspired a shared vision*), menantang proses (*challenge a process*), memungkinkan orang lain untuk bertindak (*enabling others to act*), dan membesarkan hati (*encouraging the heart*). Pengukuran instrumen penelitian menggunakan teknik skala likert (*the method of summated rating*) dan bersifat kontinum, dengan lima kategori jawaban, mulai dari Sangat Sering (SS), Sering (S), Kadang-kadang (K), Jarang (J), dan Sangat Jarang (SJ). Bobot skala masing-masing adalah 5, 4, 3, 2, dan 1. LPI dalam bentuk asli memuat lima indikator, dimana masing-masing indikator terdapat dua dimensi, dan dari masing-masing dimensi terdapat tiga pertanyaan sehingga keseluruhannya terdiri atas 30 item. Namun ada tiga item yang tidak valid sehingga dihilangkan dari alat ukur yang pada akhirnya berjumlah 27 item. Semua item yang terdapat pada alat ukur LPI merupakan item positif. Rincian dari masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Penyebaran Item Alat ukur LPI

No	Aspek	No. Item	Jumlah
1	Menantang proses	1, 6, 11, 15, 20, 25	6
2	Menginspirasi visi bersama	2, 7, 12, 16, 21	5
3	Memungkinkan orang lain untuk bertindak	3, 8, 13, 17, 22, 26	6
4	Menjadi sebuah model	4, 9, 18, 23	4
5	Membesarkan hati	5, 10, 14, 19, 24, 27	6
Jumlah			27

Peneliti tetap melakukan uji reliabilitas dan validitas pada kuesioner ini meskipun kuesioner ini sudah dianggap reliabel dan valid pada penelitian sebelumnya. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi skor seseorang jika ia diukur beberapa kali oleh alat ukur yang sama pada saat yang berbeda atau oleh serangkaian alat ukur yang serupa (Anastasi & Urbina, 1997). Metode reliabilitas untuk menguji alat ukur ini menggunakan *single trial administration*, di mana pengadministrasian tes dilakukan satu kali dari satu alat ukur tunggal berdasarkan pada konsistensi respon-respon semua item dalam alat ukur (Anastasi & Urbina, 1997). Prosedur analisis yang digunakan adalah Koefisien *Alpha Cronbach*. Menurut Kaplan dan Saccuzzo (1997), batasan koefisien reliabilitas terkait dengan tujuan alat ukur, koefisien reliabilitas yang berkisar antara 0,70 dan 0,80

dikatakan cukup baik untuk kebanyakan tujuan dalam penelitian. Uji reliabilitas dari alat ukur *Leadership Practices Inventory* (LPI) yang dilakukan untuk melihat persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan adalah cronbach = 0.927, yang menunjukkan bahwa alat ukur tersebut sudah dapat dikatakan reliabel (*item-item* di dalamnya secara homogen mengukur satu variabel yang sama).

Tahap selanjutnya adalah melakukan uji validitas. Validitas sebuah alat ukur berhubungan dengan apa yang diukur oleh sebuah alat ukur dan seberapa baik atau tepat alat ukur tersebut mengukurnya (Anastasi & Urbina, 1997). Validitas alat ukur dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk bertujuan untuk melihat seberapa baik tes dapat mengukur suatu trait atau konstruk psikologis. Menurut Anastasi dan Urbina (1997), ada beberapa cara untuk pengukuran validitas jenis ini, yaitu korelasi dengan alat ukur lain, *convergent and discriminant validation*, *internal consistency* dan analisis faktor. Dalam penelitian ini, pengukuran validitas konstruk dilakukan dengan cara *internal consistency* dimana validitas dihitung dengan melihat homogenitas item alat ukur dengan cara mengkorelasikan skor item dengan skor keseluruhan alat ukur. Tinggi rendahnya validitas sebuah alat ukur dinyatakan melalui sebuah koefisien validitas. Anastasi dan Urbina (1997) menyatakan bahwa validitas sebesar 0,2 atau 0,3 masih dapat diterima. Dalam hal validitas, ke 27 *item* yang mengukur persepsi perilaku kepemimpinan atasan dapat dikatakan *valid* karena memiliki *r* sebesar 0,2 ke atas (Anastasi & Urbina, 1997).

3.8.3.2. Alat ukur Motivasi Kerja

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur Motivasi Kerja di dalam penelitian ini diambil dari alat ukur yang telah dibuat oleh Justi Amaria (2000) berdasarkan *expectancy theory* yang dikemukakan oleh Vroom. Alat ukur ini telah terbukti valid dan reliabel, terlihat dari koefisien reliabilitas sebesar (0,8621). Alat ukur ini terdiri atas total 35 item pernyataan yang mengukur tiga aspek yang melandasi motivasi kerja, dengan rincian berupa 16 item untuk mengukur mengenai aspek *instrumentality*, 16 item untuk mengukur mengenai aspek *valency*, dan 3 item untuk mengukur aspek *expectancy*. Untuk alat ukur aspek *instrumentality*, penilaian yang diberikan responden terhadap alat ukur terdiri atas

7 pilihan jawaban yaitu: 1) Tidak mungkin sama sekali diperoleh, 2) Agak mungkin untuk diperoleh, 3) Cukup mungkin untuk diperoleh, 4) Mungkin diperoleh, 5) Kemungkinan diperoleh lebih besar dari pada tidak diperoleh, 6) Mungkin sekali untuk diperoleh, 7) Pasti diperoleh. Untuk aspek Valensi terdiri dari 7 pilihan jawaban, yaitu terdiri dari: 1) Sangat tidak penting untuk diperoleh, 2) Tidak penting untuk diperoleh, 3) Kurang penting untuk diperoleh, 4) Diperoleh atau tidak sama saja, 5) Cukup penting untuk diperoleh, 6) Penting untuk diperoleh, 7) Sangat penting untuk diperoleh. Sedangkan untuk aspek *expectancy* terdiri dari 7 pilihan jawaban, yaitu terdiri dari: 1) Tidak mungkin sama sekali faktor pertama menyebabkan terjadinya faktor kedua, 2) Agak mungkin faktor pertama menyebabkan terjadinya faktor kedua, 3) Faktor pertama jarang menyebabkan terjadinya faktor kedua, 4) Kadang-kadang terjadi kadang-kadang tidak, 5) Seringkali faktor utama menyebabkan terjadinya faktor kedua, 6) Hampir senantiasa faktor pertama menyebabkan terjadinya faktor kedua, 7) Faktor pertama selalu menyebabkan terjadinya faktor kedua. Semua item yang terdapat pada alat ukur motivasi kerja merupakan item positif.

Berikut adalah rincian item dari masing-masing aspek tersebut:

Tabel 3.2. Penyebaran Item Alat ukur Motivasi Kerja

No	Aspek	No. Item	Jumlah
1	Instrumentality	1 – 16	16
2	Valence	16 – 32	16
3	Expectancy	33 – 35	3

Selanjutnya alat ukur motivasi kerja tersebut dilakukan uji reliabilitas dan validitas dengan cara yang sama dengan uji reliabilitas dan validitas alat ukur LPI. Berdasarkan perhitungan statistik yang dilakukan, reliabilitas yang dihasilkan dari alat ukur motivasi kerja adalah $\text{cronbach} = 0.966$, yang menunjukkan bahwa alat ukur tersebut dikatakan reliabel (*item-item* di dalamnya secara homogen mengukur satu variabel yang sama). Sedangkan hasil uji coba validitas *item* dari adaptasi alat motivasi kerja untuk ketiga aspek yang disusun oleh Justu Amaria (2000) menunjukkan bahwa ke-16 *item* motivasi kerja untuk aspek *instrumentality* dapat dipertahankan dan dikatakan valid karena memiliki r sebesar 0,2 ke atas

(Anastasi & Urbina, 1997). Begitu pula dengan ke-16 *item* motivasi kerja pada aspek *valency* dapat dipertahankan. Item-item tersebut dikatakan valid karena memiliki *r* sebesar 0,2 ke atas (Anastasi & Urbina, 1997). Namun untuk aspek *expectancy*, ada satu nomor yang harus dibuang karena memiliki *r* dibawah 0,2 yaitu item nomor 33. Sedangkan item nomor 34 dan 35 sudah dapat dikatakan valid karena memiliki *r* sebesar 0,2 ke atas (Anastasi & Urbina, 1997).

3.9. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data yang ada, peneliti membagi analisis data antara data kuantitatif dan kualitatif. Untuk menganalisis data kuantitatif yang ada, peneliti menggunakan perangkat lunak SPSS 17.0. Berikut ini adalah metode pengolahan yang digunakan oleh peneliti:

1. Metode analisis deskriptif untuk mendapatkan frekuensi, persentase, *mean*, skor maksimum, skor minimum, serta *standard deviation*. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran data demografis responden dan gambaran responden secara umum terhadap aspek-aspek yang diukur. Untuk data yang sifatnya nominal, analisa berhenti sampai frekuensi dan persentase. Di sisi lain, untuk data yang bersifat numerik, analisa yang digunakan adalah *mean*, skor maksimum, skor minimum, dan standar deviasi.
2. Metode korelasi *Spearman Rho* digunakan untuk melihat apakah ada hubungan antara dua variabel. Dalam penelitian ini, metode ini digunakan untuk melihat hubungan antara persepsi perilaku kepemimpinan atasan dan motivasi kerja. Untuk melihat apakah dua variabel berhubungan atau tidak, peneliti menginput skor total masing-masing variabel, kemudian setelah diolah, peneliti melihat signifikansi (*p*) dari tabel korelasi dalam output yang dalam SPSS 17.0. Apabila *p* di dalam tabel < 0,05, maka dapat dikatakan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan secara signifikan pada α 0,05. Metode korelasi ini juga termasuk ke dalam metode statistik non-parametrik yang digunakan karena jumlah sampel penelitian tidak bisa memenuhi persyaratan distribusi normal karena jumlahnya yang kecil ($N = 29$). Menurut Guilford (1978), suatu populasi

akan berdistribusi normal apabila distribusi populasi tidak *skewed* dan N (jumlah sampel penelitian) tidak kecil ($N \geq 30$).

3. Untuk melihat perbedaan *mean* skor *pre-test* dan *post-test* evaluasi pengetahuan saat pelaksanaan intervensi, peneliti akan menggunakan uji signifikansi perbedaan *mean*. Metode uji signifikansi yang digunakan akan tergantung pada data yang ada. Apabila data yang ada memiliki distribusi normal maka akan digunakan metode parametrik, sedangkan apabila data memiliki distribusi yang tidak normal maka akan digunakan metode non-parametrik. Oleh karena itu, sebelum menentukan metode mana yang akan digunakan, peneliti akan memastikan terlebih dahulu apakah data yang ada memiliki distribusi normal atau tidak dengan melakukan *Kolmogorov-Smirnov Test* (Field, 2005). Apabila hasil *Kolmogorov-Smirnov Test* tidak signifikan ($p > 0.05$), maka distribusi data tidak berbeda secara signifikan dari distribusi normal, atau dengan kata lain distribusi data tersebut normal. Jika hasilnya signifikan ($p < 0.05$), maka distribusi data secara signifikan berbeda dari distribusi normal (distribusi tidak normal). Setelah diketahui data yang ada memiliki distribusi normal atau tidak, maka yang dilakukan selanjutnya adalah:
 - a. Apabila data yang ada memiliki distribusi normal, maka dapat digunakan teknik statistik parametrik, yaitu dengan metode uji t-test (Field, 2005). Dari *output* yang ada, peneliti melihat signifikansi (p) dari nilai t yang didapatkan. Apabila $p < 0.05$, maka dapat dikatakan ada perbedaan yang signifikan pada $\alpha = 0.05$ pada *mean* skor *pre-test* dan *post-test* sebelum dan setelah dilakukan intervensi.
 - b. Apabila data yang ada tidak memiliki distribusi normal, maka dapat digunakan teknik statistik non-parametrik, yaitu dengan metode *Wilcoxon Signed-Rank Test* (Field, 2005). Pada metode ini, peneliti melihat signifikansi (p) dari nilai Z yang didapatkan. Apabila $p < 0.05$, maka terdapat perbedaan skor *pre-test* dan *post-test* yang signifikan.

Data kualitatif yang didapatkan dari wawancara yang dilakukan akan diolah lebih lanjut untuk memperkaya analisis dan interpretasi data. Sedangkan data yang didapatkan dari observasi akan dirangkum untuk kemudian menjadi salah satu bentuk evaluasi dari pelatihan.

3.10. Prosedur Penelitian

Prosedur yang akan dilakukan pada penelitian ini mengacu kepada tahapan *general model of planned change* seperti yang dinyatakan oleh Cummings dan Worley (2009), yaitu *entering and contracting, diagnosing, planning and implementing change*, serta *evaluating and institutionalizing change*. Berikut ini adalah penjelasan dari rencana untuk masing-masing tahap:

1. Entering and contracting.

Tahapan ini menurut Cummings dan Worley (2009) melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami masalah yang dihadapi oleh organisasi. Begitu informasi ini dikumpulkan, masalah atau kesempatan yang ada kemudian didiskusikan dengan manajer dan anggota organisasi lain untuk mengembangkan kontrak atau persetujuan untuk perubahan yang terencana. Tahapan ini terjadi pada akhir Maret sampai bulan April 2012, dimana peneliti melakukan wawancara awal dengan General Manager SDM, Manager SDM dan analis pada divisi SDM untuk memahami masalah dan isu yang sedang terjadi di PT. X. Dari wawancara dan diskusi awal ini, diketahui bahwa salah satu isu/ masalah yang terdapat di perusahaan adalah kurangnya kompetensi manajer dalam memimpin anak buah mereka. Hal ini menyebabkan perusahaan membutuhkan suatu program yang dapat meningkatkan kemampuan para manajer maupun penyelia dalam mengatur anak buah. Oleh karena itu, dilakukanlah pemberian program pelatihan kepemimpinan transformasional dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan para manajer maupun penyelia sehingga dapat membantu meningkatkan motivasi para karyawan.

2. Diagnosing.

Dalam tahap ini, Cummings dan Worley (2009) mengatakan bahwa sistem dari perusahaan dipelajari dengan hati-hati. Diagnosa dapat terfokus pada

pemahaman masalah organisasi, termasuk penyebab dan dampaknya. Tahapan ini melibatkan pemilihan model yang tepat untuk memahami organisasi, dan mengumpulkan, menganalisa, serta memberikan informasi sebagai umpan balik pada manajer dan anggota organisasi mengenai masalah atau kesempatan yang ada. Tahapan ini berlangsung selama bulan April dan Mei 2012, dimana peneliti mengambil data alat ukur dan wawancara pada salah satu cabang PT. X untuk menggali data agar didapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai motivasi kerja karyawan, persepsi terhadap perilaku para pemimpin, serta jenis pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Setelah didapatkan gambaran tersebut, peneliti melakukan validasi terhadap data-data yang didapat dengan mengkorelasikan variabel-variabel yang diduga menjadi masalah di perusahaan, yaitu berkaitan dengan persepsi terhadap perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja yang ada di cabang tersebut.

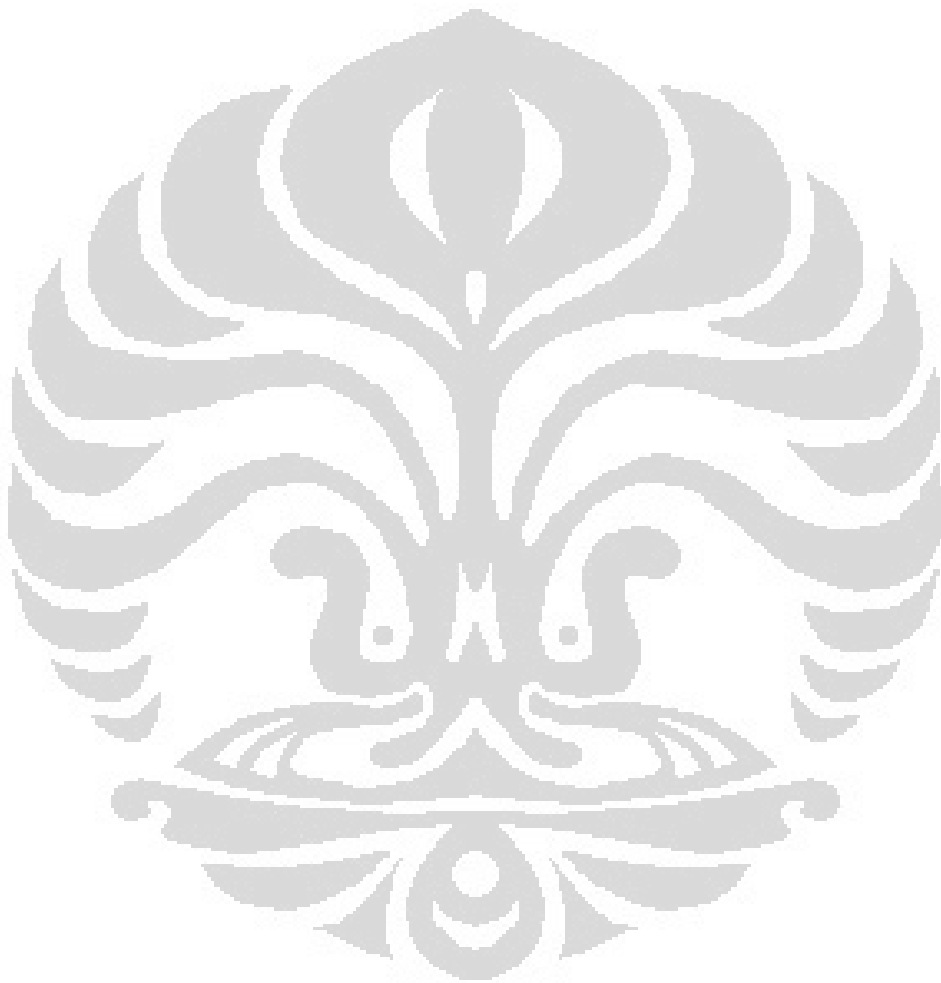
3. *Planning and implementing change*

Dalam tahap ini, anggota perusahaan dan praktisi secara bersama membuat perencanaan dan implementasi intervensi. Intervensi didesain untuk mencapai visi atau tujuan organisasi dan membuat rencana tindakan untuk mengimplementasikannya. Dalam penelitian ini, rencana dari intervensi yang akan dilakukan apabila memang terdapat masalah pada persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan dan motivasi kerja adalah dengan membuat pelatihan kepemimpinan transformasional untuk kemudian diberikan kepada para penyelia agar dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinan yang dimilikinya.

4. *Evaluating and institutionalizing change*

Tahap terakhir dari model *planned change* melibatkan evaluasi efek dari intervensi dan pengelolaan institusionalisasi program perubahan sehingga perubahan tersebut berjalan terus. Umpan balik kepada anggota perusahaan mengenai hasil intervensi dapat memberikan informasi mengenai apakah perubahan harus terus dilanjutkan, dimodifikasi, atau ditunda. Dalam penelitian ini, intervensi yang dilakukan adalah pelatihan kepemimpinan transformasional. Untuk melakukan evaluasi mengenai efek intervensi,

peneliti kembali memberikan alat ukur mengenai persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan dan motivasi kerja. Dari evaluasi tersebut, dapat terlihat apakah intervensi yang diberikan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.



BAB 4

HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

Bab 4 berisi hasil dan pembahasan yang menjelaskan tentang gambaran responden penelitian, meliputi gambaran data demografis responden penelitian dan gambaran data mengenai variabel-variabel penelitian. Selanjutnya, dibahas hasil dan analisis penghitungan utama, program intervensi serta evaluasinya.

4.1 Gambaran Responden Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 29 orang, dengan karakteristik bekerja sebagai karyawan pada level asisten, analis, maupun penyelia di cabang Y PT. X. Responden penelitian berasal dari unit-unit yang berbeda pada cabang tersebut.

4.1.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Gambaran Demografis Responden Penelitian

Data Responden	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	7	24%
Perempuan	22	76%
Usia		
15 – 24	14	48%
25 – 30	10	34%
31 – 44	5	18%
45 – 65	0	0%
Tingkat Pendidikan		
D3	6	20%
S1	22	76%
S2	1	4%
Masa Kerja		
< 2 tahun	14	48%
2-10 tahun	13	45%
> 10 tahun	2	7%

Dapat dilihat pada tabel 4.1 di atas dari 29 responden dalam penelitian ini, terdapat 7 karyawan laki-laki atau sebanyak 24% dan terdapat 22 karyawan perempuan atau sebanyak 76%. Hal ini menggambarkan bahwa pada penelitian ini responden yang paling banyak adalah yang perempuan dibandingkan yang laki-laki.

Pengelompokkan usia responden didasarkan pada tahap perkembangan karir Dessler. Menurut Dessler (2008), tahap perkembangan karir terdiri dari tahap pertumbuhan (*growth stage*) merupakan periode usia dari lahir sampai 14 tahun, tahap eksplorasi (*exploration stage*) merupakan periode usia 15 sampai 24 tahun. Tahap perkembangan (*establishment stage*) merupakan periode usia 25 sampai 44 tahun, namun pada tahap ini terbagi menjadi dua subtahap, yaitu tahap coba-coba (*trial*) pada usia 25 sampai 30 tahun dan tahap stabilisasi (*stabilization*) pada usia 31 sampai 44 tahun. Tahap selanjutnya adalah tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) merupakan usia 45 sampai 65 tahun. Tahap perkembangan karir yang terakhir adalah tahap penurunan (*decline stage*), untuk seseorang berusia lebih dari 65 tahun. Berdasarkan tahapan tersebut, responden dalam penelitian ini berada pada tahap eksplorasi, coba-coba dan stabilisasi. Dari tabel 4.1, dapat dilihat bahwa terdapat 14 orang responden (48%) berada pada tahap eksplorasi, 10 orang responden (34%) berada pada tahap coba-coba dan 5 responden (18%)

Selanjutnya dari tabel juga dapat dilihat tingkat pendidikan responden, terdapat 6 responden dengan pendidikan D3 (20%), 22 responden dengan pendidikan S1 (76%), dan 1 orang responden dengan pendidikan S2 (4%). Hal ini menunjukkan bahwa responden yang paling banyak adalah responden dengan pendidikan terakhir S1.

Masa kerja responden dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga. Ketiga tahap karir karyawan berdasarkan lama bekerja (Morrow & McElroy, 1987), yaitu tahap pembentukan atau *establishment stage* (lama kerja kurang dari 2 tahun), tahap lanjutan atau *advancement stage* (lama kerja antara 2 hingga 10 tahun), dan tahap pemeliharaan atau *maintenance stage* (lama kerja lebih dari 10 tahun). Merujuk pada tabel 4.1, terdapat 14 responden yang memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun (48%), 13 responden memiliki masa kerja antara 2 – 10 tahun (45%),

dan 2 responden yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun (7%). Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan responden dalam penelitian ini berada pada tahap *establishment stage* dan *advancement stage*.

4.1.2 Gambaran Data Variabel Penelitian

Berikut ini adalah gambaran data motivasi kerja bawahan dan persepsi perilaku kepemimpinan atasan. Masing-masing responden diklasifikasi berdasarkan pengelompokan dari *all possible scores*. Artinya dalam pengelompokan, responden dimasukkan ke dalam kategori yang dibuat berdasarkan rentang nilai yang ada dalam suatu alat ukur. Rentang nilai tersebut akan dijelaskan pada pengelompokan masing-masing variabel.

4.1.2.1 Gambaran Data Motivasi Kerja

Penelitian ini menggunakan alat ukur motivasi kerja yang terdiri atas total 34 item, berikut ini adalah gambaran deskriptif dari hasil motivasi kerja responden:

Tabel 4.2. Hasil Perhitungan Deskriptif skor Motivasi Kerja

Jumlah responden	Skor Min	Skor Max	Mean	Standar Deviasi
29	12060	57816	37566.34	12771

Dalam menggolongkan skor Motivasi Kerja, peneliti membagi *all possible score* menjadi tiga kategori yaitu rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan rentang nilai dari skor total yang dihasilkan. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Gambaran Pengelompokan skor Motivasi Kerja

Kelompok	Rentang Skor Total	Jumlah Responden	Persentase (%)
Rendah	512 – 37946	14	48%
Sedang	37946 – 75380	15	52%
Tinggi	75381 – 112814	0	-

Dari tabel 4.3 dapat terlihat hasil motivasi kerja yang dimiliki oleh para karyawan pada cabang Y PT. X. Terdapat 14 orang responden (48%) yang memiliki motivasi kerja rendah, dan 15 orang responden (52%) memiliki motivasi kerja sedang. Dengan kata lain sebagian besar responden penelitian masih kurang memiliki motivasi dalam bekerja.

4.1.2.2 Gambaran Data Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan

Penelitian ini menggunakan alat ukur LPI yang terdiri atas 27 item, berikut ini adalah gambaran deskriptif dari hasil persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan responden:

Tabel 4.4. Hasil Perhitungan Deskriptif skor Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan

Jumlah responden	Skor Min	Skor Max	Mean	Standar Deviasi
29	51	99	73.9	12.557

Dalam menggolongkan skor persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan, peneliti membagi *all possible score* menjadi tiga kategori yaitu rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan rentang nilai yang akan dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5. Gambaran Pengelompokan skor Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan

Kelompok	Rentang Skor Total	Jumlah Responden	Persentase (%)
Rendah	27 – 63	6	20%
Sedang	64 – 99	23	80%
Tinggi	100 – 135	0	-

Dari tabel 4.5 dapat terlihat hasil persepsi perilaku kepemimpinan atasan yang dimiliki oleh karyawan pada cabang Y PT. X. Terdapat 6 orang responden (20%) yang memiliki persepsi rendah terhadap perilaku kepemimpinan atasan, dan 23 orang responden (80%) memiliki persepsi sedang terhadap perilaku kepemimpinan atasan. Dengan kata lain sebagian besar responden penelitian memiliki persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan yang sedang.

4.2 Hasil, Analisis, dan Kesimpulan Hasil Penghitungan Awal

Untuk menjawab permasalahan pertama dari penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor total persepsi perilaku kepemimpinan atasan dan skor total motivasi kerja. Penghitungan hubungan persepsi perilaku kepemimpinan atasan dan motivasi kerja dilakukan dengan menggunakan analisis *spearman rho*. Melalui pengolahan data dengan menggunakan *SPSS 17.0*, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.6 Korelasi Antara Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan dan Motivasi Kerja

<i>Spearman's Rho Correlation</i>	Nilai Korelasi	Sig. (2-tailed)	N
	0.482**	0.008	29

Dari tabel 4.6, dapat dilihat bahwa nilai korelasi antara kedua variabel yang diperoleh adalah sebesar 0,482 dengan signifikansi sebesar 0,008 ($p < 0,01$). Artinya, terdapat hubungan yang signifikan antara dua variabel dengan *level of significance (los) = 1%*. Hubungan ini bersifat searah, di mana kenaikan variabel persepsi perilaku kepemimpinan atasan menyebabkan kenaikan variabel motivasi kerja karyawan. Begitu pula jika terjadi penurunan pada variabel persepsi perilaku kepemimpinan atasan, akan menyebabkan penurunan pada variabel motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, pertanyaan permasalahan pertama dapat dijawab, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi perilaku kepemimpinan atasan dengan motivasi kerja pada karyawan di cabang Y PT. X. Selanjutnya dilihat dari hipotesis penelitian dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis *null* (H_0) ditolak, yaitu terdapat korelasi yang signifikan antara persepsi perilaku kepemimpinan atasan dengan motivasi kerja karyawan.

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 peningkatan kepemimpinan yang dimiliki oleh para penyelia melalui pelatihan. Program pelatihan yang dipilih adalah pelatihan kepemimpinan transformasional.

4.3.1 Waktu dan Tempat Pelaksanaan Intervensi

Intervensi yang dilakukan adalah pelatihan dengan mengambil tema Kepemimpinan transformasional. Intervensi tersebut dilakukan pada tanggal 11 Mei 2012 selama 4 jam, dimulai dari pukul 08.00 – 12.00. Intervensi bertempat di Ruang *Meeting* cabang Y PT. X.

4.3.2 Responden Intervensi

Peserta intervensi pelatihan “Kepemimpinan Transformasional” adalah para penyelia di cabang Y PT. X yang berjumlah tujuh orang peserta. Pada bagian 4.1.1 telah dijabarkan gambaran umum responden yang mengikuti intervensi. Berikut adalah gambaran responden pada saat pelatihan secara keseluruhan:

Tabel 4.7. Gambaran Demografis Responden Pelatihan

Data Responden	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	4	24%
Perempuan	3	76%
Usia		
15 – 24		48%
25 – 30	5	34%
31 – 44	2	18%
45 – 65	0	0%
Tingkat Pendidikan		
D3		20%
S1	6	76%
S2	1	4%
Masa Kerja		
< 2 tahun		0%
2-10 tahun	5	45%
> 10 tahun	2	7%

4.3.3 Prosedur Intervensi

Prosedur kegiatan pelatihan akan diuraikan melalui subbab berikut.

4.3.3.1 Prosedur Persiapan Intervensi

Dari hasil penelitian dan studi literatur yang dilakukan, diketahui bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja melalui peningkatan persepsi perilaku kepemimpinan atasan perlu diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional

pada atasan. Kegiatan pelatihan ini dipilih dengan pertimbangan sebagai upaya awal untuk meningkatkan persepsi perilaku kepemimpinan atasan. Selain itu, intervensi ini juga dipilih dengan pertimbangan waktu pelaksanaan dan evaluasi yang cukup memadai dibanding intervensi lainnya.

Agar pelatihan bisa tepat sasaran dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk bisa meningkatkan persepsi perilaku kepemimpinan yang akan berdampak pula pada motivasi kerja karyawan di cabang Y PT X, maka pertama-tama peneliti melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Untuk mendapatkan gambaran lebih lanjut mengenai kebutuhan pelatihan, peneliti melakukan wawancara, diskusi dengan pihak-pihak terkait (pihak SDM dan atasan langsung dari penyelia, yaitu kepala cabang dan wakil kepala cabang) dan mencoba memahami deskripsi pekerjaan dari penyelia itu sendiri.

Dari hasil wawancara terhadap pihak SDM maupun kepala cabang, diketahui bahwa selama ini para penyelia memang sangat jarang diberikan pembekalan pengetahuan yang bersifat *soft-skill*, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan. Selama ini, pembekalan yang diberikan oleh perusahaan masih sebatas untuk mendukung kemampuan teknis dari penyelia. Dalam uraian tugasnya, tugas seorang penyelia adalah berkoordinasi dengan atasan langsung (Kepala cabang dan wakilnya), rekan kerja (sesama penyelia) di unit berbeda dan terutama mengkoordinir dan berkoordinasi para bawahannya (Analisis dan Asisten). Oleh karena itu, dalam menjalankan perannya, selain diharapkan memiliki kemampuan teknis yang baik, juga diperlukan kepemimpinan yang baik agar bisa mendukung penyelia dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan pelatihan, maka peneliti membuat sebuah pelatihan dengan mengambil tema kepemimpinan transformasional. Tujuan dari kegiatan pelatihan kepemimpinan transformasional ini adalah membekali peserta pelatihan dengan pengetahuan dan keterampilan mengenai kepemimpinan transformasional. Manfaat dari kegiatan ini antara lain adalah (1) Peserta memahami dan dapat berperan sebagai pemimpin yang menjadi panutan bagi para karyawan (*Idealized Influenced*); (2) Peserta memahami perlunya untuk memotivasi karyawan dan mampu berperan untuk memotivasi karyawan mencapai prestasi kerja (*Inspirational motivation*); (3) Peserta memahami

pentingnya ide-ide yang inovatif dan kreatif serta mampu menggugah karyawan untuk mencari ide-ide yang inovatif dan kreatif dalam memecahkan masalah (*Intellectual Simulation*); serta (4) Peserta mengenali perbedaan karyawannya dan memotivasi mereka dengan mempertimbangkan perbedaan-perbedaan tersebut (*Individual Consideration*).

Sasaran dari kegiatan ini adalah penyelia dari cabang Y. Pemilihan cabang Y didasari oleh hasil *Performance Management System (PMS)* cabang Y yang berada di peringkat tiga terbawah dari seluruh cabang yang ada. Selain itu dari hasil alat ukur motivasi kerja dan persepsi perilaku kepemimpinan atasan terlihat bervariasi dari rendah ke sedang.

Pada saat mendiskusikan mengenai waktu pelaksanaan dan peserta yang akan diundang, pihak SDM menyerahkan kepada pimpinan cabang yang dituju. Berdasarkan diskusi dengan kepala cabang, beliau memberi izin seluruh penyelia untuk mengikuti pelatihan tersebut. Namun ia menyarankan waktu pelaksanaan hanya dapat dilakukan paling lama setengah hari. Hal ini dikarenakan para penyelia tersebut selain bertugas mengkoordinasi anak buah juga melakukan otorisasi dari pekerjaan anak buah. Sehingga tidak memungkinkan apabila seluruh penyelia yang ada harus meninggalkan pekerjaan selama satu hari penuh.

Langkah selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti sebelum melaksanakan kegiatan ini adalah dengan mengundang seluruh penyelia yang ada di cabang Y untuk mengikuti kegiatan ini. Atas saran dari kepala cabang, peneliti mendatangi Penyelia Bagian Umum untuk mengkoordinasi para peserta lainnya. Peneliti kemudian mengajukan jangka waktu untuk pelaksanaan pelatihan dan tempat pelaksanaannya serta peralatan yang dibutuhkan selama pelatihan.

Mengingat tempat yang terbatas, sementara intervensi yang akan diberikan merupakan pelatihan maka peneliti mencoba melakukan penyesuaian terhadap program pelatihan ini. Pada akhirnya, metode yang digunakan dari kegiatan pelatihan ini adalah metode diskusi kelompok dan berbagi pengalaman, *role play*, ceramah, dan teknik audiovisual. Modul pelatihan kepemimpinan transformasional dapat dilihat di lampiran 8.

4.3.3.2 Prosedur Pelaksanaan Intervensi

Pelatihan pemberian umpan balik bagi penyelia dilaksanakan pada hari Jumat, tanggal 11 Mei 2012 dimulai dari pukul 08.00 dan berakhir pukul 12.00. Jumlah peserta yang hadir sebanyak tujuh orang dari seluruh penyelia yang ada di cabang Y. Secara umum pelatihan ini terdiri dari beberapa aktivitas yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Registrasi dan *pre-test*

Aktivitas ini dimulai pukul 08.00 yang hanya diawali dengan empat orang peserta. Fasilitator langsung membagikan *pre-test* sambil mengedarkan daftar kehadiran peserta pelatihan. Lima menit kemudian, 3 peserta lainnya datang dan langsung mengikuti aktivitas peserta lainnya. Aktivitas ini diakhiri pukul 08.15.

2. Pembukaan

Setelah semua peserta hadir dan menyelesaikan *pre-test* serta mengisi daftar hadir, kegiatan pelatihan ini secara formal dibuka oleh Kepala Cabang Y selama 5 menit. Ketika membuka pelatihan ini, ia menyampaikan tujuan diadakannya pelatihan tersebut.

3. Perkenalan

Setelah selesai membuka pelatihan secara resmi, kepala cabang menyerahkan kembali aktivitas kepada fasilitator. Sebelum memulai sesi-sesi pelatihan, fasilitator berusaha untuk memperkenalkan diri kepada para peserta dan meminta co-fasilitator untuk memperkenalkan diri sendiri kepada peserta pelatihan. Dalam pelatihan ini fasilitator (peneliti) dibantu oleh seorang fasilitator, yang juga merupakan rekannya, untuk membantu dalam mengobservasi selama aktivitas pelatihan berlangsung. Tidak hanya fasilitator yang memperkenalkan diri, namun fasilitator juga meminta peserta untuk memperkenalkan diri mereka dengan cara menyebutkan nama.

4. Materi Pelatihan

Materi Pelatihan yang diberikan secara umum dibagi ke dalam empat sesi. Pembagian masing-masing sesi didasarkan pada dimensi yang terdapat dalam Kepemimpinan Transformasional. Dimensi tersebut antara lain adalah *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan

Individual Consideration. Dalam masing-masing sesi terdapat *ice breaking* untuk mencairkan suasana maupun sebagai pengantar masuknya ke sesi baru, agar peserta lebih mudah memahami materi yang diberikan.

5. Penyimpulan Pelatihan

Pada aktivitas ini, fasilitator meminta beberapa peserta untuk menyimpulkan hal-hal yang telah mereka pahami dari kegiatan pelatihan yang telah disampaikan. Rata-rata peserta yang menyampaikan kesimpulan atas pemahamannya terhadap materi pelatihan, dapat dinilai telah cukup memahami yang diberikan dengan baik. Berdasarkan pendapat beberapa peserta, kemudian fasilitator menyampaikan kesimpulan dari setiap materi yang telah diberikan.

6. Evaluasi Pelatihan

Sebelum kegiatan pelatihan ditutup, fasilitator meminta peserta untuk mengevaluasi pelatihan yang telah berlangsung. Adapun evaluasi yang diberikan kepada peserta adalah *post-test* dan lembar evaluasi level reaksi.

7. Penutup

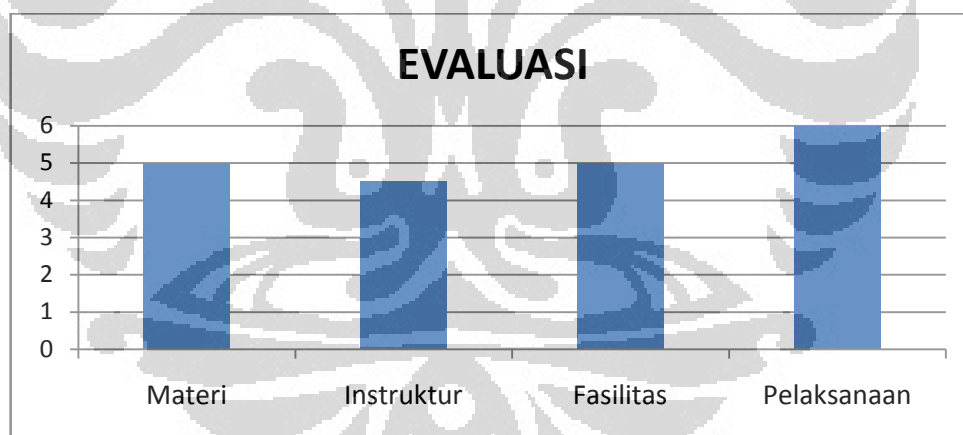
Penutupan merupakan aktivitas terakhir dalam kegiatan pelatihan kepemimpinan transformasional. Seperti sesi pembukaan yang disampaikan oleh pihak perusahaan, sesi ini juga ditutup oleh pimpinan dari cabang Y. Seluruh rangkaian kegiatan ini kurang lebih selesai pada pukul 12.00.

4.3.4 Hasil Evaluasi Intervensi

Subbab berikut akan menjelaskan mengenai hasil evaluasi intervensi “Kepemimpinan Transformasional”, yang terdiri dari evaluasi tahap 1 (*reaction criteria*) dan evaluasi tahap 2 (*knowledge criteria*) berdasarkan evaluasi pelatihan yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (dalam Riggio, 2009). Evaluasi tahap 1 dilakukan dengan cara menyebarkan *reaction sheet* pada para peserta di sesi penutupan. Sedangkan evaluasi tahap 2 dilakukan dengan cara memberikan *pre-test* dan *post-test* pada para peserta. *Pre-test* diberikan sebelum kegiatan pelatihan dimulai, sedangkan *post-test* diberikan setelah kegiatan pelatihan berlangsung.

4.3.4.1 Evaluasi Tahap I – *Reaction Criteria*

Evaluasi terhadap kegiatan pelatihan kepemimpinan transformasional pada level 1, yaitu reaksi dari peserta diberikan dalam bentuk alat ukur yang berisi mengenai hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan pelatihan, seperti materi, penyajian materi yang diberikan, kritik dan saran dari kegiatan. Hasil penilaian pada tahap ini ada dua. Pertama, senang tidaknya peserta terhadap program pelatihan menggambarkan kesediaannya untuk mempelajari materi yang disajikan dalam program pelatihan. Kedua, hasil penilaian peserta merupakan masukan untuk meningkatkan mutu program pelatihan selanjutnya, misalnya isi bahan yang lebih relevan, proses pengajaran yang lebih tepat, dan penggunaan alat yang dapat membantu menjelaskan sehingga pembelajaran menjadi lebih efektif (Kirkpatrick dan Kirkpatrick 2006, dalam Riggio, 2009). Adapun penilaian yang dilakukan dalam penelitian ini mencakup empat hal besar antara lain mengenai materi, instruktur, fasilitas, dan pelaksanaan program. Sedangkan rentang skor yang dapat diberikan untuk masing-masing aspek tersebut adalah 1-6.



Grafik 4.1. Rata-rata Hasil Evaluasi Pelatihan

Secara keseluruhan, peserta benar-benar merasakan manfaat dari pelatihan yang dilakukan. Suasana belajar yang menyenangkan dan saling mendukung menjadi penguat bagi peserta untuk mengikuti proses belajar dan memahami materi. Berdasarkan grafik 4.1 dapat diketahui bahwa nilai mean atas materi yang dinilai oleh peserta sebesar 5. Hal ini berarti bahwa peserta menilai materi dan kegiatan yang dibawakan selama kegiatan pelatihan telah sesuai dan relevan

dengan tujuan pelatihan. Di samping itu, para peserta juga menganggap bahwa materi terkait dengan kepemimpinan ini dapat memberikan manfaat dan diaplikasikan pada pekerjaan sehari-hari.

Untuk instruktur sendiri, mean yang didapatkan adalah sebesar 4,5. Instruktur dianggap dapat melaksanakan program pelatihan secara efektif dan telah menyiapkan presentasi dengan baik. Instruktur dianggap dapat menjelaskan materi dengan bahasa yang mudah dipahami, dapat memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas, dapat menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peserta dengan jelas, mendorong peserta untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan, dan dapat membahas hasil dari setiap kegiatan secara menyeluruh dengan baik.

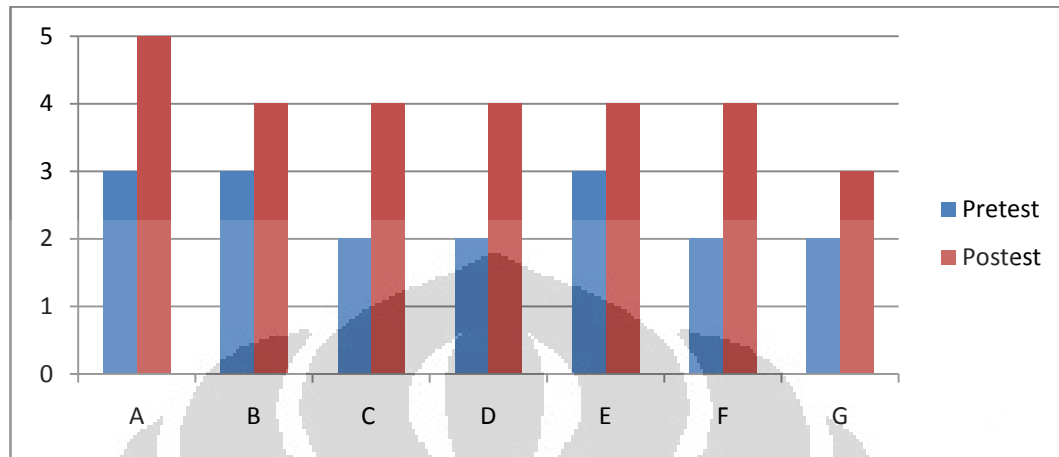
Selanjutnya dari segi fasilitas mean yang dihasilkan adalah 5. Hal ini berarti peserta secara keseluruhan merasa alat bantu yang digunakan seperti *laptop*, *infocus*, *flipchart*, maupun *handout* sudah tersedia dengan baik serta membantu para peserta dalam memahami materi yang disampaikan. Selain itu suasana di dalam ruangan pelatihan dirasakan cukup kondusif dan menyenangkan

Terakhir bila dilihat dari segi pelaksanaannya, mean yang didapat paling besar yaitu 6. Hal ini menunjukkan bahwa peserta merasakan proses berjalannya pelatihan dengan baik dan ada keseimbangan antara presentasi maupun keterlibatan kelompok. Peserta menganggap bahwa secara keseluruhan pelaksanaan kegiatan pelatihan dapat dilaksanakan dengan baik, yaitu dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah dijadwalkan dan waktu istirahat yang diberikan dinilai sudah cukup bagi mereka. Selain itu, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam pelatihan, terutama untuk menyampaikan materi dirasakan mempermudah mereka dalam memahami materi terkait serta bermanfaat untuk pengembangan diri mereka.

4.3.4.2 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 pelatihan. Evaluasi ini dilihat dengan memberikan tes yang berisi materi dalam pelatihan. Tes yang berisi lima soal ini diberikan sebelum dan sesudah responden

mengikuti pelatihan. Berikut perbandingan jumlah jawaban benar yang dijawab oleh peserta pelatihan, saat *pre-test* maupun *post-test*



Grafik 4.2. Perbandingan Skor *Pre-test* dan *Post-test*

Berdasarkan grafik 4.2, dapat dilihat bahwa seluruh peserta pelatihan mengalami peningkatan pengetahuan. Di awal pelatihan, jumlah soal yang dapat dijawab dengan benar oleh peserta berkisar antara dua sampai tiga. Setelah mengikuti pelatihan, jumlah soal yang dapat dijawab dengan benar berkisar antara 3 hingga 5. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pemahaman dan pengetahuan peserta mengenai kepemimpinan transformasional cenderung meningkat dan mengalami peningkatan setelah mengikuti kegiatan pelatihan dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan.

Berdasarkan uraian hasil evaluasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar peserta mengalami kenaikan skor. Untuk mengetahui apakah kenaikan tersebut signifikan atau tidak, peneliti melakukan uji signifikansi perbedaan *mean*. Namun sebelum melakukan pengujian tersebut peneliti melakukan pengujian normalitas data untuk mengetahui teknik statistik yang akan digunakan. Adapun hasil pengujian normalitas data dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.8. Uji Normalitas Data *Pre-Test* dan *Post-Test*

Data	Kolmogorov-Smirnov	Sig.
Pre-Test	.95	.32
Post-Test	.94	.33
Perubahan	.95	.32

Berdasarkan tabel 4.8 tampak bahwa *pre-test*, *post-test*, dan perubahan skor memiliki tingkat signifikansi di atas 0,05 ($p > 0.05$), sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi ketiga data tersebut adalah normal. Oleh karena berdistribusi normal, sesuai dengan pendapat Field (2005), maka dapat digunakan teknik statistik parametrik.

Teknik statistik parametrik yang digunakan untuk menguji signifikansi perbedaan antara skor *pre-test* dan *post-test* adalah dengan menggunakan *paired sample t-Test*. Adapun hasil pengujian tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 4.9. Uji Perbedaan antara *Pre-Test* dan *Post Test*

Data	Mean	Standar Deviasi	T	Df	Sig. (2-tailed)
Pre-Test	2.43	.53	- 7.78	6	.000
Post-Test	4	.57			

Berdasarkan tabel 4.9, dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban benar pada *post-test* (4) lebih besar daripada rata-rata jawaban benar pada saat *pre-test* (2,43). Nilai t dari hasil pengujian tersebut adalah sebesar -7,78 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), yang berarti bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor rata-rata skor *pre-test* dengan rata-rata skor *post-test*. Hal ini memperkuat hasil yang tampak pada grafik 4.2, sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar peserta mengalami proses pembelajaran pada pelatihan ini.

BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Bab ini akan berisi mengenai kesimpulan, diskusi mengenai hasil penelitian, dan saran penelitian yang terdiri atas saran metodologis dan saran praktis.

5.1 Kesimpulan

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

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi perilaku kepemimpinan atasan terhadap motivasi kerja bawahan pada cabang Y PT.X.
2. Pelatihan kepemimpinan transformasional merupakan salah satu bentuk intervensi yang diharapkan dapat meningkatkan persepsi perilaku kepemimpinan atasan dan motivasi kerja bawahan pada cabang Y PT. X.

5.2 Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi perilaku kepemimpinan atasan dengan motivasi kerja karyawan pada cabang Y PT X. Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa melalui perilaku kepemimpinan seorang atasan berhubungan dengan motivasi kerja bawahannya (Price, 2008). Para bawahan yang mempersepsi perilaku kepemimpinan atasan dengan baik akan menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi ketimbang para bawahan yang mempersepsi perilaku kepemimpinan atasan dengan kurang baik.

Steers dan Porter (1991) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah karakteristik lingkungan kerja. Karakteristik lingkungan kerja adalah hal-hal yang dialami selama individu berada dalam lingkungan kerjanya, antara lain interaksi dengan rekan kerja dan interaksi dengan atasan. Interaksi dengan atasan menjadi sangat penting karena tidak hanya dapat memberikan motivasi bawahan tetapi juga untuk peningkatan

karir dan prestasi karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Andrew (2004) juga mendukung hasil penelitian ini yaitu adanya hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan motivasi kerja. Semakin tinggi persepsi atas perilaku kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan, maka akan semakin tinggi pula motivasi karyawan.

Intervensi dalam penelitian ini adalah pelatihan kepemimpinan transformasional. Bass (1986, dalam Bass & Riggio, 2006) menyatakan pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan menjelaskan visi organisasi kepada bawahannya. Selanjutnya bawahan harus bisa menerima, menghormati, dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Pelatihan tersebut dibagi kedalam empat sesi yang berasal dari dimensi kepemimpinan transformasional. Sesi tersebut antara lain adalah *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration*.

Selanjutnya peneliti melakukan pengukuran terhadap evaluasi dari intervensi yang diberikan. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) membagi evaluasi menjadi empat tahapan. Pada penelitian ini tahapan yang dilakukan hanya sampai tahap dua. Tahap pertama yang disebut sebagai level reaksi, diukur dengan menggunakan survei evaluasi pelatihan berbentuk *rating* yang diberikan kepada peserta segera setelah pelatihan diberikan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Berdasarkan hasil evaluasi tahap I pelatihan kepemimpinan transformasional, diketahui bahwa responden (Penyelia) memberikan respon yang positif terhadap kegiatan ini. Respon antara lain berkaitan dengan pelaksanaan pelatihan, materi pelatihan, pemandu pelatihan maupun fasilitas yang digunakan. Responden berharap untuk selanjutnya ada kegiatan serupa yang bisa membantu responden untuk mengembangkan kemampuan yang berkaitan dengan aspek kepemimpinan karena kegiatan ini dianggap bisa memberikan pengetahuan, masukan dan dapat saling berbagi pengalaman mengenai bagaimana cara memimpin yang efektif.

Selain itu, peneliti juga melakukan evaluasi tahap 2 yang mengukur pembelajaran peserta. Evaluasi pembelajaran atau evaluasi tahap kedua bertujuan untuk melihat seberapa baik responden dapat memahami informasi yang diperolehnya pada saat pelatihan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Evaluasi ini dilihat dengan memberikan tes yang berisi materi dalam pelatihan. Hasilnya

adalah terdapat perubahan skor dari *pre-test* dan *post-test*, yaitu skor yang diraih saat *post-test* lebih tinggi dari pada *pre-test*. Berdasarkan hasil penghitungan juga diketahui bahwa peningkatan skor pada saat *post-test* terbukti signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa para peserta mengalami pembelajaran dari materi pelatihan yang diberikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar peserta mengalami proses pembelajaran pada pelatihan kepemimpinan transformasional.

Peneliti sempat mengukur efek dari pelatihan kepemimpinan transformasional yang telah diberikan pada atasan terhadap motivasi kerja bawahan dan persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan. Namun karena keterbatasan waktu, pengisian alat ukur *post-test* hanya berselang dua minggu sejak intervensi dilaksanakan. Hasil yang didapatkan tidak maksimal, yaitu tidak terjadi peningkatan persepsi perilaku kepemimpinan maupun motivasi kerja bawahan. Oleh karena itu perhitungan yang dihasilkan tidak dimasukkan ke dalam pembahasan. Untuk mendapatkan hasil yang optimal, maka perlu dilakukan pengukuran kembali dalam jangka waktu yang lebih panjang dan berkala.

Proses pembelajaran dan perubahan tingkah laku dari hasil pelatihan kepemimpinan transformasional memerlukan waktu yang cukup lama. Hasil penelitian dari Howel dan Avoli dalam Weber dan Kelloway (1996) kepada para *brand manager* menyatakan bahwa mereka yang sudah diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional (yang dijelaskan berdasarkan empat dimensi dari kepemimpinan transformasional) diprediksikan akan menampilkan tingkah laku barunya setelah satu tahun diberikannya intervensi. Kepemimpinan transformasional tidak dapat diperoleh tanpa adanya contoh perilaku yang ditampilkan oleh atasan. Noe (2010) juga menambahkan agar individu dapat mengaplikasikan apa yang telah dipelajari dari pelatihan ke dalam pekerjaannya sehari-hari dibutuhkan iklim yang dapat mendukung perubahan tingkah laku. Dalam hal ini, meliputi adanya dukungan dari atasan, rekan kerja, kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang telah dilatihkan, dan lain sebagainya.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, salah satunya adalah durasi pelatihan yang hanya berlangsung selama setengah hari. Oleh sebab itu, yang menjadi sasaran perilaku yang hendak ditimbulkan dari intervensi ini pun terbatas pada

aspek kognitif peserta. Dengan waktu yang tergolong terbatas itu, maka diharapkan untuk selanjutnya durasi pelatihan dapat diperpanjang sehingga sasaran yang ingin dicapai tidak hanya terbatas pada aspek kognitif. Untuk meningkatkan motivasi kerja juga dibutuhkan proses waktu yang tidak cepat. Selain itu, intervensi ini dilakukan pada atasan, sehingga membutuhkan waktu penelitian yang lebih lama untuk bisa melihat pengaruhnya secara komprehensif terhadap peningkatan motivasi kerja pada bawahan.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Metodologis

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan ada beberapa saran metodologis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Melakukan kegiatan sebagai *follow up* dari kegiatan pelatihan ini. Hal ini sangat diperlukan agar dapat melakukan evaluasi pelatihan tahap 3 yaitu mengukur perubahan tingkah laku dari para peserta. Untuk melakukan *follow up* dari kegiatan ini tentu saja membutuhkan dukungan dari organisasi, selain itu perusahaan juga dapat mengadakan *sharing session* yang rutin dilakukan sebulan sekali mengenai kepemimpinan transformasional, monitoring dari atasan/BOD, serta pelatihan *coaching* yang nantinya akan membantu peserta dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional.
2. Menyebarkan alat ukur persepsi perilaku kepemimpinan atasan dan motivasi kerja bawahan untuk *post-test* sesuai dengan alat ukur yang telah diberikan pada saat *pre-test* untuk melihat hasil signifikansi dari intervensi yang telah diberikan. Penyebaran alat ukur tersebut sebaiknya dilakukan dalam jangka waktu yang lebih lama, misalnya enam bulan atau satu tahun setelah pelatihan diberikan sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan yang signifikan pada persepsi perilaku kepemimpinan atasan maupun motivasi kerja bawahan.
3. Pelatihan kepemimpinan transformasional tidak saja diberikan kepada karyawan level penyelia, namun sebaiknya diberikan terlebih dahulu kepada

para atasan dengan jabatan paling tinggi yaitu BOD (*Board of Director*) atau pada Kepala Cabang. Hal ini sangat perlu dilakukan karena mereka adalah atasan tertinggi yang nantinya akan memberikan pengarahan dan pembinaan kepada bawahannya langsung yaitu para manajer.

4. Memberikan materi pelatihan tidak hanya mengenai kepemimpinan transformasional, namun juga mengkaitkannya dengan motivasi kerja. Hal ini dapat berguna untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

5.3.2 Saran Praktis

Peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis yang dapat berguna bagi pengembangan PT X, antara lain:

1. Mengingat salah satu tujuan dari penelitian ini adalah meningkatkan persepsi perilaku kepemimpinan atasan, sedangkan pembentukan dan peningkatan perilaku kepemimpinan tidak bisa dilakukan dalam tempo waktu yang cepat maka diharapkan adanya *monitoring* lebih lanjut terhadap hasil pembelajaran karena untuk bisa mengembangkan kemampuan memimpin secara transformasional dibutuhkan latihan secara terus menerus. Hasil suatu pelatihan juga bisa menjadi lebih optimal apabila perusahaan memiliki iklim yang mendukung pengaplikasian hasil belajar dari pelatihan. Oleh karena itu, disarankan atasan bisa memberikan iklim yang mendukung upaya untuk terjadinya perubahan tingkah laku ke arah yang positif. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan umpan balik atau adanya *coaching* dari atasan (dalam hal ini adalah *Branch Manager*).
2. Pelaksanaan pembekalan pengetahuan atau pelatihan mengenai keterampilan sosial (*soft-skill*) jarang diberikan untuk mereka yang berada di cabang. Selama ini, perusahaan lebih menekankan pada kemampuan teknis, padahal karyawan juga membutuhkan *soft-skill* untuk menunjang pekerjaannya. Peran penyelia sebagai seorang atasan juga membutuhkan pembekalan dan pengetahuan terkait dengan aspek sosial mengingat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya ia akan banyak melakukan interaksi dengan orang lain, terutama dengan bawahannya. Disarankan

untuk ke depannya perusahaan perlu mempertimbangkan untuk membekali karyawan baik level penyelia maupun para analis dengan pembekalan yang berkaitan dengan aspek sosial secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

3. Modul pelatihan kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas penggunaannya untuk atasan dengan jabatan Penyelia. Oleh karena itu, apabila ingin diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional untuk atasan dengan level yang lebih tinggi, perlu disesuaikan kembali materi maupun metode pelatihan yang akan diberikan sehingga bisa tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Amar, A.D. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*; 7, 89 - 101
- Amaria, J. (2000). *Hubungan antara Efektivitas Komunikasi antar Pribadi dengan Motivasi Kerja Pegawai*. (Tesis). Depok : Universitas Indonesia
- Ambrose, D.R. (2010). *Perceived leadership behaviors of selected athletic conference coaches on student athlete academic motivation and classroom success*. (Disertasi) New York: The United States Sports Academy.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Andrew, D.P.S. (2004). *The effect of congruence of leadership behaviors on motivation, commitment, and satisfaction of college tennis players*. (Disertasi) Orlando: The Florida State University
- Bass, B. & Avolio, B. (2003). *Multifactor leadership questionnaire feedback report*. New York: Mind Garden Inc
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New Jersey: Erlbaum
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Journal of Emerald Group Publishing Limited*, 36 (3), 356-377
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organizational development and change* (9th ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Davis, K & Newstrom, J. W. (1997). *Organizational behavior: human behavior at work*. (10th Ed.). New York: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2008). *Human resources management 11th International edition*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc
- Eyal, O. & Roth, G. (2010). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49 (3), 256-275
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London : Sage Publication
- Guilford, J. P., & Fruchter, B. (1978). *Fundamental statistics in psychology and education* (6th ed.). Tokyo: McGraw Hill Kogakusha

- Gibson, J. L. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Harris, et.all. (2007). *Personality, leader member exchange and work outcomes*. Indianapolis: Institute of Behavioral and Applied Management.
- Hasibuan, M. (1996). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: PT. Gunung Agung
- Hassan, et.all. (2010). Pre-training motivation and the effectiveness of transformational leadership training: an experiment. *Journal of academy of strategic management*, 9 (2), 123 - 131
- Hersey, P & Blanchard, K. H. (1992). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall. Inc
- Kaplan, R.M. & Sacuzzo, D.P. (1997). *Psychological testing: Principles, applications and issues* (4th ed.). USA: Brooks/Cole Publishing Company
- Kelloway, E.K & Barling, J. (2000). Developing transformational leaders : How do you do it and does it matter? . *Journal of HR Professional*, 45 – 49. June 6, 2012. JSTOR database.
- Kerlinger, F.N & Lee, H.B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Orlando: Hartcourt College Publisher
- Kirkpatrick, D. L & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: the four level* (3rd ed.). San Fransisco: Berret – Koehler Publisher
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Fransisco: John Wiley & Sons
- Kumar, R. (1999). *Research methodology: a step by step guide for beginners*. London: Sage Publication
- Locke, E. A. (2002). *Esensi kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Utama
- Masi, R.J. & Cooke, R.A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 16 - 47
- McShane, S.L. & von Glinow, M.A. (2010). *Organizational behavior: emerging knowledge and practice for the real world* (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Morrow, P.C., & McElroy, J.C. (1987). *Work commitment and job satisfaction over three career stage*. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330-346.

- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta : UI Press
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th Ed.). Singapore: McGraw Hill.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership theory & practices*. (2nd Ed.). California: sage Publication
- Poerwandari, E.K. (2009). *Penelitian kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. Depok: LPSP3 Universitas Indonesia
- Price, M.A. (2008). *The relationship between the tacher's perception of the principal leadership style and personal motivation*. (Disertasi) The University of Southern Mississippi
- Riggio, R.E. (2009). *Introduction to industrial/organizational psychology*. NJ: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational behavior* (11th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). NJ: Pearson Education, Inc.
- Schiffman & Kanuk. (2007). *Consumer behavior* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.A. (1996). *Organization development: strategies for changing environments*. New york: Harper Collins Collage Publisher
- Steers, R. & Porter. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: Mc Graw Hill
- Steward, C. J. & Cash, W. B. (2006). *Interviewing: principles and practices* (11th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Tuan, L.T. (2011). Convergence of antecedents on work motivation and work outcomes. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2 (2), 2039 - 2117
- Sulistiasih. (2003). *Hubungan antara persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen bawahan pada organisasi di PT. Lautan Luas, Tbk.* (Tesis). Depok: Pasca Sarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Walgito, B. (2002). *Psikologi Umum*. Yogyakarta : Penerbit Andi.

Weber, T. & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied of Psychology*, Vol 81, 827 – 832.

Wexley & Yukl (1992). *Organizational behavior and personnel psychology*. Illinois: Homewood

Woodcock, M & Francis, D. (1990). *Unblocking your organization*. London: Gower Pub co: Aldershot

Yukl, G. (2006). *Leadership in organization* (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall





LAMPIRAN 1 – Profil Perusahaan

Profil Perusahaan

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

Terdapat 2 (dua) hal pendorong bagi XYZ untuk melakukan *spin off* UUS XYZ pada tahun 2010 tersebut, yang pertama yakni aspek eksternal, pertimbangan utama dari aspek eksternal adalah regulasi, pertumbuhan bisnis, dan kesadaran konsumen yang kian meningkat. Di sisi pertumbuhan industri, dalam 5 (lima) tahun terakhir perbankan syariah menunjukkan angka pertumbuhan yang sangat signifikan di mana total pembiayaan, dana dan aset bertumbuh sebesar 34% per tahun (CAGR 2004-2008). Hal ini jauh melampaui pertumbuhan angka perbankan konvensional sebesar 19% dan 25% masing-masing untuk dana dan kredit pada periode yang sama. Namun demikian jika dibandingkan dengan potensi pasar yang ada, maka peluang pengembangan syariah masih sangat terbuka luas. Aspek kedua dari aspek internal UUS XYZ, sebagaimana telah ditetapkan dalam *Corporate Plan* tahun 2003 bahwa status UUS bersifat sementara, maka secara bertahap telah dilakukan persiapan untuk proses pemisahan. Oleh karenanya dalam 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.

X 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.

Visi X Syariah

“Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja”

Misi X Syariah

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

Tata Nilai dan Budaya Kerja X Syariah

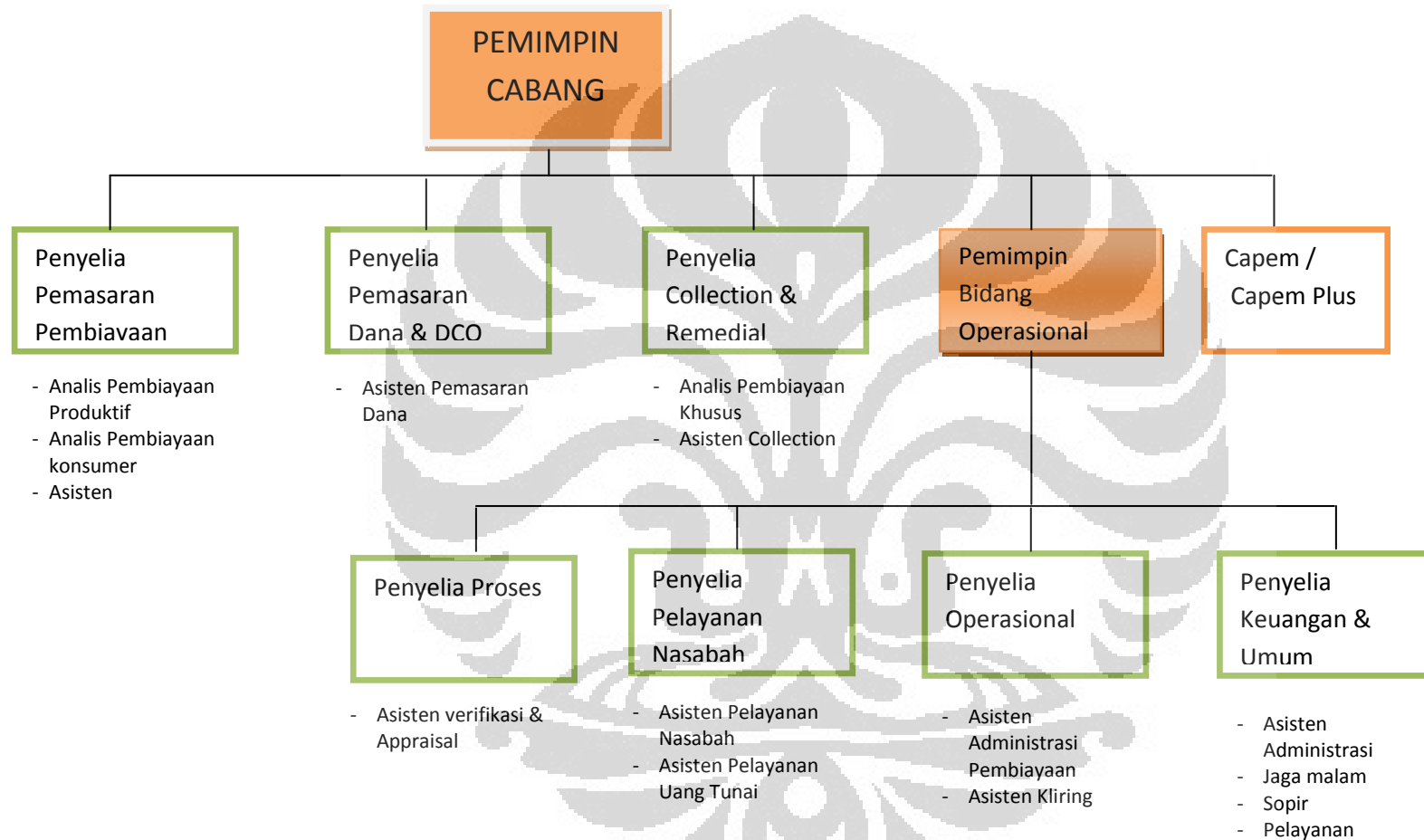
Dalam menjalankan kewajibannya yang berpedoman pada dasar hukum Syariah yaitu Al Quran dan Hadits, seluruh insan X Syariah juga memiliki tata nilai yang menjadi panduan dalam setiap perilakunya. Tata nilai ini dirumuskan dalam budaya kerja BNI Syariah yaitu Amanah dan Jamaah.

Amanah adalah salah satu sifat wajib Rasulullah SAW yang secara harfiah berarti “dapat dipercaya”. Dalam budaya kerja X 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 X Syariah:

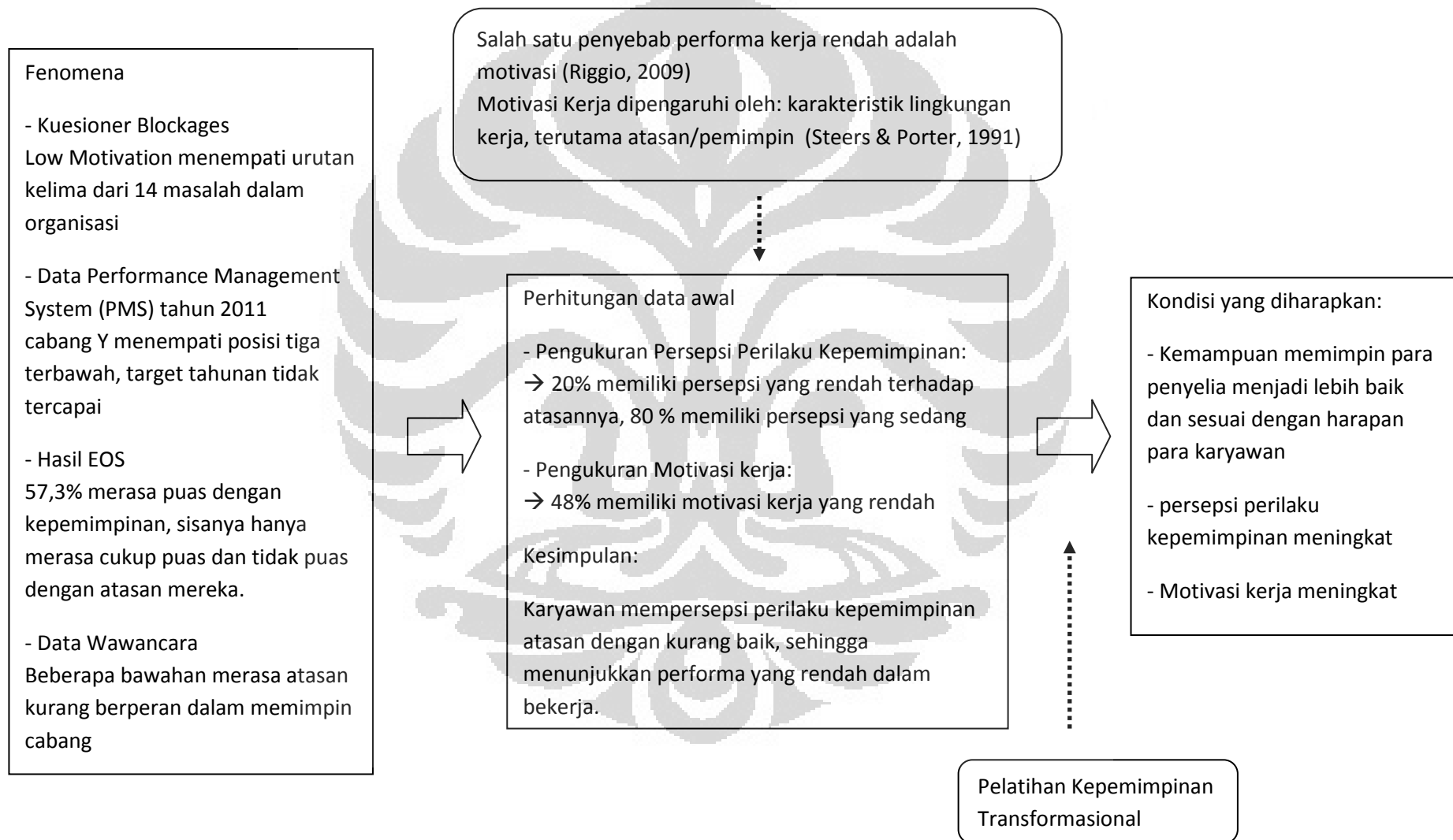
- Profesional dalam menjalankan tugas
- Memegang teguh komitmen dan bertanggung jawab
- Jujur, adil, dan dapat dipercaya
- Menjadi teladan yang baik bagi lingkungan

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

Struktur Organisasi Cabang X Syariah



LAMPIRAN 2 – Kerangka Pikir Penelitian



LAMPIRAN 3 – Alat Ukur Penelitian

Selamat Pagi/Siang/Sore/Malam,

Saya adalah mahasiswi profesi Psikologi Industri dan Organisasi, Universitas Indonesia. Saat ini saya sedang menyusun tesis mengenai sikap karyawan terhadap pekerjaan dan atasan. Oleh karena itu, saya mohon kesediaan Anda untuk mengerjakan kuesioner yang terdiri dari dua bagian berikut ini.

Tidak ada jawaban benar atau salah dalam pengerjaan kuesioner. Oleh karena itu, jawablah setiap pernyataan dengan jujur dan paling menggambarkan diri Anda. Semua data yang Anda berikan akan dirahasiakan dan dapat menjadi sumber perbaikan peningkatan kinerja karyawan dan pada akhirnya membawa kemajuan bagi perusahaan di tempat Anda bekerja.

Terima kasih atas kesediaan Anda dalam pengerjaan kuesioner ini.

Layyina Humaira
(layyina.humaira@yahoo.com)

DATA RESPONDEN

Informasi yang anda berikan berikut ini adalah untuk tujuan pengolahan statistik dan tidak mengidentifikasikan pemberi informasi (anonim).
Isilah titik-titik dan berilah tanda silang (X) pada huruf yang tepat menggambarkan keadaan anda.

1. Jenis Kelamin : a. PRIA b. WANITA
2. Usia : _____ tahun
3. Unit Kerja : _____
4. Jabatan : _____
5. Lama Kerja di PT XYZ : _____ tahun
6. Jenjang pendidikan terakhir anda adalah:
 - a. Setingkat SMA
 - b. Diploma _____
 - c. S1
 - d. S2

BAGIAN I A

Petunjuk Pengisian:

Berikut ini, ada beberapa hal yang mungkin diperoleh seseorang dalam pekerjaannya. Jika ia bekerja giat dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Apabila saudara bekerja dengan baik berapa besar kemungkinannya, setiap hal di bawah ini dapat saudara peroleh. Pada setiap pernyataan Anda diminta memilih satu jawaban dengan cara memberikan tanda silang (X). Adapun jawaban-jawaban tersebut memiliki ketentuan sbb:

1 → Tidak mungkin sama sekali diperoleh

2 → Agak mungkin untuk diperoleh

3 → Cukup mungkin untuk diperoleh

4 → Mungkin diperoleh

5 → Kemungkinan diperoleh lebih besar dari pada tidak diperoleh

6 → Mungkin sekali untuk diperoleh

7 → Pasti diperoleh

Contoh:

Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	--------------	---	---	---	---

Dengan melingkari pilihan jawaban 3 tersebut, maka Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan **adalah hal yang cukup mungkin untuk diperoleh** jika anda bekerja dengan baik sekali.

Selamat mengerjakan! 😊

PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN						
Saudara memperoleh kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan saudara.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara memperoleh kesempatan untuk memperoleh hal-hal baru.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara mendapat bonus atau kenaikan gaji.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi (jabatan fungsional)	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan ditugaskan meneruskan pendidikan formal.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan diberikan tugas-tugas yang menantang kreativitas saudara.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan memiliki perasaan yang menyenangkan sebagai manusia.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara memperoleh reputasi dalam keahlian yang diakui dan dihargai oleh rekan sekerja dan atasan.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan memperoleh perasaan bahwa saudara telah menyelesaikan sesuatu yang bernilai.	1	2	3	4	5	6	7

Jaminan kerja bagi Saudara menjadi lebih baik.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan memperoleh teman dan sahabat dalam pekerjaan.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan mempunyai kebebasan yang lebih besar dalam memilih cara kerja atau tugas-tugas yang diminati	1	2	3	4	5	6	7
Saudara berkesempatan untuk naik pangkat pada jenjang struktural.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan dikenal sebagai orang yang berhasil dalam pekerjaan/pelaksanaan tugas-tugas.	1	2	3	4	5	6	7
Saudara menjadi lebih dihormati oleh rekan sekerja dan atasan	1	2	3	4	5	6	7
Saudara akan mendapatkan tugas dengan tanggung jawab yang besar	1	2	3	4	5	6	7

BAGIAN I B

Petunjuk Pengisian

Orang yang berbeda menginginkan hal-hal yang berlainan untuk didapat dalam pekerjaan mereka. Berikut adalah daftar dari berbagai hal yang mungkin didapatkan saudara dalam pekerjaan saudara. Seberapa penting tiap hal-hal dibawah ini bagi saudara untuk diperoleh dalam pekerjaan saudara Pada setiap pernyataan Anda diminta memilih satu jawaban dengan cara memberikan tanda silang (X). Adapun jawaban-jawaban tersebut memiliki ketentuan sbb:

- 1 → Sangat dihindari untuk diperoleh
- 2 → Tidak penting untuk diperoleh
- 3 → Kurang penting untuk diperoleh
- 4 → Diperoleh atau tidak sama saja; saudara acuh
- 5 → Cukup penting untuk diperoleh
- 6 → Penting sekali untuk diperoleh
- 7 → Sangat penting sekali untuk diperoleh

Contoh:

Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Dengan memberi tanda silang pada pilihan jawaban 3 tersebut, maka Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan **adalah hal yang kurang penting untuk diperoleh** bagi anda.

Selamat mengerjakan! ☺

PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN						
Reputasi dalam keahlian yang diakui dan dihargai oleh rekan sekerja dan atasan.	1	2	3	4	5	6	7
Kesempatan melakukan sesuatu yang memberikan	1	2	3	4	5	6	7

perasaan yang menyenangkan kepada saudara sendiri sebagai manusia.							
Peluang memperoleh tugas yang menantang kreativitas saudara	1	2	3	4	5	6	7
Peluang meneruskan pendidikan formal ke tingkat yang lebih tinggi.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang memperoleh promosi dalam jabatan.	1	2	3	4	5	6	7
Jumlah gaji yang saudara terima.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang bagi saudara untuk mempelajari hal-hal baru.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang bagi saudara untuk mengembangkan bakat dan kemampuan saudara.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang untuk mendapatkan tugas dengan tanggung jawab yang besar.	1	2	3	4	5	6	7
Rasa hormat rekan-rekan sekerja kepada saudara.	1	2	3	4	5	6	7
Dikenal sebagai orang yang berhasil dalam pekerjaan/pelaksanaan tugas-tugas.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang bagi saudara untuk naik pangkat pada jenjang struktural.	1	2	3	4	5	6	7
Besarnya kebebasan bagi saudara untuk memilih cara kerja atau tugas yang diminati.	1	2	3	4	5	6	7
Teman atau sahabat dalam pekerjaan.	1	2	3	4	5	6	7
Besarnya jaminan kerja yang saudara terima.	1	2	3	4	5	6	7
Peluang bagi saudara untuk melakukan sesuatu yang bernilai.	1	2	3	4	5	6	7

BAGIAN I C

Petunjuk Pengisian

Dibawah ini, saudara akan menjumpai pasangan 2 faktor yang di asumsikan bahwa faktor pertama akan menghantar ke faktor kedua. Saudara diminta untuk melingkari salah satu angka disebellah setiap pasangan yang menunjukkan seberapa sering faktor pertama akan menghantar kepada faktor kedua sesuai pengalaman saudara dalam pekerjaan, Pada setiap pernyataan Anda diminta memilih satu jawaban dengan cara memberikan tanda silang (X). Adapun jawaban-jawaban tersebut memiliki ketentuan sbb:

- 1 → **Tidak mungkin sama sekali faktor pertama menyebabkan terjadinya faktor kedua**
- 2 → **Agak mungkin faktor pertama menyebabkan terjadinya faktor kedua**
- 3 → **Faktor pertama jarang menyebabkan terjadinya faktor kedua**
- 4 → **Kadang-kadang terjadi, kadang-kadang tidak**

- 5 → Seringkali faktor pertama menyebabkan terjadinya faktor kedua
- 6 → Hampir senantiasa faktor pertama menyebabkan terjadinya faktor kedua
- 7 → Faktor pertama selalu menyebabkan terjadinya faktor kedua

Selamat mengerjakan! ☺

1	Kerja Keras	Produktivitas tinggi	1	2	3	4	5	6	7
2	Kerja Keras	Mencapai hasil sesuai standar	1	2	3	4	5	6	7
3	Kerja Keras	Menyelesaikan tugas dengan cepat	1	2	3	4	5	6	7

BAGIAN II

Petunjuk Pengisian:

Pada bagian ini, Anda akan diberikan sejumlah pernyataan yang berkaitan dengan atasan Anda. Berilah tanda silang (X) pada pernyataan-pernyataan berikut ini. Anda dapat memilih salah satu dari pilihan jawaban yang tersedia. Pilihan jawabannya adalah:

- SJ = Sangat Jarang
- J = Jarang
- K = kadang-kadang
- S = Sering
- SS = Sangat Sering

Contoh:

No.	Pernyataan	SJ	J	K	S	SS
1.	Kantor saya mengadakan acara makan bersama				X	

Dari contoh, jika hal tersebut sering terjadi, maka berilah tanda silang (X) pada kolom S.

Selamat mengerjakan! ☺

No.	Pernyataan	SJ	J	K	S	SS
1.	Atasan saya mencari berbagai kesempatan yang dapat menguji keterampilan dan kemampuannya.					

No.	Pernyataan	SJ	J	K	S	SS
2.	Atasan saya menjelaskan masa depan yang ingin diciptakan bersama.					
3.	Atasan saya melibatkan saya dalam merencanakan tindakan-tindakan yang diambil.					
4.	Atasan saya memiliki filosofi kepemimpinan yang jelas.					
5.	Atasan saya menyediakan waktu untuk merayakan pencapaian-pencapaian bersejarah.					
6.	Atasan saya mengikuti perkembangan-perkembangan terbaru yang dapat mempengaruhi perusahaan.					
7.	Atasan saya meminta kepada saya untuk juga mempunyai mimpi yang sama seperti nya.					
8.	Atasan saya menghargai dan memperlakukan bawahannya dengan hormat.					
9.	Atasan saya mengusahakan agar proyek- proyek yang dipimpinya dapat dipecah-pecah kedalam langkah-langkah yang mudah untuk dilaksanakan.					
10.	Atasan saya memastikan bahwa orang-orang mendapat penghargaan bagi kontribusi mereka dalam kesuksesan proyek-proyek yang ada.					
11.	Atasan saya mendobrak cara-cara yang biasa digunakan dalam pekerjaan.					
12.	Atasan saya memberi gambaran yang jelas tentang masa depan yang positif dan penuh harapan dari perusahaan.					
13.	Atasan saya memberi banyak keleluasaan untuk mengambil keputusan-keputusan saya sendiri.					
14.	Atasan saya memberikan pujian pada orang yang melaksanakan pekerjaannya dengan baik.					
15.	Atasan saya mencari cara-cara baru yang dapat memperbaiki pekerjaan di perusahaan ini					
16.	Atasan saya memperlihatkan bagaimana harapan jangka panjang dapat diwujudkan dengan memiliki visi bersama.					
17.	Atasan saya mengembangkan hubungan kerja sama dengan orang-orang yang bekerja dengan dia.					
18.	Atasan saya mengutarakan pandangannya tentang cara-cara menjalankan perusahaan dengan baik.					

No.	Pernyataan	SJ	J	K	S	SS
19.	Atasan saya memberikan banyak penghargaan dan dukungan kepada anggota tim atas kontribusi mereka.					
20.	Bila hal-hal yang terjadi tidak sesuai harapan, atasan saya bertanya: “apa yang dapat kita pelajari dari kejadian ini? “.					
21.	Atasan saya memandang jauh kedepan dan meramalkan masa depan seperti apa yang diharapkan.					
22.	Atasan saya menciptakan suasana saling percaya dalam proyek-proyek yang ia pimpin.					
23.	Atasan saya konsisten dalam mempraktekkan nilai-nilai yang didukungnya.					
24.	Atasan saya mencari cara-cara untuk merayakan keberhasilan.					
25.	Atasan saya mencoba dan mengambil resiko dengan menerapkan pendekatan-pendekatan baru terhadap pekerjaan meskipun ada kemungkinan gagal.					
26.	Atasan saya menimbulkan dalam diri saya rasa memiliki proyek-proyek yang kami kerjakan.					
27.	Atasan saya tidak lupa untuk mengatakan kepada orang-orang dalam perusahaan tentang kerja hebat yang telah dilakukan oleh kelompok yang dia pimpin.					

☺ TERIMA KASIH ☺

LAMPIRAN 4 – Uji validitas dan reliabilitas alat ukur

4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Persepsi terhadap Perilaku Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	29	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	29	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	27

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	74.53	156.640	.539	.952
Item2	74.06	150.684	.780	.949
Item3	74.35	150.993	.658	.950
Item4	74.35	150.868	.762	.949
Item5	74.88	152.235	.589	.951
Item6	73.88	152.985	.547	.952
Item7	74.35	141.743	.800	.949
Item8	73.94	152.434	.844	.949
Item9	74.24	151.691	.790	.949
Item10	74.29	151.221	.774	.949
Item11	74.82	156.404	.400	.953
Item12	74.18	153.779	.583	.951
Item13	74.29	152.096	.716	.950
Item14	74.18	146.654	.819	.949

Item15	74.29	150.596	.570	.952
Item16	74.12	149.610	.698	.950
Item17	74.12	149.110	.818	.949
Item18	74.18	151.779	.710	.950
Item19	74.12	152.985	.685	.950
Item20	74.24	151.316	.696	.950
Item21	74.41	153.007	.604	.951
Item22	74.06	152.934	.554	.951
Item23	74.12	152.985	.518	.952
Item24	74.53	159.640	.299	.953
Item25	74.35	155.868	.538	.951
Item26	73.88	155.735	.548	.951
Item27	74.29	150.971	.552	.952

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Motivasi Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	29	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	29	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

Itemv1	142.59	111.007	.781	.965
Itemv2	142.29	106.471	.849	.964
Itemv3	142.12	111.360	.612	.966
Itemv4	142.94	107.934	.830	.964
Itemv5	143.76	111.691	.795	.965
Itemv6	142.94	109.934	.690	.965
Itemv7	142.18	106.279	.699	.965
Itemv8	142.47	109.265	.811	.964
Itemv9	142.41	104.007	.837	.964
Itemv10	142.71	107.096	.888	.964
Itemv11	142.29	111.846	.695	.965
Itemv12	143.12	109.985	.846	.964
Itemv13	142.59	111.007	.773	.965
Itemv14	142.94	109.809	.705	.965
Itemv15	143.06	113.309	.758	.965
Itemv16	142.29	108.596	.890	.964
ItemIn1	142.71	115.971	.668	.965
ItemIn2	142.06	112.309	.688	.965
ItemIn3	142.29	109.721	.700	.965
ItemIn4	142.06	111.309	.747	.965
ItemIn5	142.00	108.375	.744	.965
ItemIn6	141.88	117.610	.476	.966
ItemIn7	141.76	113.691	.790	.965
ItemIn8	141.82	109.654	.818	.964
ItemIn9	142.29	110.346	.796	.965
ItemIn10	142.53	117.015	.661	.965
ItemIn11	142.53	114.765	.560	.966
ItemIn12	142.18	118.279	.465	.966
ItemIn13	142.53	114.265	.568	.966
ItemIn14	142.06	114.309	.691	.965
ItemIn15	141.76	111.941	.691	.965
ItemIn16	141.82	112.779	.395	.966
ItemEx1	141.94	120.184	.017	.968
ItemEx2	142.65	118.368	.233	.967
ItemEx3	142.41	103.632	.213	.969

LAMPIRAN 5 – Data Deskriptif Variabel

5.1. Data Deskriptif Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan dan Motivasi Kerja

		PERSEPSI	MOTIVASI
N	Valid	29	29
	Missing	0	0
Mean		73.90	37566.34
Median		75.00	40180.00
Std. Deviation		12.557	12771.076

5.2. Uji Normalitas sampel

		PERSEPSI	MOTIVASI
N		29	29
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	73.90	37566.34
	Std. Deviation	12.557	12771.076
Most Extreme Differences	Absolute	.085	.098
	Positive	.085	.065
	Negative	-.068	-.098
Kolmogorov-Smirnov Z		.457	.529
Asymp. Sig. (2-tailed)		.985	.942

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

LAMPIRAN 6 – Hasil Uji Korelasi

Korelasi antara Persepsi Perilaku Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Correlations

			POSTPERS	POSTMOTV
Spearman's rho	POSTPERS	Correlation Coefficient	1.000	.482**
		Sig. (2-tailed)	.	.008
		N	29	29
	POSTMOTV	Correlation Coefficient	.482**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.008	.
		N	29	29

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

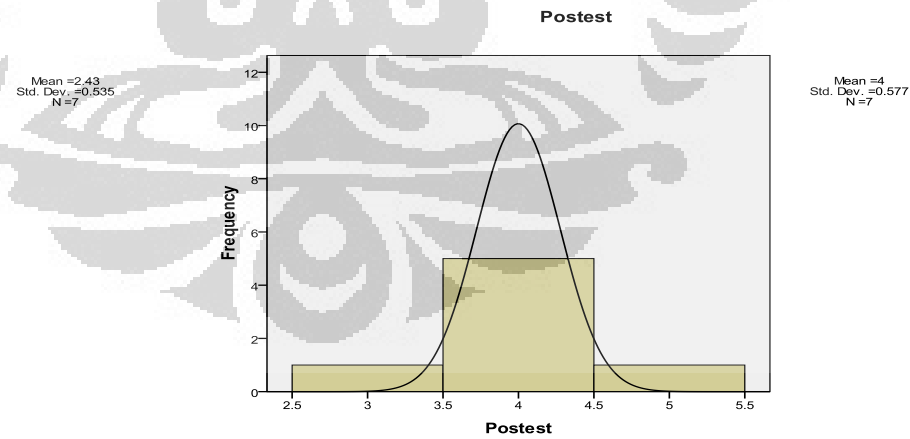
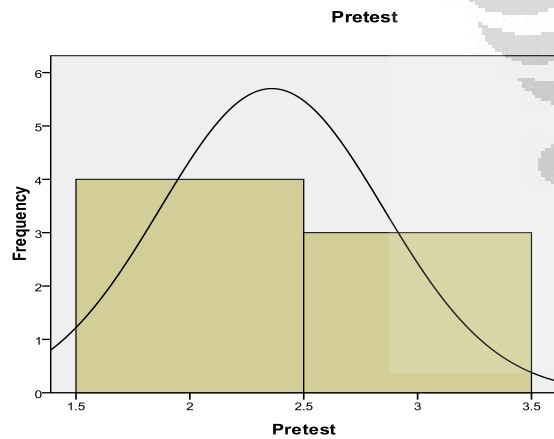
7.1. Uji Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Pretest	Posttest	Perubahan
N		7	7	7
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	2.43	4.00	1.57
	Std. Deviation	.535	.577	.535
Most Extreme Differences	Absolute	.360	.357	.360
	Positive	.360	.357	.286
	Negative	-.286	-.357	-.360
Kolmogorov-Smirnov Z		.953	.945	.953
Asymp. Sig. (2-tailed)		.324	.334	.324

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



7.2. Perbedaan Skor Hasil Evaluasi Pembelajaran (Tahap Kedua) Sebelum dan Setelah Intervensi diberikan

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Pretest	2.43	7	.535	.202
	Posttest	4.00	7	.577	.218

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Pretest & Posttest	7	.540	.211

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Pretest - Posttest	-1.571	.535	.202	-2.066	-1.077	-7.778	6	.000

LAMPIRAN 8 – Pelatihan Kepemimpinan Transformasional

8.1. Rundown Pelatihan

Waktu	Sesi	Tujuan	Deskripsi Kegiatan	Perlengkapan
08:00 – 08:10 10'	Pembukaan dan Perkenalan	Memperkenalkan diri antar fasilitator dengan peserta. Peserta mengetahui tujuan diadakannya pelatihan.	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diberikan penjelasan mengenai kegiatan yang akan dilakukan beserta tujuannya. • Fasilitator akan memperkenalkan dirinya dengan cara menyebutkan nama dan tentang diri. Setelah itu, meminta peserta untuk mengenalkan diri sesuai dengan yang telah dilakukan oleh fasilitator. • Fasilitator akan menjelaskan mengenai <i>rule of the game</i> dan menyepakatinya secara bersama-sama. 	Flipchart, spidol, Laptop
08:10 – 08:20 10'	Pre-test	Mengetahui tingkat pemahaman peserta tentang materi kepemimpinan	Memberikan pre-test kepada peserta terkait dengan materi kepemimpinan transformasional	Lembar Kuesioner Pretest
08:20 – 08:30 10'	<i>The new way of leadership</i>	Mengenalkan Model Kepemimpinan Transformasional	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitator menayangkan video mengenai kepemimpinan transformasional. • Fasilitator menerangkan materi mengenai kepemimpinan transformasional dan keempat aspek yang terdapat didalamnya. 	Laptop, Flipchart, spidol, alat tulis, kertas/notes, slide gambar, video
08:30 – 08:45 15'	Mengisi Lembar LBI; <i>Know your Style</i>	Mengetahui model kepemimpinan yang telah digunakan oleh peserta	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta mengisi lembar LBI (<i>Leadership Beliefs Inventory</i>) yang mengukur sikap mereka terhadap kepemimpinan. • Peserta menghitung dan melihat hasil yang didapat, yaitu pemimpin transformasional atau pemimpin transaksional. 	Laptop, Flipchart, spidol, alat tulis, Lembar kuesioner LBI
08:45 – 09:20 35'	Materi I; <i>Ideal Idol</i>	Peserta mengetahui aspek <i>idealized Influence</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diajak untuk menyesuaikan diri dengan perilaku kepemimpinan transformasional. • Fasilitator kemudian menerangkan aspek "<i>Idealized Influence</i>" berupa pengertian dan hal-hal yang diperlukan untuk menjadi panutan. 	Laptop, Flipchart, spidol,
09:20 – 09:25	Menonton Video	Peserta mengetahui	Fasilitator mengajak peserta pelatihan untuk melihat	Laptop, Flipchart,

5'		pemimpin sebagai motivator	video mengenai pemimpin yang menjadi inspirator dan motivator kemudian membahasnya.	spidol, alat tulis, video
09:25 – 10:00 35'	Materi II; <i>Give your best shout!</i>	Peserta mengetahui aspek <i>Inspirational Motivation</i>	Fasilitator menjelaskan aspek kedua dalam pemimpin transformasi, yaitu “ <i>Inspirational Motivation</i> ” dan menjelaskan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam memotivasi karyawan untuk mencapai motivasi kerja.	Laptop, flipchart, spidol
10:00 – 10:15 15'	COFFEE BREAK			
10:15 – 10:30 15'	Role play; <i>Be all you can be</i>	Peserta merasakan peran sebagai pemimpin yang memotivasi bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitator membagi peserta menjadi dua kelompok dan memberikan kertas skenario kepada peserta. • Simulasi ini bertujuan agar para peserta dapat memberikan motivasi kepada peserta lainnya dalam menyelesaikan tugasnya. • Diakhir sesi, fasilitator menanyakan kepada peserta mengenai perasaan dan pengalaman yang mereka dapatkan dari bermain peran tersebut. 	Laptop, flipchart, spidol, kertas skenario
10:30 – 10:40 10'	<i>Games out of the box</i>	Peserta mendapatkan pengalaman dan berlatih ide berpikir diluar kebiasaan	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta akan dibagi ke dalam 3 kelompok. Kemudian Fasilitator membagikan kertas yang berisi titik-titik untuk disambungkan oleh anggota kelompok. • Kelompok yang pertama selesai memecahkan seluruh masalah keluar sebagai pemenangnya. • Fasilitator mengajak peserta pelatihan untuk berdiskusi mengenai games yang telah dilakukan. 	Kertas games, spidol, flipchart
10:40 – 11:00 20'	Materi III; <i>Stimulate the mind</i>	Peserta mengetahui aspek <i>Intellectual Stimulation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitator menjelaskan kepada peserta pelatihan mengenai pentingnya berpikir diluar kebiasaan/<i>out of the box</i>. • Peserta diajak untuk berpikir kritis dan mampu mengembangkan kreativitas bawahan yang masuk kedalam aspek ketiga yaitu “<i>Intellectual Simulation.</i>” 	Laptop, flipchart, spidol,

11:00 – 11:10 10'	<i>Slight Insight</i>	Peserta memahami perbedaan persepsi dan kepribadian yang dimiliki bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitator menayangkan beberapa gambar yang dapat menimbulkan beberapa persepsi berbeda. • Fasilitator mendiskusikan akibat adanya perbedaan persepsi dan kaitannya dengan bawahan. 	Laptop, flipchart, spidol, slide gambar
11:10 – 11:30 20'	Materi IV; <i>Give a little consideration</i>	Peserta mengetahui aspek <i>Individual Consideration</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitator menjelaskan kepada peserta pelatihan mengenai aspek terakhir dari pemimpin transformasional yaitu “<i>Individual Consideration.</i>” • Hal yang perlu dilakukan adalah memberikan perhatian kepada bawahan dengan bertindak sebagai mentor dan mampu mengenali perbedaan kebutuhan dari bawahan. 	Laptop, flipchart, spidol,
11:30 – 11:50 20'	Diskusi dan Review	Memberi kesempatan pada peserta untuk berdiskusi mengenai materi	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusi dan tanya jawab • Fasilitator dan peserta bersama membahas seluruh kegiatan dan materi hari ini 	Flipchart, spidol
11:50 – 12:00 10'	Post Test dan Penutupan	Mengetahui tingkat pemahaman dan evaluasi peserta setelah diberi pelatihan tentang materi kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta mengisi post-test uji pengetahuan dan form evaluasi reaksi terhadap pelatihan • Fasilitator menutup kegiatan dan mengucapkan terima kasih atas partisipasi peserta dalam kegiatan pelatihan ini. 	Lembar post-test dan evaluasi reaksi

LAMPIRAN 8 – Pelatihan Kepemimpinan Transformasional (Lanjutan)

8.2. Modul Pelatihan Kepemimpinan Transformasional

A. Tujuan Pelatihan

A.1. Tujuan Instruksional Umum

Tujuan instruksional umum dari pelatihan ini adalah membekali peserta pelatihan dengan pengetahuan dan keterampilan mengenai kepemimpinan transformasional.

A.2. Tujuan Instruksional Khusus

Setelah menyelesaikan pelatihan ini, peserta diharapkan dapat:

1. Peserta mampu memahami dan berperan sebagai pemimpin yang menjadi panutan bagi para karyawan (*Idealized Influenced*)
2. Peserta memahami perlunya untuk memotivasi karyawan dan mampu berperan untuk memotivasi karyawan mencapai prestasi kerja (*Inspirational motivation*)
3. Peserta memahami pentingnya ide-ide yang inovatif dan kreatif serta mampu menggugah karyawan untuk mencari ide-ide yang inovatif dan kreatif dalam memecahkan masalah (*Intellectual Simulation*)
4. Peserta mampu mengenali perbedaan karyawannya dan memotivasi mereka dengan mempertimbangkan perbedaan-perbedaan tersebut (*Individual Consideration*)

B. Peserta Pelatihan

Peserta yang mengikuti pelatihan ini merupakan para penyelia di salah satu cabang PT. X yang berjumlah tujuh orang peserta.

C. Waktu dan Lokasi Pelaksanaan Pelatihan

Kegiatan pelatihan untuk Penyelia ini akan dilaksanakan pada:

Hari/tanggal : Jum'at / 11 Mei 2012

Waktu : 08.00 – 17.00

Lokasi : Meeting Room cabang PT. X

D. Evaluasi Pelatihan

Pada akhir pelatihan, peserta diminta untuk memberikan evaluasi terhadap pelatihan yang mereka dapatkan. Bentuk evaluasi pelatihan ini adalah sebagai berikut.

EVALUASI PROGRAM

Untuk dapat menentukan keefektifan program ini, kami membutuhkan saran dan masukan dari Saudara-saudara sekalian. Mohon berikan respon serta saran yang dapat meningkatkan program ini.

Instruksi : Lingkari pernyataan yang sesuai menurut pendapat Saudara

		<i>Sangat Tidak setuju</i>					<i>Sangat Setuju</i>						
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	Materi yang diberikan di dalam program, relevan dengan pekerjaan saya.												
2	Materi dipresentasikan dengan cara yang menarik.												
3	Instruktur dapat berkomunikasi dengan efektif.												
4	Instruktur sudah menyiapkan materi dengan matang.												
5	Alat bantu audiovisual dapat digunakan secara efektif.												
6	Handout yang diberikan dapat bermanfaat untuk saya.												
7	Banyak materi yang dapat saya aplikasikan kedalam pekerjaan saya.												
8	Fasilitas yang digunakan sesuai.												
9	Materi berjalan sesuai dengan jadwal.												
10	Ada keseimbangan yang baik antara presentasi dan keterlibatan kelompok.												
11	Saya merasa program ini dapat membantu saya bekerja dengan lebih baik.												

12. Apa yang perlu ditingkatkan dari program ini?

Terima Kasih



KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Bekasi, 11 Mei 2012
-Psikologi Industri & Organisasi UI-



PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL

- Memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan (*performance beyond expectation*).
- Mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan menjelaskan visi organisasi kepada bawahannya.
 - Selanjutnya bawahan harus bisa menerima, menghormati, dan mengakui kredibilitas atasannya.

IDEALIZED INFLUENCE

- Video
- Pemimpin transformasional berperilaku sebagai pemimpin yang dapat dijadikan panutan oleh bawahannya. Para pemimpin ini dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh bawahannya.

INSPIRATIONAL MOTIVATION

- Motivator dan inspirator di mata bawahan
- Memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan bawahan
- Menampilkan semangat dan optimisme individu dan tim
- Dimensi ini memiliki beberapa indikator perilaku, yaitu:
 - Optimis membicarakan masa depan
 - Antusias membicarakan hal-hal yang perlu dicapai
 - Mengutarakan secara jelas visi yang utuh mengenai masa depan
 - Mengungkapkan kepercayaan diri bahwa tujuan dapat tercapai

INTELLECTUAL STIMULATION

- Menstimulasi kinerja bawahan agar inovatif dan kreatif (Mempertanyakan asumsi, memetakan kembali masalah dan melakukan pendekatan baru pada situasi lama)
- Mendukung munculnya kreativitas bawahan.
- Dimensi ini memiliki beberapa indikator perilaku, yaitu:
 - menguji kembali *critical assumption* untuk mempertanyakan apakah *critical assumption* itu telah sesuai.
 - mencari sudut pandang yang berbeda ketika memecahkan masalah.
 - meminta bawahan untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang
 - menyarankan cara pandang baru dalam penyelesaian tugas.

INDIVIDUAL CONSIDERATION

- Memberikan perhatian khusus kepada setiap kebutuhan bawahannya untuk berprestasi dan berkembang, dengan bertindak sebagai fasilitator atau mentor.
- Dimensi ini memiliki beberapa indikator perilaku, yaitu:
 - meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pelatihan
 - memperlakukan bawahan sebagai individu, bukan hanya sebagai anggota kelompok.
 - mempertimbangkan setiap bawahan memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda
 - membantu bawahan agar dapat mengembangkan kekuatan pribadinya.