



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PENINGKATAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE*
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DENGAN PEMBERIAN
PELATIHAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL PADA ATASAN
(STUDI PADA DIVISI EM PT XYZ)**

*The Influence Leader-Member Exchange Enhancement on Employee
Motivation by Providing Interpersonal Communication Training for Supervisor
(Study at EM Division PT. XYZ)*

TESIS

**ADININGTYAS
1006795932**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PENINGKATAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP
MOTIVASI KERJA KARYAWAN DENGAN PEMBERIAN PELATIHAN
KOMUNIKASI INTERPERSONAL PADA ATASAN
(STUDI PADA DIVISI EM PT XYZ)**

*The Influence Leader-Member Exchange Enhancement on Employee Motivation
by Providing Interpersonal Communication Training for Supervisor
(Study at EM Division PT. XYZ)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**ADININGTYAS
1006795932**

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

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Adiningtyas

NPM : 1006795932

Tanda Tangan :



Tanggal : 26 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Adiningtyas
NPM : 1006795932
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pengaruh Peningkatan *Leader-Member Exchange*
Terhadap Motivasi Kerja Karyawan dengan
Pemberian Pelatihan Komunikasi Interpersonal pada
Atasan (Studi pada Divisi EM PT. XYZ)

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. Siti Farida Haryoko Boru Tobing
M.PSi

NIP 194904031976031002

Pembimbing II : Dra. Derry Busriati M.Psi

NIP 195402271980032002

Penguji I : Dra. B.K Indarwahyanti Graitto M.Psi

NIP 194802291975012001

Penguji II : Dra. Lembana Jogapranata Sumitro M.Psi

NIP 130319705

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Profesi Psikologi Fakultas
Psikologi Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, MA., Ph.D. Psikolog)
NIP 195103271976032001

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

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 26 Juni 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Dalam penulisan tesis ini saya mendapat bantuan dari berbagai pihak, dan untuk itu saya ingin mengucapkan terimakasih kepada:

- (1) Ibu Dra. Siti Farida Haryoko Boru Tobing, M.Psi dan Ibu Dra. Derry Busriati, M.Psi selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran dan perhatian selama penulis melakukan penyusunan tesis.
- (2) Pihak penguji Ibu Dra. B.K Indarwahyanti Graitto, M.Psi dan Ibu Dra. Lembana Jogapranata Sumitro, M.Psi, yang telah memberikan masukan dan saran mengenai tesis penulis.
- (3) Bapak Sumarlan Wibawa, Bapak Indra Tjahjadi, Ibu Nurmaya A., Mbak Dita N. Annisa, dan Mas Hanggoro W. dari PT. XYZ yang telah banyak membantu penulis selama masa penyusunan tesis.
- (4) Kedua orang tua penulis, yang tidak pernah putus memberikan doa, dukungan dan kekuatan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis.
- (5) Sahabat-sahabat penulis; Ayu Nilawati, Nadya Arninditha, Renny Vidya W., Ria Christiyani, serta seluruh teman-teman PIO XVI yang telah banyak membantu dalam keadaan suka dan duka selama dua tahun masa perkuliahan
- (6) Mbak Agatha Novi Ardiathi, Mas Japro, Retha Arjadi dan juga sahabat-sahabat semasa S1 Enno, Iin Anna dan Echa, yang telah menyediakan waktunya dan memberikan masukan, saran serta kritik bagi penulis.
- (7) Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu penulis menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 26 Juni 2012

Penulis

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

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

Nama : Adiningtyas
NPM : 1006795932
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

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

Pengaruh Peningkatan *Leader-Member Exchange* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan dengan Pemberian Pelatihan Komunikasi Interpersonal pada Atasan (Studi pada Divisi EM di PT. XYZ)

beserta perangkat yang sudah ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir 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 : 26 Juni 2012

Yang menyatakan



(Adiningtyas)

ABSTRAK

Nama : Adiningtyas
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pengaruh Peningkatan *Leader-Member Exchange* terhadap Motivasi Kerja Karyawan dengan pemberian Pelatihan Komunikasi Interpersonal pada Atasan (Studi pada Divisi *Equipment Management* di PT. XYZ)

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh dari peningkatan *leader-member exchange* terhadap motivasi karyawan dengan pemberian pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan dalam Divisi EM di PT. XYZ. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan tipe penelitian *action research*. Jumlah responden dalam penelitian adalah sebanyak 41 orang karyawan pada level staf dan nonstaf yang berada dalam Divisi EM di PT. XYZ. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur *leader-member exchange* yaitu LMX-MDM dari Liden & Maslyn (1998) dan alat ukur motivasi kerja yang telah diadaptasi oleh Amaria (2000).

Untuk menguji hipotesa penelitian, peneliti melakukan uji statistik *multiple regression* untuk mengetahui pengaruh LMX terhadap motivasi kerja. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari LMX terhadap motivasi kerja dengan dimensi kontribusi dan loyalitas sebagai pemberi kontribusi terbesar. Berdasarkan hasil tersebut peneliti menetapkan intervensi yang tepat untuk mengatasi permasalahan yaitu dengan memberikan pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan. Kemudian peneliti melakukan uji beda pada skor LMX sebelum dan sesudah diberikan intervensi juga pada skor motivasi kerja, sebelum dan sesudah diberikan intervensi. Hasilnya adalah tidak ada perbedaan antara skor LMX sebelum dan sesudah diberikan intervensi dan juga tidak ada perbedaan antara skor motivasi kerja sebelum dan sesudah diberikan intervensi. Hal ini disebabkan karena jarak waktu post test yang terlalu singkat sehingga atasan belum dapat mengimplementasikan hasil dari pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari yang akan berdampak pada persepsi bawahan akan kualitas hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan.

Kata kunci:

Leader-Member Exchange (LMX), motivasi kerja, komunikasi interpersonal

ABSTRACT

Name : Adiningtyas
Study Program : Master Program in Professional Psychology, Specializing in Industrial and Organizational Psychology.
Thesis Title : The Influence of Leader- Member Exchange Enhancement on Employee Motivation by Providing Interpersonal Communications Training for Supervisor (Study on EM Division at PT. XYZ)

The study was conducted to observe the effect of an enhancing in leader-member exchange on employee motivation by providing interpersonal communications training for supervisors in the Division of EM in the PT. XYZ. This study uses quantitative and qualitative approaches to research and action research type of design. Number of respondents in the study is 41 employees in EM Divisions in PT. XYZ. Measuring devices used in this study is an attitudinal scale, leader-member exchange - LMX-MDM from Liden & Maslyn (1998) and work motivation tool that has been adapted by Amaria (2000).

To test the hypothesis of the study, researchers conducted a multiple regression statistical test to determine the effect of LMX on work motivation. Calculation results indicate that there are significant effects of LMX on work motivation and further test show that loyalty and contribution dimension from LMX are giving the largest contribution to work motivation. Based on these results the researchers determine appropriate interventions to address the problem by providing interpersonal communications training for supervisors. Then the researchers conducted a comparison test in LMX scores before and after the intervention also provided motivation to work on the score, before and after the intervention. The result is no difference between LMX scores before and after intervention and also no difference between scores before and after work motivation is given intervention. This is due to post-test interval is too short so that the supervisors can not implement the results of training in the daily work that will impact on the subordinate's perception of the quality of mutual relations between superiors and subordinates.

Key words:

Leader-Member Exchange (LMX), work motivation, interpersonal communication

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR BAGAN.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Permasalahan Organisasi.....	6
1.3. Rumusan Masalah.....	11
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian	
1.4.1. Tujuan Penelitian.....	13
1.4.2. Manfaat Penelitian.....	13
1.5. Sistematika Penulisan.....	15
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Motivasi	
2.1.1. Definisi Motivasi.....	16
2.2. Motivasi Kerja	
2.2.1. Definisi Motivasi Kerja.....	17
2.2.2. Teori Motivasi Kerja.....	18
2.2.3. Teori Motivasi <i>Expectancy Theory</i>	20
2.2.4. Faktor –faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	22
2.3. Kepemimpinan	
2.3.1. Definisi Kepemimpinan.....	24
2.4. Teori Kepemimpinan	
2.4.1. <i>Contingencies Theory of Leadership</i>	24
2.5. <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	
2.5.1. Definisi <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	30
2.5.2. Dimensi <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	33
2.5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	34
2.5.4. Tahapan dalam <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	37
2.6. Komunikasi	
2.6.1. Definisi Komunikasi.....	39
2.6.2. Komunikasi Interpersonal.....	41
2.6.3. Alur Proses Komunikasi.....	42
2.6.4. Pentingnya Komunikasi Interpersonal.....	44

2.6.5. Karakteristik Komunikasi Interpersonal.....	44
2.6.6. Komponen dalam Komunikasi Interpersonal.....	45
2.7. Intervensi Organisasi.....	54
2.7.1. Jenis-jenis Intervensi dalam Organisasi.....	55
2.7.1.1. <i>Human Process Intervention</i>	55
2.7.1.2. <i>Level Individual Intervention</i>	55
2.7.1.3. <i>Level Group Intervention</i>	57
2.7.1.4. <i>Technostructural Intervention</i>	58
2.7.2. Pelatihan.....	
2.7.2.1. Definisi Pelatihan.....	58
2.7.2.2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan.....	58
2.7.2.3. Elemen Utama Pelatihan.....	59
2.7.2.4. Desain Pelatihan.....	60
2.7.2.5. Analisa Kebutuhan Pelatihan.....	60
2.7.2.6. Menetapkan Tujuan Pelatihan.....	64
2.7.2.7. Mengembangkan dan Menguji Materi Pelatihan.....	64
2.7.2.8. Implementasi Pelatihan.....	64
2.7.2.9. Evaluasi Program Pelatihan.....	65
2.7.2.10. Teori Belajar dalam Pelatihan.....	65
2.7.2.10.1. <i>Lewin's Change Theory</i>	65
2.8 Dinamika Hubungan Leader-Member Exchange dan Motivasi Kerja.....	68
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1. Tipe Penelitian.....	72
3.2. Desain Penelitian.....	73
3.3. Variabel Penelitian.....	
3.3.1. Variabel Independen.....	74
3.3.1.1. Definisi Konseptual.....	75
3.3.1.2. Definisi Operasional.....	75
3.3.2. Variabel Dedependen.....	75
3.3.2.1. Definisi Konseptual.....	75
3.3.2.2. Defisini Operasional.....	75
3.4. Permasalahan dan Hipotesa.....	76
3.4.1. Rumusan Masalah.....	76
3.4.2. Hipotesis Kerja.....	76
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian.....	76
3.5.1. Populasi Penelitian.....	76
3.5.2. Karakteristik Sampel Penelitian.....	77
3.5.3. Jumlah Sampel.....	77
3.5.4. Teknik Sampling.....	77
3.6. Responden Penelitian.....	42

3.7. Metode Pengumpulan Data	
3.7.1. <i>Attitudinal Scale</i>	78
3.7.1.1. Alat Ukur <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	81
3.7.1.2. Alat Ukur Motivasi Kerja.....	84
3.7.1.3. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> ..	85
3.7.1.4. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Motivasi Kerja.....	87
3.7.2. Wawancara.....	89
3.7.3. <i>Focus Group Discussion</i>	90
3.7.4. Observasi	90
3.8. Metode Analisis Data.....	91
3.9. Prosedur Penelitian.....	92

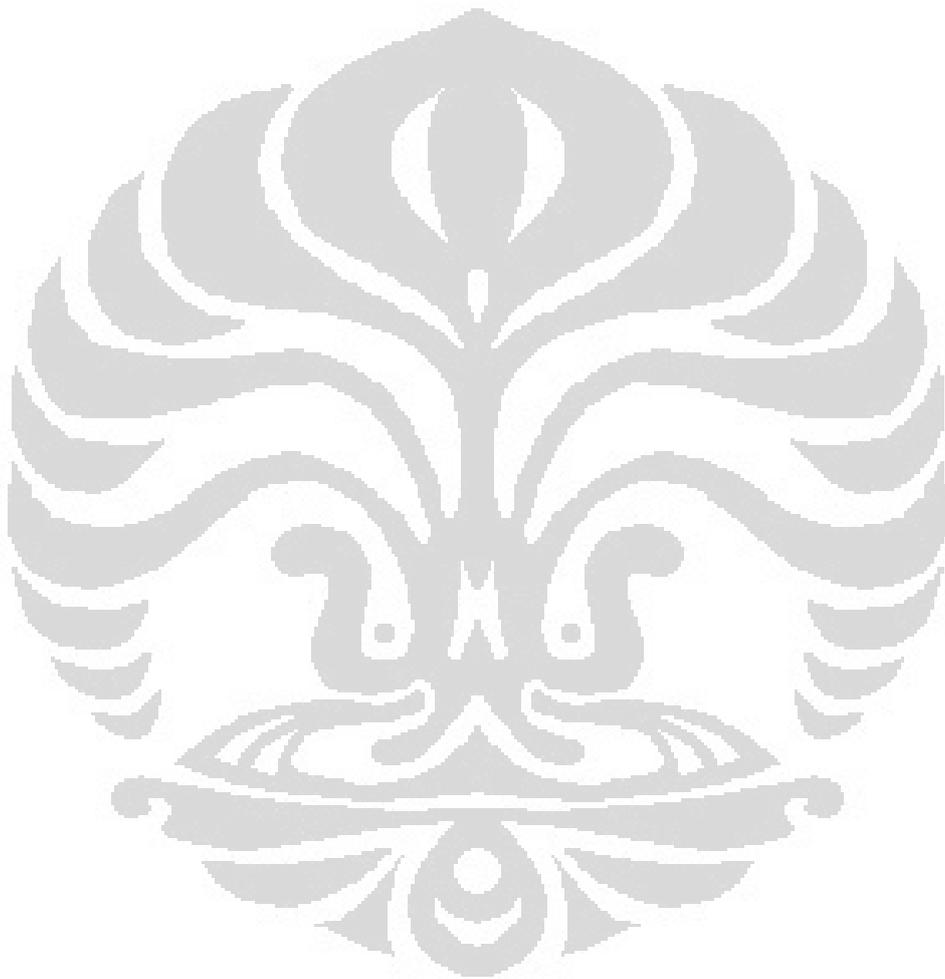
BAB 4 HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

4.1. Gambaran Responden Penelitian.....	95
4.1.1. Gambaran Jumlah Responden Penelitian pada saat <i>Pre Test</i> ..	95
4.1.2. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Jenis Kelamin	96
4.1.3. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Usia.....	97
4.1.4. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Status Kepegawaian	97
4.1.5. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Status Pernikahan	98
4.1.6. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Pendidikan Terakhir	98
4.1.7. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Lama Kerja.....	99
4.1.8. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Jabatan.....	99
4.2.1. Gambaran Jumlah Responden Penelitian pada saat <i>Post Test</i>	100
4.2.2. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Jenis Kelamin	101
4.2.3. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Usia.....	101
4.2.4. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Status Kepegawaian	102
4.2.5. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Status Pernikahan	102
4.2.6. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Pendidikan Terakhir	103
4.2.7. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Lama Kerja.....	103
4.2.8. Gambaran Responden Penelitian pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Jabatan.....	104

4.2. Hasil Penelitian pada saat <i>Pre-test</i>	
4.2.1. Uji Normalitas.....	104
4.2.2. Hasil Alat Ukur <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> pada saat <i>Pre Test</i>	105
4.2.3. Hasil Alat Ukur Motivasi Kerja pada saat <i>Pre Test</i>	107
4.2.4. Pengaruh <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> terhadap Motivasi Kerja	108
4.3. Program Intervensi	
4.3.1. Waktu Intervensi.....	111
4.3.2. Tempat Intervensi	111
4.3.3. Responden Intervensi.....	112
4.3.4. Prosedur Intervensi	113
4.3.4.1 Prosedur Persiapan.....	113
4.3.4.2. Prosedur Pelaksanaan	116
4.4. Evaluasi Pelatihan	119
4.4.1. Evaluasi Reaksi.....	120
4.4.2. Evaluasi Pembelajaran	125
4.4.3. Evaluasi Tingkah Laku	125
4.5. Instutusionalisasi	128
4.5.1. Sosialisasi	129
4.5.2. <i>Sharring Session</i>	131
4.5.3. Monitoring <i>Weekly Meeting</i> dalam tiap <i>Section</i> Divisi EM.....	131
4.5.4. Monitoring <i>Two Weeks Meeting –EM Coordination</i>	132
4.6. Hasil Penelitian pada saat <i>Post Test</i>	
4.6.1. Uji Normalitas.....	132
4.6.2. Hasil Alat Ukur <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> pada saat <i>Post Test</i>	133
4.6.3. Hasil Alat Ukur Motivasi Kerja pada saat <i>Post Test</i>	134
4.6.4. Perbedaan Skor <i>Leader-member Exchange</i> Sebelum dan Setelah Dilaksanakan Intervensi	135
BAB 5 DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	139
5.2. Diskusi.....	139
5.3. Saran	
5.3.1. Saran Metodologis.....	142
5.3.2. Saran Praktis.....	143
DAFTAR PUSTAKA	144

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1	Dinamika Penelitian	55
-----------	---------------------------	----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hubungan tiga aspek motivasi Vroom.....	21
Gambar 2.2	Rumus Motivasi VIE Theory	22
Gambar 4.1	<i>Layout</i> Ruangan Pelatihan.....	111
Gambar 4.2	Rumus Perhitungan <i>Pre –Post Test</i>	125



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Daftar Responden Intervensi.....	77
Tabel 3.2	Sistem Penilaian alat ukur <i>leader member exchange</i>	80
Tabel 3.3	Hasil Uji Coba <i>Corrected item total correlation Leader- member Exchange</i>	85
Tabel 3.4	Hasil Item yang Lolos Uji Validitas <i>Internal Consistency</i>	86
Tabel 3.5	Hasil Uji Coba <i>Corrected item total correlation</i> Motivasi Kerja ..	87
Tabel 4.1	Gambaran Responden pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Jenis Kelamin	95
Tabel 4.2	Gambaran Responden pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Usia	96
Tabel 4.3	Gambaran Responden pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Status Kepegawaian	96
Tabel 4.4	Gambaran Responden pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Status Pernikahan	97
Tabel 4.5	Gambaran Responden pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Pendidikan Terakhir	97
Tabel 4.6	Gambaran Responden pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Lama Kerja	98
Tabel 4.7	Gambaran Responden pada saat <i>Pre Test</i> Berdasarkan Jabatan ...	98
Tabel 4.8	Gambaran Responden pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Jenis	100

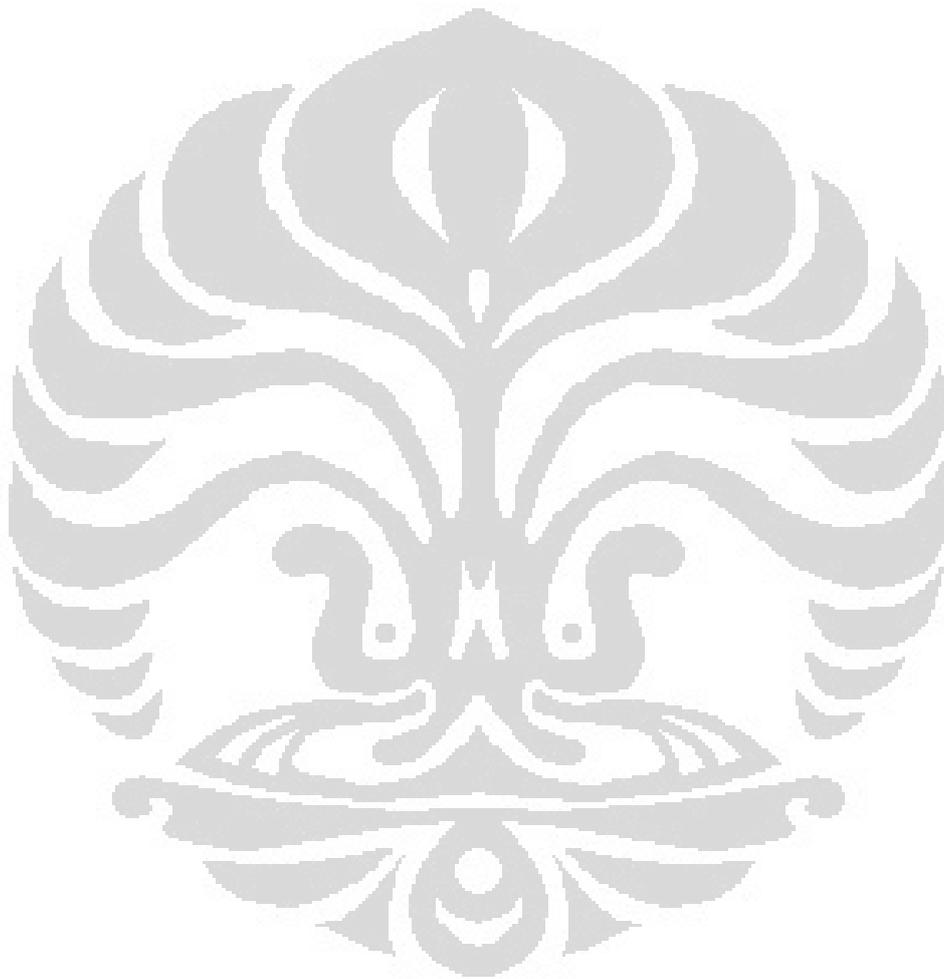
	Kelamin	
Tabel 4.9	Gambaran Responden pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Usia	100
Tabel 4.10	Gambaran Responden pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Status Kepegawaian	101
Tabel 4.11	Gambaran Responden pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Status Pernikahan	101
Tabel 4.12	Gambaran Responden pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Pendidikan Terakhir	102
Tabel 4.13	Gambaran Responden pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Lama Kerja	102
Tabel 4.14	Gambaran Responden pada saat <i>Post Test</i> Berdasarkan Jabatan...	103
Tabel 4.15	Uji Normalitas Alat Ukur pada saat <i>Pre Test</i>	103
Tabel 4.16	Hasil Perhitungan Deskriptif skor <i>leader-member exchange</i> pada saat <i>Pre Test</i>	104
Tabel 4.17	Gambaran <i>Leader-member Exchange</i> Karyawan Divisi EM PT XYZ	105
Tabel 4.18	Hasil Perhitungan Deskriptif skor motivasi kerja pada saat <i>Pre Test</i>	106
Tabel 4.19	Gambaran Motivasi Kerja Karyawan Divisi EM PT XYZ pada saat <i>Pre Test</i>	106
Tabel 4.20	Hubungan antara <i>Leader-member exchange</i> dengan Motivasi Kerja	107
Tabel 4.21	Pengaruh <i>Leader-member exchange</i> terhadap Motivasi Kerja	108

Tabel 4.22	Model Regresi Dimensi <i>Leader-member Exchange</i> terhadap Motivasi Kerja	108
Tabel 4.23	Gambaran Responden Pelatihan	112
Tabel 4.24	Evaluasi Reaksi Pelatihan Komunikasi Interpersonal	120
Tabel 4.25	Hasil Evaluasi Reaksi Pelatihan Komunikasi Interpersonal Secara Keseluruhan	122
Tabel 4.26	Hasil Evaluasi Reaksi Pertanyaan Terbuka	123
Tabel 4.27	Kesan, Saran & Kritik	124
Tabel 4.28	Prosentase Kenaikan Pemahaman Peserta Pelatihan	126
Tabel 4.29	Hasil Evaluasi Pembelajaran	127
Tabel 4.30	Uji Normalitas Alat Ukur pada saat <i>Post Test</i>	131
Tabel 4.31	Hasil Perhitungan Deskriptif skor <i>leader-member exchange</i> pada saat <i>Post Test</i>	132
Tabel 4.32	Gambaran <i>Leader-member Exchange</i> Karyawan Divisi EM PT XYZ pada saat <i>Post Test</i>	133
Tabel 4.33	Hasil Perhitungan Deskriptif Skor Motivasi Kerja pada saat <i>Post Test</i>	133
Tabel 4.34	Gambaran Motivasi Kerja Karyawan Divisi EM PT XYZ pada saat <i>Post Test</i>	134
Tabel 4.35	Perbedaan Skor <i>Leader-member exchange</i> Sebelum dan Setelah dilakukan Pelatihan Komunikasi Interpersonal pada Atasan	135

Tabel
4.36

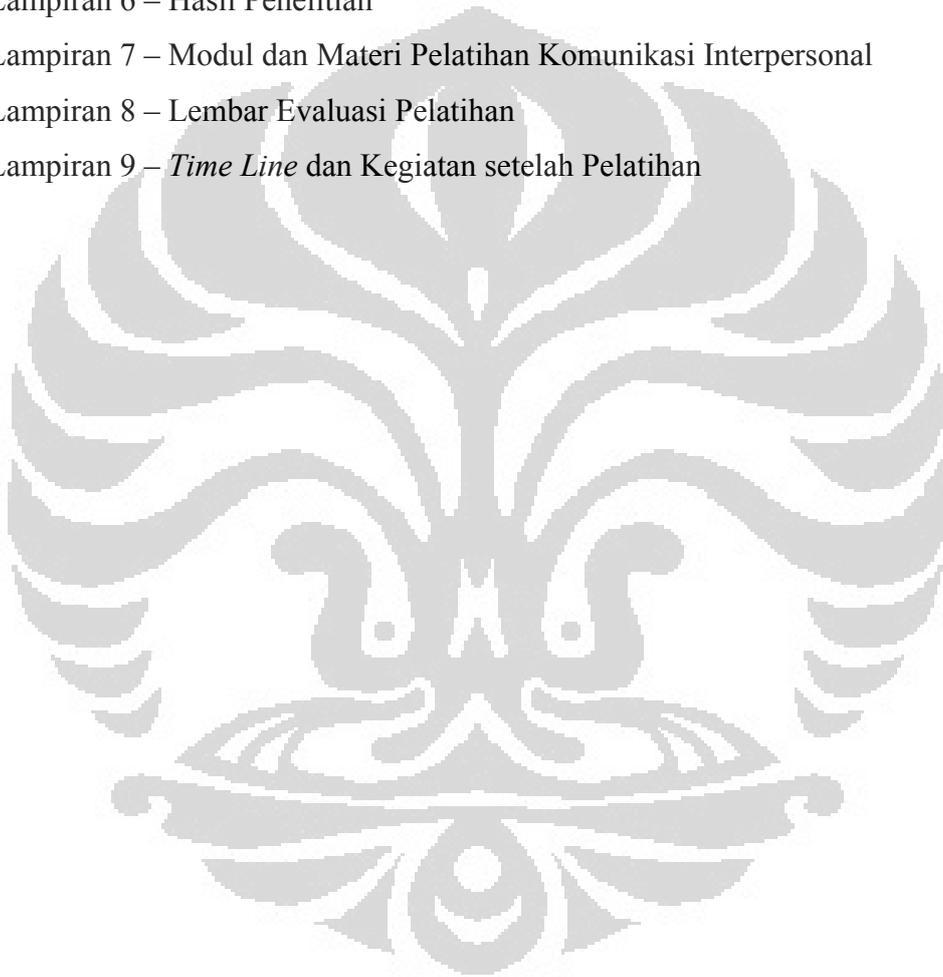
Perbedaan Skor Motivasi Kerja Karyawan Sebelum dan
Setelah dilakukan Pelatihan Komunikasi Interpersonal pada
Atasan

137



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 – Profil Perusahaan
- Lampiran 2 – Struktur Organisasi
- Lampiran 3 – Kerangka Berpikir Penelitian
- Lampiran 4 – Alat Ukur Penelitian
- Lampiran 5 – Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur
- Lampiran 6 – Hasil Penelitian
- Lampiran 7 – Modul dan Materi Pelatihan Komunikasi Interpersonal
- Lampiran 8 – Lembar Evaluasi Pelatihan
- Lampiran 9 – *Time Line* dan Kegiatan setelah Pelatihan



BAB 1

PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini, dengan adanya era globalisasi berbagai macam tipe organisasi terlibat ke dalam pergantian era dunia usaha dimana asumsi lama tidak lagi berlaku dan harus diganti dengan yang baru. Munculnya banyak pesaing-pesaing baru dalam wacana global dan teknologi yang semakin canggih, mendorong organisasi untuk melakukan pembelajaran dan perubahan untuk dapat beradaptasi serta bertahan dalam persaingan dunia usaha. Di sisi lain tekanan yang meningkat untuk menjadi organisasi yang dinamis, proaktif, berespon cepat, berbasis pada kerja sama yang kuat, efisien dan inovatif juga terus menjadi perhatian bagi organisasi (Lapierre & Hackett, 2007). Hal ini menyebabkan hanya organisasi yang mampu bersaing secara profesional dan mempunyai kinerja yang baik saja, yang dapat berkembang secara optimal. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Cummings & Worley (2009) bahwa setiap organisasi harus bekerja secara efisien dan responsif terhadap permintaan pasar serta mampu menjaga kinerja yang baik, demi tercapainya suatu efektivitas organisasi.

Organisasi terdiri dari individu dan kelompok, karena itu efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Organisasi yang dikatakan efektif adalah ketika semua anggota, mulai dari tingkat yang paling bawah sampai dengan tingkat yang paling atas, mengetahui apa yang harus mereka lakukan untuk kemajuan organisasi tersebut (Sathe, 1985). Performa kerja karyawan yang sesuai dengan harapan organisasi adalah salah satu indikator dari tercapainya efektivitas organisasi. Ada beberapa faktor yang berpengaruh pada performa kerja karyawan seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, stress kerja, dan motivasi (Rashid, Murali & Juliana, 2003; Kamery, 2004; Jones, 2006; Jehangir dkk, 2011; Nawab, Bhatti & Shafi, 2011). Salah satu faktor utama yang berpengaruh pada performa kerja karyawan adalah motivasi. Motivasi adalah elemen utama yang membentuk suatu performa kerja

dan berperan penting terhadap kesuksesan, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan, individu maupun kelompok (Speen, 1998). Lebih lanjut dikatakan oleh Speen (1998) bahwa bagaimanapun keadaan ekonomi organisasi, tujuan organisasi adalah memotivasi individu dalam hal ini karyawan, untuk tetap tinggal, berkembang dan berkarya melalui pengetahuan, pengalaman dan keahlian mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Penelitian yang dilakukan oleh Kamery (2004), Kim (2006) dan Parfyonova (2009) juga menunjukkan bahwa motivasi memiliki korelasi positif dengan performa kerja karyawan. Suatu keharusan yang mendesak untuk menemukan, memahami dan membangun motivasi karyawan telah menjadi suatu perhatian penting bagi organisasi, *manager* serta *supervisor*. Hal ini disebabkan karena organisasi telah menyadari bahwa motivasi karyawan adalah salah satu yang menjadi faktor penentu dalam menghasilkan performa kerja yang optimal, yang akan berdampak pada keberhasilan ataupun kegagalan dari suatu organisasi. Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri seseorang yang menyebabkannya melakukan suatu perilaku tertentu untuk mencapai satu tujuan. (Helliegele, Slocum, & Woodman, dalam Kim, 2006). Dalam konteks organisasi motivasi atau lebih sering disebut dengan motivasi kerja adalah dorongan yang menyebabkan orang mau melakukan suatu pekerjaan (Kim, 2006).

Steers & Porter (dalam Riggio, 2009) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu kekuatan yang terdiri dari tiga fungsi yaitu: memberikan energi bagi individu untuk melakukan suatu perilaku, mengarahkan perilaku untuk mencapai suatu tujuan yang spesifik dan menjaga individu untuk terus melakukan usahanya dalam mencapai tujuan tersebut. Lebih lanjut dikatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga hal yaitu: 1) karakteristik individu, 2) karakteristik pekerjaan dan 3) lingkungan kerja. Karakteristik individu adalah minat sikap dan juga kebutuhan dari individu yang bersangkutan. Karakteristik pekerjaan adalah variasi kegiatan dalam melakukan pekerjaan, tingkat kepentingan tugas yang dilakukan dan umpan balik yang diterima setelah melakukan pekerjaan tersebut. Sementara, karakteristik lingkungan kerja adalah faktor organisasi secara keseluruhan yaitu apa yang dialami oleh individu dalam pekerjaannya, meliputi rekan kerja, atasan dan kebijakan manajemen. Karakteristik lingkungan kerja

sangat berperan dalam meningkatkan motivasi individu, Steers & Porter (1991). Terkait dengan lingkungan kerja yang melibatkan atasan, faktor yang juga mempengaruhi motivasi adalah kepemimpinan. Seorang pemimpin yang sukses ialah pemimpin yang dapat memotivasi bawahannya untuk bekerja dan menghasilkan performa yang optimal (Schaffer, 2008). Lebih lanjut dikatakan oleh Buhler (dalam Lunenburg, 2010) bahwa kunci dalam memotivasi karyawan adalah dengan mengingat bahwa tidak semua karyawan sama dan memiliki kebutuhan yang sama. Untuk dapat memotivasi karyawannya, pemimpin harus memahami setiap karyawannya karena setiap karyawan memiliki nilai-nilai personal dan pengalaman yang berbeda. Dengan mengembangkan interaksi yang efektif dan membangun hubungan interpersonal yang kuat dengan karyawan, pemimpin akan memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan motivasi karyawan. Sebaliknya interaksi yang tidak efektif antara pemimpin dengan karyawannya akan menyebabkan terjadinya demotivasi (Eisenberger dkk, 1990; Tyler dalam Tjosvold & Moy, 1998). Dengan kata lain peran atasan dan hubungannya dengan bawahan adalah elemen penting untuk menumbuhkan motivasi pada karyawan.

Hubungan atasan dan bawahan atau biasa disebut dengan *leader-member exchange*, merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang berbeda dengan teori kepemimpinan lainnya. Teori kepemimpinan lain yang tergabung dalam *contingency theory* seperti: *fiedler's contingency theory*, *path goal theory*, *decision making theory* menjelaskan bahwa yang menjadi fokus dalam pendekatan kepemimpinan adalah gaya perilaku pemimpin dan situasi. Sementara dalam pendekatan *leader-member exchange* yang menjadi fokusnya adalah bawahan, termasuk di dalamnya karakteristik bawahan dan *exchange* yang akan ditampilkan oleh bawahan (Riggio, 2009; Yukl, 2008). Pada *leader-member exchange* atasan menerapkan pola hubungan yang berbeda terhadap masing-masing bawahannya baik dalam hal keakraban, kontribusi, penghargaan dan dukungan (Liden & Maslyn, 1998). *Leader member-exchange* (LMX) adalah kualitas hubungan atasan dan bawahan yang meliputi hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan. *Leader-member exchange* terdiri atas 4 dimensi yaitu: 1) afeksi, 2) kontribusi, 3) loyalitas dan 4) respek profesional. Teori LMX

menjelaskan bahwa antara atasan dan bawahan dapat terjadi pertukaran dalam berbagai bentuk, baik yang bersifat *work related* seperti saran dan alur kerja serta *non work related* seperti hubungan persahabatan (Liden & Maslyn, 1998).

Kualitas hubungan atasan-bawahan yang baik ditandai dengan LMX yang tinggi, begitu pula sebaliknya dimana kualitas hubungan atasan-bawahan yang kurang baik akan ditandai dengan LMX yang rendah (Liden, Sparrow & Wayne dalam Wittmer dkk, 2010). Melalui kualitas hubungan atasan-bawahan yang baik akan tercipta rasa saling percaya, dukungan, adanya saling ketergantungan yang bersifat informal, dan komunikasi yang terbuka (Truckenbordt, 2000). Karyawan yang memiliki kualitas hubungan-atasan bawahan yang tinggi akan memiliki keuntungan seperti peningkatan komunikasi, akses dan dukungan secara keseluruhan dari atasan (Liden dkk, dalam Harris dkk, 2007). Pada kualitas LMX yang tinggi, atasan akan memberikan hasil yang diinginkan oleh bawahannya seperti: memberikan tugas yang menarik dan menantang, menambah tanggung jawab dan wewenang bawahan bahkan memberikan *reward*. Sebagai timbal baliknya bawahan pun diharapkan untuk memiliki komitmen terhadap pekerjaannya dan loyal terhadap atasan. Sebaliknya pada kualitas LMX yang rendah bawahan hanya diharapkan untuk mengerjakan pekerjaan inti yang bersifat formal yang menjadi kebutuhan pekerjaan mereka dan atasan tidak menyediakan hal-hal yang dapat menjadi keuntungan bagi bawahan (Mahsud, Yukl & Prussia, 2010).

Penelitian yang dilakukan oleh Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Chen, Lam & Zhong, 2007 (dalam Lunenburg 2010) menyatakan bahwa *leader-member exchange* berkorelasi positif terhadap peningkatan produktivitas dan peningkatan motivasi karyawan. Sementara itu, penelitian-penelitian mengenai *leader-member exchange* yang dilakukan di negara-negara Amerika dan Eropa menunjukkan bahwa kualitas LMX yang baik dapat mempengaruhi motivasi dan produktivitas. Penelitian yang dilakukan di beberapa jenis industri (seperti: hotel, bank, pusat grosir, rumah sakit, manufaktur, teknik, pelayanan dan konsultan hukum) dengan berbagai level jabatan menunjukkan bahwa kualitas LMX berkorelasi positif dengan produktivitas karyawan dengan sejumlah cara seperti: karyawan yang memiliki kualitas LMX yang tinggi melaporkan bahwa tugas-tugasnya lebih

menantang dan termotivasi untuk mengerjakan tantangan tersebut daripada karyawan dengan kualitas LMX rendah, dimana kondisi tersebut dapat berakibat pada produktivitas kerja karyawan. Karyawan dengan kualitas LMX tinggi juga lebih terlibat dalam pekerjaan yang beresiko. Kedua kombinasi tersebut menunjukkan kesiapan karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif (Ford, 1998; Liden & Graen, 2003; Amabile & Gryskiewicz, 2003; Graen & Cashman, dalam Walters, 2007; Mak & Chan, 2011).

Dari penjelasan diatas diketahui bahwa kualitas *leader-member exchange* memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Kualitas LMX yang meningkat akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* (LMX) ini adalah hal yang perlu dimiliki oleh organisasi. LMX membantu organisasi untuk bertahan menghadapi tantangan dari persaingan kompetitif dan perubahan pasar global melalui kontribusi dalam memberikan keuntungan dan ketahanan dalam operasional bisnis sehari-hari (Truckenbordt, 2000). Tjosvold (dalam Lee, 1999) juga mengemukakan bahwa interaksi yang terjadi antara atasan-bawahan adalah inti dari suatu kinerja organisasi. Hubungan atasan-bawahan adalah satu sistem sosial yang kritical yang ada di dalam suatu organisasi.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX berkorelasi dengan kepercayaan, performa, motivasi kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behaviour*, kepuasan kerja, intensi untuk keluar dari pekerjaan dan komunikasi (Scandura & Pellegrini, 2008; Harris, 2007; Truckenbort, 2000; Wu, 2009; Henderson, 2009; Yrle dkk, 2003). Komunikasi adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi LMX . Kualitas hubungan atasan-bawahan yang baik akan tercapai dengan kualitas komunikasi yang juga baik (Yrle dkk, 2003). Di sisi lain, elemen penting dalam kepemimpinan adalah kemampuan komunikasi interpersonal atasan (Vries dkk, 2010). Kualitas komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan salah satunya tercipta dari bagaimana atasan dapat mengkomunikasikan ide-ide, pemikiran dan maksudnya kepada bawahan dengan baik sehingga terjadi pertukaran makna antara atasan dan bawahan. Hal ini sejalan dengan teori *leader-member exchange* yang menjelaskan bahwa dalam LMX terjadi *social exchange* melalui hubungan interpersonal antara atasan dan

bawahan, lebih lanjut dikatakan bahwa *leader-member exchange* (LMX) sangat dipengaruhi oleh kemampuan atasan. (Yukl, O'Donnel & Taber, 2008; Riggio 2008). Atasan juga lebih memiliki peran dan kontrol dalam menentukan kualitas hubungan interpersonal yang terjadi antara atasan dan bawahan. Dengan demikian komunikasi interpersonal atasan berpengaruh pada tinggi atau rendahnya kualitas *leader-member exchange* (LMX). Untuk mencapai kualitas komunikasi yang baik yang akan menghasilkan *leader-member exchange* (LMX) yang tinggi, program pengembangan yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal atasan sehingga dapat meningkatkan keterampilan mereka dalam berkomunikasi, mendengar dan memberi umpan balik (Harris, 2007). Dengan pelatihan komunikasi interpersonal diharapkan dapat meningkatkan kualitas *leader-member exchange* yang nantinya akan berdampak pada peningkatan motivasi karyawan.

1.2 Permasalahan Organisasi

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan dengan jenis bisnis *utility power*. Didirikan pada 27 Maret 1992 PT XYZ memiliki bisnis utama untuk memberikan pelayanan persewaan genset berikut dengan pemasangan, pengoperasian, termasuk pelayanan perbaikan genset. Selain bisnis persewaan genset, PT XYZ memiliki bisnis lain yaitu persewaan pompa untuk *dewatering* dan jasa persewaan operator dan teknisi untuk mesin genset. Visi perusahaan ini adalah menjadi *total power solution provider* yang terkemuka dan diakui oleh industri-industri secara nasional maupun internasional dengan menyediakan solusi total dalam bidang pengadaan daya listrik. Visi tersebut didukung dengan misi perusahaan yaitu: (1) Mempertahankan pertumbuhan yang maksimal dan menguntungkan nilai pemegang saham, (2) Memberikan kualitas tertinggi dalam menyediakan solusi dan jasa untuk kedua pelanggan *utility* (PLN) dan *non-utility* di Indonesia, dalam jangka menengah sampai jangka panjang, (3) Selalu menciptakan kesempatan dalam bidang pekerjaan yang bermanfaat dan menantang bagi sebagian besar masyarakat Indonesia demi meningkatkan dan mengembangkan kualitas hidup karyawan, (4) Melanjutkan budaya teknologi yang ramah lingkungan untuk memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

Sebagai perusahaan *utility power* yang melayani persewaan genset sebagai bisnis utamanya, PT XYZ memiliki divisi-divisi yang mendukung berjalannya bisnis persewaan genset tersebut. Adapun divisi yang menjadi memegang peranan penting dalam pelayanan persewaan genset tersebut adalah Divisi *Equipment Management* yang berada di bawah Departemen *Temporary Power*, Divisi ini berperan dalam perawatan genset dan memastikan bahwa genset-genset Caterpillar tersebut dalam keadaan baik dan layak pakai. Tugas Divisi *Equipment Management* adalah mengatur strategi terkait dengan perbaikan genset yang efektif dan efisien, melakukan perawatan dan perbaikan rutin pada genset yang ada setiap beberapa periode baik perawatan besar seperti overhaul ataupun perawatan seperti ganti oli dan lain-lain. Selain itu, Divisi *Equipment Management* (EM) juga melakukan perencanaan dan penjadwalan perbaikan dan perawatan genset berdasarkan prioritas, membuat perencanaan dan pemesanan komponen atau onderdil pada vendor, melakukan perawatan dan perbaikan genset yang tidak terjadwal biasanya untuk kasus-kasus khusus yang sifatnya mendadak, serta melakukan pembekalan teknis bagi staf yang ada di dalam divisi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Divisi EM adalah ujung tombak usaha persewaan genset PT XYZ. Sebagai Divisi yang menjadi ujung tombak perusahaan dalam meningkatkan penerimaan melalui persewaan genset maka hendaknya divisi EM memiliki performa yang optimal dan tingkat produktivitas yang tinggi agar dapat mencapai tujuan dan efektivitas perusahaan. Salah satu cara untuk mengukur produktivitas adalah penyelesaian perbaikan dan perawatan genset dengan tepat waktu dan tidak adanya komplain dari pelanggan.

Namun demikian, diakui oleh staf dan teknisi dari bagian *daily operations and maintenance* bahwa produktivitas dari Divisi EM khususnya unit *maintenance & operations* masih belum optimal. Proses perbaikan genset seringkali memakan waktu yang lebih lama dari waktu yang telah ditargetkan. Misalnya *overhaule* yang ditargetkan 2 -3 hari ternyata baru dapat diselesaikan dalam 5-7 hari. Bukan hanya overhaul, perbaikan-perbaikan lain baik yang terjadwal maupun yang tidak terjadwal seringkali mengalami keterlambatan, dimana keterlambatan tersebut mengakibatkan *customer* kehilangan ribuan Kwh dalam setiap harinya (Zainal, Pratama, Bayu, komunikasi pribadi, 16 Maret 2012).

Hal ini menyebabkan divisi menerima keluhan dari pelanggan dan juga pinalti dari perusahaan yang bekerjasama dalam penyewaan genset. Keluhan tersebut sudah sering diterima oleh PT XYZ, hal ini tentu saja akan berdampak tidak baik jika terjadi terus menerus karena salah satu hal penting yang melandasi bisnis persewaan genset ini adalah kepuasan dan kepercayaan pelanggan yang harus selalu dijaga. Diakui oleh *Head of Equipment Management* bahwa selama ini perusahaan, terutama divisi EM belum pernah mengalami nol pinalti. Dalam artian selama bisnis persewaan genset ini berjalan pihak perusahaan XYZ selalu menerima pinalti puluhan ribu Kwh yang jumlahnya puluhan milyar rupiah setiap tahunnya. Lebih lanjut dikatakan bahwa dari total *revenue* yang diterima oleh PT XYZ sebesar hampir 1 trilyun setengahnya digunakan sebagai pembiayaan/*budget* untuk divisi *Equipment Management*. Keterlambatan tersebut juga memberi dampak pada unit-unit lain dan juga divisi lain, sehingga memperbesar kerugian yang harus ditanggung PT XYZ (Kamal, komunikasi pribadi 2 April 2012).

Keterlambatan dan kinerja karyawan yang kurang produktif tersebut disebabkan oleh beberapa hal baik dari segi teknis, peraturan yang mengikat ataupun sumber daya manusianya itu sendiri. Dari sisi teknis misalnya, yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian perbaikan genset adalah tidak tersedianya alat ataupun onderdil pendukung yang menjadi tanggung jawab vendor. Hal ini ditambah dengan kurang jelasnya SOP (*standart operational procedure*) dan *post description* untuk sebagian besar jabatan, sehingga menyebabkan terjadinya *role ambiguity*. Selain segi teknis, tidak produktifnya kinerja para staf dan teknisi tersebut antara lain disebabkan karena motivasi kerja mereka yang menurun. Hal ini sesuai dengan hasil alat ukur *organizational blockages* dari Woodcock & Francis (1990) yang disebarkan oleh peneliti di Divisi EM, bahwa terdapat 5 faktor sumbatan utama (dari 14 faktor sumbatan) yang menjadi sumbatan bagi organisasi. Sumbatan-sumbatan tersebut antara lain: 1) kurangnya kerja sama tim, 2) motivasi yang rendah, 3) *reward* yang tidak sesuai, 4) kurangnya komunikasi dan 5) *personal stagnation*. Berdasarkan alat ukur *organizational blockages* diketahui bahwa *item* dengan *mean* tinggi yang mengindikasikan rendahnya motivasi adalah *item* yang menunjukkan bahwa karyawan mengalami penurunan motivasi karena atasannya tidak memberikan

apresiasi dan perhatian serta tidak dapat memotivasi bawahannya. Seperti yang dikatakan oleh Woodcock & Francis (1990) bahwa afiliasi, rasa aman untuk memiliki masa depan yang bisa diprediksi serta keinginan untuk dihargai oleh kelompok adalah hal yang dapat memotivasi seseorang dalam bekerja. Lebih lanjut dikatakan oleh para staf dan teknisi yang menjadi penyebab turunnya motivasi mereka adalah tidak sesuainya *reward* yang mereka terima dengan hasil pekerjaan mereka, tidak ada bonus yang diberikan apabila mereka berhasil menyelesaikan pekerjaan diatas target yang ditentukan, kurangnya perhatian dan apresiasi dari atasan serta kejeuhan mereka akan janji-janji yang sering diberikan oleh atasan tanpa adanya realisasi nyata, terkait dengan bonus di akhir proyek (Kusumo, komunikasi pribadi, 16 Maret 2012). Rendahnya motivasi para karyawan EM tersebut dapat dilihat dari tidak adanya upaya dari mereka untuk bekerja keras mencapai target yang telah disepakati, misalnya mereka tidak bekerja keras untuk menyelesaikan overhaul dalam waktu 2 (dua) hari seperti ketentuan. Hal lain yang mengindikasikan rendahnya motivasi para karyawan selain pekerjaan mereka yang seringkali terlambat ketidakhadiran sebagian besar dari karyawan dalam *safety talk* yang diadakan setiap pagi.

Motivasi adalah faktor penting dalam pencapaian efektivitas organisasi, sebagai kunci utama untuk memaksimalkan sumber daya manusia guna mencapai tujuan dan efektivitas organisasi. Motivasi adalah suatu proses yang menguatkan, mengarahkan dan mempertahankan usaha individu dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2007). Beberapa teori motivasi dasar seperti yang dikemukakan oleh McClelland, Herzberg, dan Vroom (dalam Riggio, 2009) menjelaskan bahwa dasar dari motivasi adalah dorongan yang dimiliki oleh individu untuk memenuhi *needs* ataupun *expectancy* yang dimilikinya. Dengan kata lain semakin terpenuhi *needs* dan *expectancy*-nya maka motivasinya pun akan semakin tinggi. Karyawan dengan motivasi yang tinggi akan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan, memiliki inisiatif dan mau bekerja keras dengan usaha maksimal untuk mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan Sementara itu karyawan dengan motivasi yang rendah akan menunjukkan kurangnya antusiasme dan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Kanfer, Chen, Pritchard, 2008 dalam Parfyonova, 2009). Pada kasus yang terjadi di PT

XYZ, motivasi karyawan menurun karena harapan mereka akan *reward* yang memadai serta perhatian, respek, dukungan dan apresiasi dari atasan tidak terpenuhi. Salah satu faktor yang berperan pada tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan adalah interaksi karyawan dengan atasannya atau dalam hal ini kualitas hubungan atasan dan bawahan (LMX). Ketika karyawan merasakan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan yang mereka miliki baik, ditandai dengan adanya afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek profesional yang berlaku timbal balik, maka motivasinya akan meningkat.

Berdasarkan *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilakukan pada para staf dan teknisi di unit *daily operations & maintenance* serta *PM planning*, terlihat adanya hubungan atasan-bawahan yang kurang baik antara para teknisi dengan atasannya. Hubungan atasan-bawahan hanya sebatas pendelegasian pekerjaan, pemeriksaan laporan dan urusan administratif. Para staf dan teknisi mengakui kekakuan hubungan tersebut menyebabkan mereka enggan untuk mendiskusikan aktivitas kerja ataupun kendala yang dialami dalam pekerjaan dengan atasan mereka. Perasaan takut akan mendapatkan cap sebagai karyawan yang “cari perhatian” atau “suka menjilat” apabila terlalu sering menghadap atasannya menjadi salah satu alasan pihak karyawan. Lebih lanjut disampaikan oleh para staf dan teknisi tersebut komunikasi yang terjalin antara mereka dan atasannya juga kurang lancar. Contoh dari kurang lancarnya komunikasi ini adalah keterlambatan informasi mengenai penugasan teknisi di *site* area. Teknisi seringkali baru mengetahui bahwa mereka harus bekerja di salah satu site 1 -2 hari sebelum keberangkatan. Padahal, informasi tersebut sudah diketahui oleh atasan selama lebih kurang 2 minggu. Contoh lain adalah ketika *spare part* genset dari vendor mengalami keterlambatan tidak ada komunikasi baik dari atasan maupun dari bawahan sehingga seringkali terjadi kesalahpahaman karena mencari siapa yang bertanggung jawab atas keterlambatan tersebut. Atasan mereka juga sangat jarang menanyakan kendala yang di hadapi di lapangan dan solusi untuk memecahkan kendala tersebut. Hal yang serupa terjadi juga dengan staf-staf lain yang ada di unit-unit di Divisi EM PT XYZ. Sebagian karyawan mengaku bahwa mereka merasa memiliki hubungan yang baik dengan atasannya, sementara sebagian yang lain mengaku bahwa mereka memiliki hubungan yang kurang baik

dengan atasannya sehingga menyebabkan mereka tidak termotivasi bekerja dibawah pimpinan atasan tersebut.

Di sisi lain, pihak atasan juga mengeluhkan hubungan atasan-bawahan yang terkesan kaku dan tidak hangat/dekat. Menurut pengakuan *operation maintenance section head* ia mengalami kesulitan untuk mendekati diri dengan bawahannya, walaupun ia sudah berusaha berkomunikasi dengan para bawahannya melalui *safety talk* yang diadakan setiap pagi ataupun *weekly meeting* yang diadakan setiap satu minggu sekali. Namun demikian ia juga mengakui bahwa ia kurang perhatian terhadap masalah yang terjadi pada semua bawahannya. Seperti yang ia contohkan, ia pernah memecat teknisi yang memiliki performa yang menurun, sampai akhirnya ia baru tahu bahwa penurunan performa tersebut disebabkan karena teknisi itu mengalami masalah dengan keluarganya (Jhonson, komunikasi pribadi 27 Maret 2012). Sementara itu masalah mengenai buruknya kualitas hubungan atasan-dan bawahan juga disampaikan oleh PM *planning section head* yang baru menjabat sebagai *section head planning* selama 7 bulan. Menurutnya hubungannya dengan bawahan menjadi kurang baik karena bawahan melakukan penolakan terhadap cara-cara atau instruksi-instruksi yang ia berikan hanya karena bawahannya tidak menyukai atasan yang relatif “baru” di perusahaan (Fahrurrozi, komunikasi pribadi 27 Maret 2012).

Berdasarkan uraian diatas terlihat tidak ada *social exchange* yang terjadi antara atasan dan bawahan di Divisi EM. Hubungan atasan-bawahan yang bersifat kaku di PT XYZ, mengindikasikan buruknya kualitas *leader-member exchange* pada unit-unit di divisi EM PT XYZ. Kualitas *leader-member exchange* dapat dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain: trait kepribadian dan karakteristik atasan maupun bawahan, *ethical leadership* dimana pemimpin yang memiliki *ethical leadership* akan mendukung dan memahami perasaan bawahannya, *leader empathy*, impresi manajemen serta komunikasi baik komunikasi secara organisasi, kelompok maupun interpersonal. Dalam konteks PT XYZ faktor komunikasi adalah salah satu elemen utama yang mempengaruhi kualitas *leader-member exchange*. Kualitas komunikasi yang kurang baik serta kurang mampunya atasan untuk menjalin komunikasi dengan bawahannya menyebabkan kualitas hubungan antara atasan-bawahan menjadi kurang baik, sehingga bawahan tidak termotivasi

untuk mengerjakan tugas dan pekerjaannya dengan optimal. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melihat pengaruh *leader-member exchange* terhadap motivasi karyawan di Divisi EM di PT XYZ. Apabila memang terdapat pengaruh yang signifikan antara *leader-member exchange* dengan motivasi karyawan maka akan dilakukan suatu intervensi sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas *leader-member exchange*.

Intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas *leader-member exchange* terbagi menjadi beberapa strategi antara lain: *coaching*, *mentoring* dan *training* atau pelatihan (Scandura & Schriesheim, 1994; Riggio, 2009; Kuzmyez, 2011). Menurut Riggio (2009) salah satu strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas *leader-member exchange* adalah dengan meningkatkan kemampuan atasan dalam berinteraksi dan mengarahkan bawahannya melalui program pelatihan, seperti pelatihan kepemimpinan ataupun pelatihan untuk meningkatkan kemampuan atasan. Dalam kasus di PT XYZ, dimana buruknya kualitas LMX terjadi karena komunikasi yang kurang baik antara atasan dan bawahan, maka pelatihan yang dilakukan adalah pelatihan untuk meningkatkan keterampilan supervisor dalam menjalin komunikasi interpersonal. Diharapkan dengan komunikasi interpersonal yang tepat dapat meningkatkan LMX terkait dengan rendahnya kualitas LMX pada dimensi afeksi, loyalitas, kontribusi atau respek professional. Oleh karena itu perlu dilakukan pembekalan mengenai bagaimana menjalin komunikasi interpersonal yang efektif pada para atasan di divisi EM, dengan harapan bahwa komunikasi interpersonal atasan yang baik akan meningkatkan kualitas *leader-member exchange* antara atasan dan bawahan di divisi EM.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh peningkatan *leader-member exchange* terhadap motivasi kerja pada karyawan Divisi *Equipment Management* di PT XYZ?
2. Apakah terdapat peningkatan *leader member exchange* (LMX) pada karyawan Divisi *Equipment Management* sebelum dan setelah atasan diberikan pelatihan komunikasi interpersonal?

3. Apakah terdapat peningkatan motivasi kerja pada karyawan Divisi *Equipment Management* sebelum dan setelah atasan diberikan pelatihan komunikasi interpersonal?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan praktis dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh peningkatan *leader member exchange* (LMX) terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan Divisi *Equipment Management* di PT XYZ. Selain itu penelitian ini juga ingin melihat apakah pelatihan komunikasi interpersonal yang diberikan pada atasan dapat meningkatkan *leader member exchange* di PT XYZ yang nantinya akan berdampak pada peningkatan motivasi karyawan Divisi *Equipment Management* di PT XYZ

1.3.2 Manfaat Penelitian

1.3.2.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini bermanfaat bagi bertambahnya pengetahuan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia, khususnya untuk memperkaya pemahaman mengenai peran komunikasi interpersonal terhadap peningkatan kualitas *leader-member exchange* (LMX) yang berdampak pada meningkatnya motivasi kerja karyawan, dalam konteks perusahaan *utility/power* di Indonesia.

1.3.2.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang dapat diberikan oleh penelitian ini antara lain :

1. Untuk Organisasi

Sebagai bahan masukan bagi perusahaan mengenai pelatihan komunikasi interpersonal yang sesuai untuk meningkatkan *leader-member exchange* (LMX) yang nantinya akan berpengaruh peningkatan motivasi kerja para karyawan Divisi EM di PT XYZ.

2. Untuk Karyawan

Sebagai bahan acuan yang dapat membantu supervisor berkomunikasi

antarpribadi dengan para bawahannya, sehingga dapat terjadi kualitas komunikasi yang baik yang dapat meningkatkan kualitas *leader-member exchange* (LMX) dan meningkatkan motivasi karyawan.

1.4 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* yaitu motivasi kerja dan *independent variable* yaitu *leader-member exchange* yang digunakan 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 berisi kesimpulan penelitian, diskusi dari hasil penelitian, dan saran baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian ini. Adapun teori yang digunakan adalah teori mengenai *dependent variable* yaitu motivasi kerja, teori mengenai *independent variable* yaitu *leader-member exchange*, dan juga teori mengenai komunikasi interpersonal. Selain itu, pada bab ini juga akan dijelaskan mengenai dinamika pengaruh *leader-member exchange* terhadap peningkatan motivasi kerja melalui komunikasi interpersonal.

2.1 Motivasi Kerja

2.1.1 Definisi Motivasi Kerja

“Work motivation is commonly defined as the psychological processes that determine (or energize) the direction, intensity, and persistence of action within the continuing stream of experiences that characterize the person in relation to his or her work.” (Kanfer, dalam Kanfer et.al 2008, p.4)

Menurut Kanfer (2008), motivasi kerja adalah suatu proses psikologis yang menentukan atau mendorong ke arah tertentu, intensitas dan ketekunan yang ada dalam suatu tingkah laku dalam suatu alur yang berkelanjutan berdasarkan pengalaman yang mencirikan individu dalam hubungannya dengan pekerjaan.

“Motivation is processes that account for an individual’s intensity, direction and persistence of effort toward attaining a organizational goals” (Robbins, 2007, p.143)

Robbins (2007) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang menguatkan, mengarahkan dan mempertahankan usaha individu dalam mencapai tujuan organisasi. Di dalam motivasi kerja terdapat tiga elemen penting yaitu *intensity*, *direction* dan *persistence*. *Intensity* menjelaskan mengenai seberapa keras seseorang berusaha untuk mencoba; *direction* menjelaskan mengenai sejauh mana usaha yang dilakukan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi; sementara *persistence* menjelaskan mengenai berapa lama seseorang mempertahankan usahanya dalam mencapai tujuan organisasi

Selain itu Vroom (dalam Steers & Porter, 1991) & Porter & Lawrer (dalam Steers & Porter, 1991) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kekuatan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu berdasarkan pada suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dimana hasil tersebut menjadi daya tarik bagi individu.

Definisi motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi yang dikemukakan oleh Vroom yang juga dikenal dengan *Expectancy Theory*.

2.1.2 Teori Motivasi Kerja

Riggio (2008) menyatakan bahwa motivasi tidak dapat diobservasi secara kasat mata dan sulit untuk dipelajari. Kita hanya dapat menduga motivasi yang dimiliki oleh seseorang dengan melakukan observasi terhadap perilaku individu yang berorientasi pada satu tujuan. Para ahli dalam bidang psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi mengajukan beberapa teori pendekatan motivasi kerja. Frederick Taylor (dalam Riggio, 2008) menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan didasari oleh uang dan materi yang bisa ia dapatkan, sementara Elton Mayo (dalam Riggio, 2008) menyatakan bahwa kebutuhan relasi interpersonal memiliki peran besar dalam memotivasi karyawan. Beberapa pendekatan lain melihat fokus yang berbeda yang dapat memotivasi karyawan, Riggio (2008) membagi teori pendekatan motivasi kerja tersebut menjadi empat kategori, yaitu:

1. *Basic Needs Theory*

Dalam pendekatan *basic needs theory*, dikatakan bahwa faktor yang mendasari motivasi adalah kesenjangan pemenuhan kebutuhan fisiologis dan psikologis seseorang. Kesenjangan ini pada akhirnya akan mendorong seseorang untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk mengurangi atau memenuhi kesenjangan tersebut. Adapun teori yang menggunakan pendekatan ini adalah teori Hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dan teori *Achievement Motivation* yang dikemukakan oleh David McClelland

2. *Behavior based Theories of Motivation*

Pendekatan ini memberikan penekanan bahwa motivasi kerja didasarkan pada hasil atau konsekuensi dari perilaku tersebut. Adapun teori yang

menggunakan pendekatan ini adalah teori *Reinforcement* dan teori *Goal Setting*

3. *Job Design Theories of Motivation*

Pendekatan ini menekankan pada struktur dan desain dari pekerjaan sebagai faktor kunci dalam memotivasi karyawan. Adapun teori yang menggunakan pendekatan ini adalah *Two Factor Theory* dari Herzberg dan *Job Characteristic Model* dari Hackman & Oldham.

4. *Cognitive Theories of Motivation*

Pendekatan ini berfokus pada aspek rasional karyawan yang secara sadar mempertimbangkan keuntungan dan kerugian suatu perilaku sebagai faktor utama yang mendasari motivasi seseorang. Teori yang menggunakan pendekatan ini adalah *equity* dan *expectancy theory*. *Expectancy theory* atau dikenal dengan *VIE theory* adalah pendekatan motivasi kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini. Hal ini disebabkan karena pada kasus di PT XYZ, motivasi karyawan terbentuk karena harapan-harapan atau ekspektasi yang dimilikinya untuk mencapai suatu hal tertentu.

2.1.3 Teori Motivasi *Expectancy Theory*

Expectancy theory atau teori harapan atau lebih dikenal dengan *VIE Theory* dikemukakan oleh Victor Vroom (dalam Steers & Porter, 1991). Teori ini menyatakan bahwa kekuatan atau kecenderungan untuk bertingkah laku tertentu bergantung pada besarnya harapan bahwa tingkah laku tersebut akan diikuti oleh suatu imbalan dan seberapa besar imbalan yang ditawarkan tersebut dianggap menarik oleh individu. Individu akan termotivasi untuk menunjukkan usaha yang maksimal ketika ia menyadari bahwa usaha tersebut akan mengarahkannya pada apresiasi yang diterima, pengakuan keberadaan dan kontribusinya serta penilaian kinerja yang baik; dimana penilaian kinerja yang baik akan menghasilkan bonus ataupun kenaikan gaji.

Dalam teori *expectancy* ini dikemukakan bagaimana motivasi dipengaruhi tidak hanya oleh struktur dan peran kerja individu. Teori ini menyatakan bahwa individu akan menunjukkan kerja keras mereka untuk mencapai suatu tujuan yang mereka percaya dapat mereka capai (*expectancy*), ketika mereka percaya bahwa

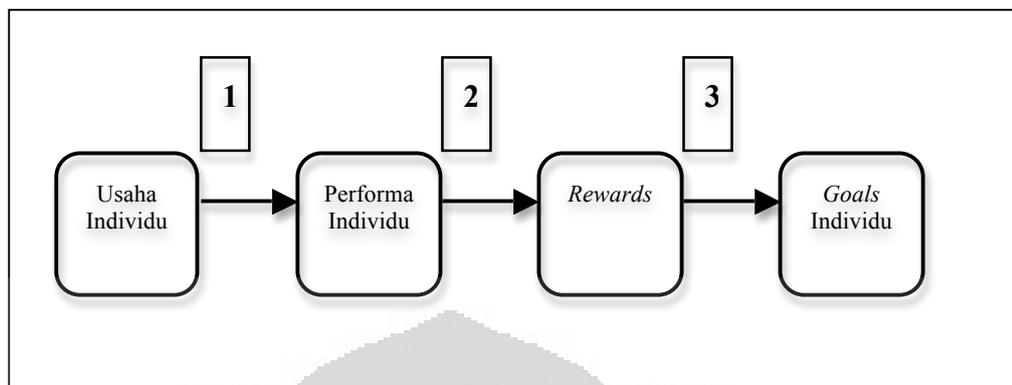
mereka dapat menghasilkan kinerja yang baik maka mereka akan mendapat hasil yang juga baik (*instrumentality*), dan juga hasil yang mereka inginkan dan merupakan hal yang dapat mereka hargai (*valence*) (Kanfer *et.al*, 2008). Lebih lanjut dijelaskan oleh (Riggio, 2008) mengenai ketiga komponen penting yang membentuk teori motivasi kerja menurut VIE Theory, yakni *instrumentality*, *valence*, dan *expectancy*.

- *Instrumentality*, mengacu pada persepsi mengenai tingkat kemungkinan diperolehnya hasil-hasil tertentu apabila ia menghasilkan prestasi kerja tertentu dalam pekerjaannya dimana ketika mereka menunjukkan performa kerja yang baik maka akan mendapatkan imbalan yang juga baik
- *Valence* mengacu pada tingkat keinginan atau hasrat seseorang untuk memperoleh hasil-hasil tertentu dalam pekerjaannya, apabila ia menghasilkan prestasi kerja tertentu.
- *Expectancy* mengacu pada tingkat persepsi seseorang bahwa upaya yang dikeluarkannya akan menghasilkan kinerja yang diinginkan.

Expectancy theory menyatakan bahwa kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu tergantung pada kekuatan dari ekpektasi dimana kemudian perilaku diikuti oleh suatu hasil tertentu dimana hasil tersebut merupakan suatu hasil yang menarik dan diharapkan oleh individu yang bersangkutan. Dalam penjelasan yang lebih praktis *expectancy theory* mengemukakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dalam level yang lebih tinggi ketika mereka percaya bahwa usahanya tersebut akan mengarah pada penilaian kinerja yang baik; kemudian penilaian kinerja yang baik tersebut akan mengarah kepada reward seperti bonus, kenaikan upah ataupun promosi. Adapun ilustrasi dari penjelasan diatas dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 2.1.

Hubungan tiga aspek motivasi Vroom



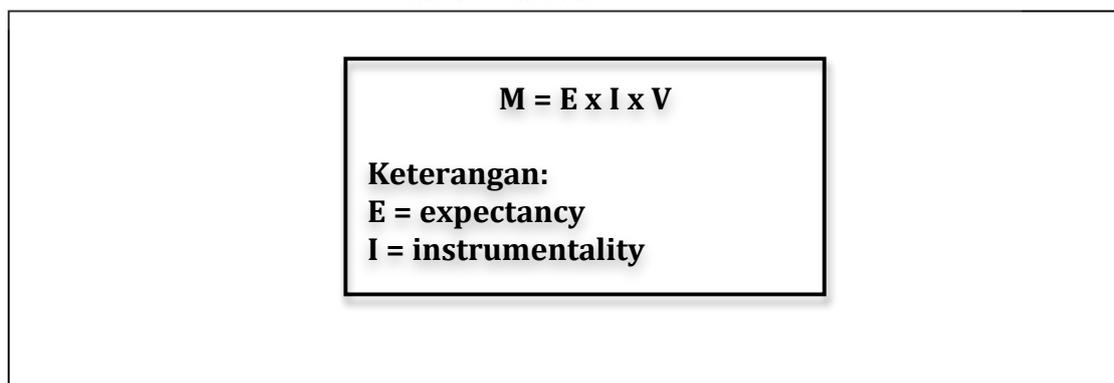
Hubungan tiga aspek motivasi Vroom (dalam Robbins, 2007):

1. Hubungan antara usaha dan performa (*expectancy*), adalah probabilitas yang dipersepsikan oleh individu bahwa pencapaian usaha tertentu akan mendorong performa.
2. Hubungan antara performa dengan imbalan (*instrumentality*), adalah keyakinan bahwa performa pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya hasil yang diinginkan.
3. Hubungan antara imbalan dengan *goals* pribadi (*valence*), adalah tingkat sejauh mana imbalan dari organisasi dapat memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi individu serta tingkatan daya tarik imbalan tersebut bagi individu yang bersangkutan.

Vroom & Lawler (1971 dalam Kanfer, 2008) menyatakan bahwa motivasi kerja seseorang merupakan hasil perkalian antara ketiga faktor tersebut.

Bagan 2.2.

Rumus Motivasi VIE Theor



2.1.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Steers & Porter (1991) mengemukakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang yaitu: karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan juga karakteristik lingkungan kerja.

1. Karakteristik Individu

Karakteristik individu yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah minat, sikap dan juga kebutuhan individu yang bersangkutan:

- Minat mengacu pada sesuatu yang menjadi daya tarik bagi seseorang
- Sikap, sikap seseorang terhadap pekerjaannya terbagi menjadi 3 bagian yaitu sikap terhadap dirinya sendiri mengenai bagaimana ia mengerjakan suatu pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan itu sendiri dan sikap terhadap aspek-aspek yang ada dalam situasi pekerjaan.
- Kebutuhan mengacu pada sesuatu yang melatar belakangi usaha individu untuk mencapai apa yang ia harapkan meliputi kebutuhan akan sosial, keamanan dan pencapaian.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan juga dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Karakteristik pekerjaan antara lain: variasi kegiatan dalam melakukan pekerjaan, tingkat kepentingan dari tugas yang dilakukan, dan umpan balik yang diterima setelah melakukan pekerjaan tersebut. Sangat penting untuk mendesain pekerjaan dengan memperhatikan aspek-aspek karakteristik pekerjaan agar dapat memotivasi karyawan untuk menampilkan performa yang lebih baik.

3. Karakteristik Lingkungan Kerja

Karakteristik lingkungan kerja mengacu pada apa yang dialami oleh individu di dalam pekerjaan. Karakteristik lingkungan kerja ini terbagi atas dua yaitu; karakteristik organisasi secara keseluruhan dan lingkungan kerja secara langsung (*work group*).

- Karakteristik lingkungan kerja langsung (*work group*) meliputi kualitas interaksi dengan rekan kerja dan juga

atasannya. Hubungan dengan rekan kerja dapat mempengaruhi usaha seseorang dalam pekerjaannya. Sementara hubungan dengan atasannya dapat memotivasi karyawan tergantung pendekatan dan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan, sebab lain adalah karena atasan memiliki kontrol atas pemberian *reward* seperti apresiasi, bonus atau kenaikan gaji.

- Karakteristik organisasi secara keseluruhan meliputi faktor-faktor yang merupakan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan seperti: sistem gaji, sistem status tenaga kerja dan juga budaya organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa karakteristik lingkungan kerja adalah salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan, dimana dalam lingkungan kerja ini terdapat interaksi antara karyawan dengan rekan kerja maupun dengan atasannya. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada faktor lingkungan kerja sebagai pembentuk motivasi karyawan khususnya dalam hubungannya dengan atasan atau biasa disebut dengan *leader-member exchange*.

2. 2 *Leader Member Exchange (LMX)*

2.2.1 Definisi *Leader Member Exchange (LMX)*

Kebanyakan teori dan penelitian mengenai kepemimpinan tidak mempertimbangkan sejauhmana pemimpin memvariasikan perilaku mereka pada masing-masing bawahannya. Teori *dyadic linkage* menjelaskan bahwa hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahannya tidak identik melainkan berbeda dengan setiap bawahan langsungnya. Teori ini berfokus pada pengaruh resiprokal yang terjadi antara satu orang yang memiliki otoritas terhadap satu orang lainnya. *Leader-member exchange theory* menjelaskan mengenai bagaimana pemimpin membangun suatu hubungan timbal balik secara terus-menerus dengan masing-masing bawahan. Premis dasar dari teori ini adalah atasan membangun hubungan timbal balik yang terpisah dan berbeda dengan masing-masing bawahannya sebagaimana dua pihak mendefinisikan peran mereka sebagai atasan dan

bawahan. Graen & Cashman (1975 dalam Yukl, 2006) menyatakan bahwa hubungan pertukaran yang terjadi antara atasan dan bawahan dibentuk atas dasar kemampuan, kompetensi dan ketergantungan bawahan terhadap atasan langsungnya.

Leader member exchange (LMX) adalah satu perspektif baru dari model kepemimpinan tradisional. LMX berawal teori *vertical dyad linkage* (VDL) yang berfokus pada hubungan dan proses pengembangan antara atasan dan bawahannya (Dansereau, Graen, & Haga, dalam Wu 2009). *Dyad* merupakan dua bagian yang berinteraksi sehingga merupakan satu kesatuan. *Dyad* tersebut terdiri atas *member* (karyawan, subordinat) yang bertugas untuk melapor langsung pada *leader* (atasan, supervisor) (Dansereau, Graen & Haga; Graen & Chasman; Liden & Graen, dalam Mendez 1999).

Pendekatan VDL kemudian menyediakan suatu studi khusus untuk melakukan riset kepemimpinan dalam mempelajari hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. Graen,dkk mulai menganjurkan untuk melihat pentingnya kualitas hubungan timbal balik yang terjadi antara atasan dengan bawahan dimana kemudian hubungan timbal balik ini selanjutnya dikenal dengan nama *leader member exchange* (LMX) (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982 dalam Wu, 2009).

Menurut Dienesch & Liden 1984 definisi *leader-member exchange* adalah sebagai berikut:

“leader member exchange has been defined as the quality of exchange relationship between the supervisor and individual subordinates, where leaders have different quality of work relationship with different subordinates” (Diesnesch & Liden dalam Wu, 2009 p.4)

Dienesch & Liden (dalam Wu 2009) menyatakan bahwa *leader-member exchange* (LMX) adalah kualitas dari suatu pertukaran yang ada dalam hubungan antara atasan dan bawahan dimana atasan memiliki kualitas hubungan atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahannya. LMX lebih menekankan pada kontribusi resiprokal dalam hubungan atasan dan bawahan dibandingkan dengan proses negosiasi yang ada di VDL.

Sementara Scandura *et.al* (1986, dalam Wu 2009) mendefinisikan LMX sebagai berikut:

“leader-member exchange is a system of components and their relationships involving both members of a dyad, involving interdependent patterns of behaviors, and sharing mutual outcome instrumentalities, and producing conceptions of environments, cause maps, and value”(Scandura *et.al* 1986, dalam Wu 2009, p.4)

LMX menurut Scandura *et.al* (dalam Wu, 2009) adalah suatu sistem yang terdiri dari hubungan antara komponen yang melibatkan kedua anggota *dyad*, pola perilaku yang saling ketergantungan, dan berbagi sarana untuk mencapai suatu hasil yang sama. Yukl (dalam Yukl, 2009) menambahkan bahwa implikasi dari LMX adalah tercapainya efektifitas dan kemajuan organisasi.

Graen and Scandura (dalam Truckenbort 2000) menyatakan bahwa dalam LMX atasan memperlakukan bawahan secara berbeda tergantung level dan kontingennya apakah mereka merupakan bagian dari *in-group* (dengan kualitas LMX tinggi) atau *out-group* (dengan kualitas LMX rendah). Dasar dari ide tersebut adalah bahwa saat ini atasan tidak lagi membentuk suatu hubungan yang seragam dengan semua bawahannya melainkan mengembangkan hubungan yang berbeda dengan tiap-tiap bawahan sebagai dua pihak yang terlibat dalam suatu pembentukan peran yang sama (Graen & Uhl-Bien, dalam Wu 2009). Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan definisi *leader-member exchange* (LMX) yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas hubungan timbal balik yang terjadi antara atasan dan bawahan dengan tujuan yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi, dimana atasan memiliki kualitas hubungan yang berbeda dengan masing-masing bawahannya.

2.2.2 Dimensi *Leader Member Exchange* (LMX)

Dimensi *leader-member exchange* yang digunakan pada penelitian ini adalah dimensi menurut Dienesch & Liden yang sudah disempurnakan oleh Liden & Maslyn (1998), terdiri atas 4 dimensi antara lain:

1. *Contribution* (kontribusi) yang merupakan persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.
2. *Loyalty* (loyalitas) merupakan kecenderungan untuk mendukung penuh tujuan dan sifat individu lainnya dalam hubungan timbal balik antara atasan-bawahan, termasuk di dalamnya kesetiaan terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya.
3. *Affect* (afeksi) merupakan rasa kasih sayang antara pemimpin dan bawahannya yang berdasarkan pada daya tarik individu dan bukan pada pekerjaan atau nilai profesionalnya.
4. *Professional respect* (respek profesional) merupakan persepsi terhadap reputasi dari pihak lain baik di dalam maupun di luar organisasi karena kemampuan dan pencapaian mereka dalam penguasaan pekerjaan.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas *Leader-Member Exchange* (LMX)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas LMX adalah sebagai berikut:

1. Hubungan yang baik dengan atasan
Menurut (Bauer & Graen; Dienesch & Linden, dalam Campbell, 2003) penting bagi bawahan untuk menjadi seorang yang strategik dan juga efektif dalam memulai awal hubungan antara atasan dan bawahan
2. Impresi Manajemen
Impresi terhadap manajemen mempengaruhi kualitas LMX, Wayne & Feris, 1990 serta Wayne & Graen, 1993 (dalam Campbell, 2003) menyatakan bahwa manajemen memiliki impresi bahwa perilaku karyawan sangat berpengaruh terhadap LMX khususnya pada atasan langsung mereka, seperti contohnya altruisme karyawan. Karyawan yang memiliki kecenderungan suka menolong orang lain dalam hal ini atasannya) akan memiliki kualitas LMX yang lebih baik.
3. Karakteristik atasan
Kualitas LMX sangat dipengaruhi oleh kemampuan atasan (Riggio, 2008). Adanya dukungan dari atasan seperti perhatian, apresiasi,

komunikasi, simpati ataupun dorongan yang diberikan oleh atasan saat bawahannya mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas dapat mempengaruhi kualitas LMX (Graen & Cashman, 1975). Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Keller & Danseray (dalam Mahsud; Yukl & Prussia, 2010) bahwa karakteristik dan perilaku atasan dapat mempengaruhi bagaimana hubungan atasan-bawahan tersebut dikembangkan. Salah satu contoh karakteristik atasan yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan atasan dan bawahan adalah *emphaty* yang dimiliki oleh atasan. Atasan yang memiliki keterampilan interpersonal dan empati yang tinggi akan lebih bisa mengenali kapan relasi yang berbeda diterapkan pada situasi yang relevan. Lebih lanjut juga dijelaskan oleh O'donnel (2009) bahwa perilaku pemimpin juga turut mempengaruhi *leader-member exchange* tipe perilaku pemimpin akan berdampak pada tinggi rendahnya kualitas *leader-member exchange*. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh House and Aditya (dalam O'donnel 2009) yang mencontohkan bahwa pemimpin dengan perilaku yang berorientasi terhadap individu akan memiliki kualitas LMX yang lebih baik dibanding dengan pemimpin yang sellau melakukan supervisi ketat terhadap bawahannya. *Trait* yang dimiliki oleh atasan juga termasuk dalam karakteristik atasan yang dapat mempengaruhi kualitas LMX, atasan yang memiliki *agreeableness*, *extroversion* dan *positive affectivity* yang tinggi akan cenderung memiliki kualitas LMX yang juga tinggi (Mahsud; Yukl & Prussia, 2010).

4. Karakteristik bawahan

Bawahan yang dianggap kompeten dalam melakukan tugas-tugas akan memiliki kualitas LMX yang lebih tinggi (Diesnesch & Liden, dalam Campbell, 2003). Karakteristik bawahan disini termasuk kepribadian yang dimiliki oleh bawahan. Beberapa penelitian mengemukakan bahwa kepribadian yang dimiliki oleh bawahan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas *leader-member exchange* (LMX). Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa aspek-aspek dalam

kepribadian bawahan akan mempengaruhi interaksi antara atasan dan bawahan (Bono & Judge, dalam Harris 2007). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kualitas *leader-member exchange* yang baik akan menunjukkan level inisiatif yang tinggi pada bawahan, bawahan yang lebih kompeten dan percaya diri serta memiliki motivasi yang tinggi yang akan berdampak pada performa kerjanya yang semakin baik (e.g., Liden *et.al* ; Liden, Wayne, & Stilwell, dalam Harris 2007).

5. Faktor kontekstual

Kualitas hubungan atasan-bawahan juga dipengaruhi oleh faktor yang bersifat kontekstual. Kualitas LMX yang baik akan lebih sulit untuk diwujudkan ketika ada terlalu banyak anggota dalam satu tim kerja, ketika anggota tim kerja hanya merupakan anggota yang ditugaskan untuk sementara waktu dalam tim tersebut, ketika anggota tim tersebar luas di segala area wilayah dan jarang sekali berinteraksi dengan atasannya, ataupun ketika atasan hanya memiliki sedikit wewenang/kuasa untuk menyediakan *reward* dan *benefit* yang diinginkan oleh bawahannya (Liden *et.al*, dalam Mahsud; Yukl & Prussia, 2010).

6. Faktor situasional

Aspek situasional seperti budaya organisasi , praktek sumber daya manusia dan tipe dari tim atau unit kerja juga dapat mempengaruhi kualitas *leader-member exchange* (LMX) (Henderson *et.al* , dalam Mahsud; Yukl & Prussia, 2010).

7. Faktor Interaksional

Variabel interaksional seperti demografi dan similaritas juga merupakan prediktor dari LMX. Kualitas LMX akan cenderung lebih tinggi ketika atasan dan bawahan memiliki banyak kesamaan seperti kesamaan gender, ras, dan nilai-nilai pribadi. Faktor demografi seperti kesamaan area tempat asal juga mempengaruhi kualitas LMX (Cortez, 2000).

2.2.4 Tahapan dalam *Leader-Member Exchange (LMX)*

Menurut Uhl Biel & Graen (1995 dalam Cortez, 2000) pengembangan *leader-member exchange* terdiri dari tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. *Role taking phase*

Pada tahapan ini hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan hanya bersifat “*cash and carry*” dalam artian atasan hanya sebatas mendelegasikan tugas pada bawahannya dan menyediakan peralatan yang dibutuhkan oleh bawahan dalam mengerjakan tugasnya. Sementara bawahan hanya mengerjakan tugas yang didelegasikan oleh atasannya dan apa yang tertulis dalam uraian pekerjaannya. Selama pertukaran interaktif ditahap awal ini atasan mempelajari kemampuan yang dimiliki oleh bawahannya dan potensi tugas yang bisa dikerjakan oleh bawahannya di masa depan. Pada tahapan ini atasan melakukan komunikasi pada bawahannya sebatas “mengirimkan peran” sebagai seorang atasan. Respek terhadap satu sama lain adalah hal yang kritical dalam tahapan ini, karena jika tidak ada respek yang bersifat timbal balik maka tidak akan terjadi *leader-member exchange*, atasan dan bawahan merasa satu sama lain sebagai orang asing sehingga *leader-member exchange* ini tidak akan beranjak menuju tahapan selanjutnya. Respek disini dilihat sebagai pengenalan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh seseorang serta apresiasi atau penghargaan yang diberikan oleh seseorang atas hal yang dicapainya.

2. *Role making phase*

Karakteristik pada tahapan ini adalah peningkatan *mutual trust* antara atasan dan bawahan dengan respek antar dua belah pihak sebagai pondasinya. Pada tahapan ini hubungan antara atasan dan bawahan mulai meningkat dibanding tahap sebelumnya dan bersifat semakin pasti bagi kedua belah pihak. *Trust* dilihat sebagai ekspresi terhadap ekpektasi optimis dari satu pihak mengenai hasil yang dicapai oleh pihak lainnya.

3. *Role routinization phase*

Pada tahapan ini *exchange* yang dilakukan antara atasan dan bawahan menjadi lebih kuat dan telah menjadi sesuatu yang rutin serta mapan. Karakteristik utama dari tahapan ini adalah terjadinya *mutual obligation* antar kedua belah pihak.

Sementara menurut Schermerhorn, Hunt, & Osborn (dalam Lunenburg 2011) cara-cara untuk meningkatkan kualitas *leader-member exchange* terdiri atas beberapa tahapan yaitu:

1. Melakukan pertemuan secara terpisah dengan masing-masing bawahan di tahap awal ini dapat membantu atasan untuk mengevaluasi setiap motif, sikap dan sumber daya potensial dalam upaya terjadinya timbal balik demi membangun harapan dan peran bersama.
2. Setelah pertemuan awal dinyatakan berhasil dan mencapai hasil yang menjanjikan maka yang dilakukan selanjutnya adalah berupaya untuk menyempurnakan hubungan timbal balik yang sebenarnya serta mengembangkan rasa saling percaya, loyalitas dan rasa hormat pada anggota "*in group*"
3. Beberapa dari hubungan timbal balik tersebut akan maju ke tahapan selanjutnya (tahapan yang lebih matang) dimana pertukaran yang terjadi karena kepentingan diri sendiri berubah menjadi komitmen bersama untuk mencapai visi, misi dan tujuan dari unit kerja.
4. Berikan *reward* untuk tahapan kedua dan tahapan ketiga tersebut pada anggota *in group* dengan memberikan status yang lebih tinggi, pengaruh serta keuntungan sebagai timbal balik dari perhatian ekstra yang sudah diberikan oleh bawahan serta tetap responsif terhadap semua kebutuhan bawahan dengan memberikan dukungan yang kuat melalui proses persuasi dan konsultasi.
5. Tahapan terakhir adalah menindaklanjuti hubungan *leader-member exchange* yang sudah terbentuk dengan melakukan pengamatan hari demi hari serta melakukan diskusi dan berupaya untuk meningkatkan jumlah bawahan yang masuk dalam anggota *in group*.

2.3 Komunikasi

Komunikasi merupakan ketrampilan yang sangat penting dalam kehidupan manusia, dimana dapat diketahui bahwa komunikasi dapat terjadi pada setiap gerak langkah manusia. Manusia adalah makhluk sosial yang tergantung satu sama lain dan mandiri serta saling terkait dengan orang lain di lingkungannya. Satu-satunya alat untuk dapat berhubungan dengan orang lain di lingkungannya adalah melalui komunikasi baik secara verbal maupun non verbal (Monica, 1998).

2.3.1 Definisi Komunikasi

Menurut Gamble & Gamble (2008) definisi komunikasi adalah sebagai berikut:

“Communication is a process of transfer meaning whether its intentional or unintentional” (Gamble & Gamble, 2008 p.10)

Gamble & Gamble (2008) menyatakan bahwa komunikasi ada proses transfer makna yang dilakukan baik secara sengaja ataupun secara tidak disengaja.

Adapun Robbins (2007) mengemukakan bahwa definisi komunikasi sebagai berikut:

“Communication is the transference and understanding of meaning among its member. Uts onely through transmitting meaning from one person to another. It must also be understood.” (Robbins, 2007 p.283-284)

Robbins (2007) mencoba menjelaskan komunikasi sebagai proses interaksi dan pertukaran informasi dari satu individu dengan individu lainnya dimana melalui proses tersebut individu yang satu dapat mempengaruhi individu lainnya serta dapat diperoleh suatu pemahaman bersama.

Camelia & Laura (2008) menyatakan bahwa definisi komunikasi adalah sebagai berikut:

“Communication is a psychosocial process, a social relation of informational, interpersonal transfers between individuals and the group, but also between groups.” (Camelia & Laura, 2008 p.2)

Menurut Camelia & Laura (2008) komunikasi adalah sebuah proses psikososial, sebuah hubungan sosial yang informasional, yaitu transfer informasi secara interpersonal antara individu dalam kelompok, maupun antar kelompok. Dalam hal ini komunikasi dipandang dari konteks psikososial dimana pesan yang disampaikan melalui komunikasi secara langsung maupun tidak langsung akan merubah perilaku disesuaikan dengan konteks informasi yang diberikan. Komunikasi bukan hanya merupakan proses transfer informasi melainkan juga upaya untuk membentuk sikap, mempengaruhi perilaku dan melakukan perubahan.

Berdasarkan definisi-definisi diatas maka yang dimaksud dengan komunikasi dalam penelitian ini adalah suatu proses interaksi pertukaran informasi antara satu individu dengan individu lainnya dalam satu kelompok maupun antar kelompok, baik secara langsung maupun tidak langsung, disengaja maupun tidak disengaja, yang mempunyai tujuan untuk memperoleh suatu pemahaman bersama dimana didalamnya terdapat upaya untuk membentuk sikap, mempengaruhi perilaku dan melakukan perubahan.

2.3.2 Komunikasi Interpersonal

“Interpersonal communication is defined pragmatically as the process of creating social relationship between at least two people by acting in concert with one another” (Fisher & Adams, 1994 p.18)

Fisher & Adam (1994) mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai proses pragmatis dalam menciptakan hubungan sosial antara dua orang atau lebih melalui perilaku untuk tercapainya satu persetujuan antara kedua belah pihak. Interaksi dan proses adalah dua hal penting yang direpresentasikan oleh definisi komunikasi interpersonal tersebut. Hal ini disebabkan karena hubungan antar individu muncul melalui aksi yang terjadi pada dua anggota dalam suatu hubungan, dalam hal ini adalah hubungan komunikasi interpersonal. dalam arti lain komunikasi interpersonal dapat dipandang sebagai suatu *event* yang muncul dalam satu waktu tertentu.

Komunikasi interpersonal adalah proses membangun hubungan sosial antara setidaknya dua orang dengan melakukan tindakan/aksi secara bersama-sama satu sama lain, dalam hal ini melalui komunikasi. Komunikasi interpersonal selalu bersifat timbal balik, dimana aksi dari pihak pertama akan langsung menimbulkan reaksi pada pihak kedua dan sebaliknya, reaksi yang ditimbulkan oleh pihak kedua akan kembali memunculkan reaksi pada pihak pertama dan seterusnya selama komunikasi itu berlangsung (Fisher & Adams, 1994).

Sementara Jhonson & Jhonson (2003) mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai berikut:

“the process of sending messages from the sender to the receiver of the message with the intention of influencing the behavior of the recipient.” (Jhonson & Jhonson, 2003, p.32)

Komunikasi interpersonal merupakan proses pengiriman pesan dari pengirim kepada penerima pesan dengan maksud mempengaruhi perilaku penerima pesan. Komunikasi interpersonal yang terjadi di dalam organisasi kurang lebih serupa dengan yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari, hanya saja tujuan yang ingin dicapai berbeda. Komunikasi interpersonal di dalam organisasi bertujuan untuk mencapai tujuan atau target organisasi serta membentuk koordinasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. (Devito dalam Harris & Nelson, 2008).

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa definisi komunikasi interpersonal yang digunakan dalam penelitian ini adalah proses pertukaran dan pemahaman makna suatu pesan dari pengirim kepada penerima pesan dalam menciptakan hubungan sosial antara dua orang atau lebih melalui perilaku untuk tercapainya satu persetujuan antara kedua belah pihak, dan mempengaruhi perilaku dari penerima pesan demi mencapai tujuan atau target organisasi serta membentuk koordinasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

2.3.3 Pentingnya Komunikasi Interpersonal

Menurut William Schutz (dalam Pearson *et.al*, 2006) masing-masing manusia memiliki 3 kebutuhan interpersonal dasar yang akan terpuaskan melalui interaksi antar pribadi dengan orang lain. Kebutuhan tersebut antara lain:

1. Kebutuhan akan keterlibatan atau menjadi bagian dari orang lain dan membangun identitas dengan orang lain.
2. Kebutuhan akan afeksi yaitu kebutuhan untuk merasakan disukai dan menyukai orang lain serta merasakan kelembutan dari orang lain.
3. Kebutuhan akan kontrol atau kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, melatih kepemimpinan dan membuktikan kemampuan.

Di dalam lingkungan kerja kebutuhan ini terjadi dalam kelompok kerjanya kebutuhan untuk ikut terlibat dan berkontribusi dalam kelompok kerja. Kebutuhan untuk membangun hubungan kasih sayang dan perhatian di dalam kelompok kerja dan kebutuhan untuk menyalurkan kontrol untuk melatih kepemimpinan dalam kelompok dan mengatur kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

2.3.4 Karakteristik dalam Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal memiliki karakteristik yang dapat menunjang koordinasi dan kedekatan interpersonal dalam bekerja. Menurut Devito (dalam Harris & Nelson, 2008) karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

- *Openness*
Keterbukaan adalah kesediaan kita untuk berinteraksi dengan orang lain. Dalam keterbukaan termasuk keputusan sadar maupun tidak sadar mengenai seberapa banyak informasi yang akan kita bagi pada orang lain, kejujuran saat berhadapan dengan berhadapan dengan orang lain dan seberapa jauh menahan perasaan kita sendiri.
- *Emphaty*
Inti dari komunikasi manusia adalah kapasitas untuk merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain atau yang biasa disebut dengan empati. Empati sangat berkaitan dengan proses mendengar aktif atau yang biasa disebut dengan *listening*. Empati berkaitan dengan kualitas hubungan dan proses berbagi dengan orang lain.
- *Suportiveness*
Iklim yang suportif penting dalam komunikasi interpersonal. iklim suportif ini akan dapat dicapai apabila dalam berkomunikasi seseorang lebih berusaha untuk menjelaskan dibandingkan dengan mengevaluasi.

- *Positiveness*
Karyawan dalam organisasi harus memiliki konsep diri dan berkomunikasi dengan positif, dengan demikian membangun perspektif positif pada orang lain adalah hal yang penting.
- *Equality*
Komunikasi interpersonal terjalin secara efektif jika pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi melihat pihak lain secara setara. Kesetaraan tersebut antara lain dicapai dengan menerima pihak lain apa adanya dan tidak menempatkan pihak lain pada posisi yang disalahkan.

2.3.5 Komponen dalam Komunikasi Interpersonal

Dalam komunikasi interpersonal terdapat komponen-komponen yang menentukan efektivitas komunikasi interpersonal. Menurut Devito, 2006; Pearson, Nelson, Titworth & Hartner, 2006) komponen tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Clarity*

Kejelasan mencakup kejelasan dari pesan yang disampaikan baik dari komunikasi verbal maupun komunikasi non verbal.

a. Efektivitas verbal

Proses pertukaran makna dalam komunikasi interpersonal dilakukan melalui simbol-simbol untuk menjelaskan objek, konsep atau, kejadian maupun ide yang dimaksud oleh pengirim pesan. Simbol ini dapat berbentuk kata-kata. Kata-kata digunakan bersama oleh pengirim dan penerima pesan karena telah terjadi kesepakatan antara kedua belah pihak. Komunikasi jenis ini disebut dengan komunikasi verbal.

Adapun aspek-aspek yang termasuk di dalam komunikasi verbal adalah: perbendaharaan kata, kecepatan berbicara, intonasi suara, humor dalam percakapan, kejelasan pesan, serta waktu yang tepat (Gamble & Gamble, 2005).

Komunikasi verbal menjadi tidak efektif ketika ada distorsi dalam pesan seperti adanya makna ganda, ambigu, pengulangan kata yang berlebihan

atau penggunaan terminologi-terminologi atau jargon yang hanya dimengerti oleh kelompok tertentu (Pearson, 2006).

b. Efektivitas non verbal

Selain simbol berupa kata-kata komunikasi juga bisa disampaikan melalui simbol yang tidak menggunakan kata-kata, melainkan melalui petunjuk-petunjuk non verbal atau yang biasa dikenal dengan bahasa tubuh, komunikasi jenis ini dinamakan dengan komunikasi non verbal. Adapun yang termasuk dalam komunikasi non verbal diantaranya adalah: ekspresi wajah, kontak mata, sentuhan, postur tubuh dan gaya berjalan, suara, serta gerak isyarat (Robbins, 2007).

2. *Self Disclosure*

Self disclosure atau proses membuka diri merupakan suatu bentuk komunikasi dimana seseorang secara sukarela dan sengaja bermaksud memberitahu orang lain tentang informasi yang akurat mengenai dirinya. Membuka diri adalah suatu hal yang penting karena: 1) membuka diri akan membantu kita mengembangkan pemahaman diri yang lebih, 2) untuk mengembangkan perilaku positif mengenai diri sendiri dan orang lain, 3) mengembangkan hubungan interpersonal yang lebih bermakna dengan orang lain (Pearson *et.al*, 2006).

3. *Active Listening*

Menurut Devito (2006) dalam menjalin hubungan interpersonal yang baik dengan orang lain diperlukan kemampuan untuk mendengar aktif. Mendengarkan (*to listen*) berbeda dengan mendengar (*to hear*). Mendengar lebih terkait dengan kemampuan fungsi indera pendengaran dari individu. Individu dapat mendengar stimuli yang berupa suara-suara tetapi belum tentu dapat menghayati suara-suara tersebut. Sementara itu mendengarkan, memberikan penekanan pada penghayatan individu atas apa yang ia dengarkan. Adapun menurut Robbins (2007) manfaat dari mendengar aktif adalah sebagai berikut:

1. Membangun *rapport* (kedekatan, kepercayaan)
2. Membantu orang lain mengekspresikan diri mereka
3. Orang lain merasa kita ada untuk mendukung mereka
4. Orang lain merasa didengarkan, dimengerti dan diterima

5. Memperbesar pengaruh karena mendnegar akan membangun kepercayaan orang lain terhadap kita
6. Membantu memecahkan masalah

Menurut Robbins (2007) mendengarkan terbagi atas beberapa tingkatan:

a. *Listening Levels*

Ada 5 tingkat penerimaan dalam proses *listening*.

- Dalam tingkatan skala ditunjukkan bahwa dalam mendengar diperlukan adanya pengeluaran energi dari dalam setiap diri individu.
- Dalam proses mendengarkan, perlu dipastikan bahwa setiap individu harus dapat mengerti informasi yang telah disampaikan.
- Setelah mengerti, setiap individu juga harus dapat mengingat atau mempertahankan pesan yang telah disampaikan sebelumnya dan proses ini membutuhkan usaha yang lebih banyak.
- Setelah dipertahankan, individu juga menganalisis dan mengevaluasi pesan apa yang telah disampaikan sebelumnya. Tentunya hal ini juga membutuhkan usaha dan energi yang lebih banyak dibandingkan dengan tahapan sebelumnya.
- Pada tingkatan akhir dalam *listening*, individu mendengarkan untuk membantu orang lain (terlibat dalam mendengarkan empatik). Dalam hal ini individu dituntut untuk menunjukkan perhatian yang lebih besar dan tentunya akan menghabiskan lebih banyak energi.

b. *How to Improve Your Listening Skills*

Langkah pertama dalam mengembangkan kemampuan *listening* yang efektif adalah dengan mengembangkan kesadaran tentang pentingnya dan efek dari *listening*. Langkah kedua adalah untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya umpan balik. Langkah

berikutnya adalah mengembangkan kemampuan *listening* dengan berpartisipasi dalam serangkaian latihan dan aktivitas yang ada.

Hal-hal yang dapat mempengaruhi efektivitas mendengarkan secara aktif adalah fokus perhatian dan pembicaraan, persepsi terhadap orang lain, pesan yang disampaikan serta lingkungan. Selain itu untuk dalam mendengarkan aktif dapat juga melakukan hal-hal seperti antara lain: melakukan kontak mata, menunjukkan anggukan kepala dan ekspresi wajah yang tepat, menghindari tindakan atau gerak tubuh yang distraktif, mengajukan pertanyaan dan melakukan parafrase.

Berikut beberapa kegiatan atau latihan yang dapat dicoba dalam meningkatkan kemampuan *listening*:

1) *Focus Your Attention While Listening*

Untuk dapat mendengarkan dengan efektif, maka kita perlu memberi perhatian lebih atau fokus terhadap pesan yang disampaikan saat kita mendengarkan.

2) *Set Appropriate Listening Goals*

Tujuan dari *listening* dapat didefinisikan sebagai pernyataan dari setiap individu dalam mengidentifikasi apa yang ingin didapatkan dari sebuah pesan tertentu. Seperti yang telah dibahas sebelumnya pada tingkatan dalam *listening*, kita mendengarkan untuk memahami, mempertahankan, menganalisis dan mengevaluasi isi dan juga untuk membina hubungan empatik dengan orang lain. Jadi, salah satu cara untuk menetapkan tujuan *listening* adalah dengan mengidentifikasi tingkat *listening* yang paling tepat diterapkan dalam situasi tertentu.

3) *Listening to Understand Ideas*

Mendengarkan untuk memahami dapat dilakukan dengan mengidentifikasi kata-kata kunci dari informasi yang disampaikan. Hal ini akan membantu secara akurat dalam merangkum konsep-konsep yang terkandung dalam isi informasi yang telah disampaikan.

4) *Listening to Retain Information*

Untuk mempertahankan informasi apa yang telah didengar, individu harus belajar memiliki focus dan perhatian terhadap pesan yang telah disampaikan. Setelah *focus*, individu juga harus memastikan bahwa pesan yang telah disampaikan dapat dipahami dengan baik. Setelah mampu memfokuskan perhatian pada pesan yang telah disampaikan dan mampu memahami maknanya, maka individu tersebut akan dapat terus mempertahankan isi pesan yang telah disampaikan oleh orang lain.

5) *Repeat and Paraphrase*

Cara sederhana dalam mempertahankan informasi yang didengar adalah dengan melakukan pengulangan (*repetition*). Semakin sering mengulangi konsep atau gagasan, maka individu akan semakin dapat mengingat informasi yang telah disampaikan padanya. Proses pengulangan memiliki dua tipe yaitu pengulangan dengan mengulang-ulang pernyataan verbatim (persis mereproduksi apa yang disampaikan) dan pengulangan dengan melakukan parafrase (menyatakan kembali apa yang dikatakan menggunakan kata-kata lain).

6) *Listening to Analyze and Evaluate Content*

Ketika individu belajar untuk menganalisis dan mengevaluasi konten secara efektif, maka individu tersebut akan menjadi ahli dalam melihat kekurangan dalam argumen dan pernyataan yang telah disampaikan padanya selama proses komunikasi.

7) *Listening Empathically/ Listening Actively*

Ketika individu mendengarkan dengan aktif atau mendengarkan dengan perasaan empati, maka ia akan mencoba untuk menginternalisasi perasaan orang lain dengan membayangkan segalanya dari sudut pandang orang tersebut.

4. *Assertivity*

Asertivitas adalah kemampuan untuk menyampaikan perasaan, kepercayaan dan keinginan secara jujur dan langsung kepada seseorang tanpa menyakiti orang tersebut. Asertivitas adalah suatu kontinum dimana kontinum

tersebut terdiri dari submisif di satu titik, asertivitas di tengahserta agresifitas di titik lainnya. Hal-hal yang dapat mempengaruhi perilaku asertif seseorang antara lain; pembentukan konsep diri yang positif, keterampilan komunikasi dan tingkat kecemasan yang dirasakannya (Pearson dkk, 2006)

5. *Perception to in Interpersonal Communication*

Menurut Robbins (2007) persepsi adalah proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan informasi yang diterima oleh panca inderanya (penglihatan, pendengaran, peraba, penciuman dan perasa) dengan tujuan untuk memberikan makna mengenai lingkungannya. Persepsi merupakan hal yang penting dalam komunikasi karena dapat mempengaruhi bagaimana kita berkomunikasi dengan orang lain (De Vito, 2006).

Komunikasi yang efektif bergantung pada keakuratan dalam persepsi, dalam hal ini persepsi terhadap orang lain, masalah atau peristiwa. Kesalahan dalam komunikasi interpersonal seringkali muncul disebabkan karena orang memiliki persepsi yang kurang akurat tentang orang lain. Berikut adalah cara-cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan ketepatan persepsi (De Vito, 2006) :

1. Kondisi fisik dan emosional akan mempengaruhi persepsi terhadap seseorang. Hal ini pada akhirnya akan menimbulkan bias, sehingga sebaiknya kondisi fisik dan emosional anda sedang berada pada kondisi yang netral.
2. Hindari mengambil keputusan terlalu cepat mengenai seseorang hingga memiliki kesempatan untuk mendapatkan petunjuk atau bukti-bukti yang lebih banyak lagi.
3. Carilah berbagai petunjuk yang dapat mendukung dugaan anda mengenai seseorang. Semakin banyak petunjuk atau bukti yang didapatkan, maka semakin besar kemungkinan persepsi anda mengenai orang tersebut benar.
4. Jangan menganggap orang lain seperti diri kita, berpikir seperti cara diri kita atau bertindak seperti yang kita lakukan. Sadarulah akan keragaman dan keunikan manusia karena pada dasarnya tidak ada orang yang sama.
5. Waspadalah terhadap bias diri kita sendiri.

2.4 Intervensi Organisasi

Cumming & Worley (2009) menyatakan bahwa *Organizational Development Intervention* merupakan serangkaian kegiatan yang diharapkan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan *performance* dan efektivitasnya.

Intervensi dikatakan efektif jika memiliki kriteria-kriteria sebagai berikut (Cumming & Worley, 2009):

- a. Intervensi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan (relevan jika diberikan kepada perusahaan serta anggota-anggotanya). Efektivitas intervensi tergantung pada validitas informasi mengenai fungsi organisasi. Informasi tersebut harus dapat menggambarkan kondisi sesungguhnya mengenai perasaan dan pandangan para anggotanya terhadap isu-isu yang sedang berkembang di perusahaan. Selain itu setiap anggota organisasi harus turut berpartisipasi aktif dalam mengambil keputusan tentang perubahan yang akan berpengaruh pada mereka. Dengan demikian, setiap anggota harus memiliki komitmen dan bertanggung jawab pada proses implementasi dari program intervensi tersebut.
- b. Intervensi yang diberikan harus berdasar pada pengetahuan yang valid.
- c. Intervensi yang diberikan meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah. Nilai utama dari intervensi OD adalah bahwa intervensi yang diberikan dapat membuat anggota organisasi menerapkan setiap rencana perubahan dalam aktivitas kerja mereka.

2.4.1 Jenis-jenis Intervensi dalam Organisasi

2.4.1.1 *Human process Intervention*

Human process intervention adalah desain intervensi yang memiliki fokus pada individu yang berada dalam organisasi dan proses mereka dalam mencapai objektifitas organisasi. Proses tersebut termasuk komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan secara kelompok dan kepemimpinan. Praktisi OD mengimplementasikan intervensi jenis ini terkait dengan pemenuhan kebutuhan dan nilai-nilai individu serta ekspektasi akan efektifitas organisasi yang tercapai melalui peningkatan fungsi individu dan proses organisasi.

Pada dasarnya *human process intervention* dapat ditujukan untuk individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan. Secara umum, tipe intervensi yang sering dilakukan adalah intervensi kelompok, karena sebagian besar organisasi menyadari bahwa intervensi level kelompok memiliki dampak yang signifikan pentingnya untuk kesuksesan organisasi. Walaupun demikian, intervensi level individu dan organisasi juga banyak dilakukan (Cumming & Worley, 2009).

2.4.1.2 Level individual interventions

Jenis *human process intervention* yang biasa dilakukan pada individu (Cumming & Worley, 2009):

1. *Coaching*

Intervensi ini dilakukan untuk membantu para manager dan level eksekutif dalam memperjelas apa yang menjadi tujuan mereka, menangani hambatan potensial dan meningkatkan performa.

2. *Training and development*

Intervensi ini dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan skill yang dimiliki oleh anggota organisasi. Fokus dari pelatihan ada pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan kinerja.

3. *Process consultation*

Intervensi ini fokus terhadap pengembangan kemampuan hubungan interpersonal dan dinamika sosial yang muncul di dalam kelompok-kelompok kerja. PC membantu anggota di dalam kelompok untuk menetapkan diagnosa mengenai fungsi kelompok dan merancang solusi yang tepat untuk menyelesaikan masalah.

4. *Third party intervention*

Intervensi ini fokus kepada konflik yang muncul antara dua orang atau lebih dalam suatu organisasi yang sama. Ketika konflik yang ada mulai mengganggu penyelesaian tugas dan hubungan profesional antara anggota organisasi bahkan dapat menyebabkan terjadinya disfungsi pada departemen yang berkonflik maka *third party* perlu dilakukan.

5. *Team building*

Intervensi terdiri atas serangkaian aktivitas terencana yang dilakukan untuk membantu meningkatkan efektifitas penyelesaian tugas pada kelompok kerja dan membantu meningkatkan kemampuan interpersonal serta kemampuan pemecahan masalah pada individu.

2.4.2 Pelatihan

2.4.2.1 Definisi Pelatihan

Pelatihan memiliki pengertian yang akan dijelaskan sebagai berikut:

“Employee training is a planned organizational efforts to help employees learn job-related knowledge, skills, and other characteristics” (Riggio, 2008 p. 153).

“Training refers to a planned effort by a company to facilitate employees’ learning of job-related competencies. These competencies include knowledge, skills, or behaviors that are critical for successful job performance” (Noe, 2005 p. 3).

Berdasarkan definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan dalam penelitian ini adalah tindakan terencana yang dilakukan oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai pengetahuan, kemampuan, tingkah laku, atau karakteristik lainnya yang dapat mendukung kesuksesan dalam kinerja kerja karyawan.

2.4.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Agar pelaksanaan pelatihan memberikan manfaat bagi perusahaan atau pegawai, maka perlu diketahui terlebih dahulu mengenai tujuan dari pelatihan, antara lain (Noe *et.al*, 2005):

- a. Kognitif → *Mental skill (Knowledge, Comprehension, Application, Anlalysis, synthesis, Evaluation)*. Untuk meningkatkan pemahaman dan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.
- b. Afektif → *Pertumbuhan, perasaan dan emosi (Receiving, Responding, Valuing, Organization, Characterization)*.
- c. Konatif → *Ketrampilan fisik*.

Adapun manfaat pelatihan adalah sebagai berikut :

- a. Individu yang baru terlibat ke dalam organisasi menjadi tahu secara persis mengenai *output* yang akan dihasilkan, begitu juga dengan *input* yang diperlukan untuk menghasilkan output tersebut.
- b. Pelatihan akan membantu individu-individu di dalamnya untuk mempelajari bagaimana menggunakan material dan teknologi agar menghasilkan output yang diinginkan, seiring dengan perkembangan internal dan eksternal perusahaan
- c. Mempersiapkan individu untuk mengatasi masalah dan tanggung jawab yang lebih besar, terkait dengan peningkatan karir atau jabatan
- d. Tidak hanya individu saja yang bisa berkembang, organisasi juga bisa tumbuh dan berkembang, sehingga dibutuhkan individu yang siap dan matang agar bisa tumbuh dan berkembang seiring dengan perusahaan di mana ia berada.

Melalui penjelasan di atas dapat ditarik benang merah bahwa pelaksanaan pelatihan bukan hanya membantu individu agar sesuai dengan posisi mereka saja, tetapi juga membantu keseluruhan organisasi dan departemen-departemen yang ada di dalamnya untuk tumbuh dan berkembang.

2.4.2.3 Elemen Utama Pelatihan

Terdapat beberapa elemen/komponen utama dalam pelatihan (Laird, 2003; Mangkunegara, 2005), diantaranya adalah :

1. Tujuan, sasaran, dan pengembangan harus jelas dapat diukur. Sehingga bentuk perilaku harus dapat diobservasi dengan baik (*action*), minimal terdapat satu kriteria atau aspek yang dapat terukur
2. Para pelatih, fasilitator harus memiliki keterampilan dan pengalaman yang memadai (profesional)

Materi pelatihan dan pengembangnya harus disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai, sesuai dengan taksonomi Bloom yaitu kognisi, afeksi, psikomotor.

2.4.2.4 Desain Pelatihan

Dalam mendesain suatu pelatihan dibutuhkan sebuah proses yang

sistematis guna menghasilkan pelatihan yang benar-benar efektif (Noe *et.al*, 2005). Adapun proses yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan *needs assessment*, yaitu menganalisa kebutuhan pelatihan karyawan baik dari segi organisasi, calon peserta pelatihan, maupun tugas mereka.
2. Memastikan adanya kesiapan dari karyawan untuk melaksanakan pelatihan, yaitu dengan menanamkan sikap dan motivasi pada calon peserta pelatihan agar mereka dapat mengikuti pelatihan dengan maksimal, maupun keterampilan dasar yang dibutuhkan sebelum ikut ke dalam pelatihan agar mereka dapat lebih menyerap hal-hal yang diajarkan dengan maksimal.
3. Membuat lingkungan pembelajaran dengan mengidentifikasi tujuan pembelajaran serta hasil yang diharapkan, materi yang berarti bagi peserta, praktek, pemberian umpan balik, observasi orang lain, maupun mengadminstrasikan dan mengkoordinasikan program pelatihan.
4. Memastikan *transfer of training*, yaitu dengan memberikan strategi bagaimana mengelola hal-hal yang telah dipelajari sendiri maupun dengan pemberian dukungan dari rekan kerja dan atasan.
5. Menseleksi metode pelatihan yang tepat.
6. Mengevaluasi program pelatihan dengan mengidentifikasi hasil *training* dan desain evaluasi maupun analisis *cost-benefit*.

2.4.2.5 Analisa Kebutuhan Pelatihan

Training need analysis atau analisa kebutuhan pelatihan adalah suatu proses untuk mengidentifikasi pengetahuan, keahlian dan perilaku baru yang tepat sesuai dengan yang pengembangan kebutuhan personal individu maupun pengembangan kebutuhan organisasi (Donovan & Townsend 2007).

Menurut Departement of *Employment and Training Services* Australia, analisa kebutuhan pelatihan terbagi atas 2 (dua) pendekatan yakni makro dan mikro. Pendekatan makro melihat hubungan antara kebutuhan dan masalah yang dihadapi dari konteks yang besar. Sementara pendekatan mikro melihat identifikasi defisiensi performa bagaimana mengatasi defisiensi tersebut melalu

pelatihan. Dalam analisa kebutuhan pelatihan baik pada pendekatan makro maupun mikro keduanya berfokus pada pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ingin ditambahkan sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam analisa kebutuhan pelatihan :

a. Interviews

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang paling mudah untuk diaplikasikan pada analisa kebutuhan pelatihan. Teknik ini digunakan sebagai alat untuk melakukan identifikasi pada individu yang dapat menyediakan informasi mengenai kebutuhan individu ataupun kebutuhan organisasi.

b. Observation Methods

Hal ini adalah teknik pengukuran kebutuhan yang baik untuk diterapkan dalam dua keadaan. Pertama, hal ini berguna ketika fasilitator pelatihan melakukan pengukuran terhadap kebutuhan untuk pelatihan yang berbasis pada keahlian melakukan suatu hal. (*skill based training*). Kedua, teknik ini adalah teknik yang baik untuk digunakan ketika fasilitator pelatihan diminta untuk melaksanakan program untuk merubah perilaku (contohnya, *customer service, constructive feedback, flipping flapjacks*). Keuntungan yang utama dari teknik ini adalah fasilitator pelatihan dapat melihat sisi nyata dari suatu situasi.

c. Focus Groups

Pendekatan lain yang dapat digunakan dalam teknik pengumpulan data untuk TNA adalah diskusi kelompok terfokus. Pendekatan ini bisa dikatakan menyerupai pendekatan pengumpulan data melalui teknik wawancara, dimana fasilitator pelatihan melakukan identifikasi pada individu-individu yang dianggap dapat menjadi kunci dalam menyediakan informasi mengenai kebutuhan pelatihan. Keuntungan teknik ini adalah; fasilitator pelatihan dapat melakukan wawancara pada beberapa orang dalam waktu yang relatif lebih singkat, partisipan diskusi kelompok terfokus dapat saling melengkapi dan bertukar ide antara satu peserta dengan peserta lain.

d. Questionnaire-based

Teknik alat ukur atau survey ini sering digunakan dalam *training needs analysis*. Alat ukur digunakan ketika fasilitator pelatihan ingin mengumpulkan

informasi yang spesifik dari suatu kelompok besar. Keuntungannya adalah teknik ini dapat menyediakan data dari banyak individu dan hasil yang diperoleh juga jelas.

e. Performance data review

Teknik ini digunakan ketika kriteria performa kerja sudah jelas dan data yang tersedia cukup untuk mengukur kriteria performa tersebut. Keuntungan dari teknik ini adalah topik dan tujuan pelatihan menjadi lebih mudah untuk ditentukan. Fasilitator pelatihan hanya perlu melihat diskrepansi yang terjadi antara kriteria yang ada dan performa aktual individu.

f. Informal Discussion

Pada pendekatan ini fasilitator pelatihan mendapatkan data mengenai pelatihan yang akan diadakan melalui percakapan yang bersifat informal dengan para karyawan, supervisor dan manager di dalam organisasi.

g. Knowledge test

Tes adalah salah satu alat bantu untuk fasilitator pelatihan dalam mengidentifikasi program pelatihan yang dibutuhkan khususnya yang berbasis pada pengetahuan.

2.4.2.6 Menetapkan Tujuan Pelatihan

Tujuan dari pelatihan harus spesifik dan dapat dihubungkan dengan hasil yang dapat diukur. Tujuan pelatihan harus menjelaskan apa yang harus dapat dicapai oleh peserta pelatihan saat menyelesaikan program pelatihan tersebut (Goldstein dan Ford, dalam Riggio, 2008). Tujuan pelatihan sangatlah penting dalam membuat rancangan program pelatihan dan dalam menyeleksi teknik dan strategi pelatihan. Lebih lanjut penetapan tujuan pelatihan yang spesifik dan dapat diukur dapat dijadikan acuan dalam mengevaluasi efektivitas program pelatihan (Kreiger, Ford & Salas, dalam Riggio, 2008).

2.4.2.7 Mengembangkan dan Menguji Materi Pelatihan

Metode pelatihan bagi karyawan sangatlah luas, dimulai dari yang relatif sederhana hingga program yang rumit dan kompleks. Pada kenyataannya program pelatihan yang komprehensif terdiri dari beberapa metode dan teknik pelatihan.

Menurut Riggio (2008), metode pelatihan karyawan dapat dibagi menjadi dua kategori besar, yaitu *the on-site methods* (dilaksanakan di tempat kerja) atau *the off-site methods* (dilaksanakan di luar lingkungan kerja). *On site methods* dapat dibagi lagi menjadi beberapa kategori, yaitu *on the job training*, *apprenticeship*, *vestibule training*, dan *job rotation*. Untuk *off-site methods* terdiri dari seminar, *audio visual instruction*, *behaviour modelling training*, *simulation technics*, *programm instruction*, dan *computer assisted instruction*.

2.4.2.8 Implementasi Program Pelatihan

Ketika materi pelatihan telah dipilih dan diuji, langkah selanjutnya adalah pelaksanaan dari program pelatihan tersebut. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan program pelatihan adalah kesiapan peserta, harapan peserta, dan iklim pelatihan.

2.4.2.9 Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi program pelatihan dilaksanakan untuk mengukur keberhasilan program pelatihan yang diberikan. Menurut Kirkpatrick (2007) terdapat empat kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan adalah:

- a. *Reaction criteria* - Mengukur kesan peserta, termasuk di dalamnya penilaian mereka terhadap isi program, pembelajaran yang mereka terima dan sejauh mana mereka menikmati program tersebut.
- b. *Learning criteria* - Mengukur sejauh mana pembelajaran didapat oleh peserta. Biasanya, kriteria ini menggunakan bentuk tes yang mengukur jumlah informasi yang didapatkan dari program pelatihan.
- c. *Behavioral criteria* - Mengukur kemampuan baru yang dipelajari ketika peserta pelatihan kembali pada rutinitas kerja sehari-hari. Metode yang digunakan untuk mengukur kriteria ini adalah metode observasi yang dapat dilakukan baik oleh atasan maupun rekan kerja.
- d. *Result criteria* - Mengukur hasil yang diperoleh oleh organisasi, seperti kinerja peserta pelatihan yang dapat dilihat melalui produktivitas, keuntungan, keuangan atau kualitas kerja.

2.4.2.10 Teori Belajar dalam Pelatihan

2.4.2.10.1 Lewin/Schein's *Change Theory*

Lewin (dalam Smith, 2001) mengajukan teori tiga tahap dalam perubahan yang dikenal sebagai *unfreezing-change-refreeze model* yang menuntut merubah dan mengganti pengalaman yang sebelumnya. Berikut penjelasannya :

- Tahap 1 – termotivasi untuk berubah (*unfreezing*)

Tahap perubahan ini dibuat berdasarkan teori yang mengatakan bahwa tingkah laku manusia dibuat berdasarkan observasi pengalaman yang telah lalu dan pengaruh budaya. Perubahan pada tahap ini membutuhkan usaha lebih untuk merubah atau mengganti beberapa faktor yang telah berperan dalam membentuk tingkah laku saat ini. Tahap *unfreezing* ini memiliki tiga sub-process yang berhubungan dengan kesiapan dan motivasi untuk berubah

- *Disconfirmation*, merupakan kondisi yang mengarah kepada ketidakpuasan, seperti tidak tercapainya tujuan personal. Semakin besar gap antara apa yang dipercaya dengan apa yang harus dipercayai untuk berubah, informasi baru yang diberikan akan semakin diacuhkan.
 - Kepercayaan yang telah ada akan menghasilkan "*survival anxiety*". Jika kecemasan dalam belajar muncul, hal ini akan menjadi hambatan dan berubah
 - Kecemasan dalam belajar memicu seseorang untuk defensif dan resisten terkait dengan rasa tidak nyaman karena harus mengubah apa yang telah dipelajari dan diyakini sebelumnya. Perubahan akan bisa dilakukan bila *survival anxiety* yang dimiliki seseorang lebih besar daripada *learning anxiety* yang dimiliki atau *leaning anxiety* yang dimiliki individu berkurang.
- Tahap 2 – merubah apa yang harus diubah (*unfrozen* dan menuju tahap baru)

Saat seseorang individu sudah merasa tidak puas dengan kondisinya saat ini dan memiliki keinginan untuk melakukan suatu perubahan, saat ini memungkinkan untuk mengidentifikasi hal apa yang harus diubah. Pandangan yang menyeluruh terhadap tahapan yang baru diperlukan untuk mengidentifikasi secara jelas gap antar tahapan yang ada saat ini dengan tahapan yang akan dituju. Kegiatan yang dilakukan dalam mewujudkan perubahan meliputi imitasi dari *role model* yang ada dan mencari solusi personal lewat *trial and error learning*.

- Tahap 3 – menjadikan perubahan suatu yang permanen (*refreezing*)

Refreezing adalah tahapan final dimana tingkah laku baru sudah menjadi kebiasaan, individu juga telah membentuk konsep diri dan identitas yang baru serta membangun hubungan interpersonal yang baru.

2.5 Dinamika Hubungan *Leader-Member Exchange* dengan Motivasi Kerja

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk melihat hubungan antara *leader-member exchange* dengan motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Lagace, Castleberry & Ridnour (1993) menyatakan bahwa *leader-member exchange* terbagi atas dua kelompok yaitu *in group/cadre* dan *outgroup/hired*. *In group* adalah bawahan yang memiliki kualitas *leader-member exchange* yang baik sementara *out group* berlaku sebaliknya. Kualitas *leader-member exchange* yang baik sebagaimana terjadi di dalam *in group* akan berdampak pada motivasi bawahan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang berada dalam *in group* akan mendapatkan dukungan yang lebih dari atasannya, arahan yang lebih baik bahkan juga menjadi lebih “visible” sehingga kemungkinan untuk promosi menjadi lebih besar.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sherman (2002) juga menyatakan bahwa kualitas *leader-member exchange* yang baik akan membawa dampak pada meningkatkan motivasi bawahan. Motivasi dalam hal ini adalah efek dari terbentuknya *leader-member exchange* yang positif, karena dalam *leader member exchange* yang positif atasan melepaskan sanksi dan pengaruh yang sifatnya memaksa bawahan sehingga bawahan menjadi lebih percaya pada atasan dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Harris *et.al* (2007)

juga melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi dapat muncul pada diri karyawan melalui adanya *locus of control internal*, *self esteem* dan juga kualitas *leader-member exchange* yang baik. Dengan adanya kualitas hubungan yang baik antara atasan dan bawahan karyawan akan memiliki beberapa keuntungan seperti adanya *rewards* yang bersifat formal maupun informal, merasakan dukungan emosional dari atasannya, memiliki akses lebih besar ke atasan serta merasa tertantang dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang di luar apa yang menjadi tanggung jawab dalam uraian pekerjaannya (Liden & Graen, 1980; Dienesch & Liden, 1986; Graen & Scandura 1987; Wayne, Shore & Liden, 1997, dalam Harris *et.al* 2007).

Ketiga penelitian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Chen, Lam, & Zhong, 2007 (dalam Lunenburg, 2010) yang menyatakan bahwa salah satu implikasi terpenting dari peningkatan *leader-member exchange* adalah bawahan yang berada dalam kelompok *in group* akan merasakan peningkatan motivasi kerja yang berujung pada peningkatan produktivitas kerja. Sebaliknya karyawan yang ada pada kelompok *out group*, merasakan kurangnya rasa saling percaya, kurangnya dukungan dan perhatian dari atasan dan terbatasnya komunikasi sehingga mereka hanya mengerjakan pekerjaan sebatas yang didelegasikan oleh atasannya saja.

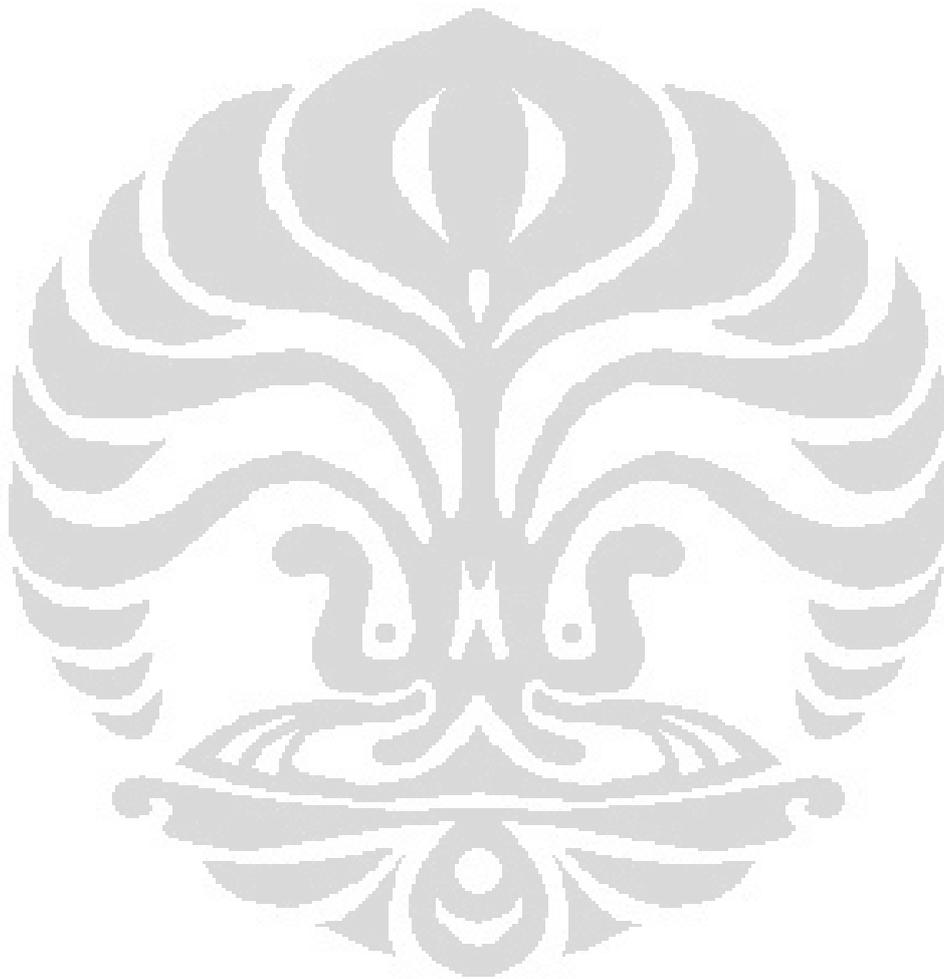
Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu dampak dari meningkatnya kualitas *leader-member exchange* adalah peningkatan motivasi kerja pada karyawan. Menurut Graen & Uhl-bien (dalam Vikramaditya, 2005) peran dan tanggung jawab yang lebih besar untuk meningkatkan kualitas *leader-member exchange* ada pada atasan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Yukl *et.al* (2009) bahwa kualitas *leader-member exchange* sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan atasan. Lebih lanjut dijelaskan oleh Robbins (2007) dan Riggio (2008) bahwa untuk meningkatkan kualitas *leader-member exchange* yang harus dilakukan adalah meningkatkan efektifitas kepemimpinan dari atasan dan meningkatkan keterampilan yang dimiliki oleh atasan untuk menunjang kepemimpinan yang efektif dengan cara memberikan pelatihan kepemimpinan ataupun pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan atasan.

Penelitian yang dilakukan oleh Liden & Graen, 1980; Dienesch & Liden, 1986; Graen & Scandura 1987; Wayne, Shore & Liden, 1997 (dalam Harris dkk 2007) juga menyatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas *leader-member exchange* sebaiknya dilakukan program pelatihan yang ditujukan pada atasan. Graen (dalam Haris 2007) menemukan bukti bahwa atasan dapat diberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi mereka, keterampilan mendengarkan secara aktif dan keterampilan memberikan umpan balik, kemudian sebagai tambahan dapat dilakukan pembinaan (*coaching*) pada atasan agar mereka bersikap lebih suportif terhadap bawahannya. Hal tersebut akan menghasilkan efek kumulatif yang akan berdampak pada peningkatan kualitas hubungan setiap atasan dan bawahan yang disebut juga dengan *leader-member exchange* yang berkualitas tinggi.

Berdasarkan uraian diatas maka langkah awal yang dapat dilakukan untuk membangun hubungan interpersonal atasan dan bawahan untuk mencapai kualitas *leader-member exchange* yang tinggi adalah dengan memberikan pelatihan *skill* kepemimpinan khususnya mengenai kemampuan komunikasi interpersonal. Yrle *et.al* (2003) menyatakan bahwa komunikasi yang terjalin dengan baik antara atasan dengan bawahan akan menghasilkan kualitas *leader-member exchange* yang tinggi. Esensi dari komunikasi interpersonal adalah bagaimana individu menyadari beberapa faktor seperti persepsi akan komunikasi interpersonal itu sendiri, kejelasan penyampaian pesan baik verbal maupun nonverbal, konsep diri yang baik serta mampu mendengarkan dengan empati ketika orang lain menyampaikan pesan (Pearson *et.al*, 2006).

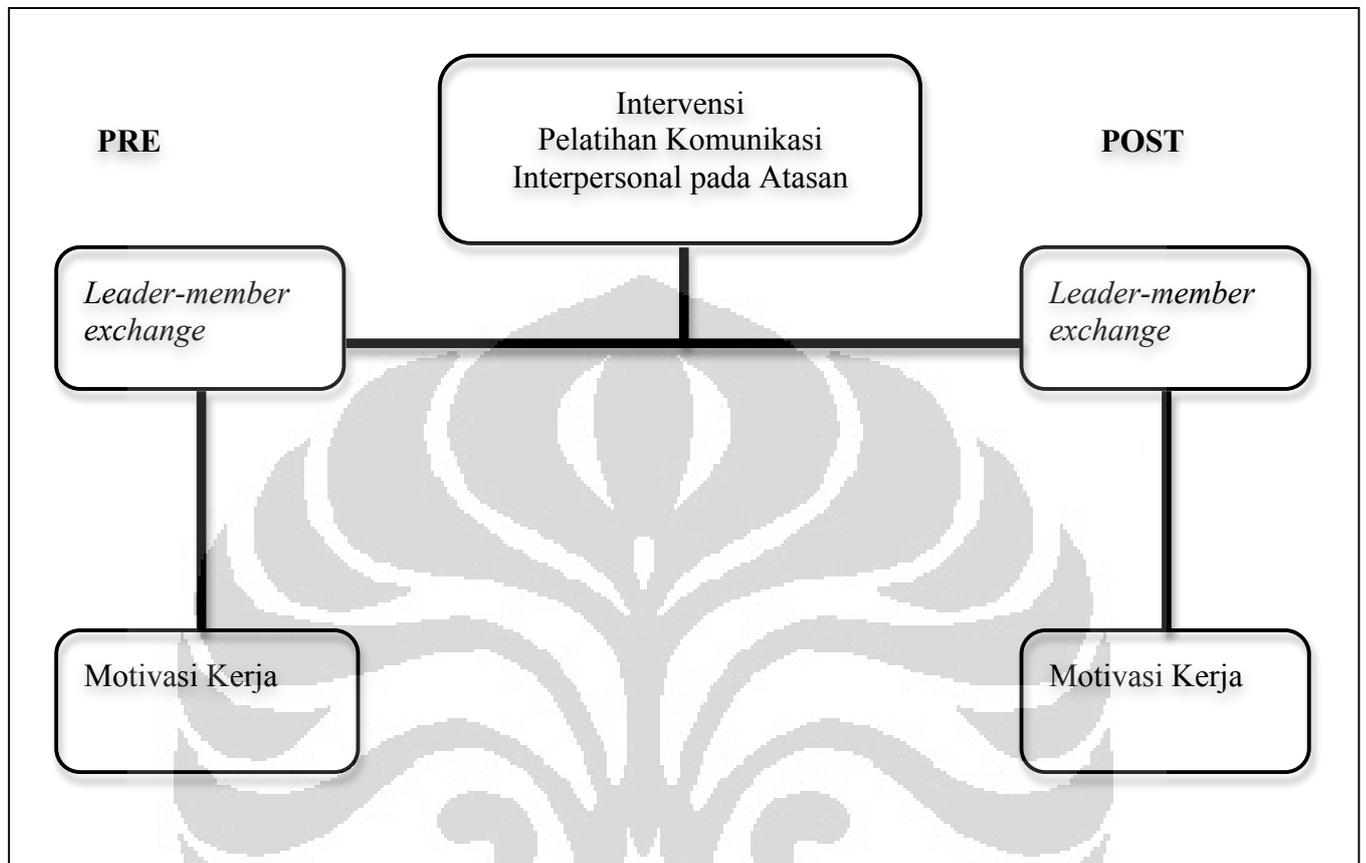
Berdasarkan penjelasan di atas, maka rencana intervensi yang akan dilakukan oleh peneliti adalah memberikan pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan. Intervensi dalam bentuk pelatihan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan *skill* yang dimiliki oleh atasan Fokus dari *training* ada pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan kinerja (Cummings & Worley, 2008). Pelatihan komunikasi interpersonal ini didasarkan pada teori pembelajaran yang dikemukakan oleh Kurt Lewin. Lewin (dalam Smith, 2001) mengajukan teori tiga tahap dalam perubahan yang dikenal sebagai *unfreezing-change-refreeze model* yang menuntut merubah dan mengganti pengalaman yang

sebelumnya. Dengan adanya pelatihan ini diharapkan peserta akan termotivasi untuk berubah, merubah apa yang seharusnya diubah dan menjadikannya sebagai suatu perubahan yang permanen. (Lewin, dalam Smith, 2001). Dengan memberikan pelatihan mengenai komunikasi interpersonal pada atasan, diharapkan dapat membantu atasan menambah pengetahuan dan mengembangkan keterampilan komunikasi interpersonal mereka sebagai pemimpin sehingga dapat meningkatkan *leader-member exchange*.



Bagan 2.1

Dinamika Teoritik Penelitian



BAB 3

METODE PENELITIAN

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

3.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) perspektif yaitu: tipe penelitian berdasarkan aplikasinya, tipe penelitian berdasarkan tujuannya serta tipe penelitian berdasarkan informasi yang didapatkan (Kumar, 1999). Berdasarkan aplikasinya, maka tipe penelitian yang digunakan adalah *applied research*. *Applied research* adalah metode yang banyak digunakan pada penelitian dalam ilmu sosial. Pada metode ini teknik, prosedur dan metode yang digunakan dalam penelitian diaplikasikan pada sekumpulan informasi mengenai berbagai aspek dalam satu situasi tertentu. Berdasarkan tujuan penelitian, tipe yang dipakai dalam penelitian ini adalah *explanatory research*. *Explanatory research*, bertujuan untuk melakukan klarifikasi mengenai mengapa dan bagaimana hubungan antara dua aspek dalam satu situasi. Berdasarkan pencarian informasinya, tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dan kualitatif, dengan pendekatan penelitian *triangulasi by method* yaitu dengan menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif digunakan untuk mengetahui gejala hambatan yang ada dalam organisasi dan metode kualitatif digunakan untuk menggali lebih dalam hambatan-hambatan yang ada. Menurut Kumar (1999) metode kuantitatif yaitu mengkuantifikasikan variasi yang ada dalam suatu fenomena, situasi ataupun isu-

isu yang ada. Penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif menuntut adanya standarisasi, sehingga pengalaman-pengalaman manusia dibatasi pada kategori-kategori tertentu. Sedangkan penelitian kualitatif sebaliknya, memungkinkan peneliti mempelajari isu-isu tertentu secara mendalam dan mendetil, karena pengumpulan data tidak dibatasi pada kategori-kategori tertentu saja, metode kualitatif yaitu menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif serta menerjemahkan pandangan-pandangan dasar interpretif dan fenomenologis (Poerwandari, 2009). Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini sangat sesuai untuk memahami secara mendalam suatu fenomena.

Pada saat pendekatan kualitatif dilakukan, pengumpulan data yang digunakan adalah dengan wawancara, diskusi kelompok terfokus dan observasi, sedangkan pada pendekatan kuantitatif dilakukan dengan menggunakan alat ukur.

Sementara, berdasarkan model penelitian yang dikemukakan oleh Cummings & Worley (2009) maka 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.

3.2. Desain Penelitian

Desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *non-experimental design* karena jika dilihat dari manipulasi yang dilakukan pada variabel, dalam penelitian ini peneliti tidak melakukan manipulasi terhadap variabel bebas, peneliti hanya ingin melihat perbedaan skor dari suatu kelompok (Gravetter & Forzano, 2009). Berdasarkan kelompok yang diukur, penelitian ini mengukur satu kelompok yang sama setelah dan sebelum kelompok tersebut diberikan suatu intervensi yang dinamakan dengan *within subject nonexperimental design* atau lebih dikenal dengan *pre post design*. Tujuan dari

desain penelitian ini adalah melakukan evaluasi terhadap intervensi yang dilakukan dengan mengobservasi atau membandingkan skor kelompok sebelum dan sesudah intervensi dilakukan (Gravetter & Forzano, 2009).

Sejalan dengan yang dikatakan oleh Gravetter & Forzano (2009), Kumar (1999) menamakan desain jenis ini dengan nama *the before-and-after study design* atau lebih dikenal dengan *pre-test/post-test design*. *Before-and-after study design* adalah observasi terhadap dua set data yang berbeda dalam satu populasi yang sama untuk menemukan perubahan dalam variabel yang menjadi fenomena antara satu kurun waktu tertentu. Perubahan tersebut diukur dengan membandingkan perbedaan variabel yang terjadi dalam satu fenomena pada saat sebelum dilakukan intervensi dan sesudah dilakukan intervensi. Desain tersebut menurut Kumar (1999) dapat mengukur perubahan yang terjadi dalam suatu situasi, fenomena, isu, masalah atau sikap. Lebih lanjut lagi, Kumar (1999) mengatakan bahwa desain ini merupakan desain yang paling cocok untuk mengukur dampak atau efektivitas program.

Kelebihan dari desain ini adalah kemampuan untuk mengukur perubahan dalam fenomena atau untuk menilai dampak dari sebuah intervensi. Namun, desain ini juga memiliki kelemahan, yaitu peneliti harus mengambil dua set data, yang terkadang lebih sulit untuk diimplementasikan dan lebih memakan biaya; responden yang berpartisipasi dalam *pre-test* tidak selalu bisa hadir untuk pengukuran selanjutnya; tidak dapat dipastikannya apakah perubahan terjadi karena intervensi atau karena perubahan lain; instrumen penelitian turut mengubah responden (disebut dengan *reactive effect*); terjadinya perubahan karena efek maturasi; dan ada kemungkinan responden lebih negatif atau positif pada saat *pre-test*, namun mengubah sikapnya ketika mengerjakan *post-test*.

3.3. Variabel Penelitian

Kumar (1999) menyatakan bahwa variabel merupakan sebuah gambaran, persepsi atau konsep yang dapat diukur. Terdapat dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas yaitu *leader-member exchange* dan variabel terikat yaitu motivasi kerja.

3.3.1 Variabel Independen - *Leader-Member Exchange*

3.3.1.1 Definisi Konseptual

Leader-member exchange adalah kualitas hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan dimana atasan memiliki kualitas hubungan timbal balik yang berbeda dengan masing-masing bawahannya.

3.3.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel ini adalah skor total *leader-member exchange* yang terdiri dari empat dimensi *leader-member exchange* yaitu: afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek profesional.

3.3.2 Variabel Dependen - Motivasi Kerja

3.3.2.1 Definisi Konseptual

Motivasi kerja adalah kekuatan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu berdasarkan pada suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dimana hasil tersebut menjadi daya tarik bagi individu. Vroom (dalam Steers & Porter, 1991) & Porter & Lawrer (dalam Steers & Porter, 1991)

3.3.2.2 Definisi Operasional

Definisi operasional dari variabel ini adalah perkalian skor total motivasi kerja dari ketiga faktor motivasi kerja: instrumen, valensi, dan ekspektasi.

3.4 Permasalahan dan Hipotesa

3.4.1 Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara *leader member exchange* terhadap motivasi kerja pada karyawan divisi EM di PT XYZ
2. Apakah ada perbedaan skor *leader member exchange* (LMX) karyawan divisi EM sebelum dan setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan?
3. Apakah ada perbedaan skor motivasi kerja karyawan divisi EM sebelum dan setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan?

3.4.2 Hipotesis Kerja

Agar dapat menjawab masalah penelitian, maka perlu disusun hipotesis. Hipotesis nantinya akan mengarahkan penelitian

1. H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara *leader member exchange* terhadap motivasi pada karyawan Divisi *Equipment Management* di PT XYZ

H_o : : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *leader member exchange* terhadap motivasi pada karyawan Divisi *Equipment Management* di PT XYZ

2. H_a : Ada perbedaan skor *leader member exchange* pada karyawan Divisi EM sebelum dan setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan

H_o : : Tidak ada skor *leader member exchange* pada karyawan Divisi EM sebelum dan setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan

3. H_a : Ada perbedaan skor motivasi kerja pada karyawan Divisi EM sebelum dan setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan

H_o : : Tidak ada perbedaan skor motivasi kerja pada karyawan Divisi EM sebelum dan setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi *Equipment Management* yang berada di PT XYZ yang berjumlah 95 orang yang tersebar di seluruh cabang PT XYZ di seluruh Indonesia. Namun, karena jumlah karyawan divisi *Equipment Management* yang tersebar di seluruh wilayah Republik Indonesia maka untuk alasan efisiensi dan penghematan waktu populasi yang menjadi target penelitian ini adalah karyawan divisi *Equipment Management* yang berada di Jabodetabek. Sampel penelitian ini adalah karyawan divisi *Equipment Management* di level staff dan non staff yang berada di Jabodetabek.

3.5.2 Karakteristik Sampel Penelitian

Peneliti menetapkan karakteristik subjek sebagai berikut:

1. Karyawan divisi *Equipment Management* yang berstatus sebagai pegawai permanen dengan jabatan staf dan non-staf.
2. Pendidikan minimal SMU dan memiliki latar belakang pendidikan keteknikan. Hal ini disebabkan karena dengan pendidikan minimal SMU karyawan diharapkan dapat memahami pertanyaan dan pernyataan yang ada pada alat ukur dengan baik.
3. Memiliki masa kerja 1 (satu) tahun atau lebih. Hal tersebut disebabkan karena diharapkan karyawan sudah mengetahui karakteristik organisasinya ketika sudah bekerja selama 1 (satu) tahun.
4. Merupakan karyawan *Equipment Management* aktif yang berkerja di PT XYZ di Jabodetabek.

3.5.3 Jumlah Sampel

Jumlah sampel dalam penelitian ini mengikuti jumlah sampel minimum yang ditetapkan oleh Guilford (1981) sebanyak 30 orang untuk mendapatkan distribusi frekuensi yang normal karena jumlah sampel minimal yang dapat mewakili populasi dan dapat membentuk distribusi normal adalah 30 orang subjek. Namun dalam penelitian ini, peneliti merencanakan untuk mengambil sampel sebanyak 50 orang dengan tujuan untuk mendapatkan penyebaran yang mendekati kurva normal dan diharapkan distribusi frekuensi sampel mendekati distribusi frekuensi populasi. Hal ini juga dilakukan agar ketika peneliti melakukan teknik analisis data, item-item yang ada dalam alat tes ini tidak banyak tereliminasi.

3.5.4 Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah *non – probability sampling* teknik ini tidak memiliki sifat *randomness* dimana setiap unit pada populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk terpilih menjadi sampel sebuah penelitian (Hidajat, 2007). Secara khusus teknik sampling yang digunakan adalah *accidental sampling*, dengan pertimbangan bahwa menurut

peneliti individu tersebut telah memenuhi kriteria subjek penelitian yang telah ditentukan untuk penelitian ini dan akan mengambil subjek secara *incidental* (Kumar, 1999). Dengan kata lain, setiap individu yang ditemui oleh peneliti di dalam populasi dapat dijadikan subjek penelitian asalkan memenuhi karakteristik sampel.

3.6 Responden Penelitian

Responden penelitian ini terdiri dari adalah karyawan yang terdiri dari 41 staf dan teknisi Divisi *Equipment Management* yang ada di Depo Pulogadung PT XYZ. Sementara yang menjadi responden pada saat intervensi adalah 11 orang supervisor dan koordinator yang ada di Divisi *Equipment Management* di PT XYZ

Tabel 3.1
Daftar Responden Intervensi

No	Responden	Sub Unit	Unit/Divisi
1.	Responden 1	<i>Maintenance Strategy</i>	<i>Equipment Management</i>
2.	Responden 2	<i>Technical & Support</i>	<i>Equipment Management</i>
3.	Responden 3	<i>Technical & Support</i>	<i>Equipment Management</i>
4.	Responden 4	<i>PM Planning</i>	<i>Equipment Management</i>
5.	Responden 5	<i>PM Planning</i>	<i>Equipment Management</i>
6.	Responden 6	<i>PCR Planning</i>	<i>Equipment Management</i>
7.	Responden 7	<i>PCR Planning</i>	<i>Equipment Management</i>
8.	Responden 8	<i>PCR Planning</i>	<i>Equipment Management</i>
9.	Responden 9	<i>Maintenance Operations</i>	<i>Equipment Management</i>
10.	Responden 10	<i>Maintenance Operations</i>	<i>Equipment Management</i>
11.	Responden 11	<i>Daily Tactic</i>	<i>Equipment Management</i>

3.7. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara, alat ukur yang berbentuk *attitudinal scale*, FGD dan observasi.

3.7.1 *Attitudinal Scale*

Kerlinger & Lee (2000) menyatakan bahwa alat ukur adalah alat pengumpul data yang berisikan beberapa pertanyaan tertulis. Alat ukur adalah daftar pertanyaan tertulis, yang jawabannya dicantumkan oleh responden (Kumar, 1999). Lebih lanjut Kumar (1996) juga menjelaskan bahwa peneliti menggunakan alat ukur ataupun wawancara untuk melakukan investigasi pada tingkah laku responden terhadap isu tertentu. Untuk itu peneliti mengkonstruksi pernyataan-pernyataan yang sesuai dengan isu yang ingin diteliti. Satu isu terdiri dari banyak aspek dimana setiap aspek menghasilkan tingkah laku yang berbeda pada responden, untuk itu peneliti menggunakan *attitudinal scale*.

Attitudinal scale mengukur intensitas perilaku yang ditampilkan oleh responden terhadap berbagai macam aspek dari satu situasi atau isu tertentu serta menyediakan teknik untuk mengkombinasikan perilaku tersebut dalam satu indikator. Hal ini dapat mengurangi resiko yang timbul pada responden seperti resiko terpengaruh oleh opini mereka hanya pada satu atau dua aspek dalam satu situasi/isu.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 2 (dua) bentuk *attitudinal scale*, yaitu alat ukur mengenai *leader-member exchange* dan alat ukur mengenai motivasi kerja. Format respon yang digunakan dalam alat ukur tersebut adalah skala tipe *Likert*. Skala Likert atau "*Summated Rating Scale*" merupakan metode penyusunan skala yang membutuhkan subjek untuk melakukan penilaian berdasarkan derajat setuju-tidak setuju sesuai dengan respon sikap yang dimilikinya (Edwards, 1957). Dalam melakukan respon tersebut, subjek diminta untuk memilih satu dari enam kategori respon sikap yang disediakan. Enam kategori tersebut terbentang dari derajat sangat setuju (SS), setuju (S), agak setuju (AS), agak tidak setuju (ATS), tidak setuju (TS) sampai sangat tidak setuju (STS). Pada prinsipnya, subjek yang berespon "sangat setuju" di pernyataan *favourable* akan mendapatkan nilai tertinggi. Demikian juga sebaliknya, subjek yang berespon "sangat tidak setuju" di pernyataan yang *unfavourable* juga akan mendapat nilai tertinggi. Jadi jika dalam pernyataan *favourable*, subjek menjawab sangat setuju maka ia akan mendapat nilai 6 (tertinggi) dan subjek yang

menjawab sangat tidak setuju pada pernyataan *unfavourable* juga mendapat nilai 6 (tertinggi) di pernyataan tersebut.

Kelebihan Skala Likert adalah :

- Menghemat tenaga dan waktu dalam mengadministrasikannya
- Respon yang diberikan subjek memang didasari oleh respon sikapnya yang sebenarnya sehingga kecenderungan pernyataan tersebut dijawab juga lebih besar.
- Nilai validitas dan reliabilitasnya lebih besar dibanding skala Thurstone.

Kekurangan Skala Likert adalah :

- Kurang dapat memperlihatkan derajat unidimensional yang dimiliki item.
- Hanya memperhatikan objektivitas dalam penilaian item.

Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Netemeyer, Bearden, dan Sharma (2003), skala tipe *Likert* umumnya meminta responden untuk mengindikasikan derajat persetujuan dengan kalimat deklaratif (sangat tidak setuju/tidak sesuai – sangat setuju/sesuai); derajat atau tingkatan keyakinan, sikap, atau karakteristik responden (tidak menggambarkan diri saya sama sekali – sangat menggambarkan diri saya, sangat tidak berpengaruh – sangat berpengaruh); atau frekuensi dari perilaku (tidak pernah – selalu)

Peneliti memilih skala tipe *Likert* karena konstruk-konstruk dari alat ukur ini, yaitu *leader-member exchange* dan motivasi kerja merupakan konstruk-konstruk yang tidak memiliki jawaban benar maupun salah. Dalam skala ini responden tidak hanya terbatas memilih jawaban benar-salah ataupun sesuai-tidak sesuai, melainkan dapat memberikan kepastian derajat kesesuaian dari pilihan jawaban pada item. Derajat kesesuaian antar pilihan jawaban tersebut disusun berdasarkan interval yang diasumsikan sama sehingga responden dapat menentukan pilihannya dengan menyesuaikan karakteristik yang ada pada dirinya (Kumar, 1999).

Dalam penelitian ini, alat ukur digunakan untuk mengumpulkan beberapa data dari pihak bawahan. Berikut ini adalah penjelasan untuk masing-masing hal yang diukur dalam alat ukur:

- a. *Leader-Member Exchange*
- b. Motivasi Kerja

3.7.1.1 Alat ukur *Leader-Member Exchange*

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *leader-member exchange* diadaptasi dari alat ukur *leader-member exchange* multidimensional atau lebih dikenal dengan LMX MDM oleh Liden & Maslyn (1998) dengan terlebih dahulu meminta izin dari pembuat alat ukur untuk mengadaptasi alat ukurnya untuk digunakan pada penelitian ini (Lihat lampiran 4)

Item pada alat ukur tersebut berjumlah 12 (dua belas) dengan masing-masing 3 (tiga) item pada tiap dimensi (dimensi afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek profesional). Responden diminta untuk merespon pernyataan – pernyataan yang telah dibuat berdasarkan ke 4 (empat) dimensi diatas sesuai dengan keadaan dirinya. Masing-masing item berbentuk skala tipe *likert* dengan rentang mulai dari 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (agak tidak setuju), 4 (agak setuju), 5 (setuju), dan 6 (sangat setuju).

Pemberian skor pada alat ukur *leader-member exchange* dilakukan dengan menjumlah poin dalam setiap pernyataan menjadi total skor, dimana dalam alat ukur ini tidak terdapat *item unfavorable*.

Tabel 3.2 .
Sistem Penilaian alat ukur *leader member exchange*

Favorable	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Agak Tidak Setuju	3
Agak Setuju	4
Setuju	5
Sangat Setuju	6

Untuk menguji secara kualitatif alat ukur yang telah diadaptasi oleh peneliti, dilakukan uji validitas dengan *content validity*. Tujuan validasi ini adalah

melihat apakah item tepat merepresentasikan domain atau konstruk yang spesifik. (Crocker & Algina, 1986). Cara pengujian *content validity* yang akan dilakukan dengan melakukan *expert judgment* dan uji keterbacaan (*face validity*). *Face validity* dilakukan dengan memberikan alat ukur kepada HR Manager dan Section Head Technical & Support Divisi Equipment Management. Tujuannya adalah untuk mengetahui pemahaman mengenai petunjuk, apakah pernyataan yang disajikan akan dapat dimengerti oleh responden. Section Head Technical & Support Divisi Equipment Management memiliki latar belakang keteknikan dan juga merupakan pekerja lapangan, sehingga ia cukup paham mengenai tata bahasa seperti apa yang mudah dipahami oleh responden. Kemudian untuk lebih memastikan lagi, peneliti melakukan *expert judgment* kepada dua dosen dari bagian Psikologi Industri dan Organisasi dan Psikologi Eksperimen untuk melihat kembali kesesuaian pernyataan dengan konstruk yang digunakan.

Peneliti juga melakukan validitas dengan metode *construct identification procedures* pada kelompok populasi penelitian yaitu karyawan PT XYZ. *Construct identification procedures* adalah uji validitas yang digunakan untuk mengetahui ketepatan alat tes dalam mengukur konstruk (Anastasi & Urbina, 1997). Prosedur *construct identification* bertujuan untuk meneliti sejauh mana alat tes tepat mengukur konstruk yang akan diukur. Konstruk adalah konsep hipotesis yang dirumuskan untuk menjelaskan suatu perilaku. Konstruk bersifat abstrak dan harus dirumuskan secara operasional dan sintaksis. Rumusan konstruk dapat dilihat dari bagaimana mengukurnya melalui penggunaan metode psikometri yang digunakan, sedangkan rumusan sintaksis menyatakan korelasinya dengan konstruk lain dan juga menyatakan korelasi dengan kriteria dalam dunia nyata. Teknik yang digunakan oleh peneliti adalah teknik *internal consistency*. *Internal consistency* dilakukan dengan mengkorelasikan skor dari tiap item dengan skor total yang sudah dikoreksi, dengan menggunakan korelasi Pearson dengan menggunakan program SPSS 17. Adapun yang dimaksud dengan skor total subyek yang telah dikoreksi adalah skor total subyek yang telah dikurangi oleh skor subyek pada item tersebut. Pengkorelasian antara skor item dengan skor total berawal dari asumsi bahwa skor total adalah kumpulan dari skor-skor item yang menggambarkan konstruk, dengan kata lain skor total mewakili konstruk.

Sedangkan skor item berasal dari item-item yang diyakini sebagai wakil tingkah laku suatu konstruk. Dengan kata lain, dengan mengkorelasikan skor item dengan skor total, peneliti dapat mengetahui apakah item-item yang ada sudah mewakili konstruk yang diteliti. Apabila memang terdapat korelasi yang signifikan antara 2 variabel tersebut maka dapat disimpulkan bahwa item merupakan bagian dari skor total dan sudah mewakili konstruk. Nilai validitas yang dianggap memadai sehingga *item* dapat digunakan adalah lebih besar dari 0,3 (Guilford, 1981).

Peneliti juga melakukan uji reliabilitas pada alat ukur *leader-member exchange* ini. Teknik reliabilitas yang digunakan adalah *cronbach alpha*. *Cronbach alpha* digunakan karena teknik reliabilitas yang digunakan untuk uji reliabilitas dilakukan secara *single trial*. Selain itu, *cronbach alpha* dinilai tepat untuk mengevaluasi *internal consistency* (respon subjek pada tiap *item* untuk menggambarkan konstruk secara konsisten) untuk bentuk alat ukur dengan respon jawaban berbentuk skala kontinum dimana tidak ada jawaban benar atau salah dan tidak ada derajat kesulitan *item*. *Error* yang terdapat dalam metode reliabilitas *cronbach alpha* yaitu *content error* dan *heterogeneity error*, dalam alat ukur *leader-member exchange* ini terdapat 4 (empat) dimensi yang memungkinkan adanya heterogenitas *item* dalam alat ukur. Keempat dimensi ini juga memungkinkan ketidaksetaraan jumlah *item* (*content*) yang mewakili tiap tahapan.

Coefficient Cronbach Alpha merupakan salah satu teknik pengukuran reliabilitas yang memungkinkan untuk mengestimasi konsistensi internal dari alat ukur, hal ini dilakukan dengan melihat apakah satu *item* konsisten dengan keseluruhan *item*, serta memungkinkan untuk melihat varians dari setiap *item* (Friedenberg, 1995). Dalam hal ini *error* berasal dari perbedaan yang ada dalam *items* tes. *Error* tersebut mengindikasikan derajat heterogenitas *item* dari alat ukur. Rendahnya homogenitas berarti bahwa *item* dalam tes tidak mengukur pengetahuan ataupun karakteristik yang sama (tidak menggambarkan *domain* yang sama). Koefisien reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa setiap *item* dalam alat ukur konsisten dengan keseluruhan *item* dalam mengukur suatu konstruk yang sama. Adapun Anastasi & Urbina (1997) menyatakan bahwa, alat ukur yang memiliki reliabilitas tinggi, koefisien reliabilitasnya berada pada nilai

0,8 – 0,9. Penggolongan atau kategorisasi alat ukur ini akan dibagi menjadi tiga bagian dengan metode *within group norms* yang akan dijelaskan pada Bab IV.

3.7.1.2 Alat ukur Motivasi Kerja

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja di dalam penelitian ini merupakan alat ukur yang dibuat oleh Amaria (2000) berdasarkan VIE *theory* yang dikemukakan oleh Vroom (dalam Steers & Porter, 1991). Alat ukur ini telah terbukti valid dan reliabel, dimana alat ukur ini memiliki koefisien reliabilitas sebesar (0.8621). Alat ukur ini berjumlah total 35 item positif yang mewakili masing-masing komponen motivasi yaitu *instrumentality*, *valence* dan *expectancy*. Namun dalam untuk keperluan penelitian ini, peneliti menghilangkan 4 (empat) *item* dari alat ukur aslinya karena tidak sesuai dengan kondisi di perusahaan tempat penelitian. Dengan demikian jumlah *item* dalam tiap-tiap komponen adalah sebagai berikut: komponen *instrumentality* terdiri atas 14 *item* dengan skala penilaian: 1 (tidak mungkin sama sekali diperoleh), 2 (agak mungkin diperoleh), 3 (cukup mungkin diperoleh), 4 (mungkin diperoleh), 5 (kemungkinan diperoleh lebih besar daripada kemungkinan tidak diperoleh), 6 (mungkin sekali untuk diperoleh), 7 (pasti diperoleh). Komponen *valence* terdiri dari 14 *item* dengan skala penilaian: 1, (tidak penting sama sekali untuk diperoleh), 2 (tidak penting untuk diperoleh), 3 (kurang penting untuk diperoleh), 4 (diperoleh atau tidak sama saja/ Anda acuh tak acuh untuk memperolehnya atau tidak), 5 (cukup penting untuk diperoleh), 6 (penting sekali untuk diperoleh), 7 (sangat penting sekali untuk diperoleh) Terakhir adalah komponen *expectancy* yang terdiri atas 3 *item* dengan skala penilaian sebagai berikut: 1 (tidak pernah atau 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).

Perhitungan total skor pada alat ukur ini mengikuti rumus motivasi dari Vroom (1964, dalam Steers & Porter 1991) dimana skor total motivasi adalah

hasil perkalian dari skor total dimensi *instrumental* dengan skor total dimensi *valency* dan skor total dimensi *expectancy*. Sebelum melakukan pengambilan data dengan menggunakan alat ukur ini, peneliti terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas alat ukur pada populasi penelitian yaitu karyawan di PT XYZ untuk memastikan bahwa alat ukur ini benar-benar dapat digunakan untuk mengukur motivasi kerja karyawan Divisi *Equipment Management* di PT XYZ.

Uji validitas pada alat ukur motivasi kerja ini dilakukan dengan metode *construct validity* untuk melihat sejauh mana sebuah tes tepat mengukur suatu konstruk atau variabel psikologis yang hendak diukur. Teknik yang digunakan dalam uji validitas konstruk ini adalah dengan melihat adanya korelasi antara *item* dengan skor totalnya atau biasa disebut dengan *internal consistency*. Asumsinya adalah bahwa *item* merupakan bagian dari seluruh tes atau merupakan bagian dari skor total tes, dimana skor total tes menggambarkan konstruk yang ingin diukur (Anastasi & Urbina, 1997). Sementara Cohen & Swerdlik (2005) menyatakan bahwa salah satu metode untuk melihat suatu alat tes yang memiliki *construct validity* adalah dengan melihat adanya korelasi yang signifikan antara *item* dengan skor totalnya. Jika seluruh *item* berkorelasi secara signifikan dengan skor totalnya, maka hal ini berarti bahwa *item* tersebut mengukur hal yang sama.

Selain uji validitas, peneliti juga melakukan uji reliabilitas. Reliabilitas adalah konsistensi skor yang dicapai oleh orang yang sama ketika mereka diuji ulang dengan tes yang sama pada kesempatan yang berbeda atau dibawah kondisi pengujian yang sama (Anastasi & Urbina, 1997). Metode uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *single trial* dengan menggunakan *Alpha Cronbach*. Tingkat konsistensi suatu alat tes digambarkan dengan *reliability coefficient* atau koefisien reliabilitas (Crocker & Algina, 1986; Cohen & Swerdlik, 2005). Menurut Kaplan & Saccuzzo (1997) koefisien reliabilitas yang dianggap baik dalam sebuah pengukuran di dalam penelitian adalah antara 0,7 hingga 0,8. Penggolongan akan ketegori sasi untuk alat ukur ini akan dibagi menjadi 3 bagian yaitu tinggi, sedang dan rendah dengan menggunakan *within group norms* yang akan dijelaskan pada Bab IV.

3.7.1.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur *Leader-Member Exchange*

Berdasarkan 80 alat ukur *leader-member exchange* yang disebarkan oleh peneliti di seluruh Departemen di PT XYZ, alat ukur yang kembali berjumlah 62 alat ukur. Hal ini dikarenakan ada staf yang sedang melakukan dinas luar kota ataupun ada juga yang sedang sakit sehingga tidak dimungkinkan mengisi alat ukur.

Validitas alat ukur ini dilihat dari nilai koefisien *corrected item-total correlation* pada masing-masing *item*. Hasil perhitungan *corrected item-total correlation* alat ukur *leader-member exchange* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Hasil Uji Coba *Corrected item total correlation Leader-member Exchange*

Nomor Item	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>
1	0.833
2	0.808
3	0.766
4	0.698
5	0.801
6	0.555
7	0.776
8	0.774
9	0.829
10	0.498
11	0.742
12	0.504

Menurut Guilford (1981) dikatakan bahwa nilai korelasi alat ukur adalah sebesar 0.3 atau lebih dikatakan valid. Dengan demikian 12 (dua belas) *item* pada alat ukur *leader-member exchange* ini valid mengukur konstruk yang ingin diukur.

Sementara hasil uji coba terpakai perhitungan uji reliabilitas diperoleh nilai koefisien reliabilitas sebesar 0.934. Adapun Anastasi & Urbina (1997) menyatakan bahwa, alat ukur yang memiliki reliabilitas tinggi, koefisien reliabilitasnya berada pada nilai 0,8 – 0,9. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat

ukur tersebut dapat dikatakan reliabel dalam arti item di dalam alat ukur *leader-member exchange* tersebut konsisten dalam mengukur hal yang sama.

Berikut adalah item yang lolos uji validitas *internal consistency*:

Tabel 3.4
Hasil Item yang Lolos Uji Validitas *Internal Consistency*

No	Faktor	Item favourable
1	Afeksi	1, 2, 3
2	Loyalitas	4, 5, 6
3	Kontribusi	7,8,9
4	Respek Profesional	11, 12, 13

3.7.1.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Motivasi Kerja

Berdasarkan 80 alat ukur *leader-member exchange* yang disebarkan oleh peneliti, alat ukur yang kembali berjumlah 62 alat ukur. Hal ini dikarenakan ada staf yang sedang melakukan dinas luar kota ataupun ada juga yang sedang sakit sehingga tidak dimungkinkan mengisi alat ukur. Validitas alat ukur ini dilihat dari nilai koefisien *corrected item-total correlation* pada masing-masing *item*. Hasil perhitungan *corrected item-total correlation* alat ukur motivasi kerja adalah sebagai berikut.

Tabel 3.5

Hasil Uji Coba *Corrected item total correlation* Motivasi Kerja

Nomor Item	<i>Corrected Item Total-Correlation</i>	Nomor Item	<i>Corrected Item Total-Correlation</i>
I1	0.494	V1	0.660
I2	0.389	V2	0.588
I3	0.442	V3	0.803
I4	0.417	V4	0.462
I5	*0.269	V5	0.529
I6	0.520	V6	0.616
I7	0.690	V7	0.630
I8	0.657	V8	0.737
I9	0.515	V9	0.691
I10	0.497	V10	0.648
I11	0.349	V11	0.475
I12	0.557	V12	0.449
I13	0.598	V13	0.617
I14	0.393	V14	0.616
E1	0.343		
E2	0.562		
E3	0.389		

Keterangan: *item yang dieliminasi

Menurut Guilford (1981) dikatakan bahwa nilai korelasi alat ukur adalah sebesar 0.3 atau lebih dikatakan valid. Dengan demikian 30 (tiga puluh) *item* pada alat ukur motivasi kerja ini valid mengukur konstruk yang ingin diukur.

Sementara hasil uji coba terpakai perhitungan uji reliabilitas diperoleh nilai koefisien reliabilitas sebesar 0.928. Setelah mengurangi 1 *item* yang tidak valid dari 31 item pernyataan di dalam alat ukur diperoleh peningkatan koefisien reliabilitas menjadi sebesar 0,933. Adapun Anastasi & Urbina (1997) menyatakan bahwa, alat ukur yang memiliki reliabilitas tinggi, koefisien reliabilitasnya berada pada nilai 0,8 – 0,9. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel dalam arti *item* di dalam alat ukur motivasi kerja tersebut konsisten dalam mengukur hal yang sama.

3.7.2. 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). Menurut Poerwandari (2009), wawancara merupakan percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara kualitatif dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti dan melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut. Pada penelitian ini, pendekatan wawancara yang digunakan adalah dengan pedoman umum, yaitu pedoman wawancara dilakukan secara umum tanpa menentukan urutan pertanyaan. Peneliti tidak membuat pertanyaan yang secara konkrit dan berurutan. Peneliti harus memikirkan bagaimana pertanyaan yang akan diajukan dan menyesuaikan pertanyaan tersebut dengan konteks yang ada. Wawancara pada penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran kondisi yang ada di Divisi EM.

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan pada para *section head*, koordinator dan staf/teknisi Divisi EM untuk mendalami secara lebih lanjut mengenai kondisi apa yang terjadi di Depo Pulogadung serta mengenai apa yang menjadi perhatian maupun kendala dalam pekerjaan serta dalam kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Wawancara juga dilakukan dengan *Head of EM* untuk mengetahui peran dan fungsi EM di PT XYZ serta keberhasilan dan pengembangan yang diperlukan oleh Divisi EM. Selain itu wawancara juga dilakukan dengan *Manager of Human Resources* untuk mendapatkan gambaran yang lebih objektif mengenai situasi dan kondisi yang terjadi di Divisi EM.

3.7.3 Focus Group Discussion (FGD)

FGD atau diskusi kelompok digunakan sebagai kombinasi dari beberapa metode lain yaitu metode *survey*, observasi, dan *interview* secara langsung. Diskusi kelompok terfokus atau lebih sering dikenal dengan *focus group*

discussion (FGD) terdiri dari satu kelompok kecil yang terdiri dari 4 (empat) sampai 6 (enam) partisipan yang diselenggarakan dengan tujuan untuk mendiskusikan suatu topik tertentu. (Flick, 1998). Lebih lanjut dijelaskan oleh Flick (1998) bahwa seringkali FGD dipandu oleh seorang peneliti dan diobservasi oleh seorang peneliti lain. Terkadang ada tambahan 2 (dua) atau 3 (tiga) orang lain yang bertugas untuk mengkompilasikan dan menganalisa data hasil FGD. Metode FGD atau diskusi kelompok ini sangat berguna untuk mengorientasikan diri ke bidang baru, menghasilkan hipotesis berdasarkan wawasan informan, mengevaluasi lokasi penelitian yang berbeda atau populasi studi, mengembangkan jadwal wawancara dan alat ukur, serta mendapatkan interpretasi partisipan melalui hasil studi sebelumnya. Pada penelitian untuk metode *focus group discussion* dilakukan untuk menggali permasalahan awal mengenai apa yang sebenarnya terjadi dan menjadi masalah di dalam Divisi EM di PT XYZ. Dalam diskusi kelompok ini tema diskusi adalah *Organizational Blockages*. Peneliti meminta peserta FGD untuk mendiskusikan aspek mana yang menjadi hambatan terbesar dalam PT XYZ khususnya pada Divisi EM mengacu pada 14 (empat belas aspek) sumbatan organisasi dari alat ukur *Organizational Blockages* yang disusun oleh Woodcock & Francis, 1990). Ke empat belas aspek tersebut adalah: 1) *Unclear Aims*, 2) *Unclear Values*, 3) *Inappropriate Management Philosophy*, 4) *Inappropriate Management Development*, 5) *Inadequate Control*, 6) *Inadequate Recruitment & Selection*, 7) *Unfair Reward*, 8) *Poor Training*, 9) *Lack of Personal Development (Personal Stagnation)*, 10) *Inadequate Communication*, 11) *Poor Team Work*, 12) *Low Motivation*, 13) *Creativity*, 14) *Structure Organization*.

3.7.4 Observasi

Observasi adalah salah satu cara untuk mengumpulkan data. Observasi memiliki maksud dan tujuan tertentu dengan cara yang sistematis dan selektif untuk mengamati dan mendengarkan interaksi dan fenomena yang terjadi pada suatu tempat. Observasi biasanya dilakukan ketika ingin melihat suatu interaksi di dalam kelompok, mempelajari suatu pola tertentu dari satu populasi, mengetahui fungsi-fungsi kerja dari karyawan atau mempelajari tingkah laku atau trait

individu. Observasi adalah teknik yang tepat ketika berada pada situasi yang tidak memungkinkan peneliti untuk mengajukan pertanyaan karena responden penelitian yang kurang kooperatif ataupun tidak dapat memahami pertanyaan disebabkan karena kesulitan mereka untuk melepaskan diri dari suatu interaksi (Kumar, 1999). Observasi dilakukan oleh peneliti untuk melihat bagaimana interaksi kerja yang terjalin antara atasan dengan karyawannya pada Divisi EM di PT XYZ.

3.8. 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. Pengujian menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* digunakan untuk melihat apakah ada hubungan antara dua variabel yaitu variabel *leader member exchange* dan variabel motivasi kerja.
3. Pengujian menggunakan *Simple Regression* dengan metode *Bivariate Regression Backward Method* digunakan untuk melihat apakah ada pengaruh antara 1 variabel bebas (*leader-member exchange*) dengan 1 variabel terikat (motivasi kerja). Sementara *multiple regression* digunakan untuk melihat apakah ada pengaruh antara 2 atau lebih variabel bebas dengan 1 variabel terikat (Field, 2005). Untuk melihat apakah kualitas *leader-member exchange* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

motivasi kerja , peneliti melihat melalui nilai signifikansi (p) hasil *output* SPSS regresi dinilai signifikan ketika nilai $p < 0,05$.

4. Pengujian *paired sample t-test* digunakan untuk melihat apakah ada perbedaan skor *leader-member exchange* bawahan sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan dan perbedaan skor motivasi kerja bawahan sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan.

Data kualitatif yang didapatkan dari pertanyaan terbuka dari alat ukur yang diberikan dan FGD serta wawancara akan dirangkum untuk dijadikan data tambahan untuk mendukung data kuantitatif.

3.9. 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* (pengumpulan data untuk memahi masalah), *diagnosing* (melakukan diagnosa penetapan masalah), *planning and implementing change* (menyusun dan melakukan implementasi menuju perubahan melalui intervensi), serta *evaluating and institutionalizing change* (melakukan evaluasi serta institusionalisasi untuk penguatan perubahan). 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 yang ada kemudian didiskusikan dengan manajer dan anggota organisasi lain untuk mengembangkan kontrak atau persetujuan untuk perubahan yang terencana. Hal pertama yang dilakukan oleh peneliti adalah melakukan pendekatan pada pihak *Human Resource* PT XYZ dalam hal ini *Head of Human Resource* dan *Manager of Human Resource* dalam rangka memperoleh bantuan dari mereka saat penelitian berlangsung. Pada tahap ini, peneliti melihat proses berjalannya perusahaan dan menggali

permasalahan yang ada bersama dengan beberapa staf dari HR. Peneliti juga meminta izin tertulis dari pihak HR agar dapat melakukan kegiatan pengumpulan data dan juga intervensi terkait dengan pelaksanaan penelitian.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan *Head of EM, section head* dan juga melakukan FGD dengan para teknisi dan juga staf untuk memahami masalah apa saja yang sedang terjadi di Divisi EM di PT. XYZ. Dari diskusi awal ini, diketahui bahwa divisi EM mengalami penurunan produktifitas kerja, keterlambatan perbaikan genset, kerugian karena pinalti dan keluhan dari *customer*. Selain itu didapatkan temuan bahwa baik atasan maupun bawahan merasakan buruknya hubungan atasan-bawahan antara staf atau teknisi dan atasannya di Depo Pulogadung serta kurang efektifnya komunikasi baik intra maupun inter departemen di Depo Pulogadung.

2. *Diagnosing.*

Dalam tahap ini, Cummings dan Worley (209) 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 2012, dimana peneliti kembali mengambil data melalui wawancara dan alat ukur *attitudinal scale*. Wawancara dilakukan pada *Head of Equipment Management, 6 section head* di divisi *Equipment Management*, 3 koordinator dan 3 orang staf juga di divisi *Equipment Management*, untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai hal yang menjadi penyebab menurunnya produktifitas kerja para karyawan serta hal yang menjadi hambatan dalam menciptakan kualitas hubungan atasan-bawahan yang baik antara staf/teknisi dengan atasannya. Selain itu wawancara dilakukan dengan *Manager of Human Resources* untuk menambah data mengenai kondisi yang terjadi di Divisi EM jika dilihat

dari kacamata di luar EM. Peneliti juga melakukan penyebaran alat ukur *leader-member exchange* dan alat ukur motivasi kerja untuk mendapatkan gambaran kuantitatif mengenai kedua hal tersebut. Setelah didapatkan gambaran tersebut, peneliti melakukan validasi terhadap hal-hal yang mungkin dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut dengan mengkorelasikan variabel yang menjadi penyebab kurang efektifnya *leader member exchange* (LMX) antara karyawan dengan atasannya.

3. *Planning and implementing change*

Dalam tahap ini, anggota perusahaan dan peneliti 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 kualitas *leader-member exchange* yang rendah atau sedang mengarah ke rendah antara bawahan dengan atasannya diakibatkan oleh buruknya komunikasi interpersonal antara mereka yang berarti kemampuan atasan untuk berkomunikasi secara interpersonal dengan bawahannya masih dirasa kurang, maka intervensinya adalah dengan mengadakan pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan. Peneliti akan menyusun modul dan materi peraga untuk pelaksanaan pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan. Pelaksanaan intervensi akan dilakukan 29 Mei 2012 dengan konsep *one day training* dimulai pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 15.00 WIB.

4. *Evaluating and institutionalizing change*

Tahap terakhir dari model *planned change* melibatkan evaluasi efek dari intervensi 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. Peneliti melakukan institusionalisasi terhadap intervensi yang telah dilakukan dengan membuat *time-line* kegiatan seperti sosialisasi, *sharring session*, *monitoring* rapat mingguan dan dua mingguan Divisi EM serta melakukan evaluasi pelatihan tahap 3.

BAB 4

HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

Bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum responden penelitian dan hasil, analisis serta kesimpulan perhitungan awal sebagai dasar intervensi. Selain itu, dalam bab ini juga dijelaskan berbagai hal mengenai intervensi yang dilakukan, mencakup waktu, tempat, responden, prosedur dan evaluasi hasil intervensi.

4.1 Gambaran Responden Penelitian

Pada gambaran responden penelitian akan dijelaskan mengenai data pribadi berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status kepegawaian, status pernikahan, dan lama bekerja dari responden. Gambaran responden ini akan berfungsi sebagai bahan tambahan dalam analisis.

4.1.1 Gambaran Responden Penelitian pada saat *Pre Test*

Peneliti mengambil data *pre test* yaitu proses pengambilan data sebelum intervensi dilakukan dengan melakukan penyebaran alat ukur *leader member exchange* dan motivasi kerja. Responden penelitian yang mengikuti *pre-test* adalah staf dan teknisi dari 6 sub unit di Divisi *Equipment Management* dimana jumlah keseluruhan karyawan EM adalah 95 orang yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Para staf dan teknisi tersebut memberikan penilaian pada alat ukur *leader member exchange* dan motivasi kerja. Alat ukur tersebut disebarkan pada tanggal 18 – 24 April 2012. Dari 60 alat ukur yang disebarkan, terdapat 41 alat ukur yang kembali dan layak untuk diolah. Dengan demikian jumlah responden *pre test* pada penelitian ini adalah 43% dari total populasi.

4.1.1.1 Gambaran Jumlah Responden Penelitian pada saat *Pre Test*

Jumlah seluruh staf dan teknisi yang bekerja di Divisi *Equipment Management* di area Depo Pulogadung adalah sekitar 69 orang. Dari jumlah tersebut, jumlah responden penelitian pada saat *pre-test* seharusnya adalah 60 staf dan teknisi. Akan tetapi karena tidak semua responden hadir pada saat penyebaran alat ukur dan ada beberapa responden yang tidak mengisi, ataupun mengisi tapi

tidak sempurna, hal itu membuat jumlah responden menjadi hanya sejumlah 41 orang staf dan teknisi. Dapat dikatakan bahwa jumlah responden yang mengikuti *pre-test* adalah sebanyak 41 orang atau 68 % dari populasi staf dan teknisi di Divisi *Equipment Management* di area Depo Pulogadung.

4.1.1.2 Gambaran Responden pada saat *Pre Test* Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.

Gambaran Responden pada saat *Pre Test* Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	39	95%
Perempuan	2	5%

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa responden pada saat *pre-test* adalah 39 orang (95%) responden yang berjenis kelamin laki-laki serta 2 orang (5%) responden dengan jenis kelamin perempuan. Hal ini menandakan bahwa responden yang terlibat dalam pengerjaan *pre-test* sebagian besar adalah laki-laki.

4.1.1.3 Gambaran Responden pada saat *Pre Test* Berdasarkan Usia

Hall (dalam Luthans, 2002) membagi tahapan karir terkait dengan usia kedalam 4 (empat) tahapan yaitu :

1. *Exploration stage age* (22 -32 tahun)
2. *Establishment stage age* (33-44 tahun)
3. *Maintenance stage age* (45-59 tahun)
4. *Decline stage age* (> 65 tahun)

Tabel 4.2.

Gambaran Responden pada saat *Pre Test* Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
<i>Exploration stage age</i> (22 -32 tahun)	31	76%
<i>Establishment stage age</i> (33-44 tahun)	8	19%
<i>Maintenance stage age</i> (45-59 tahun)	2	5%
<i>Decline stage age</i> (> 65 tahun)	0	-

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa responden terbanyak pada saat *pre test* ada pada tahapan *exploration stage age* dengan total 31 responden (76 %). Sementara responden dengan jumlah paling sedikit ada pada tahapan *maintenance stage age* yaitu sebanyak 2 orang (4 %).

4.1.1.4 Gambaran Responden pada saat *Pre Test* berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berikut ini adalah penjelasan gambaran pendidikan terakhir responden pada berbagai tingkatan dari SMA (Sekolah Menengah Atas) dan setara, D1-D3 (Diploma), sampai dengan S1 (Sarjana):

Tabel 4.3.

Gambaran Responden pada saat *Pre Test* Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Status Pernikahan	Frekuensi	Prosentase
SMU /setara	34	83%
Diploma	3	7%
S1	4	10%

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa terdapat 34 orang responden (83%) yang memiliki tingkat pendidikan terakhir setara SMU, 3 orang responden (7%) dengan tingkat pendidikan terakhir diploma, serta 4 orang responden (10%) dengan tingkat pendidikan terakhir sarjana strata 1.

4.1.1.5 Gambaran Responden pada saat *Pre Test* berdasarkan Lama Kerja

Lama bekerja responden dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga. Ketiga tahap karir karyawan berdasarkan lama bekerja (Gould & Hawkins, 1978), 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). Berikut penjabarannya:

Tabel 4.4.
Gambaran Responden pada saat *Pre Test* Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Frekuensi	Prosentase
<i>Establishment stage</i> (< 2 tahun)	21	51%
<i>Advancement stage</i> (2 – 10 tahun)	15	37%
<i>Maintenance stage</i> (> 10 tahun)	5	12%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa responden terbanyak ada pada masa kerja *establishment stage* dengan lama kerja kurang dari 2 tahun yaitu sebanyak 21 orang responden (51%). Sementara responden pada tahapan *advancement stage* dengan lama kerja antara 2 sampai dengan 10 tahun berjumlah 15 orang responden (37%). Lama kerja lebih dari 10 tahun atau *maintenance stage* dengan responden sebanyak 5 orang (12%) adalah masa kerja dengan responden paling sedikit.

4.1.1.6 Gambaran Responden pada saat *Pre Test* berdasarkan Jabatan

Berikut adalah gambaran responden berdasarkan jabatan

Tabel 4.5.
Gambaran Responden pada saat *Pre Test* Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Prosentase
Non Staf	29	71%
Staf	12	29%
Koordinator	0	

Berdasarkan tabel diatas data dilihat bahwa jabatan staf terdiri dari 12 orang responden (29%) sementara jabatan nonstaf atau teknisi terdiri dari 29 orang responden (71%).

4.1.2. Gambaran Responden Penelitian pada saat *Post Test*

Peneliti mengambil data *post test* yaitu proses pengambilan data setelah intervensi dilakukan dengan melakukan penyebaran alat ukur *leader member exchange* dan motivasi kerja. Responden penelitian yang mengikuti *pre-test* adalah staf dan teknisi dari 6 sub unit (*sections*) di Divisi *Equipment Management* dimana jumlah keseluruhan karyawan EM adalah 95 orang yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Para staf dan teknisi tersebut memberikan penilaian pada alat ukur *leader member exchange* dan motivasi kerja. Alat ukur tersebut disebarakan pada tanggal 4 dan 5 Juni 2012.

4.1.2.1 Gambaran Jumlah Responden Penelitian pada saat *Post Test*

Jumlah seluruh staf dan teknisi yang bekerja di Divisi *Equipment Management* di area Depo Pulogadung adalah sekitar 69 orang. Dari jumlah tersebut, jumlah responden penelitian pada saat *post-test* seharusnya adalah 60 staf dan teknisi. Akan tetapi karena waktu *post test* hanya dilaksanakan 2 hari yaitu tanggal 4 – 5 Juni 2012 maka tidak semua responden hadir pada saat penyebaran alat ukur. Peneliti juga sudah berusaha menyebarkan kuesioner melalui *electronic mail* lotus note yang digunakan perusahaan. Namun demikian alat ukur yang kembali dan dapat diolah hanya sejumlah 32 buah alat ukur *leader member exchange* dan 32 buah alat ukur motivasi kerja karyawan atau sekitar 33% dari total populasi. Hal ini berarti terjadi penurunan sebesar 10 % dari jumlah responden pada saat *pre test*.

4.1.2.2 Gambaran Responden pada saat *Post Test* Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.6.

Gambaran Responden pada saat *Post Test* Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	32	100%
Perempuan	0	0%

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa responden pada saat *post-test* adalah 32 orang (100%) responden yang berjenis kelamin laki-laki. Sementara

untuk *post test* tidak ada responden yang berjenis kelamin perempuan.

4.1.2.3 Gambaran Responden pada saat *Post Test* Berdasarkan Usia

Hall (dalam Luthans, 2002) membagi tahapan karir terkait dengan usia kedalam empat tahapan yaitu :

1. *Exploration stage age* (22 -32 tahun)
2. *Establishment stage age* (33-44 tahun)
3. *Maintenance stage age* (45-59 tahun)
4. *Decline stage age* (> 65 tahun)

Tabel 4.7.
Gambaran Responden pada saat *Post Test* Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
<i>Exploration stage age</i> (22 -32 tahun)	20	63%
<i>Establishment stage age</i> (33-44 tahun)	12	37%
<i>Maintenance stage age</i> (45-59 tahun)	0	-
<i>Decline stage age</i> (> 65 tahun)	0	-

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa responden terbanyak pada saat *post test* ada pada tahapan *exploration stage age* dengan total 20 responden (63%). Sementara responden pada tahapan *establishment stage age* berjumlah 12 orang (37%). Tidak ada seorang pun responden *post test* yang berada pada tahapan usia *maintenance stage age* dan *decline stage age*

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa responden *post test* sebanyak 26 orang (81 %) di Divisi EM berstatus sebagai karyawan permanen, sementara 6 orang (19 %) berstatus karyawan kontrak.

4.1.2.4 Gambaran Responden pada saat *Post Test* berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berikut ini adalah penjelasan gambaran pendidikan terakhir responden pada berbagai tingkatan dari SMA (Sekolah Menengah Atas) dan setara, D1-D3 (Diploma), sampai dengan S1 (Sarjana):

Tabel 4.8.

Gambaran Responden pada saat *Post Test* Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Status Pernikahan	Frekuensi	Prosentase
SMU /setara	18	56%
Diploma	7	22%
S1	7	22%

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa terdapat 18 orang responden (56%) yang memiliki tingkat pendidikan terakhir setara SMU, 7 orang responden (22%) dengan tingkat pendidikan terakhir diploma, serta 7 orang responden (22%) dengan tingkat pendidikan terakhir sarjana strata 1.

4.1.2.5 Gambaran Responden pada saat *Post Test* berdasarkan Lama Kerja

Lama bekerja responden dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga. Ketiga tahap karir karyawan berdasarkan lama bekerja (Gould & Hawkins, 1978), 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). Berikut penjabarannya:

Tabel 4.9.

Gambaran Responden pada saat *Post Test* Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Frekuensi	Prosentase
<i>Establishment stage</i> (< 2 tahun)	6	19%
<i>Advancement stage</i> (2 – 10 tahun)	22	69%
<i>Maintenance stage</i> (> 10 tahun)	4	12%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa responden pada masa kerja *establishment stage* dengan lama kerja kurang dari 2 tahun yaitu sebanyak 6 orang responden (19%). Sementara responden pada tahapan *advancement stage* dengan lama kerja antara 2 sampai dengan 10 tahun berjumlah 22 orang responden (69%). Lama kerja lebih dari 10 tahun atau *maintenance stage* dengan responden sebanyak 4 orang (12%) adalah masa kerja dengan responden paling sedikit.

4.1.2.6 Gambaran Responden pada saat *Post Test* berdasarkan Jabatan

Berikut adalah gambaran responden berdasarkan jabatan:

Tabel 4.10.
Gambaran Responden pada saat *Post Test* Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Prosentase
Non Staff	15	47%
Staff	17	53%
Koordinator	0	

Berdasarkan tabel diatas data dilihat bahwa jabatan staff terdiri dari 15 orang responden (47%) sementara jabatan nonstaff atau teknisi terdiri dari 17 orang responden (53%).

4.2 Hasil Penelitian *Pre Test*

4.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas variabel *leader member exchange* dan motivasi kerja bertujuan untuk melihat penyebaran skor total responden pada variabel, dan melihat *mean*, serta *standard deviasi*. Dalam penelitian ini akan digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan nilai signifikansi lebih besar dari α 0,05 (Field, 2005). Di bawah ini adalah hasil uji normalitas alat ukur *leader member exchange* dan motivasi kerja.

Tabel 4.11.
Uji Normalitas Alat Ukur

Alat Ukur	Sig. (2 tailed)
LMX	0,912
Motivasi Kerja	0,775

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat melalui perhitungan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov maka persebaran skor tes alat ukur LMX dapat dikatakan memiliki distribusi normal, karena proporsi signifikan *two-tailed* (0,995) lebih besar dari α (0,05). Demikian juga dengan persebaran skor tes alat ukur motivasi kerja dapat dikatakan memiliki distribusi normal, karena proporsi signifikan *two-tailed* (0,775) lebih besar dari α (0,05) (data statistik lihat lampiran 4).

4.2.2 Hasil Alat Ukur *Leader-member Exchange* pada saat *Pre Test*

Pengukuran *leader-member exchange* dilakukan dengan menggunakan alat ukur *leader-member exchange* yang dibuat oleh Liden & Maslyn (1998). Berikut adalah penjelasan dari hasil penyebaran alat ukur *leader member exchange* berupa skor rata-rata, standar deviasi, serta skor minimal dan skor maksimal dari 41 karyawan Divisi EM di PT XYZ yang menjadi subyek dalam penelitian ini.

Tabel 4.12.
Hasil Perhitungan Deskriptif skor *leader-member exchange* pada saat *Pre Test*

Jumlah Responden	Skor Minimal	Skor Maksimal
	37	67
41	Mean	Standar Deviasi
	54,195	8,053

Dalam menggolongkan skor *leader-member exchange*, peneliti menggunakan norma *within-group norms*, yakni pengkategorisasian individu berdasarkan skornya menggunakan acuan kelompok, bukan berdasarkan kriteria tertentu. Berdasarkan *interest comparison* dalam *relativity of norms* (Anastasi & Urbina, 1997) maka mengacu pada z-scale dimana *raw score* yang sama dengan *mean* akan bernilai nol pada *z-score* dan dalam kurva normal nilai -1 (SD) sampai +1 (SD) ada dalam kategori rata-rata, sementara $>+1$ (SD) ada pada kategori

diatas rata-rata dan <-1 (SD) ada pada kategori dibawah rata-rata. Maka gambaran kategorisasi alat ukur *leader member exchange* pada karyawan di Divisi *Equipment Management* PT XYZ adalah sebagai berikut.

Tabel 4.13.

Gambaran *Leader-member Exchange* Karyawan Divisi EM PT XYZ pada saat *Pre Test*

Kategorisasi tingkat <i>leader-member exchange</i>	Rentang Skor	Frekuensi	Prosentase
Rendah	37 - 45	10	24%
Sedang	46 - 62	26	64%
Tinggi	63 - 67	5	12%
Total			100%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 10 orang karyawan Divisi EM di PT XYZ (24%) memiliki *leader-member exchange* yang rendah yang berarti bahwa kualitas hubungan atasan dan bawahan yang dimiliki tergolong buruk, 26 orang karyawan (64%) memiliki *leader-member exchange* di level sedang sementara 5 orang karyawan (12%) memiliki *leader-member exchange* yang tinggi yang berarti bahwa kualitas hubungan atasan dan bawahan yang dimiliki tergolong baik.

Gambaran hasil alat ukur *leader member exchange* di atas memperkuat data kualitatif yang diperoleh. Berdasarkan hasil wawancara dan FGD, diketahui bahwa terdapat beberapa karyawan masih merasa memiliki kualitas hubungan atasan dan bawahan yang buruk dengan supervisor mereka. Beberapa contoh hal yang mengindikasikan buruknya hubungan antara atasan dan bawahan yang dirasakan oleh sebagian karyawan Divisi EM di PT XYZ adalah sebagai berikut:

1. Tidak ada komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan
2. Atasan sering memberikan janji-janji palsu sehingga rasa percaya bawahan terhadap atasan cenderung berkurang
3. Atasan tidak memberikan perhatian dan atau penghargaan pada bawahan apabila bawahan menunjukkan kinerja yang baik
4. Hubungan atasan dan bawahan hanya sebatas pendelegasian pekerjaan dan instruksi kerja.

4.2.3 Hasil Alat Ukur Motivasi Kerja pada saat *Pre Test*

Pengukuran motivasi kerja dilakukan dengan menggunakan alat ukur motivasi kerja yang dibuat oleh Justi Amaria (2000) berdasarkan teori *Expectancy Model* dari Vroom.

Tabel 4.14.

Hasil Perhitungan Deskriptif skor motivasi kerja pada saat *Pre Test*

Jumlah Responden	Skor Minimal	Skor Maksimal
	56440	145782
41	<i>Mean</i>	Standar Deviasi
	94681,19512	18267,7589

Dalam menggolongkan skor motivasi kerja, peneliti menggunakan norma *within-group norms*, yakni pengkategorisasian individu berdasarkan skornya menggunakan acuan kelompok, bukan berdasarkan kriteria tertentu. Berdasarkan *interest comparison* dalam *relativity of norms* (Anastasi & Urbina, 1997) maka mengacu pada *z-scale* dimana *raw score* yang sama dengan *mean* akan bernilai nol pada *z-score* dan dalam kurva normal nilai -1 (SD) sampai $+1$ (SD) ada dalam kategori rata-rata, sementara $>+1$ (SD) ada pada kategori diatas rata-rata dan <-1 (SD) ada pada kategori dibawah rata-rata. Maka gambaran kategorisasi alat ukur motivasi kerja pada karyawan di Divisi *Equipment Management* PT XYZ adalah sebagai berikut.

Berdasarkan penggolongan *within group norms* tersebut maka gambaran penggolongan kategori motivasi kerja karyawan Divisi EM di PT XZY adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15.

Gambaran Motivasi Kerja Karyawan Divisi EM PT XYZ pada saat *Pre Test*

Kategorisasi tingkat motivasi kerja karyawan	Rentang Skor	Frekuensi	Prosentase
Rendah	56440 - 76414	7	17%
Sedang	76414 - 112948	29	71%
Tinggi	1112949 - 145782	5	12%
Total		41	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 7 orang karyawan Divisi EM di PT XYZ (17%) memiliki motivasi kerja yang rendah, 29 orang karyawan (71%) memiliki motivasi kerja di level sedang sementara 5 orang karyawan (12%) memiliki motivasi kerja yang tinggi.

4.2.4 Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Motivasi Kerja

Sebelum menguji pengaruh antara kedua variabel peneliti terlebih dahulu akan melihat hubungan antara *leader-member exchange* dengan motivasi kerja dari para karyawan di Divisi *Equipment Management*. Pengujian ini dilakukan dengan melihat skor total dari alat ukur LMX dan skor total alat ukur motivasi kerja untuk kemudian dikorelasikan dengan menggunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment* menggunakan SPSS 17.0. *for windows*. Melalui pengolahan data secara statistik, diperoleh hasil seperti yang ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.16.
Hubungan antara *Leader-member exchange* dengan Motivasi Kerja

Koefisien korelasi ®	Sig. (2 tailed)
0,694	0,000*

*signifikan pada LOS 0.01 (*two tailed*)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa koefisien korelasi antara *leader-member exchange* dengan motivasi kerja adalah sebesar 0.694 dengan signifikansi sebesar 0.000 (data statistik lihat lampiran 4). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *leader member exchange* dan motivasi kerja dari para karyawan Divisi EM di PT. XYZ . Selain itu, dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa hubungan antara dua variabel yang ada adalah linier dan positif, artinya semakin tinggi nilai *leader-member exchange* maka semakin tinggi pula nilai motivasi kerja. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah *leader-member exchange* yang diperoleh responden, maka semakin rendah pula nilai motivasi kerja.

Setelah mengetahui bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara *leader-member exchange* dengan motivasi kerja, maka untuk menjawab permasalahan pertama dari penelitian ini peneliti kemudian melakukan pengolahan data

terhadap skor total *leader-member exchange* dan skor total motivasi kerja dengan metode regresi untuk melihat apakah terdapat pengaruh *leader-member exchange* terhadap motivasi kerja karyawan Divisi EM di PT XYZ. Pengujian ini dilakukan dengan teknik *multiple regression* metode *stepwise* dengan menggunakan SPSS 17.0 for windows. Melalui pengolahan data secara statistik, diperoleh hasil seperti yang ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.17.
Pengaruh *Leader-member exchange* terhadap Motivasi Kerja

R Square	Adjusted R Square	Sig. F Change
0.481	0.498	0.000

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa dengan koefisien regresi sebesar 0.48. Dengan nilai korelasi sebesar 0.694 dan signifikansi 0.000 ($p > 0.05$) maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kedua variabel. Selain itu dapat dikatakan bahwa sebesar 48.1 varians motivasi kerja dapat dijelaskan oleh *leader-member exchange*. Sementara sisanya ($100\% - 48,1\% = 51.9\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lainnya. Dengan demikian hipotesis alternatif pertama (H_{a1}) diterima dan hipotesis *null* pertama (H_{01}) ditolak, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara *leader-member exchange* dan motivasi kerja.

Tabel 4.18.
Model Regresi Dimensi *Leader-member Exchange* terhadap Motivasi Kerja

Model	R Square	Adjusted R Square
1	0,547	0,497
2	0,535	0,498
3	0,504	0,478

Model 1: Predictors: (Constant), Respek, Loyalitas, Kontribusi Afeksi

Model 2: Predictors: (Constant), Loyalitas, Kontribusi Afeksi

Model 3: Predictors: (Constant), Loyalitas, Kontribusi

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa dengan metode *enter removed* diperoleh model regresi 1 dengan dimensi respek profesional, loyalitas, kontribusi dan afeksi sebagai *predictor* terhadap motivasi kerja memiliki nilai R^2 0,547 yang

berarti bahwa sebesar 54,7 % varians motivasi kerja dapat dijelaskan oleh dimensi respek profesional, loyalitas, kontribusi dan afeksi. Sementara model regresi 2 dengan mengeluarkan dimensi respek profesional memiliki nilai $R^2 = 0,535$ yang berarti bahwa sebesar 53,5% varians motivasi kerja dapat dijelaskan oleh dimensi afeksi, loyalitas, dan kontribusi. Sementara pada model regresi 3 diperoleh hasil sebesar 50,4 % varians motivasi kerja dapat dijelaskan oleh dimensi loyalitas dan kontribusi. Dengan demikian terlihat bahwa dimensi loyalitas dan dimensi kontribusi merupakan dimensi yang memberikan kontribusi terbesar terhadap motivasi kerja.

4.3 Program Intervensi

Setelah selesai melakukan diagnosa terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, kemudian peneliti melakukan perencanaan dan implementasi perubahan melalui program intervensi. Penelitian ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas *leader member exchange* (LMX) antara atasan dan bawahan dimana peningkatan LMX tersebut dilakukan melalui peningkatan keterampilan atasan sebagai pihak yang paling berperan dalam meningkatkan LMX. Intervensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah pelatihan komunikasi interpersonal pada *supervisor*. Intervensi dengan pelatihan paling tepat untuk membantu karyawan dalam meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan mengarahkan tingkah laku yang dapat menunjang pekerjaannya (Noe, 2005). Selain itu Riggio (2009) dan Harris (2007) mengemukakan cara untuk meningkatkan *leader-member exchange* adalah dengan memberikan pelatihan yang ditujukan pada atasan seperti pelatihan kepemimpinan ataupun pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan pemimpinan dalam menjalankan perannya menjadi pemimpin yang efektif, dimana salah satunya adalah berupa pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan komunikasi interpersonal.

Pelatihan pemberian komunikasi interpersonal ini diharapkan dapat membantu *supervisor* dalam berkomunikasi dengan para bawahannya. Jika *supervisor* memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang baik, maka diharapkan hubungan interpersonalnya dengan bawahan juga menjadi lebih baik sehingga akan meningkatkan *leader-member exchange*. Saat kualitas *leader-*

member exchange meningkat, hal itu akan mempengaruhi motivasi kerja bawahannya. Secara umum, tujuan dari pelatihan komunikasi interpersonal bagi para *supervisor* adalah untuk membekali *supervisor* agar memiliki pengetahuan, dan ketrampilan mengenai bagaimana cara berkomunikasi antar pribadi yang baik dengan masing-masing bawahannya. Selain itu, terdapat tujuan khusus dari pelatihan yang dibuat sesuai dengan hasil wawancara kepada *supervisor* yang ada di Divisi EM, yaitu agar responden:

1. Mampu memahami elemen-elemen dalam komunikasi interpersonal
2. Mampu memahami adanya perbedaan persepsi dalam komunikasi interpersonal
3. Mampu membedakan mendengar dengan mendengar aktif
4. Mampu memahami pentingnya asertivitas dan empati dalam komunikasi interpersonal
5. Mampu memahami cara komunikasi yang efektif sesuai dengan karakteristik masing-masing bawahannya.

4.3.1. Waktu Intervensi

Intervensi dilaksanakan pada tanggal 29 Mei 2012. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan, intervensi direncanakan akan dilaksanakan selama 480 menit atau 8 jam, yaitu dari pukul 08.00 hingga 16.00 WIB.

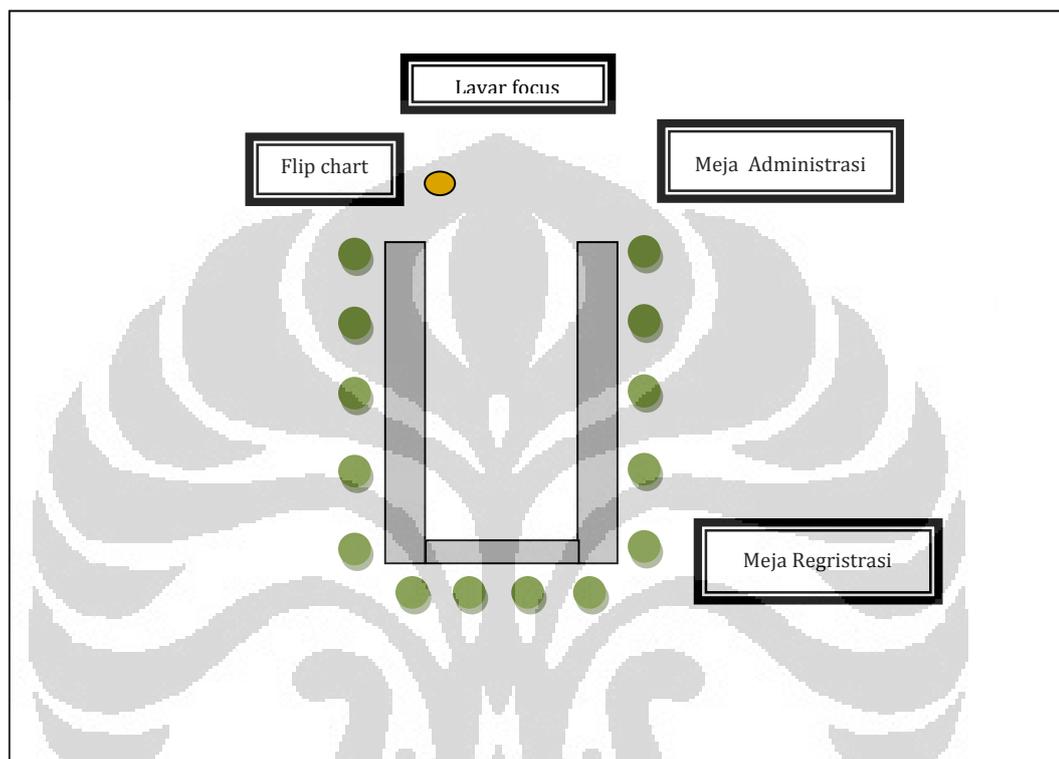
4.3.2. Tempat Intervensi

Intervensi dilakukan di ruangan *meeting* besar bertempat di Depo Pulogadung PT. XYZ dengan alamat Kawasan Industri Pulogadung, Komplek Pergudangan terbuka Jl. Pulo Buaran Raya Blok JJ – Jakarta Timur. Ruang *meeting* besar di Depo Pulogadung berada di lantai 1, dibagian depan gedung. Ruang ini dipilih karena memiliki kapasitas yang cukup besar dan bisa menampung sekitar 15 orang. Ruang *meeting* besar ini juga memiliki peralatan yang lengkap dalam menunjang pelatihan, seperti papan tulis, *projector*, LCD *projector*, *flipchart*, kopi dan teh, meja, kursi, dan spidol.

Pengaturan tempat duduk dalam pelatihan ini diatur dalam bentuk “U” (*U - Shape*). Pengaturan tempat duduk seperti ini mempermudah untuk melihat dan

berkomunikasi satu sama lain (Laird, 2003). Pengaturan seperti ini banyak digunakan saat pelatihan. Berikut adalah pengaturan bentuk “U”:

Gambar 4.1
Layout Ruang Pelatihan



Keterangan:

- = Peserta
- = Fasilitator

4.3.3 Responden Intervensi

Oleh karena penelitian ini merupakan studi pada Divisi *Equipment Management* (EM) di PT. XYZ dan intervensi yang akan diberikan adalah pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan, maka responden dalam penelitian ini adalah supervisor Divisi EM yang berada di Depo Pulogadung. Namun, berdasarkan pertimbangan dari pihak perusahaan maka selain supervisor,

koordinator juga akan diikutsertakan dalam pelatihan ini. Responden awal yang direncanakan akan mengikuti pelatihan adalah 12 orang. Berdasarkan rencana awal terdapat 2 orang yang tidak hadir. Namun demikian, terdapat penambahan peserta yang mengikuti pelatihan sehingga total responden yang mengikuti pelatihan menjadi 13 orang. Berikut adalah gambaran responden pada saat pelatihan secara keseluruhan:

Tabel 4.19.
Gambaran Responden Pelatihan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase	
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	13	100%
		Perempuan	0	0%
2	Usia	22 -32 tahun	4	31%
		33-44 tahun	7	54%
		45-59 tahun	2	15%
		> 65 tahun	0	0%
3	Status Kepegawaian	Permanen	13	100%
		Kontrak	0	0%
4	Lama Kerja	< 2 Tahun	2	15%
		2 – 10 Tahun	9	75%
		> 10 Tahun	2	15%
5	Pendidikan Terakhir	SMU/Setara	6	46%
		D3	0	0%
		S1	7	64%
6	SubUnit	<i>PM Planning</i>	4	31%
		<i>PCR Planning</i>	3	25%
		<i>Technical & Support</i>	3	25%
		<i>Daily Tactic</i>	1	8%
		<i>Daily Operations</i>	2	11%

4.3.4 Prosedr Intervensi

Setelah selesai melakukan diagnosa terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, kemudian peneliti melakukan perencanaan dan implementasi perubahan melalui program intervensi.

4.3.4.1 Prosedur Persiapan

Setelah diketahui bentuk intervensi yang dibutuhkan untuk meminimalisir permasalahan yang dibutuhkan, maka kemudian sebelum intervensi tersebut dilaksanakan atau diimplementasikan, peneliti melakukan persiapan terlebih dahulu. Oleh karena bentuk intervensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelatihan komunikasi interpersonal, persiapan yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan

Salah satu tahapan yang menentukan kesuksesan program pelatihan adalah menentukan tujuan program pelatihan yang akan diselenggarakan (Riggio, 2009). Ia menegaskan tujuan pelatihan ini penting sebagai panduan dalam mendisain program pelatihan serta pemilihan teknik dan strategi pelatihan. Terkait dengan hal tersebut, tujuan pelatihan komunikasi interpersonal yang akan dilakukan sebagai bentuk intervensi adalah agar peserta pelatihan dalam hal ini para supervisor dan koordinator memiliki pemahaman mengenai bagaimana komunikasi interpersonal yang efektif dan mampu mengimplementasikannya dalam situasi kerja mereka sehari-hari.

2. Menyusun atau mengembangkan materi pelatihan

Dalam menentukan materi-materi yang akan diberikan dan metode yang akan digunakan dalam pelatihan komunikasi interpersonal ini, peneliti melakukan studi pada berbagai literatur yang terkait. Materi-materi berdasarkan studi literatur tersebut kemudian dituangkan dalam sesi-sesi pelatihan. Dalam menyusun setiap sesi peneliti juga mempertimbangkan waktu yang dialokasikan dalam kegiatan ini. Adapun sesi-sesi yang akan dilaksanakan adalah sesi pembukaan dari pihak perusahaan, perkenalan fasilitator, *ice breaking*, sesi *games* yang mendahului materi awal komunikasi, sesi materi mengenai proses komunikasi, elemen komunikasi dan jenis-jenis komunikasi, sesi refleksi diri mengenal diri sendiri dan orang lain, sesi persepsi mengenai komunikasi, sesi *role play* mendengar aktif, sesi pemutaran video dan diskusi untuk materi karakteristik komunikasi interpersonal (empati, terbuka, suportif, dan setara), sesi pemutaran video dan *roleplay* untuk pemahaman komunikasi asertif, sesi kesimpulan keseluruhan materi pelatihan

dan menuliskan *action plan* yang akan diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari serta sesi penutup. Secara rinci materi di setiap sesi tersebut dapat dilihat pada lampiran. (lihat lampiran 7).

3. Mengajukan materi yang disusun kepada pihak Divisi *Learning and Development* PT. XYZ

Setelah peneliti menyusun *rundown* dan modul pelatihan komunikasi interpersonal, peneliti mengajukan hal tersebut kepada manajer *Learning and Development* PT. XYZ, Ibu Nurmaya Annisah selaku penanggung jawab kegiatan intervensi dari pihak perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengkonfirmasi dan meminta masukan terkait materi yang diberikan. Pihak *Learning and Development* menyarankan untuk memakai lebih banyak video di awal setiap materi pelatihan serta membuat *booklet* materi pelatihan yang nantinya akan dibagikan pada peserta. Hal ini dilakukan supaya peserta pelatihan bersemangat mengikuti pelatihan dan tidak cepat bosan karena ada banyak kegiatan dan video yang menarik. Selain itu pihak *Learning & Development* meminta untuk materi dan *booklet* pelatihan disampaikan dalam bahasa Indonesia, begitu juga dengan video yang ditampilkan harus dilengkapi dengan teks berbahasa Indonesia. Hal ini disebabkan karena beberapa peserta memiliki sedikit keterbatasan dalam memahami materi dan atau video dalam bahasa Inggris.

4. Mengajukan materi yang disusun kepada dosen pembimbing

Selain mengajukan materi kepada pihak perusahaan, peneliti juga mengajukan materi dan jadwal kegiatan pelatihan yang disusun kepada dosen pembimbing untuk mendapatkan masukan lebih lanjut. Berdasarkan masukan tersebut, peneliti merevisi rancangan jadwal kegiatan dan modul pelatihan.

5. Mengundang Peserta, Penggandaan Materi Pelatihan dan Pembuatan Sertifikat Pelatihan

Berdasarkan kesepakatan dengan manajer *Learning and Development*, proses untuk mengundang peserta dan penggandaan materi atau modul pelatihan yang akan diberikan kepada para peserta dilakukan oleh pihak perusahaan. Pihak perusahaan mengumumkan/ mengundang peserta untuk mengikuti kegiatan ini, 10 hari sebelum pelatihan ini dilaksanakan.

4.3.4.2 Prosedur Pelaksanaan

Pelatihan dilaksanakan pada tanggal 29 Mei 2012 dimulai pukul 08.15 WIB dan selesai pukul 16.10 WIB. Pelatihan ini terdiri dari 5 sesi besar dan *ice breaking* serta *energizer* yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pembukaan dan Perkenalan Fasilitator

Sesi ini dimulai pukul 08.15 WIB sedikit terlambat dari rencana awal disebabkan karena harus menunggu Manager Learning & Development untuk membuka pelatihan. Sesi dibuka dengan sambutan dari manajer *Learning and Development* sebagai penanggung jawab kegiatan. Kemudian acara dilanjutkan dengan perkenalan profil fasilitator pelatihan yang berasal dari Magister Profesi Psikologi Industri & Organisasi Universitas Indonesia. Fasilitator dalam pelatihan ini adalah Adiningtyas dibantu oleh co fasilitator Ayu Nila Wati dan Ria Christiyani.

2. Kontrak Belajar

Pada sesi ini fasilitator memandu diskusi untuk menentukan peraturan yang akan disepakati bersama-sama bagi para peserta dalam pelatihan. Hasil kesepakatan tersebut kemudian dituliskan dalam satu lembar kertas karton dan ditempel di salah satu sisi ruang pelatihan. Selain itu pada sesi ini fasilitator meminta peserta untuk menuliskan harapannya masing-masing akan pelatihan ini. Setelah peserta selesai menuliskan harapannya fasilitator membagikan form *pre test* dan meminta peserta pelatihan untuk mengerjakan *pre test*.

3. *Ice Breaking*

Sesi ini bertujuan untuk mencairkan suasana agar peserta lebih dapat saling mengenal satu sama lain sebelum kegiatan pelatihan dimulai. Metode yang digunakan dalam sesi ini adalah metode permainan diberi judul "*Name Tag*".

4. Sesi I: Proses, Elemen dan Jenis-jenis Komunikasi

Sesi ini dimulai dengan permainan "*broken square*" dimana pada sesi ini peserta diminta untuk duduk dalam kelompok dan membuat bujur sangkar dari potongan-potongan *impra board* dimana tidak boleh ada komunikasi baik verbal maupun non verbal antar peserta. Permainan berjalan lancar, namun di akhir ada beberapa peserta yang melanggar aturan permainan dengan berusaha

berkomunikasi secara non verbal. Peserta tampak antusias dalam mencoba menyusun *improvisation board* menjadi satu bentuk bujur sangkar yang utuh. Setelah permainan selesai dan fasilitator melakukan *debriefing*, fasilitator memutar video mengenai efektif komunikasi dan memberikan ceramah singkat mengenai materi tentang proses, elemen dan jenis-jenis komunikasi.

Sesi ini juga diisi dengan refleksi diri menggunakan Johari Window. Peserta tampak antusias dalam mengisi kuadran-kuadran yang ada pada Johari Windows. Adapun tujuan dari sesi ini adalah untuk menimbulkan kesadaran dalam diri setiap peserta bahwa dirinya memiliki kelebihan sekaligus kelemahan baik yang diketahui maupun yang tidak diketahui oleh dirinya dan orang lain. Sesi ini juga dapat digunakan untuk lebih memahami orang lain. Pemahaman lebih dalam terhadap diri sendiri maupun orang lain merupakan salah satu faktor penting yang diperlukan dalam komunikasi interpersonal. Kemudian fasilitator melakukan *debriefing* mengenai fungsi dan manfaat Johari Window serta pengalaman yang didapatkan peserta dari kegiatan ini. Setelah itu fasilitator menjelaskan sedikit materi mengenai karakteristik kepribadian.

5. Sesi II: Persepsi dalam Komunikasi Interpersonal

Sesi ini membahas tentang peran persepsi dalam komunikasi interpersonal. Pada sesi ini fasilitator juga menjelaskan mengenai persepsi yang dimiliki oleh atasan yang ternyata berbeda dengan persepsi bawahan dalam mempersepsikan hal-hal yang dianggap penting untuk didapatkan dalam suatu pekerjaan. Sesi ini berjalan lancar, peserta mengemukakan pendapatnya dan berbagi pengalaman mengenai kemungkinan-kemungkinan yang menyebabkan adanya perbedaan persepsi antara section head dan para staf dalam melihat hal yang dianggap penting untuk didapat dalam suatu pekerjaan.

6. Sesi III: Mendengar aktif

Pada sesi ini peserta dibagi menjadi tiga kelompok, dalam setiap kelompok terdapat 4 orang yang masing-masing berperan sebagai pembicara, orang yang hanya sekedar mendengarkan, orang yang sungguh-sungguh mendengarkan, orang yang tidak mau mendengarkan sama sekali sementara 1 orang menjadi *observer* yang mengawasi semua kelompok. Setiap kelompok dibimbing dan diarahkan oleh satu fasilitator. Sesi ini berjalan dengan lancar,

masing-masing peserta memerankan perannya dengan baik. Terdapat perbedaan dinamika antar setiap kelompok seperti di kelompok pertama peserta yang mendapat peran bercerita cenderung menunjukkan sikap pasrah ketika ia melihat kebanyakan teman-teman di kelompoknya tidak mendengarkan ceritanya. Sementara di kelompok lain peserta yang mendapat peran bercerita bersikap asertif dan meminta rekan lain di kelompoknya yang sedang memainkan *handphone* untuk mendengarkan ceritanya. Pada sesi ini peserta aktif bertanya mengenai bagaimana cara-cara yang bisa dilakukan untuk dapat memiliki kemampuan mendengar aktif dan juga apakah mendengar aktif itu selalu diperlukan dalam setiap komunikasi.

7. *Energizer*

Fasilitator menambahkan kegiatan *energizer* dalam kegiatan pelatihan sebelum memulai sesi setelah istirahat makan siang. Sesi ini tidak ada dalam modul pelatihan. Sesi ini dilakukan oleh fasilitator karena pada jam 13.00 sudah mulai terlihat ada beberapa peserta yang sedikit lelah atau mengantuk. Fasilitator memimpin *energizer* “Marina Menari di atas Menara”. Peserta diminta bernyanyi dengan melakukan gerakan-gerakan seperti yang dicontohkan oleh fasilitator. Peserta tampak antusias dan gembira melakukan nyanyian dan gerakan-gerakan tari.

8. Sesi IV: Empati, terbuka, suportif, dan setara

Fasilitator memutarakan beberapa video mengenai empati terbuka suportif dan setara pada peserta pelatihan. Fasilitator menanyakan pada peserta hal apa yang dapat mereka tangkap dari tayangan-tayangan tersebut, dari tayangan video tersebut peserta dapat menyimpulkan apa yang dimaksud dengan empati, suportif setara dan terbuka. Pada sesi ini peserta banyak mengajukan pertanyaan salah satunya adalah bagaimana komunikasi yang setara itu dapat tercapai ketika berbicara dengan orang lain yang memang levelnya lebih tinggi.

9. Sesi V: Asertivitas

Pada sesi ini fasilitator memutarakan beberapa video mengenai komunikasi asertif, agresif dan pasif. Kemudian meminta peserta berdiskusi mengenai hal-hal apa yang mereka dapat dari tayangan video tersebut dan bagaimana

implementasinya dalam pekerjaan. *Role play* dalam sesi ini terpaksa ditiadakan karena waktu yang sudah mendekati pukul 16.00 sore.

10. Kesimpulan

Di akhir fasilitator meminta peserta mengulas kembali hal-hal apa saja yang mereka dapat dari hari ini beberapa peserta mengemukakan pendapatnya. Fasilitator menanyakan pendapat dari peserta lain, sementara co fasilitator menuliskan jawaban-jawaban peserta pada *flip chart*. Fasilitator kemudian meminta peserta untuk mencari makna dan manfaat dari setiap materi dalam penerapannya di pekerjaan. Setelah ini fasilitator meminta peserta berdiskusi untuk membuat *action plan* untuk menerapkan hal-hal yang mereka dapat dari penelitian dalam pekerjaan sehari-hari, dimana nantinya action plan tersebut akan dijalankan dan dimonitor oleh pihak *Human Resource*.

11. Penutup.

Fasilitator menutup acara dan mengucapkan terimakasih atas kesediaan peserta dalam mengikuti pelatihan "*Improving Interpersonal Skill*" kemudian fasilitator membagikan lembar *reaction sheet* dan *post test* yang harus diisi oleh peserta sebelum peserta meninggalkan ruangan pelatihan.

Secara umum kegiatan pelatihan berjalan lancar. Peserta tampak antusias dalam mengikuti pelatihan dan memperhatikan materi pelatihan yang dibawakan oleh fasilitator. Peserta pelatihan juga mengikuti pelatihan dari awal pelatihan dimulai sampai akhir. Hanya saja terdapat 2 (dua) orang peserta pelatihan yang beberapa kali izin keluar ruangan karena harus menerima klien.

4.4. Evaluasi Pelatihan

Melakukan evaluasi terhadap program pelatihan dibutuhkan untuk mengidentifikasi efektivitas dari program tersebut (Noe, 2005). Evaluasi efektivitas yang dilakukan pada pelatihan ini adalah evaluasi reaksi dan evaluasi pembelajaran. Evaluasi pelatihan yang dilakukan oleh peneliti hanya sebatas evaluasi level 1 (reaksi) dan level 2 (pembelajaran). Evaluasi level 1 dilakukan dengan cara menyebarkan *reaction sheet* pada 13 orang peserta di sesi penutupan. Sedangkan evaluasi level 2 dilakukan dengan cara memberikan *pre-test* dan *post-*

test pada 13 orang peserta. *Pre-test* diberikan sebelum kegiatan pelatihan dimulai, sedangkan *post-test* diberikan setelah kegiatan pelatihan berlangsung.

Pengolahan hasil evaluasi dilakukan setelah pelaksanaan pelatihan. Adapun hasil evaluasi, baik evaluasi level reaksi maupun evaluasi level pembelajaran akan dibahas dalam bahasan berikut.

4.4.1 Evaluasi Reaksi

Evaluasi reaksi atau evaluasi tahap pertama digunakan untuk melihat seberapa besar peserta menyukai program pelatihan yang diberikan. Evaluasi level reaksi diukur dengan memberikan lembar evaluasi yang terdiri dari 25 pernyataan berisi penilaian terhadap aspek-aspek dalam penelitian. Aspek-aspek tersebut adalah: materi pelatihan, aktivitas di dalam pelatihan, fasilitator pelatihan, alat bantu pelatihan, serta ruangan dan suasana pelatihan. Peserta pelatihan diminta untuk memberikan penilaian atas pernyataan tersebut dimulai dari rentang sangat setuju, setuju, agak setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Selain itu terdapat juga pernyataan mengenai prosentase penguasaan materi yang dilatihkan sebelum dan setelah peserta diberikan pelatihan. Berikut adalah hasil dari evaluasi reaksi yang diperoleh pada pelatihan komunikasi interpersonal.

Tabel 4.20.
Evaluasi Reaksi Pelatihan Komunikasi Interpersonal

		ASPEK	NILAI RATA-RATA
		MATERI	5,86
I	1.	Materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan saya.	6
	2.	Materi yang disajikan sesuai dengan kondisi pekerjaan saya.	5,61
	3.	Perbandingan antara simulasi/games, diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan.	5,92
		AKTIVITAS	5,66
II	1.	Aktivitas-aktivitas dalam pelatihan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi.	5,46
	2.	Jadwal pelaksanaan pelatihan tepat waktu.	5,07
	3.	Suasana selama pelatihan mendukung saya untuk belajar mengenai materi yang diberikan.	5,30
	4.	Kesempatan beristirahat yang diberikan mencukupi.	5,07
		FASILITATOR	5,86
III	1.	Secara keseluruhan, cara penyajian materi oleh fasilitator cukup dapat saya mengerti.	5,86
	2.	Fasilitator pelatihan menyampaikan materi pelatihan dengan bahasa yang mudah dipahami	5,38
	3.	Fasilitator pelatihan memberikan contoh dengan jelas	5,30
	4.	Fasilitator pelatihan mampu memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan peserta dengan jelas	5,15
	5.	Fasilitator pelatihan mendorong peserta pelatihan untuk berpartisipasi aktif selama pelatihan berlangsung	5,38
	6.	Fasilitator pelatihan membahas hasil kegiatan secara menyeluruh dengan baik	5,38
		ALAT BANTU	5,83
IV	1.		5,83
	2.	Penggunaan perangkat bantu membantu saya dalam memahami materi.	5,46
	3.	Alat bantu dalam pelatihan ini membuat pelatihan menjadi lebih menyenangkan	5,30
	4.	Penggunaan perangkat bantu membantu saya dalam memahami materi.	
		RUANGAN & SUASANA	5,41
V	1.	Penataan ruangan sesuai dengan kegiatan di setiap sesi	4,92
	2.	Suasana pelatihan kondusif dan menyenangkan	5,07

Berdasarkan tabel 4.33 diketahui bahwa nilai rata-rata penilaian peserta pelatihan untuk aspek-aspek yang diukur dalam penilaian ini berada pada rentang 4,92 – 6. Nilai maksimal untuk masing-masing pernyataan adalah 6. Pada aspek materi nilai rata-rata peserta adalah 5,86. Peserta pelatihan menilai bahwa materi pelatihan komunikasi interpersonal yang disajikan sesuai dengan tujuan pelatihan dan memberikan manfaat serta relevan terhadap pekerjaan mereka sehari-hari. Disamping itu sebagian besar peserta menilai bahwa materi yang diberikan memberikan *insight* baru bagi mereka untuk mengubah sikap mereka dalam berkomunikasi di lingkup pekerjaan. Pada aspek aktivitas nilai rata-rata peserta adalah 5,66. Secara umum peserta menganggap aktivitas yang disajikan dalam pelatihan komunikasi interpersonal sudah tepat dalam mewakili setiap materi dan seimbang. Hanya saja nilai rata-rata pada pernyataan “pelatihan dimulai tepat waktu” memiliki nilai yang rendah yaitu 5,07. Hal ini disebabkan oleh keterlambatan pembukaan pelatihan selama 15 menit karena harus menunggu *Manager Learning & Development*.

Pada aspek fasilitator nilai rata-rata peserta adalah 5,86. Hal ini menunjukkan bahwa fasilitator pelatihan dapat menyampaikan materi pelatihan dengan baik, jelas dan komunikatif sehingga dapat dipahami oleh peserta pelatihan. Fasilitator pelatihan mampu memberikan contoh konkret yang dekat dengan kehidupan kerja peserta pelatihan. Selain itu fasilitator juga mampu membangkitkan semangat peserta untuk aktif bertanya dan terlibat dalam semua kegiatan pelatihan. Namun demikian, untuk pernyataan “fasilitator pelatihan mampu memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peserta dengan jelas” nilai rata-ratanya adalah 5,15 lebih rendah dari pernyataan lain dalam aspek fasilitator. Hal ini disebabkan karena ada pertanyaan-pertanyaan di luar konteks dan materi pelatihan yang diajukan oleh peserta pelatihan, seperti bagaimana menghadapi bos yang otoriter dan lain-lain. Fasilitator tidak dapat memprediksi pertanyaan di luar materi pelatihan sehingga sedikit kurang persiapan dalam memberikan jawaban yang jelas sehingga kurang memuaskan peserta pelatihan.

Pada aspek alat bantu nilai rata-rata peserta adalah 5,83. Hal ini menunjukkan bahwa alat bantu pelatihan seperti LCD, flipchart, *booklet* materi

pelatihan, alat permainan, video dan lain-lain dinilai peserta sudah tepat dan membuat peserta menjadi mudah memahami materi pelatihan. Sementara untuk penataan ruangan dan suasana pelatihan nilai rata-rata peserta adalah 5,41. Pada aspek ini nilai rata-rata peserta pada pernyataan “Penataan ruangan sesuai dengan kegiatan di setiap sesi” tergolong cukup rendah dibandingkan dengan pernyataan lain yaitu 4,92. Hal ini disebabkan karena *lay out* penataan ruangan yang kurang optimal. Meja dalam ruang rapat yang digunakan sebagai ruang pelatihan adalah meja berbentuk melingkar dan besar. Meja tersebut tidak dapat dipindahkan dari posisinya sehingga membuat ruangan menjadi sempit. Ruang yang sempit tersebut menghambat peserta dalam melakukan kegiatan permainan ataupun *role play* berkelompok.

Tabel 4.21.
Hasil Evaluasi Reaksi Pelatihan Komunikasi Interpersonal Secara Keseluruhan

Aspek	Nilai rata-rata
Materi	5,86
Aktivitas	5,66
Fasilitator	5,86
Alat Bantu	5,83
Ruangan & Suasana	5,41
Total Keseluruhan	5,72

Berdasarkan tabel 4.34 di atas, diketahui bahwa hasil evaluasi reaksi peserta pelatihan terhadap keseluruhan pelatihan pemberian komunikasi interpersonal adalah 5.72 dari penilaian maksimal 6. Hasil penilaian ini dirasa cukup baik karena peserta memberi nilai yang baik terhadap materi yang diberikan, aktivitas, fasilitator yang menyampaikan, fasilitas dan suasana pelatihan yang didapatkan mereka. Hal ini juga ditunjukkan dari rata-rata penilaian peserta pada pertanyaan nomor 18 dan 19 (lihat lampiran 6) dimana sebagian besar peserta menyatakan bahwa pelatihan komunikasi interpersonal ini sangat memuaskan dan mereka mendapat pengetahuan baru serta mendapatkan pengalaman yang berguna untuk pengembangan diri pribadi. Sebagian peserta lain bahkan beranggapan bahwa dengan pelatihan ini mereka memperoleh sikap baru yang dapat diterapkan dalam

pekerjaan sehari-hari.

Selain aspek-aspek diatas evaluasi reaksi tersebut juga menanyakan beberapa pertanyaan terbuka serta kritik dan saran dari peserta pelatihan. Adapun hasil dari pertanyaan terbuka dan saran serta kritik peserta adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22.
Hasil Evaluasi Reaksi Pertanyaan Terbuka

No	Pertanyaan	Nilai rata-rata
1	Berapa persen (%) dari pekerjaan Anda membutuhkan keahlian/kompetensi yang dilatihkan?	82%
2	Berapa persen (%) penguasaan keahlian/kompetensi yang diajarkan sebelum pelatihan?	57%
3	Berapa persen (%) penguasaan keahlian/kompetensi yang diajarkan setelah pelatihan?	82%
4	Berapa banyak waktu yang anda habiskan dalam pekerjaan terkait dengan materi pelatihan?	78%
5	Berapapersen (%) produktivitas Anda dalam melaksanakan pekerjaan sebelum mengikuti pelatihan ini ?	67%
6	Berapa persen (%) produktivitas anda dalam melaksanakan pekerjaan setelah mengikuti pelatihan ini? (prediksi)	88%

Tabel 4.23.
Kesan, Saran & Kritik

No	Kesan, Saran & Kritik
1	Akomodasi dan tempat pelatihan perlu lebih baik lagi, serta perlu pelatihan <i>leadership</i> sebagai lanjutan dari pelatihan komunikasi interpersonal
2	Perlu diadakan pelatihan tentang motivasi
3	Perlu sering diadakan pelatihan <i>soft skill</i> untuk mendukung pelatihan <i>technical skill</i>
4	Pelatihan yang sangat menyenangkan dan interaktif, sehingga dapat mempermudah dalam menangkap informasi yang disampaikan
5	Sangat baik, menambah pengetahuan pribadi dan menambah pengalaman
6	Cara penyampaian lebih <i>powerfull</i> , akan membuat pelatihan lebih berenergi. Namun dari segi konten, sangat membantu memahami bagaimana komunikasi interpersonal yang efektif
7	Waktu lebih dipadatkan untuk materi pelatihan tersebut sehingga bisa <i>half day</i> pelatihan
8	Menyegarkan kembali ingatan mengenai <i>active listening</i> dan cara berkomunikasi dengan berbagai tipe orang

Secara umum peserta pelatihan memiliki kesan yang baik akan pelatihan komunikasi interpersonal ini. Namun demikian masih terdapat hal-hal yang perlu ditingkatkan diantaranya adalah ruangan tempat pelatihan hendaknya lebih kondusif dengan luas yang memadai. Cara fasilitator dalam menyampaikan materi pelatihan juga harus lebih ditingkatkan agar dapat menyampaikan materi dengan lebih energik dan bersemangat.

4.4.2 Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran atau evaluasi tahap kedua bertujuan untuk melihat seberapa baik responden dapat memahami informasi yang diperolehnya pada saat pelatihan. Evaluasi pada level ini dilakukan dengan cara memberikan lembar evaluasi pelatihan kepada peserta baik di awal pelatihan (*pre-test*) maupun di akhir pelatihan (*post-test*). Kemudian membandingkan hasil kedua latihan tersebut untuk melihat perbedaan atau selisih nilai peserta. Lembar evaluasi pelatihan ini

terdiri dari 20 persoalan dalam bentuk 10 persoalan pilihan ganda dan 10 persoalan benar-salah (lihat lampiran 8). Persoalan yang disajikan adalah seputar materi komunikasi interpersonal yang diberikan pada pelatihan ini, meliputi proses dan elemen serta jenis jenis komunikasi, persepsi dalam komunikasi interpersonal, mendengar aktif, asertivitas dan karakteristik komunikasi interpersonal. Bobot penilaian untuk setiap soal adalah 1 jika benar dan 0 jika jawaban salah. Dengan demikian, nilai terendah yang mungkin diperoleh peserta pelatihan adalah 0 dan nilai tertinggi yang mungkin diperoleh peserta pelatihan adalah 20. Untuk melihat prosentase kenaikan pemahaman peserta, hasil *post-test* dikurangi hasil *pre-test* kemudian hasilnya dibagi dengan jumlah soal dikali 100%

Adapun prosentase kenaikan hasil pembelajaran peserta pelatihan yang diukur melalui *pre test* dan *post test* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.24.

Prosentase Kenaikan Pemahaman Peserta Pelatihan

Subjek	Nilai <i>Pre Test</i>	Nilai <i>Post Test</i>	Prosentase Kenaikan
1	7	14	35%
2	4	11	35%
3	9	14	25%
4	10	12	10%
5	13	18	25%
6	10	11	5%
7	6	6	0%
8	5	14	45%
9	6	13	35%
10	7	16	45%
11	7	14	35%
12	9	12	15%
13	9	18	45%

Berdasarkan tabel 4.28 diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 12 peserta pelatihan mengalami peningkatan pemahaman. Prosentase kenaikan yang responden alami adalah antara 5% - 45%. Sementara itu terdapat 1 peserta pelatihan yang tidak mengalami peningkatan pemahaman. Hal ini disebabkan

karena peserta pelatihan tidak membawa kaca mata baca, sehingga ia tidak dapat melihat pertanyaan yang ada dalam form evaluasi dengan jelas. Secara umum dapat dikatakan bahwa pelatihan ini efektif dalam meningkatkan pemahaman peserta mengenai materi yang disampaikan. Untuk mengetahui apakah perbedaan pada nilai saat *Pre-Test* dan *Post-Test* signifikan, peneliti melakukan penghitungan dengan menggunakan *Paired Sample T-test* karena uji ini dapat digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan rata-rata dari sebuah sampel yang mengalami perlakuan yang berbeda (Aron *et.al*, 2006). Lebih lanjut dikemukakan oleh Aron (2006) bahwa syarat menggunakan *Paired Sample T-test* adalah tipe data minimal interval dan data memiliki distribusi normal. Sementara menurut Santoso (2010) ketika jumlah responden dalam kelompok adalah kurang dari 30 maka dianjurkan untuk menggunakan metode statistik non parametric. Berikut adalah hasil perhitungan Wilcoxon:

Tabel 4.24.
Hasil Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi Pembelajaran	Mean	Nilai Z	Sig
Pre Test	8,769	-2,831	0.005**
Post test	13,538		

Ket: ** signifikan pada los
0.05

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa skor signifikansi 0,005 signifikan pada l.o.s 0,05 (lihat lampiran 6). Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *mean* skor evaluasi pembelajaran sebelum dan setelah pelatihan. Berdasarkan tabel di atas juga, terlihat bahwa nilai z pada *wilcoxon test* negatif berarti *post-test* lebih besar dari pada *pre-test*. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi kenaikan *mean* skor evaluasi pembelajaran dari responden penelitian, yang berarti bahwa intervensi yang dilakukan yakni pemberian pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan dapat digunakan untuk meningkatkan pengetahuan mengenai komunikasi interpersonal.

4.4.3 Evaluasi Tingkah Laku

Evaluasi tingkah laku atau evaluasi tahap ketiga bertujuan untuk melihat seberapa baik responden dapat menerapkan informasi yang sudah mereka pelajari pada saat pelatihan ke dalam pekerjaan. Peneliti tidak melakukan evaluasi tingkah laku terhadap responden, karena keterbatasan waktu yang ada sehingga peneliti tidak mungkin untuk melakukan pengukuran terhadap perilaku responden pelatihan. Penilaian setelah pelatihan harus dibuat 3 bulan atau lebih setelah pelatihan sehingga peserta memiliki kesempatan untuk dapat mengimplementasikan hal-hal yang telah mereka pelajari di dalam pelatihan (Kirkpatrick, 2007). Oleh karena itu, peneliti hanya membuat *form* evaluasi pelatihan tahap 3 (lihat lampiran 8).

4.5. Institusionalisasi

Ketika intervensi telah diimplementasikan dalam organisasi untuk mencapai suatu perubahan dan dinilai efektif maka proses selanjutnya adalah melakukan institusionalisasi terhadap perubahan tersebut agar menjadi permanen (Cummings & Worley, 2009). Setelah melakukan intervensi berupa pemberian pelatihan komunikasi interpersonal terhadap Atasan di Divisi EM, maka peneliti melakukan beberapa hal untuk menjadikan hasil dari pelatihan tersebut menjadi suatu perubahan perilaku yang permanen yang disusun dalam suatu *time line*. (lihat lampiran 9) Adapun kegiatan yang dilakukan antara lain:

- a. Sosialisasi hasil pelatihan dan tindak lanjut hasil pelatihan pada *Head of Equipment Management & jajaran manager* di Divisi *Equipment Management*
- b. *Sharing Session*
- c. *Monitoring weekly meeting sections* dan *monitoring 2 (two) weeks meeting EM*
- d. Melakukan evaluasi pelatihan level 3

4.5.1 Sosialisasi

Sosialisasi ini dilakukan untuk mengenalkan dan meneruskan informasi tentang preferensi, norma maupun keyakinan mengenai intervensi yang dilakukan (Cummings & Worley, 2009). Hal ini dilakukan karena implementasi intervensi

sebenarnya adalah suatu proses belajar menuju perubahan untuk itu perlu dilakukan kegiatan untuk meningkatkan ketekunan dari pihak-pihak terkait, sehubungan dengan intervensi yang dilakukan.

Berdasarkan data-data yang didapatkan, dan hasil pelatihan komunikasi interpersonal, peneliti merancang sebuah sosialisasi yang dilaksanakan oleh *Human Resources* dan diperuntukkan oleh *Head of Equipment Management* dan para *manager* di Divisi *Equipment Management*. Tujuan sosialisasi ini adalah untuk memaparkan hasil pelatihan komunikasi interpersonal yang telah dilakukan pada para *section head* dan koordinator serta mempresentasikan rancangan kegiatan-kegiatan yang akan menjadi tindak lanjut dari program pelatihan tersebut kepada para atasan dari EM dan untuk meminta *feedback* serta evaluasi dari mereka mengenai rancangan kegiatan ini.

Sosialisasi dilakukan oleh *Manager Learning & Development* dari *Departement Human Resource* pada hari Senin 4 Juni 2012 pukul 08.00- 09.30 WIB ruang rapat Radiance. *Manager L&D* mempresentasikan hasil pelatihan komunikasi interpersonal pada supervisor dan koordinator Divisi EM, seperti hasil evaluasi reaksi dan hasil pembelajaran serta kesan dan saran peserta pelatihan. Selain itu dipaparkan juga mengenai rencana kegiatan yang ditujukan sebagai tindak lanjut pelatihan serta rencana evaluasi pelatihan tahap 3. Adapun tanggapan dari *Head of Equipment Management &* jajaran *manager* di Divisi *Equipment Management* akan sosialisasi yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- Peserta sosialisasi yakni *Head of EM* dan *manager EM* menyambut dengan baik terhadap rencana tindak lanjut pelatihan komunikasi interpersonal. Mereka menyambut dengan positif dan berpendapat bahwa kegiatan tersebut dapat memperlihatkan hasil yang dicapai oleh peserta yang mengikuti pelatihan.
- Peserta sosialisasi menganggap rencana tindak lanjut terhadap pelatihan komunikasi interpersonal nantinya apabila diimplementasikan oleh perusahaan akan sangat berguna bagi mereka karena mereka dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh peserta pelatihan dalam menjalankan

pekerjaannya, terkait dengan materi pelatihan yang telah diberikan. Mereka berpendapat bahwa sebaiknya setiap pelatihan diikuti dengan tindak lanjut serupa supaya terlihat peningkatan yang dialami oleh peserta pelatihan sehingga waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan menjadi tidak percuma.

- Disampaikan pula oleh *Head of EM* bahwa kegiatan ini dapat membuat peserta pelatihan menjadi termotivasi untuk mengikuti pelatihan karena merasa mendapatkan manfaat yang dapat diterapkan dalam pekerjaan mereka sehari-hari dan berpengaruh terhadap pengembangan mereka nantinya.
- Harapan *Head of EM* adalah bahwa kegiatan ini akan dijalankan dengan konsisten dan diawasi secara berkelanjutan.

4.5.2 *Sharing Session*

Sharing session dilakukan untuk melihat kedalaman pemahaman peserta pelatihan terhadap materi pelatihan komunikasi interpersonal yang telah diberikan. *Sharing session* dilakukan dengan jangka waktu 1 – 2 minggu setelah pelatihan dan terdiri dari 3 *batch* dimana setiap *batch* dipimpin oleh supervisor yang telah mengikuti pelatihan sebagai pembicara. *Sharing session* akan berlangsung selama 2 (dua) jam dengan peserta karyawan dari Divisi EM yang terdiri dari 6 *section*. Selama *sharing session* berlangsung pembicara akan menjelaskan materi komunikasi interpersonal sebagaimana yang telah ia dapatkan di dalam pelatihan komunikasi interpersonal. Pembicara juga akan menjelaskan contoh penerapan komunikasi interpersonal yang efektif di dalam lingkup pekerjaan sehari-hari baik dengan rekan kerja, atasan maupun dengan *customer* ataupun *user*. Selain itu pembicara juga akan menjawab dengan jelas semua pertanyaan yang diajukan oleh peserta *sharing session* terkait dengan materi yang dibawakan oleh pembicara. Peserta *sharing session* mengisi lembar evaluasi kegiatan (lihat lampiran 9) yang akan berfungsi sebagai *feedback* bagi pembicara.

4.5.3 Monitoring *Weekly Meeting* dalam tiap *Section* Divisi EM

Monitoring pada setiap rapat mingguan di tiap *section* Divisi EM dilakukan oleh pihak HR khususnya dari bagian L&D. Rapat mingguan adalah salah satu sarana yang dinilai tepat untuk melihat komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh para supervisor kepada bawahannya, sebagai hasil dari pelatihan komunikasi interpersonal. Monitoring dilakukan oleh HR dengan melihat bagaimana cara supervisor memimpin dan menjalankan rapat tersebut. Sebagai alat bantu dalam kegiatan monitoring ini HR akan menggunakan *behavior check list* dan *behavior competency checklist* (lihat lampiran 9) untuk melihat perilaku-perilaku apa yang muncul serta kompetensi komunikasi yang muncul dari supervisor ketika sedang memimpin jalannya rapat mingguan, serta level kriterianya. Dengan demikian HR dapat melihat efektifitas hasil pelatihan komunikasi interpersonal dalam membentuk perubahan perilaku supervisor ketika menjalin komunikasi antarpribadi dengan bawahannya melalui perilaku dan level yang ditampilkan oleh para supervisor. Namun demikian, kegiatan ini belum dilaksanakan karena keterbatasan waktu penelitian.

4.5.4 Monitoring 2 (two) Week Meeting – EM Coordination

Monitoring juga dilakukan oleh pihak HR dalam rapat 2 (dua) mingguan yang diadakan setiap hari Rabu sebagai rapat koordinasi Divisi EM secara keseluruhan. Dalam rapat ini supervisor tidak bertindak sebagai pemimpin rapat, namun demikian monitoring tetap dilakukan untuk melihat perilaku-perilaku yang ditampilkan oleh para supervisor ketika berada dalam rapat koordinasi ketika ia berpera sebagai anggota yang menghadiri rapat. Dalam rapat ini juga akan digunakan *behavior check list* dan *behavior competency checklist* sebagai alat bantu bagi HR untuk dapat melihat efektifitas hasil pelatihan komunikasi interpersonal dalam membentuk perubahan perilaku para supervisor dalam konteks yang berbeda. Selain itu dalam rapat ini atasan dari supervisor juga dapat ikut mengobservasi bagaimana perubahan perilaku para bawahan mereka setelah mengikuti pelatihan komunikasi interpersonal. Namun demikian, kegiatan ini belum dilaksanakan karena keterbatasan waktu penelitian.

4.6 Hasil Penelitian *Post Test*

4.6.1 Uji Normalitas

Uji normalitas variabel *leader member exchange* dan motivasi kerja bertujuan untuk melihat penyebaran skor total responden pada variabel, dan melihat *mean*, serta *standard deviasi*. Dalam penelitian ini akan digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 (Field, 2005). Di bawah ini adalah hasil uji normalitas alat ukur *leader member exchange* dan motivasi kerja.

Tabel 4.25.
Uji Normalitas Alat Ukur pada saat *Post Test*

Alat Ukur	Sig. (2 tailed)
LMX	0,825
Motivasi Kerja	0,583

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat melalui perhitungan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov maka persebaran skor tes alat ukur LMX dapat dikatakan memiliki distribusi normal, karena proporsi signifikan *two-tailed* (0,825) lebih besar dari α (0,05). Demikian juga dengan persebaran skor tes alat ukur motivasi kerja dapat dikatakan memiliki distribusi normal, karena proporsi signifikan *two-tailed* (0,583) lebih besar dari α (0,05) (data statistik lihat lampiran 6).

4.6.2. Hasil Alat Ukur *Leader-member Exchange* pada saat *Post Test*

Pengukuran *leader-member exchange* dilakukan dengan menggunakan alat ukur *leader-member exchange* yang dibuat oleh Liden & Maslyn (1998). Berikut adalah penjelasan dari hasil penyebaran alat ukur *leader member exchange* berupa skor rata-rata, standar deviasi, serta skor minimal dan skor maksimal dari 41 karyawan Divisi EM di PT XYZ yang menjadi subyek dalam penelitian ini.

Tabel 4.26.
Hasil Perhitungan Deskriptif skor *leader-member exchange* pada saat *Post Test*

Jumlah Responden	Skor Minimal	Skor Maksimal
	53	70
32	<i>Mean</i>	Standart Deviasi
	58,906	4,503

Dalam menggolongkan skor *leader-member exchange*, peneliti menggunakan norma *within-group norms*, yakni pengkategorisasian individu berdasarkan skornya menggunakan acuan kelompok, bukan berdasarkan kriteria tertentu. Dari berbagai macam norma dalam *within-group norms*, peneliti memilih untuk menggunakan *Standard Scores* karena merupakan jenis norma yang paling dapat diterima dari berbagai sudut pandang. *Standard Score* menggambarkan jarak individu dengan nilai rata-rata kelompok, hal ini berkaitan dengan standar deviasi dari distribusi data.

Berdasarkan *interest comparison* dalam *relativity of norms* (Anastasi & Urbina, 1997) maka mengacu pada z-scale dimana *raw score* yang sama dengan *mean* akan bernilai nol pada z-score dan dalam kurva normal nilai -1 sampai +1 ada dalam kategori rata-rata, sementara $>+1$ ada pada kategori diatas rata-rata dan <-1 ada pada kategori dibawah rata-rata. Maka gambaran kategorisasi alat ukur *leader member exchange* pada karyawan di Divisi *Equipment Management* PT XYZ adalah sebagai berikut.

Tabel 4.27.
Gambaran *Leader-member Exchange* Karyawan Divisi EM PT XYZ pada saat *Post Test*

Kategorisasi tingkat <i>leader-member exchange</i>	Rentang Skor	Frekuensi	Prosentase
Rendah	37 - 45	2	3%
Sedang	46 - 62	24	75%
Tinggi	63 - 67	6	19%
Total		32	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 2 orang karyawan Divisi EM di PT XYZ (3%) memiliki *leader-member exchange* yang rendah yang berarti bahwa kualitas hubungan atasan dan bawahan yang dimiliki tergolong buruk, 24 orang karyawan (75%) memiliki *leader-member exchange* di level sedang sementara 6 orang karyawan (19%) memiliki *leader-member exchange* yang tinggi yang berarti bahwa kualitas hubungan atasan dan bawahan yang dimiliki tergolong baik.

4.6.3. Hasil Alat Ukur Motivasi Kerja pada saat *Post Test*

Pengukuran motivasi kerja dilakukan dengan menggunakan alat ukur motivasi kerja yang dibuat oleh Justi Amaria (2000) berdasarkan teori *Expectancy Model* dari Vroom.

Tabel 4.28.
Hasil Perhitungan Deskriptif Skor Motivasi Kerja pada saat *Post Test*

Jumlah Responden	Skor Minimal	Skor Maksimal
	56440	145782
32	<i>Mean</i>	Standart Deviasi
	95998,66	22342,55

Dalam menggolongkan skor motivasi kerja, peneliti menggunakan norma *within-group norms*, yakni pengkategorisasian individu berdasarkan skornya menggunakan acuan kelompok, bukan berdasarkan kriteria tertentu. Dari berbagai macam norma dalam *within-group norms*, peneliti memilih untuk menggunakan *Standard Scores* karena merupakan jenis norma yang paling dapat diterima dari berbagai sudut pandang. *Standard Score* menggambarkan jarak individu dengan nilai rata-rata kelompok, hal ini berkaitan dengan standar deviasi dari distribusi data.

Berdasarkan penggolongan *within group norms* tersebut maka gambaran penggolongan kategori motivasi kerja karyawan Divisi EM di PT XZY adalah sebagai berikut:

Tabel 4.29.

Gambaran Motivasi Kerja Karyawan Divisi EM PT XYZ pada saat *Post Test*

Kategorisasi tingkat motivasi kerja karyawan	Rentang Skor	Frekuensi	Prosentase
Rendah	56440 - 76414	5	15%
Sedang	76414 - 112948	21	67%
Tinggi	1112949 - 145782	6	18%
Total		32	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 5 orang karyawan Divisi EM di PT XYZ (15%) memiliki motivasi kerja yang rendah, 21 orang karyawan (67%) memiliki motivasi kerja di level sedang sementara 6 orang karyawan (18%) memiliki motivasi kerja yang tinggi.

4.6.4. Perbedaan Skor *Leader-member Exchange* Sebelum dan Setelah Dilaksanakan Intervensi

Untuk menjawab permasalahan penelitian lain, yaitu apakah terdapat perbedaan skor *leader-member exchange* sebelum dan setelah dilakukan intervensi, maka peneliti melakukan *post test* dengan membagikan alat ukur *leader-member exchange* pada karyawan Divisi EM. *Post test* dilakukan 7 hari setelah intervensi dilakukan, karena terdapat 2 supervisor yang tidak mengikuti pelatihan komunikasi interpersonal maka peneliti hanya membagikan kuesioner *post test* pada karyawan EM yang berada di bawah *supervisor* yang mengikuti pelatihan. Peneliti kemudian melakukan pengolahan data terhadap skor *leader-member exchange* sebelum intervensi (dari data *pre test*) dan skor *leader-member exchange* setelah intervensi (dari data *post test*).

Alat ukur *leader-member exchange* yang berhasil di olah untuk data *post test* ini berjumlah 32 buah. Peneliti kemudian melakukan uji normalitas untuk mengetahui apakah data terdistribusi dengan normal. Hal ini dilakukan untuk menentukan metode pengolahan data yang dilakukan apakah akan digunakan metode parametric atau metode non parametrik pada uji signifikansi perbedaan nilai rata-rata skor *pre test* dan *post test* alat ukur *leader-member exchange*.

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan metode *Kolmogorov – Smirnov* didapatkan hasil bahwa skor *pre test* dan *post test leader member exchange* memiliki distribusi normal dengan $p < 0.05$ (lihat lampiran 6). Dengan demikian maka syarat untuk melakukan pengolahan data dengan metode non parametrik terpenuhi karena data berjenis interval, memiliki distribusi normal dan jumlah responden > 30 (Santoso, 2003). Maka peneliti melakukan pengolahan data dengan menggunakan metode *Paired Sample T-test*. Berikut adalah hasil uji signifikansi perbedaan skor *pre test* dan *post test* pada *leader-member exchange*.

Tabel 4.30.
Perbedaan Skor *Leader-member exchange* Sebelum dan Setelah dilakukan Pelatihan Komunikasi Interpersonal pada Atasan

Paired	Mean	SD	t	Sig.
Pre test LMX	54,195	8,053	-1,180	0,247
Post test LMX	58,9063	4,503		

Berdasarkan tabel 4.35 di atas, dapat diketahui bahwa terdapat kenaikan nilai rata-rata *pre test leader-member exchange* dan nilai rata-rata *post test leader-member exchange*. Namun demikian dilihat dari nilai t sebesar $-1,180$ dengan signifikansi $0,247$ ($p > 0,05$) maka hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *leader-member exchange* sebelum dan setelah dilakukan pelatihan komunikasi interpersonal. Dengan demikian, hipotesis alternatif dua (H_{a2}) ditolak dan hipotesis null dua (H_{02}) diterima, yaitu tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada skor *leader-member exchange* karyawan sebelum dan setelah atasan diberikan pelatihan komunikasi interpersonal.

4.6.5. Perbedaan Skor Motivasi Kerja Sebelum dan Setelah Dilaksanakan Intervensi

Untuk menjawab permasalahan penelitian lain, yaitu apakah terdapat perbedaan skor motivasi kerja karyawan sebelum dan setelah dilakukan intervensi, maka peneliti melakukan *post test* dengan membagikan alat ukur motivasi kerja pada karyawan Divisi EM. *Post test* dilakukan 7 hari setelah intervensi dilakukan, karena terdapat 2 supervisor yang tidak mengikuti pelatihan

komunikasi interpersonal maka peneliti hanya membagikan kuesioner *post test* pada karyawan EM yang berada di bawah *supervisor* yang mengikuti pelatihan. Peneliti kemudian melakukan pengolahan data terhadap skor motivasi kerja karyawan sebelum intervensi (dari data *pre test*) dan skor motivasi kerja karyawan setelah intervensi (dari data *post test*).

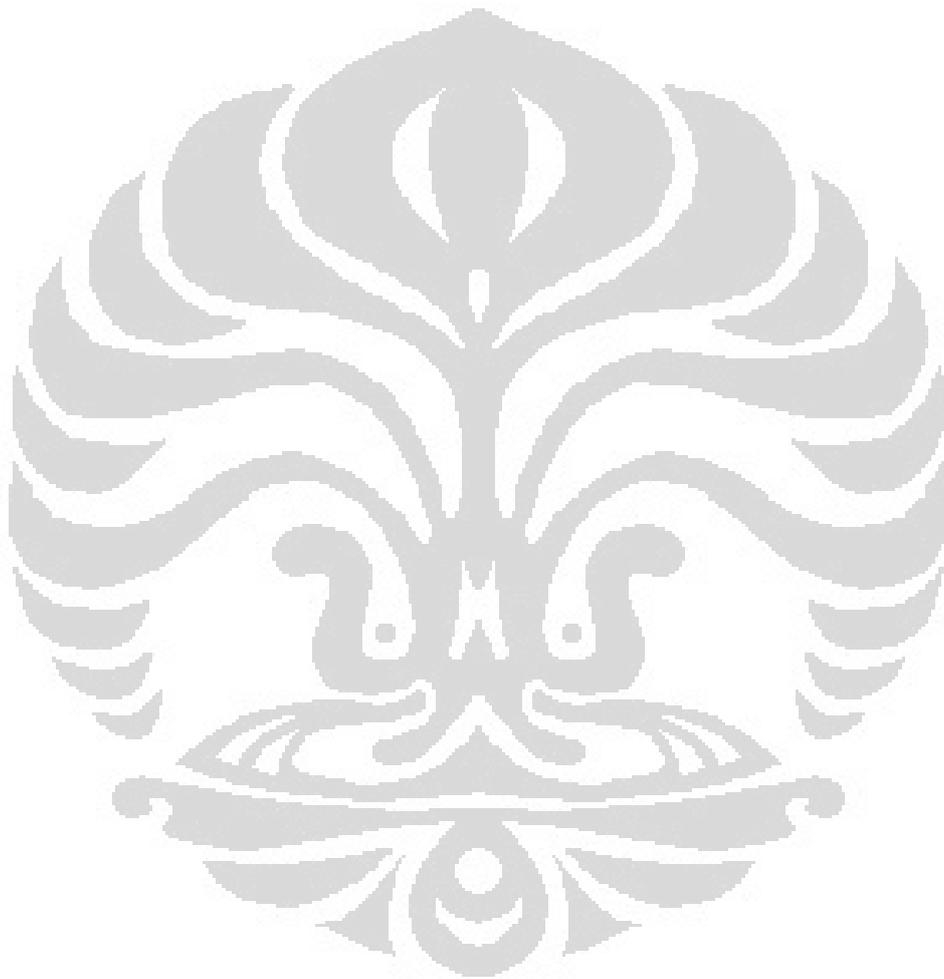
Alat ukur motivasi kerja karyawan yang berhasil di olah untuk data *post test* ini berjumlah 32 buah. Peneliti kemudian melakukan uji normalitas untuk mengetahui apakah data terdistribusi dengan normal. Hal ini dilakukan untuk menentukan metode pengolahan data yang dilakukan apakah akan digunakan metode parametrik atau metode non parametrik pada uji signifikansi perbedaan nilai rata-rata skor *pre test* dan *post test* alat ukur motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan metode *Kolmogorov – Smirnov* didapatkan hasil bahwa skor *pre test* dan *post test* motivasi kerja memiliki distribusi normal dengan $p < 0.05$ (lihat lampiran 6). Dengan demikian maka syarat untuk melakukan pengolahan data dengan metode non parametrik terpenuhi karena data berjenis interval, memiliki distribusi normal dan jumlah responden > 30 (Santoso, 2003). Maka peneliti melakukan pengolahan data dengan menggunakan metode *Paired Sample T-test*. Berikut adalah hasil uji signifikansi perbedaan skor *pre test* dan *post test* pada motivasi kerja karyawan.

Tabel 4.31.
Perbedaan Skor Motivasi Kerja Karyawan Sebelum dan Setelah dilakukan Pelatihan Komunikasi Interpersonal pada Atasan

<i>Paired</i>	<i>Mean</i>	SD	t	Sig.
Pre test Motivasi Kerja	94681,19512	18267,7589	-0,153	0,880
Post test Motivasi Kerja	95998,656	22342,504		

Berdasarkan tabel 4.36 di atas, dapat diketahui bahwa terdapat kenaikan nilai rata-rata *pre test* motivasi kerja dan nilai rata-rata *post test* motivasi kerja. Namun demikian dilihat dari nilai t sebesar $-1,180$ dengan signifikansi $0,247$ ($p > 0,05$) maka hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor motivasi kerja sebelum dan setelah dilakukan pelatihan komunikasi interpersonal. Dengan demikian, hipotesis alternatif dua (H_{a2}) ditolak

dan hipotesis null dua (H_{02}) diterima, yaitu tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada skor motivasi kerja karyawan sebelum dan setelah atasan diberikan pelatihan komunikasi interpersonal.



BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai diskusi hasil penelitian serta kesimpulan yang akan menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan sebelumnya. Pada bagian akhir, akan dikemukakan saran penelitian yang terdiri dari saran metodologis dan saran praktis

5.1. Kesimpulan

- Hipotesis alternatif satu (H_{a1}) diterima dan hipotesis *null* satu (H_{01}) ditolak. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *leader-member exchange* terhadap motivasi kerja karyawan Divisi EM.
- Hipotesis alternatif dua (H_{a2}) ditolak dan hipotesis *null* dua (H_{02}) diterima. Hal ini berarti tidak ada perbedaan signifikan antara skor *leader-member exchange* sebelum dan sesudah diberikan intervensi berupa pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan.
- Hipotesis alternatif tiga (H_{a3}) ditolak dan hipotesis *null* tiga (H_{03}) diterima. Hal ini berarti tidak ada perbedaan signifikan antara skor motivasi kerja karyawan sebelum dan sesudah diberikan intervensi berupa pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan.

5.2. Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader member exchange* memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Besarnya motivasi kerja yang dapat dijelaskan oleh *leader member exchange* adalah sebesar 48,1 %. Hal ini berarti bahwa keempat dimensi dalam *leader member exchange* yang terdiri dari dimensi afektif, kontribusi, loyalitas dan respek profesional secara bersama-sama memiliki kontribusi terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 48.1 %. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa motivasi kerja para karyawan di divisi *Equipment Management* banyak dipengaruhi oleh kualitas hubungan atasan dan bawahan atau sering disebut dengan *leader-member exchange* yang mereka rasakan. Hal ini dapat dipahami karena menurut Steers & Porter (1991) motivasi kerja dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan kerja, yaitu hal-hal yang dialami oleh individu selama ia berada dalam lingkungan kerjanya.

Lingkungan kerja berperan penting dalam mengkonstruksi atau memodifikasi suatu perilaku tertentu yang muncul dalam diri individu. Karakteristik lingkungan kerja langsung (*work group*) yang ikut mempengaruhi motivasi meliputi kualitas interaksi dengan rekan kerja dan juga dengan atasan. Interaksi atau hubungan individu dengan atasannya menjadi penting karena hal tersebut dapat memotivasi individu dalam hal ini karyawan dalam bekerja, terkait dengan pendekatan dan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan (Steers & Porter, 1991).

Hasil dalam penelitian ini diperkuat dengan hasil-hasil penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Lunenburg (2010) yang menyatakan bahwa dengan kualitas *leader-member exchange* yang tinggi maka akan menghasilkan kelompok "*in group*" yang mengalami peningkatan motivasi kerja. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Klein & Kim (1998) menyatakan bahwa kendala situasional yang terjadi dalam lingkungan kerja dapat menurunkan motivasi kerja individu. Kendala situasional tersebut diterjemahkan sebagai kurangnya sikap suportif dan dukungan atasan pada bawahan yang muncul dari terjadinya kualitas *leader-member exchange* yang rendah. Penelitian lain yang juga memperkuat temuan yang didapat dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Yukl (2008) yang menyatakan bahwa dengan meningkatkan *leader-member exchange* maka akan meningkatkan kepuasan kerja serta motivasi bawahan dalam menyelesaikan tugas termasuk di dalamnya performa dari bawahan.

Berdasarkan pengolahan data statistik diketahui bahwa kontribusi *leader-member exchange* terhadap motivasi kerja lebih besar ketika terdapat dimensi loyalitas dan dimensi kontribusi didalamnya. Kedua dimensi tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 50,4 % terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini didukung dengan penjelasan yang terdapat dalam teori motivasi VIE atau *expectancy theory* bahwa atasan memiliki peran yang besar dalam memotivasi bawahannya. Pada praktiknya atasan harus menghargai kapabilitas, profesionalitas dan kemampuan yang dimiliki oleh bawahan. Atasan juga harus bersikap suportif dan menunjukkan dukungan pada bawahannya, yang lebih penting adalah bawahan harus merasakan bahwa atasannya menghargai keterampilan yang ia miliki dan hasil kerjanya dan merasakan dukungan serta *support* dari atasan. Dengan demikian individu akan merasa bahwa upaya yang dikeluarkannya akan menghasilkan kinerja yang diinginkan. Selain itu juga dijelaskan bahwa atasan harus memberikan *reward* yang diasosiasikan ketika individu mengerjakan pekerjaannya dengan baik, dimana

individu harus merasakan *reward* yang diberikan oleh atasannya tersebut. Lebih lanjut dijelaskan bahwa setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda maka hal yang akan memotivasinya pun berbeda-beda pula (Pinder, dalam Steers & Porter, 1991). Hal ini sejalan dengan teori *leader-member exchange* yang mengembangkan perilaku *exchange* yang berbeda antara atasan dengan masing-masing bawahannya. Dengan adanya dukungan, penghargaan dan *reward* baik fisik maupun nonfisik dari atasan pada bawahannya, maka bawahan akan menunjukkan kontribusi dan loyalitasnya serta akan menampilkan *exchange* sesuai dengan yang diharapkan atasan (Yukl, 2008).

Dari uraian tersebut dapat dipahami mengapa dalam penelitian ini *leader-member exchange* memberi pengaruh lebih besar terhadap motivasi kerja ketika terdapat dimensi loyalitas dan kontribusi di dalamnya dibandingkan dengan dimensi lain karena rendahnya motivasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan dari divisi EM lebih disebabkan karena tidak adanya penghargaan dari atasan atas hasil kerja mereka serta kurangnya komunikasi atasan terhadap bawahan yang menunjukkan bahwa atasan mendukung, menghargai dan memperhatikan bawahannya. Adapun bentuk perilaku yang mencerminkan penurunan motivasi kerja karyawan divisi EM ditunjukkan oleh sebagian karyawan divisi EM dengan tidak berupaya untuk menyelesaikan perbaikan genset dengan cepat, cenderung menunda-nunda pekerjaan dan tidak bersikap proaktif ketika *vendor* yang mengirim *spare part* seringkali mengalami keterlambatan. Bahkan beberapa karyawan divisi EM lain menunjukkan perilaku tidak disiplin dengan tidak menghadiri *safety talk* yang rutin diadakan setiap pagi dengan *supervisor* mereka sebagai orang yang bertindak dalam memimpin kegiatan *safety talk*.

Selanjutnya peneliti mengukur evaluasi dari intervensi yang dilakukan. Hal ini penting dilakukan karena bertujuan untuk mengetahui apakah intervensi pelatihan komunikasi interpersonal yang diberikan pada atasan telah sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi yang dilakukan oleh peneliti adalah evaluasi tahap 1 (evaluasi reaksi) dan evaluasi tahap 2 (evaluasi pembelajaran). Evaluasi tahap 1 mengukur reaksi peserta mengenai aspek-aspek yang terdapat dalam pelaksanaan pelatihan komunikasi interpersonal. Hasilnya pelatihan komunikasi interpersonal dinilai sesuai dengan kebutuhan peserta dengan nilai rata-rata 5,72 dari rentang 1 sampai 6. Pada evaluasi tahap 2 yang mengukur pembelajaran dan pemahaman peserta akan materi pelatihan diperoleh hasil bahwa terdapat

kenaikan pemahaman peserta pelatihan akan materi yang disajikan dalam pelatihan komunikasi interpersonal. Kenaikan pemahaman tersebut ditandai dengan signifikansi perubahan skor *pre test* dan *post test*, dimana skor yang diperoleh peserta pada saat *post test* lebih tinggi dibandingkan dengan skor pada saat *pre test*.

Peneliti kemudian mengukur perbedaan skor variabel *leader-member exchange* dan skor motivasi kerja karyawan sebelum dan setelah intervensi berupa pelatihan komunikasi interpersonal diberikan pada atasan. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan hasil bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor *leader-member exchange* karyawan sebelum dan setelah atasan diberikan pelatihan komunikasi interpersonal. Demikian juga dengan skor motivasi kerja, berdasarkan pengolahan data didapatkan hasil bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor motivasi kerja karyawan sebelum dan setelah atasan diberikan pelatihan komunikasi interpersonal. Menurut Harris (2004) meningkatkan kualitas *leader-member exchange* membutuhkan proses pembentukan dalam jangka waktu yang tidak singkat. Terdapat 3 (tiga) fase pembentukan kualitas *leader-member exchange* yaitu fase *role taking*, *role making* dan *role routinization* dimana fase dua baru dapat terbentuk ketika fase pertama sudah terpenuhi sementara fase ketiga baru dapat terbentuk ketika dua fase sebelumnya terpenuhi. Setiap fase memerlukan waktu tertentu untuk pembentukannya, dimana waktu yang diperlukan relatif lama (Yukl, 2008). Oleh karena itu Green & Bauer (1996) menganjurkan penelitian *longitudinal* untuk melihat kualitas *leader-member exchange*.

Hal penting yang menjadi perhatian peneliti terkait dengan hasil yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor *leader-member exchange* karyawan sebelum dan setelah atasan diberikan pelatihan komunikasi interpersonal adalah, singkatnya jeda antara waktu pelatihan dengan waktu pengambilan data *post test*. Peneliti melakukan pengambilan data *post test* 7 (tujuh) hari setelah pelatihan berlangsung (termasuk Sabtu dan Minggu), dimana hal ini berarti para peserta pelatihan yakni *supervisor* dan koordinator tidak sempat mengimplementasikan hasil yang diperoleh dari pelatihan ke dalam rapat-rapat mingguan tiap *section* ataupun rapat koordinasi Divisi. Implementasi secara informal seperti misalnya melalui kegiatan *morning breakfast* ataupun bincang-bincang informal juga belum dilakukan secara efektif. Sementara menurut Cummings & Worley (2008) untuk mempertahankan perubahan yang diinginkan setelah dilaksanakannya intervensi diharuskan melakukan institusionalisasi yang bertujuan

untuk memperkuat dan mempertahankan perubahan tersebut menjadi sesuatu yang permanen. Kirkpatrick (2007) menambahkan bahwa untuk dapat melihat perubahan perilaku sebagai hasil dari pelatihan yang dilaksanakan penting untuk mendukungnya dengan memberikan bantuan, semangat ataupun *rewards* seperti ucapan selamat atas pencapaiannya, menaikkan rasa percaya diri mereka dan lain-lain. Hal tersebut dilakukan ketika peserta pelatihan kembali ke dalam kehidupan pekerjaannya sehari-hari. Peserta pelatihan memiliki kesempatan untuk mengimplementasikan hasil pembelajaran yang mereka dapatkan namun, hal tersebut tidak terjadi secara singkat. Dengan bantuan dan semangat yang diberikan perubahan perilaku dapat terjadi antara kurun waktu dua atau tiga bulan setelah pelatihan bahkan dalam beberapa kasus jangka waktu enam bulan dinilai lebih realistis. Iklim kerja juga ikut mendukung dalam menciptakan perubahan perilaku yang permanen. Lebih lanjut ditambahkan oleh Jhonson (2003) bahwa dalam komunikasi interpersonal dibutuhkan latihan dan umpan balik dari orang lain untuk mencapai dan mempertahankan komunikasi interpersonal yang efektif.

Hasil pengolahan data juga menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor motivasi kerja karyawan sebelum dan setelah atasan diberikan pelatihan komunikasi interpersonal. Menurut Vroom (dalam Munandar, 2001) *expectancy theory* menjelaskan motivasi sebagai suatu proses, yang menggambarkan bagaimana proses-proses tersebut memprakarsai perilaku. Robbins (2007) juga menyatakan bahwa motivasi menurut VIE *theory* adalah suatu tendensi untuk melakukan suatu perilaku yang bergantung pada ekspektasi yang dimiliki oleh individu untuk mendapatkan hasil dari perilakunya. Dengan demikian, motivasi adalah sesuatu yang tidak dapat terjadi secara singkat, untuk tercapainya motivasi terlebih dahulu ekspektasi dari individu harus terpenuhi. Dalam penelitian ini salah satu ekspektasi individu adalah memiliki kualitas hubungan atasan bawahan yang baik dan komunikasi yang lancar dengan atasannya. Hal ini dapat dipahami karena peningkatan terhadap motivasi kerja karyawan akan terjadi ketika ada peningkatan dalam *leader-member exchange*, sementara itu dari penelitian ini tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada skor *leader-member exchange* sebelum dan setelah dilakukan intervensi. Pemberian intervensi yang dilakukan pada para *supervisor* juga menjadi faktor yang menyebabkan motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini tidak meningkat. Hal ini disebabkan karena supervisor tersebut harus mengimplementasikan hasil pelatihannya terlebih dahulu kepada bawahan dan

bawahan harus dapat merasakan perubahan perilaku supervisornya dalam berkomunikasi sehingga mereka dapat mempersepsikan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan yang nantinya akan berdampak pada peningkatan motivasi kerjanya.

5.3. Saran

5.3.1. Saran Metodologis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran metodologis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Menambah sesi dan durasi pelatihan, sehingga pelatihan yang dilaksanakan dapat memberikan efek yang lebih optimal.
2. Melakukan evaluasi pelatihan level 3 untuk melihat perubahan perilaku dari peserta pelatihan yang akan berpengaruh pada peningkatan *leader-member exchange* dan motivasi kerja karyawan.
3. Melakukan *post test* dengan jangka waktu 3 bulan setelah pelatihan berlangsung. Hal ini bertujuan agar kegiatan tindak lanjut pelatihan dapat dilaksanakan sehingga terjadi perubahan perilaku yang nyata dari para *supervisor* yang dirasakan oleh para bawahan.
4. Melakukan penelitian *longitudinal* untuk melihat efek jangka panjang dari hasil intervensi terhadap peningkatan *leader-member exchange* melalui 3 (tiga) fase *leader-member exchange* dan terhadap peningkatan motivasi.

5.3.2. Saran Praktis

Selain itu, peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis yang dapat digunakan untuk pengembangan PT. XYZ:

1. Melakukan *monitoring* secara terus menerus untuk mengukur perubahan perilaku yang telah ditampilkan oleh supervisor sebagai hasil dari pelatihan komunikasi interpersonal
2. Memberikan umpan balik terhadap para *supervisor* terkait dengan perilaku komunikasi interpersonal yang mereka tampilkan yang diukur melalui *behavior check list* dan *behavior competency check list*. Hal ini disebabkan karena komunikasi interpersonal adalah suatu *soft skill* yang membutuhkan latihan terus menerus dan umpan balik untuk pengembangan dan penguatannya.

3. Apabila masih terdapat individu yang belum menunjukkan perubahan perilaku maka disarankan untuk melakukan kegiatan *coaching* sebagai tindak lanjut dalam meningkatkan *leader-member exchange*.
4. Sebagai industri yang bergerak di bidang *power plant* dan lebih mengutamakan keterampilan teknis dari para sumber daya manusianya, PT XYZ masih belum berfokus pada pengembangan *soft skill* khususnya pada level *manager* ke bawah. Hal ini harus ditingkatkan karena, pembekalan *soft skill* sangat diperlukan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh individu terlebih di level *leader*. Walaupun hanya sebagai pemimpin di dalam *section* ataupun di dalam kelompok supervisor dan koordinator perlu dibekali dengan kemampuan *leadership* dan hal-hal yang dapat mendukung kemampuan mereka dalam memimpin.



DAFTAR PUSTAKA

- Amaria, Justi. (2000). *Hubungan antara Efektifitas Komunikasi Antar Pribadi dengan Motivasi Kerja Pegawai*. Depok: Universitas Indonesia
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th Ed). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Aron, A., Aron, E.N, Eliot, C. (2006) *Statistic for Psychology*, 4th Ed. New York: Pearson
- Bayu, M.(16 Maret 2012).Komunikasi Pribadi.
- Camelia, S., & Popa, L. (2008). *Managerial Communication*. MPRA Paper, 7172.
- Campbell, K.L. (2003). *Desperately seeking feedback: A model of feedback-seeking based on the leader member exchange and communication antecedents*. (Disertasi). Florida: University of Miami.
- Cericola, S.A. (1999). *Communication Skills: The art of listening*. *Plastic Surgical Nursing*.ProQuest 19(1). 41
- Cohen, Ronal, J., & Swerdlik. E. Mark. (2005). *Psychological Testing and Assessment: an Introduction to Test and Measurement*. 6th Ed. New York. Mc Graw –Hill
- Crocker,L & Algina,J. (1986). *Introduction to Classical and Modern Test Theory*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich Collage Publishers.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). *Organization development and change*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- DeVito, J.A. (2006). *Human communication: The basic course*. Boston: Allyn and Bacon
- Donovan, P., & Thowsend, J. (2007). *Training Need Analysis Pocketbook*. London. Management Pocketbook, Ltd.
- Edward, Allen. L. (1957). *Techniques of Attitude Scale Costruction*. New York: Appleton-Century-Crofts, Inc.
- Fahrurrozi,A.(27 Maret 2012).Komunikasi Pribadi.
- Fisher, B.A., & Adams, K.L. (1994). *Interpersonal communication: Pragmatic of human relationship*. Singapore. McGraw Hill, Inc.
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Friedenberg, Lisa. (1995). *Psychological Testing: Design, Analysis, and Use*. Massachusetts. Allyn & Bacon
- Gamble, T.K., & Gamble.M. (2005). *Communication works*. New York. McGraw Hill, Inc.
- Graen, G.B., & Cashman, J.F (1975). A role-making model of leadership in formal organization: A developmental approach. *Leadership Frontiers* pp.143-165. OH: Kent State University Press.
- Guilford, J.P. (1981). *Fundamental Statistics in Psychology and Education* 3rd ed. (p. 145) New York: McGraw Hill.
- Harris, KJ., Harris, R.B., & Eplion, D.M (2007). Personality, leader-member exchanges, and work outcomes. *Journal of Behavioural and Applied Management*, 8(2), 92-107
- Henderson, D.J. (2001). *A communication perspective on leader-member exchange and turnover and promotion*. (Disertasi). Illinois. University of Florida
- Johnson, D. W. (2003). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization*. Boston: Allyn & Bacon.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. (2003). *Joining together: Group theory and group skills* (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Jhonson, T.B (27 Maret 2012).Komunikasi Pribadi.
- Jones, M.D. (2006). Which is a better predictor of job performance: job satisfaction or life satisfaction?. Institute of Behavioral and Applied Management. Providence College.
- Kamal, M.(2 April 2012).Komunikasi Pribadi.
- Kamery, R.H. (2004). Employee Motivation as it relates to effectiveness, efficiency, productivity, and performance. *Allied Academies International Conference*. Nova Southeastern University page 139-143.
- Kirkpatrick,D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2007). *Implementing The Four Levels. A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Fransisco : Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: A step by step guide for beginners*. London. Sage Publications.
- Kusumo, E.(16 Maret 2012).Komunikasi Pribadi.
- Kuzmyez, D.B. (2011). *Coaching behaviors of managers as a predictor of higher quality leader-member exchange and employee engagement*. (Thesis). Aliant International University: San Diego.

- Lagace, R.R., Castleberry, S.B., Ridnour, R.E. (1993). An exploratory salesforce study of the relationship between leader-member exchange and motivation, role stress, and manager evaluation. *Journal of Applied Business Research*. 9 (4). 110-116.
- Laird, D. (2003). *Approach to Training and Development* (3rd ed). New York: Basic Books.
- Lapierre, L.M., & Hackett, R.D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behavior: A test of an integrative model., 80, 539-554.
- Lee, J. (1999). Leader-member exchange, gender and members communication expectations with leaders. *Journal of Communication Quarterly*, 47 (4), 415-429.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Loma's Competency Dictionary. (1998)
- Lunenburg, F.C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on leadership process. *International Journal of Management, Business and Administration*. 13 (1), 1-5.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mahsud, R., Yukl, G., Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*. 25(6), 561-577.
- Mak, R.D. Chan, C.S. (2011) *Trust as a mediator of the relationship between leader-member behavior and leader-member exchange quality*. (Tesis) Los Angeles: University of California
- Mangkunegara, A.P., (2005) *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosdakarya: Bandung
- Mendez, M.I. (1999). *Leader-member exchange as a moderator of the job satisfaction communication response relationship*. (Tesis). Los Angeles. University of California.
- Monica. (1998). Pengaruh kemampuan komunikasi terhadap kepemimpinan kepala ruangan: Studi pada Rumah Sakit ABC. Skripsi sarjana. Tidak diterbitkan. Universitas Sumatera Utara: Medan.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press: Universitas Indonesia.

- Nawab, S., Bhatti, M.K., & Shafi, K. (2011) Effect of motivation on employees performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, (3) 3, 1209-1216.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W, O. & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. Sage Publications.
- Noe, R. A. (2005). *Employee Training and Development* (3rd ed). McGraw-Hill International Edition.
- Noe, R.A., Hollenback, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2000). *Human Resource Management* (3rd ed). New York: Mc-Graw Hill / Irwin.
- O'Donnel, M.E. (2009). The Influence of Leader Behaviors on the Leader-Member Exchange Relationship. (Disertasi). New York: University at Albany
- Parfyonova, N. (2009). *Employee motivation, performance and well-being: The role of managerial support for autonomy, competence and relatedness needs*. (Thesis). School of Graduate and Postdoctoral Studies. The University of Western Ontario: Ontario.
- Pearson, J.C. (1983). *Interpersonal Communication*. Illinois: Scott Foresman & Company
- Pearson, J., Nelson, P., Titsworth, S., & Harter, L. (2006). *Human communication*. Singapore: McGraw-Hill.
- Poerwandari, E.K. (2009). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3.
- Pollock, T. (2003). Nine ways to improve your communication. *Automotive Design & Production*. ABI/INFORM Complete 115 (5), 8
- Pratama, Y.(16 Maret 2012).Komunikasi Pribadi.
- Rashid, M.Z.A., Murali, S., & Juliana, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *The Journal of Management Development*, 22(7/8), 708-728
- Riggio, R.E. (2008). Introduction to industrial / organizational psychology (5th Ed.) New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2007). *Organizational behavior* (12th Ed). New jersey: Prentice Hall.
- Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L. (2010). *Practicing Organization Development; A Guide for Consultants, 3rd Ed*. San Diego: Pfeiffer A Wiley Imprint.

- Santoso, S. (2010). *Panduan Lengkap Menguasai Statistik dengan SPSS 17*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Sathe, V. (1985). *Culture an Related Corporate Realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Schaffer, B. (2008). Leadership and motivation. *Supervison*69 (2), 6-9
- Scandura, T.A., & Pellegrini, E.K. (2008) Trust and leader member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15 (2), 101-110.
- Scandura, T.A., & Schriesheim, C.A. (1994). Leader-member exchange and s supervisor career mentoring as complimentary construct in leadership research. *Academy of Management Journal*. 37 (6), 1588-1599
- Sherman, J. (2002). Leader role inversion as a corollary to leader-member exchange. *Journal of Group & Organization Management*. 27 (2), 245
- Smith, M. K. (2001). Kurt Lewin: Groups, experiential learning and action research. [WWW document]. URL: <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm> [2004, September 9].
- Speen, G.B. (1998). Maximizing employee performance through motivation. ABI/INFORM Incentive, 2.
- Steers, R.M., & Porter, L.W. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: Mc-Graw-Hill, Inc.
- Steward, C. J. & Cash, W. B. (2006). *Interviewing: Principles and Practices* (11thed). Boston: McGraw-Hill.
- Sweeney,T., Gilpatrick, K., & Babcock, B. (2000). Managers have trouble relating to employee. *Credit Union Management*. ABI/INFORM Complete. 23 (11), 7
- Tjosvold, D., Moy, J.W. (1998). Managing employees in China from Hong Kong: interaction, relationship and productivity as antecedents to motivation. *Leadership and Organization Development Journal*. 19(3), 147-156
- Trukenbordt, Y.B. (2000). *An empirical assessment of the relationship between leader-member exchange and organizational commitment and organizational citizenship behaviour*. (Disertasi). Florida: Nova Southeastern University.
- Vikramaditya, E., (2005). Leader Member Exchange and Employee Attitudes: A Study in the Indian Context. *Management and Labour Studies*. Sage Publication On-line 30 (2)
- Walters, M.M., (2007) *Leadership and Productivity: An examination of a leader-member exchange model*. (Disertasi) Capella University

- Wittmer, J.L.S., Martin, J.E., & Tekleab, A.G. (2010). Procedural justice and work outcomes in a unionized setting: The mediating role of leader-member exchange. *American Journal of Business* 25 (2), 55-69
- Woodcock, M., Francis, D. (1990). *Unblocking Your Organization*. Gower Pub Co: Aldershot
- Workitech's Competency Dictionary. (2007).
- Wu, Y.J. (2009). *A multidimensional analysis of the relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviour with an alternative measure of leader-member exchange*. (Disertasi). New York. School of Business Organizational Studies Program.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviours in the leader member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (4), 289-299.
- Yrle, A.C., Hartman S.J., & Jr, W.P.G. (2003). Examining communication style and leader member exchange: Considerations and concern for managers. *International Journal of Management*, 20 (1), 92
- Zainal, M. (16 Maret 2012). Komunikasi Pribadi.

Lampiran 1 – Profil Perusahaan

Profil Perusahaan

Sejarah Singkat PT XYZ

Berdiri sejak 27 Maret 1992 PT. XYZ adalah anak dari PT. ABC yang merupakan anggota grup PT. CBA Group. PT. XYZ merupakan penyedia listrik yang paling handal dan terpercaya untuk keperluan menyediakan kebutuhan listrik dalam keadaan darurat atau berkala dalam skala besar. Banyak perusahaan yang sudah menjadi klien dari PT. XYZ mulai dari perusahaan kecil, sedang maupun besar jenis pelayanannya antara lain meliputi *wide selection of Gen-sets, from High Speed, Medium Speed, Gas Engine to Gas Turbine Gen-sets*. PT Sumberdaya Sewatama menyewakan berbagai generator listrik Caterpillar dari 100kVa sampai dengan 2000 kVa dalam operasi unit tunggal dan diatas 2000 kVa dalam operasi unit paralel. PT Sumberdaya Sewatama juga memiliki unit pompa sentrifugal untuk disewakan dengan konfigurasi penggerak mesin Caterpillar.

Pada tahun 2004 PT XYZ melengkapi penyediaan penyewaan Generator berbahan bakar Ganda. Generator berbahan bakar ganda tersebut beroperasi dengan campuran bahan bakar 50% diesel dan 50% gas dan memproduksi listrik dengan kualitas tinggi. Seluruh paket sewa didesain khusus untuk dapat diandalkan dan memenuhi kebutuhan sewa khusus klien dari segmen pasar manapun, baik itu migas (lepas pantai dan pesisir pantai), manufaktur, pertambangan, jasa publik, konstruksi, 1arallel komersial, acara pameran, kelautan dan perkapalan. Dengan didukung oleh lebih dari 50 cabang Traktor Indonesia di seluruh Indonesia, PT Sumberdaya Sewatama mampu mengirimkan peralatan sewa kemanapun dan dimanapun klien menginginkannya.

Pada tahun 2008 dibawah CEO yang baru PT. XYZ melakukan perubahan organisasi, baik dari strategi bisnis hingga sistem internal perusahaan. Diawali dengan adanya *strategic map* yang menggambarkan visi perusahaan ke depannya untuk bisa menjadi *leading provider of rental power solution in Global*. Hal ini menunjukkan adanya keinginan PT. XYZ untuk mengembangkan produk dan jasanya seiring dengan adanya tuntutan pasar. Pesatnya pertumbuhan bisnis perusahaan ini, secara otomatis membuat permintaan pasar meningkat. Oleh karena itulah perusahaan berusaha untuk bisa menjadi tempat solusi yang berhubungan dengan segala kebutuhan daya listrik.

Lampiran 1 – Profil Perusahaan (lanjutan)

Visi, Misi dan nilai-nilai PT. XYZ

Visi

Sebagai *power solution provider* yang terkemuka dan diakui sebagai pilihan utama di industri-industri.

Misi

1. Mempertahankan pertumbuhan yang maksimal dan menguntungkan nilai pemegang saham.
2. Memberikan kualitas tertinggi dalam menyediakan solusi dan jasa untuk kedua pelanggan utility (PLN) dan non-utility di Indonesia, dalam jangka menengah sampai jangka panjang.
3. Selalu menciptakan kesempatan dalam bidang pekerjaan yang bermanfaat dan menantang bagi sebagian besar masyarakat Indonesia demi meningkatkan dan mengembangkan kualitas hidup karyawan.
4. Melanjutkan budaya teknologi yang ramah lingkungan untuk memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

Nilai-nilai PT XYZ

1. Pembelajaran
Semangat untuk senantiasa memperbaiki diri dan organisasi dengan pembelajaran yang berkelanjutan.
2. Hasil terbaik
Sikap kerja yang ditunjukkan sebagai upaya pribadi pada pencapaian hasil kerja terbaik yang dapat dilakukan dari waktu ke waktu.
3. Berkomitmen
Upaya yang ditunjukkan dalam sikap kerja untuk selalu melaksanakan apa yang telah menjadi kesepakatan.
4. Kerjasama
Kemampuan memberikan kontribusi sebagai seorang anggota kelompok, terlibat secara aktif dalam proses mencapai kesuksesan tim secara efektif, dan membangun serta memimpin kelompok menuju prestasi atau hasil yang tinggi.

Lampiran 1 – Profil Perusahaan (lanjutan)

5. Terbuka dan penuh hormat
Perpaduan yang optimal antara menerima dan member masukan untuk perbaikan diri dan organisasi, dilandasi dengan rasa saling menghargai
6. Energi positif
Kualitas pribadi dalam menciptakan suasana kerjasama yang positif, dan memberikan semangat kepada orang lain.

Leadership Trait

1. Kejelasan tujuan

Kemampuan untuk menjadi panutan karena kejelasan pendirian dan penyampaian maksud/tujuan.

Indikator perilaku:

- Menjelaskan visi individu/organisasi secara jelas
- Menerjemahkan hal yang kompleks menjadi sederhana, mudah dimengerti dan dikerjakan
- Merumuskan dan menetapkan rencana praktis
- Berbicara dengan jelas dan menggunakan bahasa yang mudah dipahami

2. Semangat wirausaha

Semangat untuk senantiasa mengembangkan perusahaan.

Indikator perilaku:

- Mengamati dinamika lingkungan usaha dan pengaruhnya terhadap kelangsungan dan kemajuan departemen/perusahaan
- Selalu berpikir dan berbuat untuk memberikan manfaat kemajuan bisnis/perusahaan
- Senantiasa mengembangkan hubungan pribadi secara internal/eksternal perusahaan

3. Inovasi dan pengambilan keputusan

Rasa penghargaan terhadap penciptaan ide-ide baru untuk perbaikan, dipadukan dengan kemampuan dan keberanian untuk mengambil keputusan menjalankan ide-ide tersebut, dengan mempertimbangkan resiko yang mungkin timbul.

Lampiran 1 – Profil Perusahaan (lanjutan)

Indikator perilaku:

- Berani mengambil keputusan dan menyediakan dukungan untuk pelaksanaan ide-ide baru
- Mengambil keputusan yang jelas, tegas dan tepat waktu untuk hal-hal yang penting dan berat
- Senantiasa bersedia mengupayakan alternative solusi yang di luar kebiasaan
- Mendorong terciptanya suasana dimana ide dan cara baru dihargai dan diterima dengan suka cita

4. Keterlibatan

Kesediaan untuk menjadi bagian dalam pelaksanaan setiap rencana dan kesepakatan.

Indikator perilaku:

- Terlibat secara pribadi dalam kegiatan sehari-hari secara antusias
- Berbagi dan memberikan penjelasan secara positif
- Membangun rasa percaya diri orang lain dan menimbulkan rasa kesetiakawanan
- Memastikan kesesuaian rencana dengan eksekusi di lapangan

5. Keahlian

Kemampuan baik di bidang masing-masing maupun kemampuan pengelolaan usaha secara umum, menjadi dasar dari rasa percaya diri.

Indikator perilaku:

- Mempunyai keahlian di bidangnya
- Mampu mengelola pekerjaan
- Mempunyai rasa percaya diri yang tinggi didasari keahliannya
- Sudah berada pada posisinya cukup lama untuk melihat dampak dari keputusannya
- Sudah mengalami pasang surut dalam pekerjaannya yang disebabkan oleh kondisi internal maupun eksternal

Lampiran 1 – Profil Perusahaan (lanjutan)

Produk dan Jasa PT. XYZ

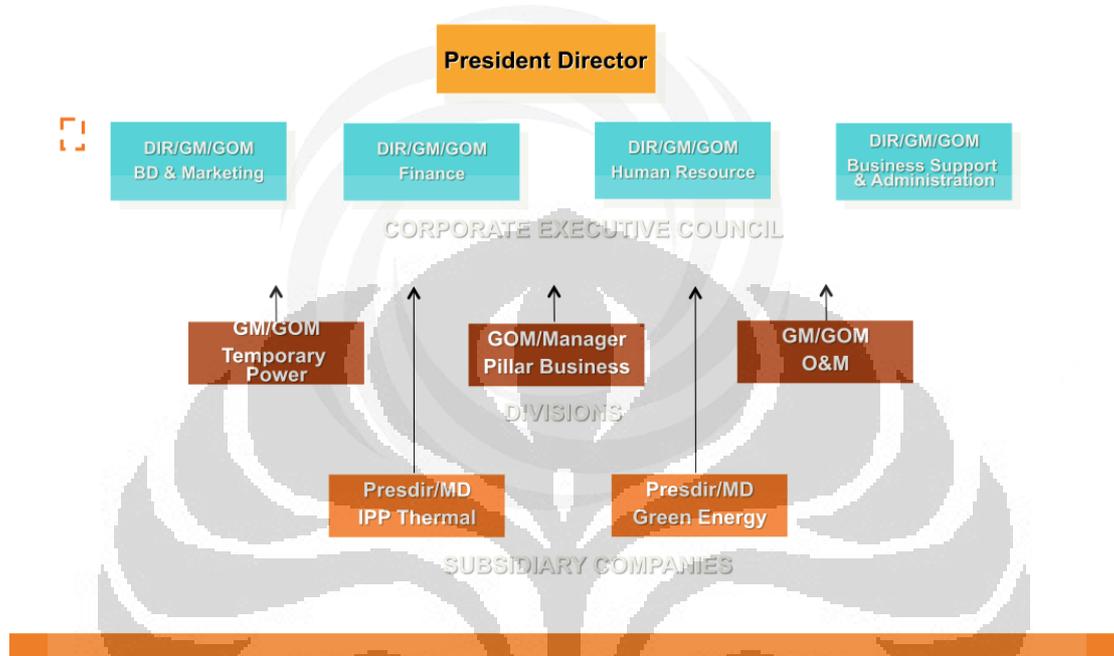
PT. XYZ menawarkan jasa yang diberikan berdasarkan atas pengalaman perusahaan yang sudah dalam lingkup internasional dengan pengetahuan yang komprehensif mengenai kebutuhan akan daya dan tantangan dalam industri serupa. PT. XYZ menyadari betul bahwa setiap pelanggan memiliki kebutuhan dan persyaratan yang unik. Komitmen untuk memberikan solusi yang efektif dan efisien untuk setiap kebutuhan spesifik pelanggan didesain dengan hati-hati dan diimplementasikan secara ditawarkan antara lain:

- *Power Rental Services*
- *Power Plant Operating & Maintenance Services*
- *Mining Dewatering Management & Other Centrifugal Pump*



Lampiran 2 – Stuktur Organisasi PT XYZ

High Level Organization View ~ 2010-2012



TP - Equipment Management



Proposed by,

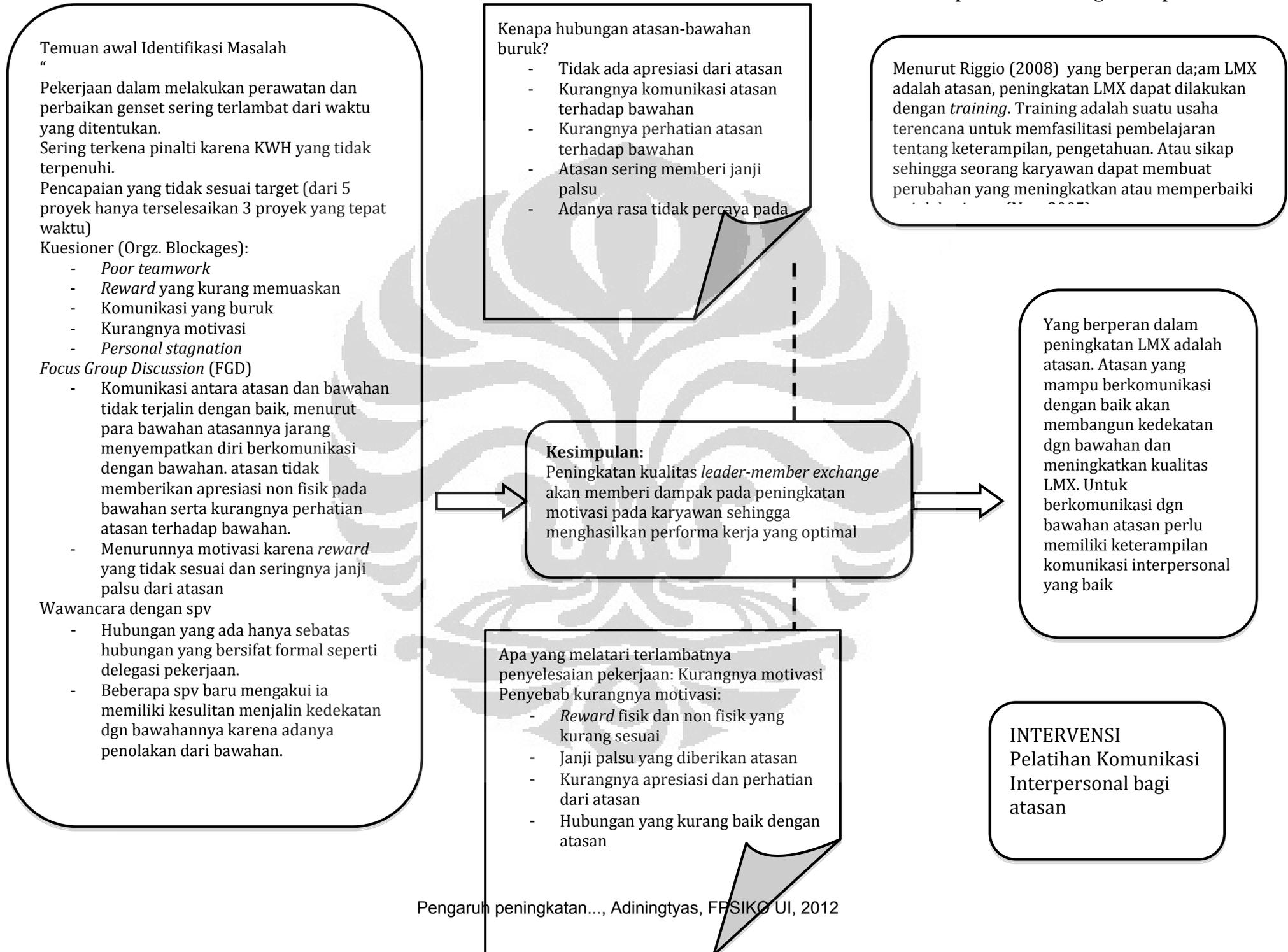
Recommended by,

Approved by,

Head of Temporary Power

Head of Human Resources

President Director



Lampiran 4 – Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

Selamat Pagi/Siang/Sore,

Kami dari Program Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yang saat ini sedang melakukan penelitian dalam rangka pengerjaan tesis. Kami mengharapkan kerjasama Anda dalam pengisian kuesioner ini.

Sebelum mengisi kuesioner ini, bacalah terlebih dahulu petunjuk pengisian agar tidak terjadi kekeliruan. Dalam kuesioner ini, tidak ada jawaban benar atau salah. Oleh karena itu, Anda diharapkan untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan diri Anda yang sesungguhnya.

Setelah Anda selesai mengisi, periksalah kembali jawaban Anda agar tidak ada pernyataan yang terlewat. Data dan identitas diri Anda, akan kami jamin kerahasiaannya. Atas partisipasi dan kerjasama Anda, Kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Peneliti

Lampiran 4 – Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

Instruksi :

Pada kuesioner ini terdapat sejumlah pernyataan yang menggambarkan kondisi pekerjaan Anda yang sekarang. Di samping kanan setiap pernyataan-pernyataan tersebut terdiri dari dua pilihan jawaban, yaitu **Benar** dan **Salah**. Tugas Anda adalah **memilih salah satu jawaban dari dua pilihan jawaban** yang tersedia, yang Anda anggap paling sesuai dengan keadaan diri Anda kemudian berilah tanda silang (X).

Contoh :

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban	
		Benar	Salah
Menurut Saya,			
1.	Teman-teman di kantor menyukai Saya	X	
2.	Pekerjaan saya saat ini sangat sulit untuk diselesaikan		X

Jika pernyataan nomor 1 **dinilai benar**, maka berilah **tanda silang (X)** pada **kolom Benar** di samping kanan pernyataan tersebut. Pada pernyataan nomor 2, apabila **dinilai salah**, maka **kolom Salah diberi tanda silang (X)**.

Pilihlah jawaban yang benar-benar menggambarkan kondisi Anda yang sebenarnya. Adapun data Anda dijamin kerahasiaannya dan tidak akan berpengaruh pada pekerjaan Anda saat ini karena hanya akan didiskusikan untuk tujuan akademik.

-Selamat Mengerjakan-

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN	
		Benar	Salah
Menurut Saya,			
1.	Rencana jangka panjang perusahaan disusun dengan matang.		
2.	Karyawan dari berbagai level jabatan mampu menjelaskan tujuan perusahaan dengan akurat.		
3.	Perusahaan sudah memiliki prioritas yang jelas.		
4.	Sebagian besar karyawan dalam perusahaan ini memiliki pemahaman yang jelas terhadap tujuan yang ingin dicapai dalam satu tahun ke depan.		
5.	Saya merasa menghabiskan terlalu banyak energi untuk melakukan pekerjaan yang sifatnya sangat penting.		



Lampiran 4 – Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

Yth. Bapak/ibu Karyawan PT XYZ

Dengan hormat,

Saya adalah Mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Indonesia – Depok, saat ini sedang melakukan penelitian untuk keperluan pembuatan tesis sebagai salah satu syarat menempuh ujian kelulusan program Magister Profesi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai hal-hal apa saja yang perlu dipertahankan di PT XYZ dan hal-hal apa saja yang dapat dikembangkan. Untuk itu, Saya membutuhkan sejumlah data dari Bapak/Ibu terkait dengan pekerjaan Bapak/Ibu saat ini.

Pada kesempatan ini Saya memohon Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu guna mengisi kuesioner berikut. **Semua data yang diperoleh bersifat RAHASIA** yang akan Saya jaga kerahasiaannya dan **tidak akan berdampak pada pekerjaan Bapak/Ibu saat ini**. Untuk itu saya mengharapkan jawaban yang sebenar-benarnya dari Bapak/Ibu. Bapak/Ibu juga tidak perlu menuliskan nama, inisial ataupun nomor induk karyawan, karena semua data akan saya olah sebagai satu kesatuan bukan orang per orang.

Sebelum memberikan jawaban, mohon Bapak/Ibu membaca dengan teliti setiap petunjuk yang diberikan. Pastikan Bapak/Ibu menjawab semua pernyataan yang ada dalam kuesioner ini tanpa ada yang terlewat, supaya datanya dapat saya olah.

Data-data yang Bapak/Ibu berikan akan sangat berarti bagi saya agar saya dapat memberikan gambaran yang sebenarnya tentang kondisi PT XYZ untuk keperluan program pengembangan organisasi kedepan.

Besar harapan Saya Bapak/Ibu bersedia membantu penelitian saya.
Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu, Saya ucapkan banyak terimakasih

Jakarta, Maret 2012

Hormat Saya,

Adiningtyas

Lampiran 4 – Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

Petunjuk Pengisian

Berikut ini, adalah beberapa pernyataan yang menggambarkan atasan Bapak/Ibu, yang dimaksud dengan atasan adalah atasan langsung Bapak/Ibu.

Tugas Bapak/Ibu adalah memberi penilaian seberapa besar pernyataan tersebut benar-benar menggambarkan kondisi yang sesuai dengan yang sebenarnya. Pada setiap pernyataan Bapak/Ibu diminta memilih satu jawaban dengan cara memberikan tanda silang (X). Adapun jawaban-jawaban tersebut memiliki ketentuan sbb:

- 1 → Sangat tidak setuju
- 2 → Tidak setuju
- 3 → Agak tidak setuju
- 4 → Agak setuju
- 5 → Setuju
- 6 → Sangat setuju

Contoh:

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					
		1	2	3	4	5	6
1	Saya adalah seorang pekerja keras yang tidak mudah menyerah						

Dengan memberi tanda silang pada pilihan jawaban 3 tersebut, maka Bapak/Ibu agak setuju bahwa Bapak/Ibu adalah seorang pekerja keras yang tidak mudah menyerah, dan hal tersebut menggambarkan keadaan yang sebenar-benarnya.

Apabila ada jawaban yang ingin Bapak/Ibu ganti, maka berilah tanda sama dengan (=) pada jawaban tersebut, kemudian berikan tanda silang pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap benar.

Contoh:

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					
		1	2	3	4	5	6
1	Saya adalah seorang pekerja keras yang tidak mudah menyerah			X			

-Selamat Mengerjakan-

Lampiran 4 – Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

-Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini-

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					
1	Saya sangat menyukai atasan saya, sebagai seorang pribadi personal	1	2	3	4	5	6
2	Atasan saya adalah orang yang paling saya inginkan untuk menjadi teman saya	1	2	3	4	5	6
3	Atasan saya adalah orang yang sangat menyenangkan untuk diajak bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
4	Atasan saya membela saya di hadapan pimpinan, walau tidak tahu sepenuhnya tentang tindakan saya.	1	2	3	4	5	6
5	Atasan saya akan membela saya jika saya dipojokkan oleh seseorang.	1	2	3	4	5	6

Lampiran 4 – Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

Petunjuk Pengisian

Bagian I

Berikut ini, ada beberapa **hal yang mungkin** diperoleh seseorang dalam pekerjaannya, jika ia **bekerja giat dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik** sekali. Apabila Bapak/Ibu bekerja dengan baik sekali berapa besar kemungkinannya, setiap hal di bawah ini dapat saudara peroleh. Pada setiap pernyataan Bapak/Ibu 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 → Kemungkin 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 memberi tanda silang pada pilihan jawaban 3 tersebut, maka Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan **adalah hal yang cukup mungkin untuk diperoleh** jika Bapak/Ibu bekerja dengan baik sekali. Apabila ada jawaban yang ingin Saudara ganti, maka berilah tanda sama dengan (=) pada jawaban tersebut, kemudian berikan tanda silang pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap benar.

Contoh:

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

Dengan memberi tanda sama dengan (=) pada pilihan jawaban 3 dan memberikan tanda silang pada jawaban 6, maka kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan **adalah hal yang mungkin sekali untuk diperoleh** jika Bapak/Ibu bekerja dengan baik sekali.

Lampiran 4 – Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN						
1	Saudara memperoleh kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan saudara.	1	2	3	4	5	6	7
2	Saudara memperoleh kesempatan untuk memperoleh hal-hal baru.	1	2	3	4	5	6	7
3	Saudara mendapat bonus atau kenaikan gaji.	1	2	3	4	5	6	7
4	Saudara dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi	1	2	3	4	5	6	7
5	Saudara akan diberikan tugas-tugas yang menantang kreativitas saudara.	1	2	3	4	5	6	7

Lampiran 4 – Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

Bagian II

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 Bapak/Ibu. **Seberapa penting** tiap hal-hal dibawah ini bagi saudara untuk diperoleh dalam pekerjaan saudara Pada setiap pernyataan Bapak/Ibu diminta memilih satu jawaban dengan cara memberikan tanda silang (X). Adapun jawaban-jawaban tersebut memiliki ketentuan sbb:

1 → Tidak penting untuk diperoleh atau sangat dihindari untuk diperoleh

2 → Tidak penting diperoleh

3 → Kurang penting untuk diperoleh

4 → Diperoleh atau tidak sama saja

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 Bapak/Ibu.

Apabila ada jawaban yang ingin Bapak/Ibu ganti, maka berilah tanda sama dengan (=) pada jawaban tersebut, kemudian berikan tanda silang pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap benar.

Lampiran 4 – Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN						
1	Reputasi dalam keahlian yang diakui dan dihargai oleh rekan sekerja dan atasan.	1	2	3	4	5	6	7
2	Kesempatan melakukan sesuatu yang memberikan perasaan yang menyenangkan kepada saudara sendirisebagai manusia.	1	2	3	4	5	6	7
3	Peluang memperoleh tugas yang menantang kreativitas saudara	1	2	3	4	5	6	7
4	Peluang memperoleh promosi dalam jabatan.	1	2	3	4	5	6	7
5	Jumlah gaji yang saudara terima.	1	2	3	4	5	6	7

Lampiran 4 – Alat Ukur Penelitian (lanjutan)

Petunjuk Pengisian

Bagian III

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

- 1 → Tidak pernah atau 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

-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

-Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini-

Lampiran 5 – Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur

a. Alat Ukur *Leader Member Exchange*

Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.934	.936	12

Validitas Item

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LX1	47.2885	93.778	.833	.832	.924
LX2	47.4615	95.744	.808	.771	.925
LX3	47.2500	95.917	.766	.701	.927
LX4	47.4231	94.876	.698	.710	.930
LX5	47.3846	92.398	.801	.859	.925
LX6	47.2308	99.475	.555	.663	.935
LX7	46.6346	97.805	.776	.783	.927
LX8	46.9808	96.960	.774	.870	.927
LX9	47.0962	93.696	.829	.887	.924
LX10	47.2500	102.191	.498	.532	.936
LX11	47.9038	96.677	.742	.809	.928
LX12	48.0769	100.033	.504	.633	.937

Lampiran 5 – Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur (lanjutan)

b. Motivasi Kerja

Reliabilitas

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.928	.933	31

Validitas Item

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	160.6346	364.825	.343	.	.928
E2	160.9423	355.781	.562	.	.926
E3	161.3269	360.185	.389	.	.928
V1	161.1538	345.466	.660	.	.924
V2	160.8077	354.747	.588	.	.925
V3	161.0000	345.137	.803	.	.923
V4	161.0577	355.938	.462	.	.927
V5	160.6538	356.152	.529	.	.926
V6	160.5577	355.702	.616	.	.925
V7	160.5000	357.392	.630	.	.925
V8	161.1731	351.950	.737	.	.924
V9	161.1923	348.668	.691	.	.924
V10	161.2692	351.456	.648	.	.924
V11	161.3077	356.649	.475	.	.926
V12	160.6538	357.446	.449	.	.927
V13	160.8846	351.751	.617	.	.925
V14	160.8846	351.790	.616	.	.925
I1	161.6346	350.001	.494	.	.927
I2	161.6538	359.054	.389	.	.928

I3	161.6731	352.067	.442	.	.927
I4	161.6538	354.231	.417	.	.928
I5	161.6154	360.790	.269	.	.930
I6	161.2115	352.445	.520	.	.926
I7	161.6346	350.433	.690	.	.924
I8	161.4615	351.273	.657	.	.924
I9	161.7500	357.407	.515	.	.926
I10	160.9615	353.646	.497	.	.926
I11	162.1538	359.741	.349	.	.928
I12	161.9038	352.010	.557	.	.925
I13	161.9615	351.293	.598	.	.925
I14	161.7692	361.397	.393	.	.927

Lampiran 6 – Hasil Penelitian

Hasil Uji Normalitas Alat Ukur

Leader-Member Exchange

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		LMX
N		41
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	54.1951
	Std. Deviation	8.05363
Most Extreme Differences	Absolute	.142
	Positive	.087
	Negative	-.142
Kolmogorov-Smirnov Z		.912
Asymp. Sig. (2-tailed)		.377

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Motivasi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Motivasi
N		41
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	94681.1951
	Std. Deviation	18267.75890
Most Extreme Differences	Absolute	.121
	Positive	.121
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		.775
Asymp. Sig. (2-tailed)		.585

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 6 – Hasil Penelitian (lanjutan)

Statistik Deskriptif (*Pre Test*)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pre_LMX	41	37.00	67.00	54.1951	8.05363
Pre_Mot	41	56640.00	145782.00	94681.1951	18267.75890
Valid N (listwise)	41				

Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap Motivasi Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694 ^a	.481	.468	13325.60541

a. Predictors: (Constant), LMX

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Respek, Loyalitas, Kontribusi, Afeksi ^a		Enter
2		Respek	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3		Afeksi	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi

Lampiran 6 – Hasil Penelitian (lanjutan)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 ^a	.547	.497	12961.35357
2	.732 ^b	.535	.498	12945.30898
3	.710 ^c	.504	.478	13196.37079

a. Predictors: (Constant), Respek, Loyalitas, Kontribusi, Afeksi

b. Predictors: (Constant), Loyalitas, Kontribusi, Afeksi

c. Predictors: (Constant), Loyalitas, Kontribusi

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.301E9	4	1.825E9	10.864	.000 ^a
	Residual	6.048E9	36	1.680E8		
	Total	1.335E10	40			
2	Regression	7.148E9	3	2.383E9	14.218	.000 ^b
	Residual	6.200E9	37	1.676E8		
	Total	1.335E10	40			
3	Regression	6.731E9	2	3.365E9	19.326	.000 ^c
	Residual	6.617E9	38	1.741E8		
	Total	1.335E10	40			

a. Predictors: (Constant), Respek, Loyalitas, Kontribusi, Afeksi

b. Predictors: (Constant), Loyalitas, Kontribusi, Afeksi

c. Predictors: (Constant), Loyalitas, Kontribusi

d. Dependent Variable: Motivasi

Lampiran 6 – Hasil Penelitian (lanjutan)

Perbedaan skor pemahaman komunikasi interpersonal (*pre test & post test*)

Wilcoxon Signed Ranks Test

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
POST - PRE	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	10 ^b	5.50	55.00
	Ties	3 ^c		
	Total	13		

a. POST < PRE

b. POST > PRE

c. POST = PRE

Test Statistics^b

	POST - PRE
Z	-2.831 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.005

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Statistik Deskriptif *Post Test*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Post_LMX	32	53.00	70.00	58.9063	4.50347
Post_Mot	32	56640.00	148176.00	95998.6562	22342.50496
Valid N (listwise)	32				

Lampiran 6 – Hasil Penelitian (lanjutan)

Uji Normalitas Alat Ukur (Post Test)

Leader-Member Exchange

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Post_LMX
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	58.9063
	Std. Deviation	4.50347
Most Extreme Differences	Absolute	.111
	Positive	.111
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		.628
Asymp. Sig. (2-tailed)		.825

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Motivasi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Post_Mot
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	95998.6563
	Std. Deviation	22342.50496
Most Extreme Differences	Absolute	.139
	Positive	.139
	Negative	-.116
Kolmogorov-Smirnov Z		.788
Asymp. Sig. (2-tailed)		.563

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 6 – Hasil Penelitian (lanjutan)

Perbedaan Skor Leader-Member Exchange dan Skor Motivasi Kerja Sebelum dan Setelah dilakukan Intervensi

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Pre_LMX	57.1250	32	6.04152	1.06800
Post_LMX	58.9063	32	4.50347	.79611

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Pre_LMX & Post_LMX	32	-.296	.100

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 Pre_LMX - Post_LMX	-1.781	8.537	1.509	-4.859	1.296	-1.180	31	.247

Lampiran 7 – Modul dan Materi Pelatihan Komunikasi Interpersonal

MODUL PELATIHAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL *SUPERVISOR & COORDINATOR* DIVISI EQUIPMENT MANAGEMENT PT XYZ

Tujuan Pelatihan

Setelah mengikuti pelatihan ini peserta akan:

1. Mampu memahami elemen-elemen dalam komunikasi interpersonal
2. Mampu memahami adanya perbedaan persepsi dalam komunikasi interpersonal
3. Mampu membedakan mendengar dengan mendengar aktif
4. Mampu memahami pentingnya asertivitas, empati, bersikap sportif terbuka dan setara dalam komunikasi interpersonal
5. Mampu memahami cara komunikasi yang efektif sesuai dengan karakteristik masing-masing bawahannya.

WAKTU	DURASI	MATERI	METODE	TUJUAN	PERALATAN	PIC
08.00 – 08.15	15”	Pembukaan dari Manager L&D PT XYZ & Tim <i>trainer</i> dari UI	-	- Membuka kegiatan pelatihan dan menjelaskan maksud dan tujuan pelatihan	- Laptop - Lcd - Mic	Ibu Nurmaya Annisah & Adiningtyas
08.15 – 08.30	15”	“ <i>Name Tag</i> ”	<i>Games</i>	- Membangun keakraban masing-masing peserta - Membangun keakraban antara peserta dengan fasilitator - Mencairkan suasana	- Name tag	Adiningtyas Ayu Nilawati
08.30 – 08.50	20”	Kontrak belajar “Pohon Harapan”	<i>Discussion</i>	- Menyepakati peraturan selama pelatihan - Mengetahui harapan peserta terhadap pelatihan yang akan dilaksanakan	- Karton Manila - Spidol - <i>Double tape</i> - Pohon dari sterofoam - Kertas warna warni berbentuk buah-buahan	Adiningtyas Ayu Nila Wati
08.50 – 09.00	10”	<i>Pre test</i>	<i>Practise Exercise</i>	- Mengetahui pengetahuan yang dimiliki peserta sebelum mengikuti pelatihan	- Lembar pre test - Pulpen - CD Lagu	Adiningtyas Renny Vidya W

					- Mini compo - Speaker	
09.00 – 09.30	30''	<i>Broken Square</i>	<i>Games</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggali pengalaman peserta mengenai pentingnya komunikasi interpersonal dalam menyelesaikan suatu tugas - Mengetahui dan memahami peran komunikasi interpersonal dalam menyelesaikan suatu tugas - Memberi kesadaran diri bagi peserta mengenai pentingnya komunikasi interpersonal dalam menyelesaikan suatu tugas sehingga peserta dapat menjelaskan mengapa kemampuan interpersonal sangat penting dan menjabarkan cara-cara apa saja yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kemampuan interpersonal. 	-	

Lampiran 8 – Evaluasi Pelatihan

Evaluasi Tahap 1 (*Reaction*)

KUESIONER UMPAN BALIK PELATIHAN

Nyatakanlah pendapat Saudara secara terbuka, karena hal ini sangat membantu kami dalam mengevaluasi kegiatan ini guna perbaikan pada kesempatan mendatang. Mohon agar membubuhkan tanda silang (×) pada salah satu kemungkinan jawaban yang tersedia, sesuai dengan yang Saudara rasakan.

SS: Sangat Setuju

S: Setuju

AS : Agak Setuju

TS: Tidak Setuju

KS: Kurang Setuju

STS: Sangat Tidak Setuju

NO.	PERNYATAAN	SS	S	AS	KS	TS	STS
MATERI							
1	Materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan saya.						
2	Materi yang disajikan sesuai dengan kondisi pekerjaan saya.						
3	Perbandingan antara simulasi/games, diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan.						
AKTIVITAS							
4	Aktivitas-aktivitas dalam pelatihan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi.						
5	Jadwal pelaksanaan pelatihan tepat waktu.						
6	Suasana selama pelatihan mendukung saya untuk belajar mengenai materi yang diberikan.						
7	Kesempatan beristirahat yang diberikan mencukupi.						
FASILITATOR							
8	Secara keseluruhan, cara penyajian materi oleh fasilitator cukup dapat saya mengerti.						
9	Fasilitator pelatihan menyampaikan materi pelatihan dengan bahasa yang mudah dipahami						
10	Fasilitator pelatihan memberikan contoh dengan jelas						
11	Fasilitator pelatihan mampu memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan peserta dengan jelas						
12	Fasilitator pelatihan mendorong peserta pelatihan untuk berpartisipasi aktif selama pelatihan berlangsung						

13	Fasilitator pelatihan membahas hasil kegiatan secara menyeluruh dengan baik						
ALAT BANTU							
14	Penggunaan perangkat bantu membantu saya dalam memahami materi.						
15	Alat bantu dalam pelatihan ini membuat pelatihan menjadi lebih menyenangkan						
RUANGAN DAN SUASANA							
16	Penataan ruangan sesuai dengan kegiatan di setiap sesi						
17	Suasana pelatihan kondusif dan menyenangkan						

Lampiran 8 – Evaluasi Pelatihan (lanjutan)

Evaluasi Tahap 2 (*Learning*)

PRE & POST TEST

Bacalah setiap persoalan dengan seksama, kemudian berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap paling benar.

1. Komunikasi adalah
 - a. Proses penyebaran informasi antara satu pihak dengan pihak lain
 - b. Pembicaraan antara dua orang atau lebih
 - c. Proses interaksi dan pertukaran informasi dari satu individu dengan individu lainnya dimana melalui proses tersebut individu yang satu dapat mempengaruhi individu lainnya serta dapat diperoleh suatu pemahaman bersama
 - d. Pertemuan antara dua orang atau lebih dimana melalui pertemuan tersebut individu yang satu dapat mempengaruhi individu yang lain
 - e. Proses pertukaran informasi

2. Di bawah ini yang termasuk unsur komunikasi adalah.....
 - a. Pengirim pesan
 - b. Penerima pesan
 - c. Pesan
 - d. Umpan Balik
 - e. Semua benar

3. Dibawah ini yang termasuk dalam bentuk komunikasi non verbal adalah
 - a. Ekspresi wajah
 - b. Kontak mata
 - c. Sentuhan
 - d. Intonasi suara
 - e. Semua benar

Lampiran 8 – Evaluasi Pelatihan (lanjutan)

4. Fungsi dari Johari Window adalah,.....
 - a. Untuk melihat “self awareness” yang berkaitan dengan perilaku, perasaan, dan motif diri
 - b. Untuk melihat “self esteem” yang berkaitan dengan perilaku, perasaan, dan motif diri
 - c. Untuk melihat kepribadian diri sendiri
 - d. Untuk mengetahui apa yang orang lain pikirkan tentang diri kita
 - e. Untuk melihat gambaran diri di masa depan

5. Persepsi adalah....
 - a. Apa yang dipikirkan orang lain tentang diri kita
 - b. Proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan informasi yang diterima oleh panca inderanya
 - c. Proses dimana individu mengolah informasi yang ia terima
 - d. Proses dimana individu menyampaikan umpan balik dari informasi yang dia terima
 - e. Semua benar

6. Dibawah ini adalah cara-cara meningkatkan ketepatan persepsi kecuali,.....
 - a. Kondisi fisik dan emosional
 - b. Meminta *feedback* dari orang lain
 - c. Tidak mengambil keputusan terlalu cepat
 - d. Tidak menganggap orang lain seperti diri kita
 - e. Waspada terhadap bias diri sendiri

7. Manfaat yang didapat dari mendengar aktif adalah...
 - a. Orang lain merasa bahwa kita ada untuk mendukung mereka
 - b. Membangun rapport (kedekatan atau kepercayaan) dengan orang lain
 - c. Membangun kepercayaan orang lain terhadap kita

Lampiran 8 – Evaluasi Pelatihan (lanjutan)

- d. Semua salah
 - e. Semua benar
8. Di bawah ini merupakan cara-cara untuk meningkatkan kemampuan *active listening* Anda, kecuali
- a. *Focus Your Attention While Listening*
 - b. *Set Appropriate Listening Goals*
 - c. *Listening to Understand Idea*
 - d. *Listening to Satisfy Others*
 - e. *Repeat and Paraphrase*
9. Dibawah ini adalah karakteristik komunikasi interpersonal kecuali,.....
- a. Direktif
 - b. Empati
 - c. Terbuka
 - d. Setara
 - e. Suportif
10. Kemampuan untuk menyampaikan perasaan, kepercayaan dan keinginan secara jujur dan langsung kepada seseorang tanpa menyakiti orang tersebut adalah definisi dari...
- a. Asertif
 - b. Agresif
 - c. Pasif
 - d. Pasif – Agresif
 - e. Submisif

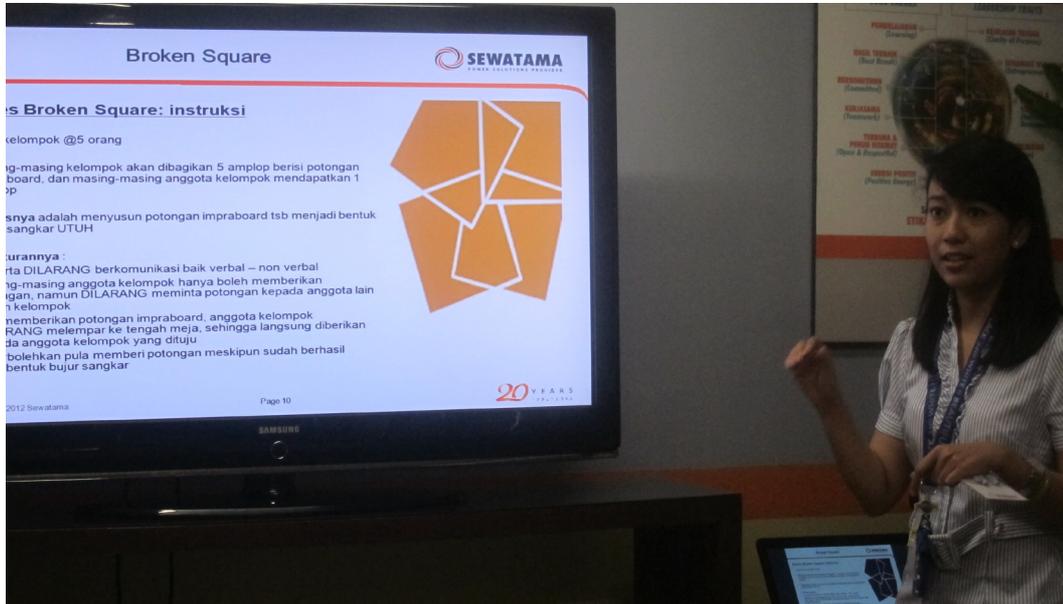
Lampiran 9 – *Time Line & Kegiatan Setelah Pelatihan*

***TIME LINE FOLLOW UP PELATIHAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL PADA SUPERVISOR & KOORDINATOR
DIVISI EQUIPMENT MANAGEMENT***

JUNI - AGUSTUS				
Waktu	Nama Kegiatan	Deskripsi Kegiatan	Peralatan	PIC
Minggu 1	Sosialisasi hasil pelatihan pada <i>Head of EM</i>	Tim HR melakukan sosialisasi pada Head of EM mengenai hasil Pelatihan Komunikasi Interpersonal pada Supervisor dan Koordinator di EM serta rencana <i>follow up</i> yang akan dilakukan		
	<i>Sharring Session</i> (3/4 batch)	Perwakilan peserta pelatihan melakukan <i>sharing knowledge</i> mengenai hal-hal yang ia dapatkan dari Pelatihan Komunikasi Interpersonal 29 Mei 2012 Peserta: <i>sharring session</i> batch 1 & 2 adalah Karyawan EM level supervisor dan koordinator yang belum mengikuti “Pelatihan Komunikasi Interpersonal” Peserta <i>sharring session</i> batch 3 dan 4 adalah supervisor dan koordinator dari divisi PM dan O&M	Materi PPT Handout Lembar Evaluasi <i>sharring session</i>	HR
	<i>Monitoring Weekly Meeting Section</i>	HR melakukan <i>monitoring weekly meeting</i> setiap <i>section</i> di EM (yang supervisornya sudah mendapatkan pelatihan komunikasi	- Behavior check list - Behavior competency	HR

		interpersonal)	check list	
Minggu 2	<i>Monitoring Weekly Meeting Section</i>	HR melakukan <i>monitoring weekly meeting</i> setiap <i>section</i> di EM		
	<i>Best Speaker on Sharring Session</i>	HR melakukan seremoni mengumumkan pembicara <i>sharring session</i> terbaik dan memberikan penghargaan pada pemenang dengan tujuan agar peserta lain termotivasi untuk mempresentasikan dan membagi hasil pelatihannya pada karyawan lain		HR
	<i>Monitoring EM MOM (Minutes of Meeting)</i>	HR melakukan <i>monitoring</i> pada EM MOM yaitu meeting 2 mingguan seluruh <i>section</i> di EM yang dipimpin <i>Head of EM</i>	- <i>Behavior check list</i> - <i>Behavior competency check list</i>	HR
Minggu 3	<i>Monitoring Weekly Meeting Section</i>	HR melakukan <i>monitoring weekly meeting</i> setiap <i>section</i> di EM	- <i>Behavior check list</i> - <i>Behavior competency check list</i>	HR
Minggu 4	<i>Monitoring EM MOM (Minutes of Meeting)</i>	HR melakukan <i>monitoring</i> pada EM MOM yaitu meeting 2 mingguan seluruh <i>section</i> di EM yang dipimpin <i>Head of EM</i>		HR
	<i>Monitoring Weekly Meeting Section</i>	HR melakukan <i>monitoring weekly meeting</i> setiap <i>section</i> di EM		HR

Lampiran 10 – Dokumentasi Kegiatan Pelatihan





Pengaruh peningkatan..., Adiningtyas, FPSIKO UI, 2012



Pengaruh peningkatan..., Adiningtyas, FPSIKO UI, 2012