

**Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Atasan Untuk Meningkatkan
Work Engagement Karyawan Di CV BM Sentolo Yogyakarta**



Disusun Oleh :

RASPAN HAMDI

NIM. 14511045

PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS MERCU BUANA YOGYAKARTA

2020

HALAMAN PENGESAHAN

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL ATASAN UNTUK
MENINGKATKAN *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN DI CV BM
SENTOLO YOGYAKARTA**

Oleh:

Raspan Hamdi

14511045

Telah dipertanggungjawabkan dan diterima
oleh tim penguji pada tanggal
21 Mei 2020

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
YOGYAKARTA

Mengetahui,

Dekan



Keny Yuniasanti
Keny Yuniasanti, M.Psi., Psikolog

Dosen Pembimbing

Dr. Kamsih Astuti, M.Si., Psikolog

Dosen Penguji Pertama

Dr. Rahma Widyana, M.Si., Psikolog

Dosen Penguji Kedua

Dr. Sri Muliati Abdullah, M.A., Psikolog

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya Raspan Hamdi dengan disaksikan oleh tim penguji tesis, dengan ini menyatakan bahwa tesis ini adalah karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh derajat kemaisteran di suatu perguruan tinggi manapun, dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis/diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan isi pernyataan ini, maka saya bersedia derajat kemaisteran saya dicabut.

Yogyakarta, 31 Januari 2020

Yang menyatakan



Raspan Hamdi

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Segala puji hanya milik Allah 'Azza wa jalla yang Maha Terpuji lewat setiap lisan, yang disembah setiap waktu, yang tidak ada tempat manapun bebas dari ilmu-Nya. Dia tidak disibukkan oleh urusan demi urusan. Dia Mahatinggi dari segala bentuk keserupaan dan tandingan. Melalui pertolongan dan petunjuk-Nya lah merupakan faktor utama dalam keberhasilan penelitian ini. Salawat dan salam selalu tercurahkan untuk Nabi junjungan umat, Nabi Muhammad Salallahu 'Alayhi Wasallam, yang telah membawa umat manusia menuju zaman yang penuh ilmu pengetahuan.

Banyak pihak yang telah memberikan bantuan berupa dorongan, arahan, dan data yang diperlukan mulai dari persiapan, tempat dan pelaksanaan, hingga tersusunnya penelitian ini. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Kamsih Astuti, M.Si., Psikolog, pembimbing tesis ini. Terima kasih banyak atas bimbingan, masukan, arahan yang diberikan kepada peneliti, menghadapi peneliti dengan penuh kesabaran, keikhlasan dan mengorbankan waktunya untuk selalu membimbing peneliti sehingga terwujudlah penelitian tesis ini.
2. Kedua Orang Tua, Mayor C.Hb Sabit, Rosmawati, Amd. Kep, Istri tercinta Lailatul Izzah M.Psi., Psikolog, Bapak Mertua Drs. H Syahril Romli, M.Ag, Ibu Mertua Umi Sa'adah S.Pdi dan keluarga besar atas doa dan dukungan tak henti-hentinya yang senantiasa menyertai.
3. Dr. Sri Muliati Abdullah, MA., M. Psi., Psikolog, dan Dr. Rahma Widyanasari, M.Si., Psikolog sebagai penguji laporan tesis ini. Terimakasih atas bimbingan dan sarannya.
4. Para Staf TU Mercu Buana Yogyakarta atas pelayanannya yang diberikan.

5. Rekan Magister Profesi: Vika Elvira Akmal, untuk kerja samanya dan rekan magister industri lainnya: Ugram, Neri, Ayu, Musba, Yogdi, Ali, Obay, Laksmi, serta rekan-rekan Mapro Pio 2015, 2016 lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu untuk masukan dan dorongannya dalam menyelesaikan penelitian tesis ini
6. Ros Patriani Dewi, M.Psi., Psikolog. Terimakasih atas bimbingan, bantuan dan sarannya.
7. Para senior Magister Profesi Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta untuk saran atau masukan dan berbagai semangat terhadap penulisan tesis ini.
8. Owner PT Kerta Bumi Harita Nusantara: Mas Rifki Ali Hamidi selaku Owner, Mas Imam Nur Aji Selaku Direktur Utama, Mas Anang Mustaqim selaku Direktur Operasional dan semua pihak karyawan PT Kerta Bumi Harita Nusantara, atas dukungan dan bantuannya.
9. Semua pihak yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu atas bantuan yang telah diberikan kepada peneliti dalam penyusunan dan penyelesaian penelitian tesis ini.

Peneliti telah berusaha secara maksimal, namun pasti ada kesalahan atau kekurangan didalamnya, sehingga kritik dan saran perbaikan yang sifatnya untuk peneliti merupakan harapan terbaik demi kesempurnaan penelitian ini ini.

Semoga penelitian tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Psikologi terutama Psikologi Industri dan Organisasi. Amin Ya Robbal Alamin.

Yogyakarta, Desember 2019

Raspan Hamdi

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TRAINING
LEADERS TO IMPROVE EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT IN CV
BM SENTOLO YOGYAKARTA**

RASPAN HAMDI & KAMSIH ASTUTI

Faculty of Psychology, Mercu Buana University of Yogyakarta
e-mail: raspan.hamdi@gmail.com

08258710101

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of transformational leadership training on work engagement of CV BM employees. The hypothesis proposed is that there are differences in the level of employee work engagement before transformational leadership training at leaders and after transformational leadership training at leaders where employee work engagement scores are higher after providing transformational leadership training interventions to leaders. The subjects in this study were 32 employees of CV BM company and leaders as the experimental group. The design used is one group pre-test and post-test. The results of the Paired Sample T-Test show that the pretest and posttest scores for employees obtained the value of $t = -4.989$ $p (0.01)$, which means there are differences in work engagement scores between pretest and posttest, where the posttest score is greater than the pretest score. This shows that transformational leadership training given to leaders affects the increase in employee engagement work at CV BM Yogyakarta.

*Keywords: Transformational Leadership Training, Work Engagement,
Employee*

**PENGARUH PELATIHAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL PIMPINAN UNTUK
MENINGKATKAN WORK ENGAGEMENT KARYAWAN DI
CV BM SENTOLO YOGYAKARTA**

RASPAN HAMDI & KAMSIH ASTUTI

Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta
e-mail: raspan.hamdi@gmail.com

08258710101

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap work engagement karyawan CV BM. Hipotesis yang diajukan adalah Ada perbedaan tingkat work engagement karyawan sebelum pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dan setelah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dimana skor work engagement karyawan lebih tinggi setelah adanya pemberian intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan. Subjek pada penelitian ini adalah para karyawan perusahaan CV BM berjumlah 32 orang dan atasan sebagai kelompok eksperimen. dengan design yang digunakan adalah one grup prates and pascates. Hasil dari uji Paired Sample T- Test menunjukkan bahwa dari skor pretest dan posttest pada karyawan diperoleh nilai $t = -4,989$ $p (0,01)$, yang berarti terdapat perbedaan skor work engagement antara pretest dan posttest, dimana skor posttest lebih besar daripada skor pretest. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan pada atasan berpengaruh terhadap peningkatan work engagement karyawan di CV BM Yogyakarta.

Kata Kunci: *Pelatihan Kepemimpinan Transformasional, Work Engagement, Karyawan*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR GRAFIK	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Penelitian	18
C. Manfaat Penelitian	18
D. Keaslian Penelitian	18
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. <i>Work Engagement</i>	22
1. Pengertian <i>Work Engagement</i>	22
2. Dimensi <i>Work Engagement</i>	24
3. Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i>	28
4. Intervensi Untuk Peningkatan <i>Work Engagement</i>	32
B. Pelatihan Kepemimpinan Transformasional	34
1. Pelatihan	34

2. Kepemimpinan Trasnformasional	35
3. Pelatihan Kepemimpinan Transformasional	42
C. Pengaruh Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Untuk Meningkatkan Work Engagement Karyawan	50
D. Landasan Teoritik.....	57
E. Hipotesis	62

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Identifikasi Variabel Penelitian	63
B. Definisi Operasional Variabel.....	63
C. Subjek Penelitian.....	65
D. Desain Penelitian.....	68
E. Manipulasi Variabel Bebas	71
F. Metode Pengumpulan Data	72
G. Prosedur Penelitian.....	84
H. Evaluasi Pelatihan	123
I. Metode Analisis Data	126

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Dan Pembahasan	127
1. Deskripsi Data Penelitian	127
2. Kategorisasi Data Penelitian	127
3. Data Penelitian	129
4. Analisis Tambahan	133
5. Hasil Uji Prasyarat	136

6. Hasil Analisis Kualitatif	138
B. Pembahasan	152
BAB V. PENUTUP	
A. Kesimpulan	162
B. Saran	163
DAFTAR PUSTAKA	164

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1. Daftar Subjek Penelitian	66
2. Tabel 2. Daftar Subjek Berdasarkan Skor Skala	67
3. Tabel 3. Daftar Subjek Yang Diberikan Intervensi.....	67
4. Tabel 4. Penilaian Skor Skala <i>Work Engagement</i>	74
5. Tabel 5. <i>Blue Print</i> Skala <i>Work Engagement</i>	74
6. Tabel 6. Sebaran Aitem Skala <i>Work Engagement</i> Sebelum Ujicoba (<i>Pretest</i>).....	76
7. Tabel 7. Sebaran Aitem Skala <i>Work Engagement</i> Setelah Ujicoba (<i>Pretest</i>)	76
8. Tabel 8. Kriteria Reliabilitas	77
9. Tabel 9. <i>Blue Print</i> Skala Kepemimpinan Transformasional	78
10. Tabel 10. Sebaran Aitem Skala Kepemimpinan Transformasional Sebelum Uji Coba	81
11. Tabel 11. Sebaran Aitem Skala Kepemimpinan Transformasional Setelah Uji Coba (<i>Pretest</i>)	82
12. Tabel 12. Rata-Rata Skor Hasil Evaluasi Reaksi.....	96
13. Tabel 13. Hasil Evaluasi Perilaku.....	99
14. Tabel 14. Hasil Wawancara dengan Bawahan	108
15. Tabel 15. Hasil Analisis Data Kepemimpinan Transformasional Prates dan Pascates	120
16. Tabel 16. Jadwal Pelaksanaan Penelitian	121
17. Tabel 17. Deskripsi Partisipan Penelitian Kelompok Eksperimen	126

18. Tabel 18. Rumus Kategorisasi Data Skala Penelitian	127
19. Tabel 19. Deskripsi Kategorisasi <i>Work Engagement Pretest</i> dan <i>Posttets</i>	127
20. Tabel 20. Deskripsi Kategorisasi <i>Kepemimpinan Trasnformasional Pretest</i> dan <i>Posttest</i>	128
21. Tabel 21. Deskripsi Data <i>Work Engagement</i> dan Kepemimpinan Trasnformasional	129
22. Tabel 22. Deskripsi Data Penelitian <i>Work Engagement Prates</i> dan <i>Pascates</i>	130
23. Tabel 23. Deskripsi Data Penelitian Kepemimpinan Trasnformasional Prates dan <i>Pascates</i>	131
24. Tabel 24. Deskripsi Data <i>Pretest</i> dan <i>Posttest Work Engagement</i> Berdasarkan Aspeknya	132
25. Tabel 25. Kategorisasi Skor <i>Work Engagement</i> Berdasarkan Aspek Pretes dan Postes	134
26. Tabel 26. Hasil Uji Normalitas	136

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1. Dinamika Alur Permasalahan	16
2. Gambar 2. Model Penelitian Medlin & Green	19
3. Gambar 3. Model Penelitian Sheemun Dkk.....	20
4. Gambar 4. Skema Penelitian	57
5. Gambar 5. Kerangka Berfikir Penelitian.....	62
6. Gambar 6. Desain Penelitian.....	69

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. Hasil Evaluasi Pengetahuan	97
Grafik 2. Kelompok eksperimen <i>Work Engagement</i>	130
Grafik 3. Kelompok Eksperiment Kepemimpinan Trasnformasional	132
Grafik 4. <i>Work Engagement</i> Berdasarkan Aspek saat <i>Pretest</i> dan <i>Posttest</i>	133

DAFTAR LAMPIRAN

1. Modul Pelatihan.....	1
2. Blue Print Modul.....	2
3. Tabulasi Modul	3
4. Hasil <i>Training Assignment</i>	4
5. Hasil Observasi	5
6. Evaluasi Pelatihan	6
7. <i>Informed Consent</i> dan Kontrak Pelatihan	7
8. Wawancara Penggalan Data.....	8
9. Skala <i>Work Engagement</i> , Skala Kepemimpinan Transformatif dan Hasil Tabulasi.....	9
10. <i>Professional Judgment</i>	10
11. Struktur Organisasi	11
12. Hasil Uji Coba Modul	12
13. Daftar Hadir Peserta	13
14. Daftar Peserta	14
15. Dokumentasi Pelatihan	15
16. Surat Bukti Penelitian	16

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Efektivitas dan produktivitas merupakan salah satu *output* tujuan utama yang diinginkan oleh sebuah organisasi. Secara sederhana, organisasi adalah tempat di mana beberapa orang membagi tugasnya demi tercapainya tujuan bersama (visi organisasi). Oleh karena itu, dibutuhkan sistem yang solid dan pemimpin yang mumpuni agar mampu mengakomodir kebutuhan organisasi sehingga peran manajemen di dalamnya dapat berfungsi dengan baik. Tidak terkecuali pada CV. BM di Yogyakarta, yang merupakan salah satu perusahaan produksi batik yang cukup terkemuka dengan menggunakan prinsip produksi *re-packing, worth-it, mix-match* yaitu melakukan pengemasan ulang dari semula batik tanpa kombinasi menjadi batik kombinasi dengan kain polos yang menarik dan kreatif sehingga menjadi lebih layak untuk digunakan konsumen pada kegiatan apapun. Dengan Prinsip tersebut CV BM dapat menghasilkan produk batik Nusantara yang kreatif dengan harga jual cukup tinggi.

Perusahaan yang berdiri pada tahun 2012 ini merupakan satu *handling company* yang dalam perkembangannya perusahaan ini berubah menjadi sebuah korporasi dari perusahaan yang saling bekerjasama dan memberdayakan lain Kertabumi, Surolawe, Rantonika House, Kertabumi Express, Sekar Niti. Di dalam menjalankan bisnisnya perusahaan ini memiliki dua tempat sebagai kantor operasional dan produksi berlokasi di Jl Wates km 17, Sentolo (Marketing Office

& Gallery), kemudian lokasi kedua berada di Jln Wates km 18, Sentolo (*Work Shop Center*). Visi CV BM adalah “Mencukupi kebutuhan pakaian masyarakat ekonomi menengah keatas dengan melahirkan berbagai karya kreatif berbentuk pakaian jadi yang eksklusif dan berkualitas tinggi khas budaya Nusantara”. Secara struktural perusahaan ini terdiri dari Direktur, Manajer, Sekretaris, Koordinator *Customer Service Officer*, Koordinator *Cutting & Design*, Koordinator *Sewing Assembling Operator*, Koordinator *Finishing*. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, CV BM dituntut untuk selalu memastikan semua komponen di dalam perusahaan berjalan dengan efektif.

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi setiap organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik menghasilkan *output* positif bagi perusahaan. *Output* nyata dari seorang karyawan adalah kinerja. Berbagai program dibentuk oleh perusahaan untuk mengelola serta mengembangkan karyawan agar memiliki kinerja yang maksimal. Program-program tersebut dibuat dengan investasi yang besar, dengan harapan setiap karyawan yang berada pada organisasi tersebut dapat optimal serta memiliki kontribusi terhadap perusahaan.

Study yang dilakukan Gallup, menemukan bahwa selain kompetensi karyawan, faktor yang menjadi penting bagi kinerja karyawan adalah *engagement* atau keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi (Herway & Dvorak, 2014). *International Labour Organization* (ILO, 1991) melaporkan bahwa 60% buruh di kota-kota negara berkembang diserap oleh sektor informal dan kegiatan pada usaha kecil dan menengah (UKM). Laporan lain juga menunjukkan bahwa peran

sektor UKM sangat penting karena mampu menciptakan pasar-pasar, mengembangkan perdagangan, mengelola sumber alam, mengurangi kemiskinan, membuka lapangan kerja, membangun masyarakat dan menghidupi keluarga mereka tanpa kontrol dan fasilitas dari pihak pemerintah daerah yang memadai (ILO, 1991). Di Indonesia, sektor UKM bahkan menjadi tumpuan kehidupan yang semakin besar sejak terjadinya krisis ekonomi yang dimulai pada tahun 1997.

Dari permasalahan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen seorang karyawan terhadap organisasi merupakan hal yang sangat penting. Dengan adanya komitmen karyawan diharapkan dapat bertahan dalam waktu lama di organisasi. Selain komitmen terhadap organisasi, dibutuhkan motivasi serta keterlibatan yang mendalam dari seorang karyawan di sebuah organisasi. Hal ini lebih dikenal dengan istilah *work engagement*. (Schaufeli, 2002)

Work Engagement merupakan sebuah kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, pengabdian dan penghayatan pekerja terhadap pekerjaannya (Schafeli & Bakker, 2003). Selanjutnya Schmidt (2004) juga mendefinisikan *work engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. Meskipun kepuasan dan komitmen adalah dua elemen kunci, secara individu mereka tidak cukup untuk menjamin *work engagement*, terdapat tema berulang yang menunjukkan *work engagement* yang melibatkan karyawan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan (Clifton, 2002).

Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan *engagement* para karyawannya karena hal tersebut sangat berkaitan erat dengan *outcome bisnis*, seperti: kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, produktivitas, keuntungan, loyalitas dan kenyamanan pelanggan (Markos & Sandhya, 2010). Semakin karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, maka semakin meningkat pula pertumbuhan pendapatan bisnis tersebut. *Employee engagement* juga berhubungan secara positif dengan kepuasan pelanggan (Coffman, 2000).

Work engagement telah menjadi topik hangat dalam beberapa tahun terakhir di perusahaan-perusahaan konsultasi dan dalam dunia bisnis (Saks, 2006). Agustian (2012) menyebutkan pentingnya *work engagement* tidak hanya pada perusahaan swasta, namun perusahaan negara (BUMN) juga instansi pemerintahan, bahkan organisasi. *Work engagement* yang tinggi membuat seseorang sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat. *Work engagement* membuat seseorang merasa keberadaannya dalam organisasi/perusahaan bermakna untuk kehidupan mereka hingga menyentuh tingkat terdalam yang pada ujungnya akan meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi. Keterikatan kerja merupakan sebuah konsep yang bisa mencerminkan bahwa seorang individu tersebut memiliki semangat, fokus, dan juga dedikasi yang kuat dalam bekerja di perusahaan tersebut. Individu yang biasa menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya bisa saja memiliki *work engagement* yang rendah.

Studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti melalui observasi dan wawancara dilakukan mulai tanggal 11 September 2018 Adapun permasalahan yang ingin penulis angkat dalam penelitian ini cukup relevan dengan permasalahan yang dihadapi oleh seluruh divisi yang ada di CV BM Yogyakarta khususnya pada divisi produksi dan divisi pemasaran. Pada kenyataannya di perusahaan menunjukkan adanya indikasi rendahnya tingkat *work engagement* yang ditandai dengan 3 aspek yaitu *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption*. Pada aspek *Absorption* yang merupakan konsentrasi penuh dan minat yang mendalam dengan pekerjaan hingga pekerja merasa bahwa waktu berjalan dengan cepat hingga pekerja merasa kesulitan untuk lepas dari pekerjaan. Namun terlihat beberapa kejadian seperti: banyaknya jumlah waktu kosong (5 kali) karyawan yang tidak digunakan untuk melakukan kegiatan yang produktif untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Kejadian yang ditemukan pada divisi marketing dan produksi adalah karyawan yang seharusnya menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya pada saat jam kerja, hal yang terjadi ketika beberapa rangkaian pekerjaan belum terselesaikan didapati lebih dari 25 karyawan yang bermain *Hand Phone* tanpa menghiraukan pekerjaannya. Selanjutnya karyawan yang seharusnya menggunakan waktu jam kerjanya secara maksimal ditemukan 2 orang karyawan yang tidur bahkan hingga jam kantor selesai dari pukul 12.00 – 15.00. Pada minggu berikutnya ditemukan seorang karyawan yang menjawab nasihat koordinatornya dengan nada membantah ketika diingatkan saat melakukan kesalahan dalam membuat pola pada divisi *Cutting & Design*.

Kesalahan dalam pemotongan ini terjadi bukan hanya sekali, bahkan pernah terjadi 2 kali dalam 1 minggu. Kesalahan dalam membentuk pola potong terjadi karena karyawan kurang mencermati bagian yang harus dibentuk presisi misal pada bagian kerah. Selanjutnya di bulan yang sama berdasarkan hasil wawancara dengan manajer produksi pada tanggal 17 September 2018 ditemukan seorang karyawan membolos kerja selama 2 hari tanpa memberi kabar atau surat keterangan apapun dan pada hari ketiga masuk terlambat.

Selain kasus di atas, kasus pada aspek *Vigor* berupa semangat yang tinggi, perasaan bergairah dan termotivasi, perasaan gembira saat bekerja, kecintaan terhadap pekerjaan dan keinginan memberikan usaha yang harusnya maksimal dalam bekerja, namun berdasarkan hasil wawancara kepada manajer produksi pada tanggal 18 september 2018 kasus pada aspek ini juga terjadi pada sub divisi *Sewing Assembling Operator*, kesalahan yang terjadi berupa pada saat perusahaan sedang mengalami padatnya pesanan dari *Customer* tercatat pada akhir bulan Mei 2018 perusahaan mendapatkan 10 *pieces* baju yang berstatus *Pending on proces*. Pada waktu genting ini idealnya karyawan segera menyelesaikan 10 *pieces* baju tersebut. Namun demikian dengan jumlah karyawan pada sub divisi ini berjumlah 13 orang, hal yang terjadi sebagian besar karyawan lebih memilih pasif diam dan tidak ada yang berantusias untuk menyelesaikan sisa 10 *pieces* baju tersebut karena merasa pekerjaan sebelumnya sudah selesai dan berharap ke 10 potong baju itu akan diselesaikan selain dari pada dirinya sendiri.

Pada aspek *dedication* yang merupakan keterlibatan yang kuat pada suatu pekerjaan merasakan suatu pengalaman yang antusias, menginspirasi,

membanggakan, dan penuh tantangan. Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan manajer marketing pada tanggal 23 oktober 2018, manajer marketing menyampaikan bahwa masih banyak ditemukan karyawan CSO yang kurang optimal dalam memanfaatkan waktunya untuk menindaklanjuti pelanggan, baik di jam kerja (08.00 – 16.00 wib) maupun di luar jam kerja. Manajer marketing menyampaikan sebenarnya untuk karyawan CSO sendiri memiliki waktu luang yang banyak di luar jam kerja dan lebih potensial mendapatkan pelanggan lebih banyak diluar jam kerja karena waktu produktif pelanggan untuk membeli adalah setelah pulang bekerja, sedangkan jam kerja karyawan di kantor sebagian besar sama dengan jam kerja pelanggan.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi di CV. BM Sentolo Yogyakarta, dapat dikatakan bahwa saat ini keterlibatan karyawan belum optimal dan terjadi pada seluruh karyawan di setiap divisi yang ada di perusahaan. Hal ini terlihat dari perilaku karyawan yang tidak memanfaatkan waktu kerja dengan maksimal, hubungan yang kurang baik dengan atasan yang ditandai dengan perilaku membantah, kurang peduli terhadap pekerjaannya, seperti seringnya terlambat dan membolos kerja tanpa memberi kabar, kurang antusias karyawan dalam menyelesaikan jahitan, kurang terlibat secara intensif diluar pekerjaannya. Perilaku ini sering terjadi pada karyawan terutama di perusahaan. Karyawan yang seharusnya memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas perusahaan akan memberikan dampak negatif (kerugian) bagi perusahaan, baik dari segi waktu, tenaga, dan biaya jika tidak segera diantisipasi.

Work Engagement dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah dengan peran atau hubungan pemimpin dengan karyawannya. Keterlambatan, ketidakhadiran, kesalahan dalam bekerja, tidak memanfaatkan waktu luang dengan sebaik baiknya, perilaku membantah, dan kurangnya inisiatif pada karyawan yang banyak terjadi di CV BM Yogyakarta tidak terlepas dari kontrol yang dilakukan oleh pimpinannya.

Dimana seharusnya seorang pemimpin dapat membangun *work engagement*, peran pemimpin seharusnya dapat meningkatkan motivasi, tanggung jawab, kepuasan kerja dan komitmen serta dapat mengurangi tingkat stress kerja karyawan. Kemampuan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi. Pada sebuah organisasi, pemimpin merupakan seseorang yang memiliki peran penting terkait dengan masa depan yang akan terjadi pada organisasi tersebut. Jika organisasi tidak mempersiapkan secara serius dengan orientasi jangka panjang, maka dikhawatirkan akan muncul krisis itu, seringkali orang-orang diposisikan tidak pada posisi yang tepat. Pada umumnya, seorang pemimpin dianggap berhasil dan dikatakan memiliki kepemimpinan yang efektif adalah jika unit organisasi yang dipimpin berhasil menjalankan tugas pencapaian sesuai sasarannya.

Work engagement karyawan sangat penting bagi organisasi yang ingin mempertahankan posisinya menghadapi pasar tenaga kerja yang semakin dinamis seiring bermunculannya kompetitor-kompetitor di bidang bisnis yang sama. *Work engagement* karyawan merupakan hal penting karena berkaitan dengan biaya atau beban yang dikeluarkan oleh perusahaan. Individu dengan *work engagement* yang

baik akan lebih menunjukkan kinerja yang optimal dan lebih puas dengan pekerjaannya, kemudian memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi. *Work engagement* yang tinggi berdampak pada tingginya komitmen dan kepuasan, rendahnya ketidakhadiran dan keinginan untuk keluar, memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih baik, dan kinerja yang lebih baik. Namun untuk mencapai karyawan dengan *work engagement* yang tinggi bukanlah hal yang mudah (Alzyoud, Othman, dan Isa, 2014). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu factor yang dianggap penting yang mempengaruhi *work engagement* karyawan adalah kepemimpinan (Mowday et al., dalam Avolio et al., 2004).

Seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada karyawan secara acak. Karyawan WE dan YG (inisial) mengatakan:

“ menurut saya, kondisi yang terjadi selama ini (keterlambatan dan ketidakhadiran) karyawan dianggap hal yang biasa karena karyawan merasa dimaklumi dan tidak ada tindakan tegas dari pimpinan”.

Selain itu, Karyawan PB juga mengatakan bahwa :

“ saya pernah diminta untuk melakukan follow-up kepada customer, namun menurut saya pimpinan tidak memberikan contoh cara melayani customer dengan menggunakan teknik follow-up”.

Berdasarkan hasil di atas menunjukkan bahwa atasan memiliki peranan yang sangat penting dalam keterkaitan karyawan dalam perusahaan. Atasan memiliki tanggung jawab langsung untuk memimpin kelompok sehingga harus

dapat membuat *engagement* di dalam kelompoknya. *Work engagement* yang lemah dapat diawali dari buruknya hubungan dengan atasan, karena pandangan karyawan terhadap perusahaan sama dengan pandangan karyawan terhadap atasannya (Wefald & Downey, 2009).

Apa yang menyebabkan karyawan tidak bertahan di perusahaan? Branham pada bukunya "*The Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Sign and Act Before It's Too Late*", mengatakan bahwa lebih dari 85% manajer meyakini bahwa karyawan meninggalkan perusahaan karena mereka tertarik dengan gaji yang lebih besar atau kesempatan yang lebih baik. Namun, lebih dari 80% karyawan mengatakan bahwa faktor yang membuat mereka keluar dari perusahaan karena didorong oleh hal yang berkaitan dengan buruknya praktik manajemen atau racun budaya (budaya perusahaan yang lemah) termasuk didalamnya adalah peran pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai, norma, etika ke dalam perilaku kerja karyawan (Agustian, 2012).

Banyaknya permasalahan yang terjadi di organisasi, merupakan tanggung jawab seorang pemimpin di masing-masing divisinya. Kondisi riil yang terjadi di perusahaan saat ini menunjukkan bahwa pemimpin pada level koordinator belum mampu bekerja secara optimal. Ketidakmampuan pemimpin untuk mengatur anggota salah satunya didasari oleh minimnya *Skill* yang dimiliki oleh masing-masing individu. Manajemen merupakan praktik spesifikasi yang mengubah sekumpulan orang menjadi kelompok yang efektif, berorientasi pada tujuan, dan produktif (Wibowo, 2007).

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Menurut Sanusi dan & Sutikno (2014) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya agar dapat berhasil dalam memimpin bawahannya, selain harus memiliki kualitas maupun perilaku pemimpin, juga dituntut untuk dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya.

Hasil penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional selain memiliki efek positif pada *engagement*, juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat pengaruh positif pada efektifitas kerja dan level *engagement*. Dollar & Bakker (2010) juga mengatakan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif berhubungan dengan *work engagement*, sehingga dapat menunjukkan indikasi yang baik terhadap kondisi kerja, kesehatan psikis karyawan, *engagement* dan produktivitas karyawan.

Munandar (2001) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan bersama. Upaya pemimpin transformasional dalam mempengaruhi bawahan melalui tiga cara, (1) mendorong bawahan lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong

bawahan untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan individual, (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi (Bass, 1985; Keller, 1992; Yukl, 2006).

Kendati demikian kepemimpinan yang berjalan di CV. BM Sentolo Yogyakarta selama ini belum efektif, seperti tidak mampu mengkomunikasikan harapan pimpinan yang tinggi kepada karyawan, pemimpin belum dapat memberikan umpan balik atas kinerja karyawan dengan baik, kurang mampu memberikan contoh tentang cara kerja yang efektif, tidak mendorong bawahan untuk mengungkapkan gagasan dan pendapatnya sehingga karyawan merasa sungkan, kurang memberikan perhatian secara personal kepada bawahan, kurang mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerja melebihi harapan karyawan sendiri, dan pimpinan kurang mampu memberikan taulan atau contoh positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya. Berdasarkan hal tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa permasalahan yang terjadi di perusahaan CV. BM Sentolo Yogyakarta berkaitan dengan kurangnya peran pemimpin yang transformasional.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer marketing pada tanggal 11 September 2018 menyatakan bahwa koordinator dari beberapa sub divisi khususnya CSO sebenarnya dalam konteks orientasi target individu sudah cukup baik kendati demikian masih tergolong buruk dalam memajemen bawahannya. Beberapa kasus yang terjadi, ditemukan koordinator pada 2 sub divisi sekaligus yang kurang mampu memainkan perannya sebagai koordinator. Pada sub divisi *Cutting & Design* diperoleh informasi bahwa koordinator merasa sungkan untuk

mengingatkan anggotanya yang melakukan kesalahan saat bekerja hal ini berujung pada perilaku koordinator mendiamkan karyawan tersebut.

Perilaku diam ini terjadi karena koordinator pernah mengingatkan anggotanya ketika melakukan kesalahan pada proses pemotongan pola kain yang hendak dijahit. Koordinator telah mengingatkan mengenai kesalahannya dan memberikan contoh proses pengerjaan memotong yang ideal, namun waktu itu juga anggota menjawab dengan nada membantah. Menurut pengakuan manajer produksi, koordinator *Cutting & Design* lebih memilih pekerjaan yang sifatnya teknis dan lebih memilih diam dari pada mensupervisi bawahannya, koordinator juga kurang dekat secara personal dengan bawahannya.

Pada minggu berikutnya kesalahan terulang lagi dan koordinator enggan untuk mengingatkannya. Kesalahan lainnya terjadi pada saat pemberian surat ijin tidak masuk, menurut aturan organisasi jika karyawan tidak masuk selama 2 hari tanpa ada pemberitahuan surat ijin tertulis pada saat hari itu karyawan tidak masuk kerja maka akan dikenai sanksi denda pemotongan gaji sebesar Rp.150.000 hal yang terjadi adalah koordinator memberikan tanda tangan sebagai bukti pemberian ijin namun diberikan saat karyawan itu masuk di hari berikutnya setelah karyawan itu tidak masuk kerja tanpa ijin dan surat tertulis.

Kesalahan lain yang terjadi pada saat jam istirahat ditemukan karyawan yang tidur dari jam istirahat pukul 12.00 hingga jam kerja 15.00 pada saat kejadian ini koordinator tidak mengklarifikasi karyawan tersebut mengapa karyawan tidur hingga memasuki jam produktif kerja. Berdasarkan pengakuan

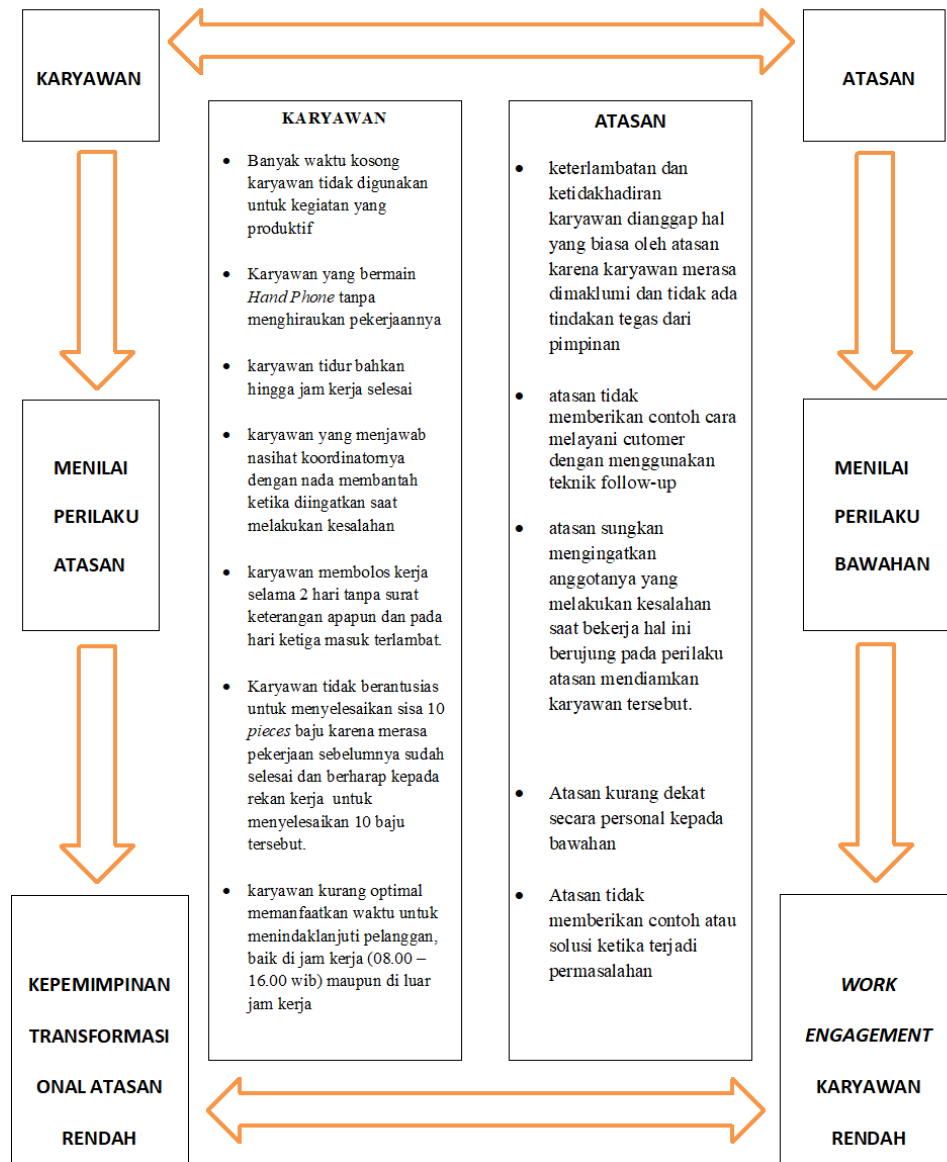
koordinator, alasan kenapa ia tidak mengingatkan adalah karena rasa kasihan dan sungkan.

Kesalahan berikutnya terjadi pada sub divisi *Sewing Assembling Operator*. Kesalahan terjadi pada akhir bulan mei 2018, pada saat perusahaan sedang padat pesanan dari *Customer*, tercatat ada 10 pieces baju yang berstatus *Pending on proces*. Pada waktu genting ini idealnya seorang koordinator segera mendelegasikan tugas kepada 13 karyawan *Sewing Assembling Operator* untuk segera menyelesaikan 10 pieces baju tersebut. Namun yang terjadi koordinator tidak membagikan tugas menyelesaikan 10 pieces baju tersebut dengan alasan sungkan dan merasa tidak adil karena jumlah total baju yang akan digarap kurang dari jumlah total karyawan. Dengan kejadian ini koordinator mendapat teguran langsung dari manajer produksi.

Kesalahan berikutnya terjadi pada divisi marketing *Customer Service Officer*. Berdasarkan hasil wawancara oleh manajer marketing pada tanggal 11 September 2018 diketahui bahwa di dalam anggota *Customer Service Officer* yang berjumlah total 20 karyawan terjadi pengkubuan. Menurut pengakuan manajer marketing karyawan terbagi menjadi 2 kubu dan hal ini dibenarkan oleh beberapa karyawan yang dianggap netral. Efek dari pengkubuan ini adalah karyawan menjadi kurang peduli terhadap rekan kerjanya saat membutuhkan bantuan dan lebih jauh lagi efektivitas kelompok menjadi kurang produktif. Pada kejadian ini seharusnya seorang koordinator mampu mengambil sikap yang tepat untuk meredam adanya gejolak namun berdasarkan pengakuan manajer marketing sikap yang diambil oleh koordinator saat ini untuk meredam konflik belum berjalan

dengan baik bahkan terkadang karyawan yang masuk dalam salah satu kubu menjadi sangat sensitif dan emosional.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, situasi permasalahan yang terjadi pada CV BM Sentolo Yogyakarta dapat digambarkan pada bagan di bawah ini.



Gambar 1. Dinamika Alur Permasalahan

Dengan melihat banyaknya gambaran permasalahan yang terjadi di CV. BM Sentolo Yogyakarta, maka dibutuhkan suatu perencanaan strategis dengan maksud meningkatkan *skill* pemimpin dalam hal ini koordinator. Rancangan intervensi yang akan diajukan nantinya berupa pelatihan yang mengkhususkan pada tema peningkatan *skill* kepemimpinan. Menurut Komisi Tenaga Kerja (Cushway, 2002) pelatihan adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan, atau tingkah laku keahlian melalui pengalaman, untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan. Penelitian ini fokus terhadap pelatihan kepemimpinan transformasional yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan koordinator dalam memimpin, sehingga pimpinan lebih mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk melakukan tanggung jawabnya lebih dari yang diharapkan. Dengan kemampuan mendefinisikan, mengkomunikasikan dan menjelaskan visi organisasi kepada bawahannya, diharapkan pimpinan (koordinator) dapat menunjang bawahan agar memiliki perilaku *engage*. Hal ini ditandai dengan kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang dapat dilihat dari adanya peningkatan semangat, dedikasi, pengabdian, dan penghayatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi *work engagement* karyawan secara positif dalam sebuah perusahaan. Melihat pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan *work engagement* pada karyawan, maka peneliti ingin mengetahui apakah pelatihan kepemimpinan (Leadership) itu dapat meningkatkan *work engagement* pada karyawan di CV BM Sentolo, Yogyakarta?

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Pada Koordinator Untuk meningkatkan *Work Engagement* Karyawan CV. BM Sentolo Yogyakarta.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat Teoritis, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini untuk menambah informasi dan khasanah keilmuan psikologi khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi yang berkaitan tentang pelatihan Kepemimpinan Transformasional atasan untuk meningkatkan *Work Engagement* karyawan CV. BM Sentolo Yogyakarta.

2. Manfaat Praktis

Jika hipotesis penelitian ini terbukti, maka pelatihan kepemimpinan transformasional dapat direkomendasikan sebagai salah satu alternatif untuk meningkatkan *Work Engagement* karyawan.

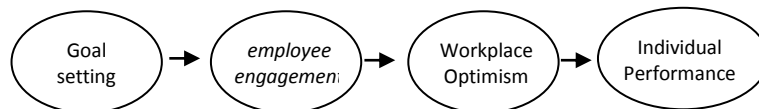
D. Keaslian Penelitian

Penelitian mengenai work engagement telah banyak dilakukan, beberapa di antaranya adalah:

1. Penelitian dilakukan Ari Kusuma (2014) dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Distributif, dan Kohesifitas Kelompok terhadap Work Engagement Staff pada PT. Gapura Angkasa Unit Pasasi*”. Penelitian ini dilakukan pada

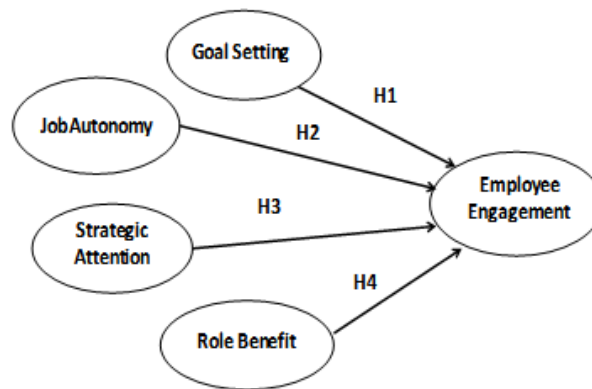
78 responden yang berasal dari unit pasasi PT. Gapura Angakasa cabang Medan. Teknik Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*.

2. Penelitian Medlin, B & Green Jr, K.W (2013) dengan judul *The Relationship Among Goal Setting Optimism, And Engagement : The Impact on Employee Performance*. Dalam Penelitian ini *goal setting* ditetapkan sebagai antesenden dari *employee engagement*, *workplace optimism* dan *individual performance*. Berikut model penelitian tersebut.



Gambar 2 Model Penelitian Medlin dan Green (2013)

3. Penelitian lainnya dilakukan oleh Sheemun dan kawan kawan (2013) dengan judul: *Employee Engagement: A Study from the Private Sector in Malaysia*. Dalam Penelitian ini menemukan bahwa variable yang dapat menjadi antecedent bagi tingkat engagement karyawan adalah *goal stting*, otonomi dan *rule benefit*. Penelitian ini dilakukan pada 204 responden, menunjukkan peran *goal setting* secara posisiif berhubungan dengan engagement. Berikut model penelitian yang dilakukan.



Gambar 3 Model Penelitian Sheemun dan kawan-kawan (2013)

4. Penelitian lain mengenai *work engagement* dilakukan oleh Hary Febriansyah (2010) dari *University of Innsbruck* Austria, yang berjudul *Endorsing Work engagement Through Human Capital Approach. An Empirical Research*. Penelitian ini mengacu pada teori Benthall (2007) yang menyatakan bahwa ada 3 komponen dalam *work engagement*, yaitu *individual value*, *focused work*, dan *interpersonal support*. Alat ukur yang digunakan berupa skala yang juga diadaptasi dari teori tersebut, dengan *reliability* sebesar 0.987 yang diuji dengan *Alpha Cronbach*. Subjek penelitian diambil dengan metode *random sampling* dari salah satu perusahaan besar di Indonesia. Paket *survey* yang diberikan berjumlah 1274, namun data penelitian valid yang bisa diambil hanya berjumlah 799. Hasil penelitian ini menunjukkan signifikansi dari hipotesis yang cukup tinggi, bahwa karyawan sangat memperhatikan tujuan karir, kesempatan untuk berkembang, dan perlakuan yang adil serta komunikasi yang baik untuk meningkatkan keterikatan karyawan dengan perusahaan.

Perbedaan mendasar penelitian ini dengan penelitian lainnya adalah penggunaan Pelatihan kepemimpinan sebagai *variable intervensi* yang diduga

meningkatkan *Work Engagement* pada karyawan. Perbedaan lain terletak pada jenis subjek penelitian, yaitu pemberian pelatihan kepada para koordinator yang ada di divisi produksi dan koordinator yang ada di divisi pemasaran. Selain itu, penulis hanya menggunakan kelompok eksperimen. Teknik analisa yang digunakan *One Group Pretest-Postets*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Work Engagement*

1. *Pengertian Work Engagement*

Konsep *engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990). Menurut Kahn (1990) *engagement* didefinisikan sebagai pendayagunaan anggota organisasi atau karyawan secara maksimal pada peran kerjanya, sehingga karyawan bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional sesuai perannya dalam perusahaan. Konsep *engagement* yang diperkenalkan Kahn tidak menjelaskan secara komprehensif operasional konstruk *engagement* (Schaufeli dkk, 2002).

Menurut Maslach dan Leiter (1997), *engagement* ditandai dengan energi, keterlibatan, dan efikasi, berlawanan langsung dari tiga dimensi burnout. Mereka berpendapat bahwa, dalam kasus *burnout*, energi berubah menjadi kelelahan, keterlibatan menjadi sinisme, dan kemampuan dalam ketidakefektifan. Implikasinya, *engagement* dinilai sebagai pola kebalikan dari nilai pada tiga dimensi Inventarisasi Maslach Burnout (MBI).

Schaufeli dan Bakker (2004) menggunakan model persamaan struktural untuk secara bersamaan menganalisis data dari empat kelompok kerja (N total = 1.698). Subjek penelitian berasal dari perusahaan asuransi, layanan kesehatan dan keselamatan kerja, perusahaan dana pensiun, dan layanan perawatan perumahan. Ditemukan bahwa burnout dan *engagement* tidak hanya berlawanan satu sama lain, melainkan berbeda antara variannya. Penelitian menunjukkan bahwa tuntutan

pekerjaan (*job demands*) adalah prediktor yang paling penting dari *burnout*, sementara rendahnya *job resource* tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Sedangkan *job resource* (umpan balik kinerja, dukungan sosial dari rekan-rekan, dan pembinaan pengawasan) adalah prediktor dari *work engagement*. Penelitian tersebut sekaligus mengungkap bahwa *work engagement* bukanlah oposisi dari *burn out*, seperti yang banyak diduga oleh para akademisi.

Schmidt (2004) mengartikan *work engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. Meskipun kepuasan dan komitmen adalah dua elemen kunci, secara individu mereka tidak cukup untuk menjamin *work engagement*, terdapat tema berulang yang menunjukkan *work engagement* yang melibatkan karyawan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan (Clifton, 2002).

Work engagement menurut Macey dan Schneider (2008) adalah perasaan positif yang dirasakan karyawan terkait dengan pekerjaannya, juga memiliki motivasi yang tinggi, dan memfokuskan seluruh energi serta kemauan yang keras dan gigih untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Rothbard (2001) mengartikan *work engagement* sebagai suatu keadaan psikologis yang memicu munculnya dua komponen penting, yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* berarti ketersediaan kemampuan kognitif dan waktu untuk memikirkan segala sesuatu tentang perannya (karyawan) dalam perusahaan, sedangkan *absorption* berarti

menumbuhkan minat pada peran dan menitikberatkan intensitas dan fokus pada peran tersebut.

Work engagement juga ditandai dengan adanya *vigor* (semangat) yang merupakan kondisi mental yang sehat saat bekerja, keinginan untuk memberikan usaha secara maksimal disertai ketekunan pada situasi yang sulit, kemudian adanya *dedication* (pengabdian) yang merupakan suatu bentuk keterlibatan diri karyawan yang sangat kuat pada pekerjaan, sementara *absorption* (penghayatan), merupakan kondisi konsentrasi penuh dan terpikat secara senang pada pekerjaan Schaufeli & Bakker, (2004).

Banyak akademisi setuju bahwa *engagement* mencakup dimensi energi dan dimensi identifikasi (Bakker dkk, 2004). *Work engagement* ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang (Bakker dkk, 2008).

Berdasarkan beberapa definisi-definisi yang dikemukakan ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah sebuah kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi pengabdian, dan penghayatan pekerja terhadap pekerjaannya.

2. Dimensi *Work Engagement*

Menurut Kahn (1990), ada tiga aspek utama dari *work engagement*, yaitu:

a. *Physically Engaged*

Physically engaged adalah suatu bentuk keterikatan secara fisik antara karyawan dengan pekerjaannya, melalui adanya aktivitas fisik yang berhubungan dengan pekerjaan.

b. *Emotionally Engaged*

Emotionally engaged adalah bentuk keterikatan secara emosi dari berhubungan dengan orang lain di dalam pekerjaan, empati serta fokus pada apa yang dirasakan orang lain

c. *Cognitively Engaged*

Cognitively engaged diartikan sebagai bagaimana seseorang terlibat secara kognitif yang benar-benar sadar akan kelemahannya, misi dan peran dalam lingkungan kerjanya, dan juga menaruh perhatian lebih pada tugas serta peran dalam organisasi.

Berdasarkan modifikasi dari penelitian Kahn (1990), Rothbard (2001) menyatakan bahwa *work engagement* terdiri atas dua komponen utama, yaitu:

a. Perhatian (*attention*)

Attention didefinisikan sebagai keterlibatan aspek kognitif dan jumlah waktu yang dihabiskan seseorang untuk berpikir tentang pekerjaannya.

b. Penghayatan (*absorption*)

Absorption adalah adanya perasaan terikat (merasa asyik) pada pekerjaan, yang ditandai dengan intensitas memuaskan perhatian pada pekerjaan.

Sementara itu, Maslach, Schaufeli dan Leiter (2001) juga mengembangkan konsep *work engagement* berdasarkan asumsinya bahwa *work engagement* merupakan sisi positif dari aspek-aspek *burnout*. Dimensi *work engagement* menurut Maslach, Schaufeli dan Leiter (2001) adalah:

a. *Energy*

Dimensi *energy* didefinisikan sebagai sebuah kondisi positif penuh energi dan semangat dalam diri karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.

b. *Involvement*

Dimensi *involvement* didefinisikan sebagai kondisi penuh keterlibatan antara karyawan dengan lingkungan pekerjaannya.

c. *Efficacy*

Efficacy didefinisikan sebagai kondisi penuh rasa percaya diri dan perasaan mampu dalam diri karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya.

Pendapat terkait aspek-aspek *work engagement* juga dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) yang membagi *work engagement* dalam 3 dimensi, dan diadopsi sebagai aspek dari skala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), ketiga dimensi tersebut yaitu:

a. *Vigor* (semangat)

Vigor didefinisikan sebagai energi yang tinggi dan kondisi mental yang sehat (positif) saat bekerja, keinginan untuk memberikan usaha secara maksimal disertai dengan ketekunan pada situasi sulit. *Vigor* ditandai dengan adanya semangat yang tinggi, perasaan bergairah dan termotivasi, perasaan gembira saat bekerja, kecintaan terhadap pekerjaan, dan keinginan memberikan usaha yang maksimal dalam bekerja

b. *Dedication* (pengabdian)

Dedication diartikan sebagai keterlibatan kuat pada suatu pekerjaan dan merasakan suatu pengalaman yang antusias, menginspirasi, membanggakan, dan penuh tantangan. *Dedication* ditandai dengan adanya kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, keterlibatan yang intensif tidak hanya pada hal-hal yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, hubungan interpersonal yang baik di lingkungan kerja, perasaan tertarik dan bangga terhadap pekerjaan, keinginan bekerja dengan sukarela, serta perasaan tertantang terhadap pekerjaan.

c. *Absorption* (penghayatan)

Absorption merupakan konsentrasi penuh dan minat yang mendalam dengan pekerjaan hingga pekerja merasa bahwa waktu berjalan dengan cepat sehingga terdapat kesulitan untuk lepas dari pekerjaan. Penghayatan yang sepenuhnya pada pekerjaan disebut dengan *flow*. *Flow* merupakan sebuah pernyataan mengenai pengalaman yang optimal, yang dikarakteristikan dengan perhatian yang fokus, pikiran yang jernih, adanya kesatuan tubuh dan pikiran, konsentrasi yang tinggi, kontrol penuh, kehilangan kesadaran diri, distorsi (penyimpangan) waktu, dan kesenangan instrinsik.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) telah divalidasi di beberapa negara, termasuk Cina (Yi-Wen & Yi-Qun, 2005), Finlandia (Hakanen, 2002), Yunani (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Kantas 2008), Jepang (Shimazu, Schaufeli, Kosugi, Suzuki, Nashiwa, Kato, dkk. 2008), South Afrika (Strom & Rothmann, 2003), Spanyol (Schaufeli et al., 2002), dan Belanda (Schaufeli &

Bakker, 2003; Schaufeli et al, 2002). Semua penyelidikan menggunakan faktor konfirmatori analisis dan menunjukkan bahwa kecocokan dari hipotesis struktur tiga faktor data tersebut lebih tinggi dari faktor model alternatif lainnya. Selain itu, konsistensi internal tiga sub-skala terbukti cukup dalam studi masing-masing.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan aspek-aspek tersebut karena menurut peneliti aspek-aspek *work engagement* dari Schaufeli dan Bakker (2004), yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, komprehensif dan mencakup keseluruhan dimensi *work engagement* yang dikemukakan peneliti-peneliti sebelumnya.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Work Engagement

Beberapa ahli telah menguraikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *work engagement*. Bakker (2009) mengungkapkan terdapat dua jenis sumber daya (*resources*) yang berperan untuk memunculkan *work engagement*, yaitu, *job resources*, atau juga disebut kondisi kerja, dan *personal resource*. Bakker & Demerouti (2011) menjelaskan bahwa dua prediktor utama yang mendorong terciptanya *work engagement* adalah *job resources* dan *personal resources*. Kedua faktor ini dapat mendorong terwujudnya *work engagement* baik secara terpisah maupun bersama-sama

a. Job Resources

Job resources adalah aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari suatu pekerjaan yang a)dibutuhkan dalam mencapai suatu tujuan dalam pekerjaan, b) dapat mengurangi tuntutan pekerjaan (*job demands*), dan c)mendorong pertumbuhan diri dan perkembangan proses belajar individu (Bakker & Demerouti, 2011).

Menurut Bakker dan Demerouti (2011), *job resources* dapat terbagi ke dalam beberapa tingkat. Pada tingkat organisasi yang bersifat makro, *job resources* dapat berbentuk gaji, kesempatan karir, dan keamanan pekerjaan. Kemudian, pada tingkat interpersonal dan relasi sosial, *job resources* dapat berupa dukungan dari atasan dan rekan kerja, serta iklim di dalam tim atau kelompok. Selanjutnya, pada tingkat posisi pekerjaan yang spesifik, beberapa contoh dari *job resources* adalah kejelasan peran dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Tingkatan *job resources* yang terakhir adalah pada tingkat tugas, yang dapat berupa keberagaman keterampilan, identitas tugas, kebermaknaan tugas, otonomi, dan umpan balik kinerja.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa hubungan interpersonal dengan pemimpin merupakan salah satu unsur yang dapat memunculkan *job resources* bagi karyawan. Hubungan interpersonal yang terjalin antar pemimpin dan karyawan dimanifestasikan dalam gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan. Menurut Robbins dan Judge (2013), kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi suatu kelompok agar dapat mencapai visi atau tujuan yang diinginkan. Pemimpin dapat memiliki pengaruh melalui interaksi dan hubungan yang terjalin dengan anggotanya.

Job resources memiliki peran sebagai motivasi intrinsik dengan cara memfasilitasi pembelajaran dan perkembangan diri individu. Selain itu, *job resources* juga memotivasi secara external karena menyediakan

bantuan atau informasi yang dibutuhkan karyawan dalam mencapai tujuannya (Bakker & Demerouti, 2011). Hadirnya *job resources* dapat mendorong karyawan untuk berhasil memenuhi tugas dan target yang ada dalam pekerjaannya. Karyawan dapat menjadi lebih berkomitmen dan *engage* dalam bekerja, karena mereka merasakan kebahagiaan dan kepuasan dari apa yang mereka lakukan (Bakker & Leiter, 2010)

b. *Personal Resources*

Selain ditentukan oleh faktor lingkungan, *work engagement* juga dipengaruhi oleh faktor individu yaitu *personal resources*. *Personal resources* adalah evaluasi diri positif yang berhubungan dengan ketangguhan dan kemampuan individu untuk mengontrol dan mempengaruhi lingkungannya dengan baik. (Bakker & Demerouti, 2007). Menurut Bakker dan Demerouti (2007), *personal resources* memiliki peran untuk a) mencapai tujuan yang diharapkan, b) melindungi diri dari kerugian (cost) fisiologis dan psikologis, dan c) mendorong pertumbuhan dan perkembangan diri individu.

Xanthopoulou, dkk. (2009) memformulasikan tiga jenis *personal resources*, yaitu efikasi diri, *organizational-based self esteem*, dan optimisme. Ketiga komponen *personal resources* tersebut merupakan komponen-komponen dasar yang penting untuk kesejahteraan psikologis individu di tempat kerja, karena berperan membangun kemampuan adaptasi dan ketahanan diri individu. Menurut Xanthopoulou (2009), efikasi diri merupakan persepsi dan keyakinan individu terhadap

kemampuannya untuk berhasil dalam melakukan sesuatu. Selain itu, *organizational –based self esteem* memiliki arti seberapa besar karyawan mempunyai keyakinan untuk dapat memenuhi kebutuhannya dengan berpartisipasi di dalam organisasi tempat mereka bekerja. Yang terakhir, yaitu optimisme, adalah kecenderungan seseorang untuk memiliki keyakinan bahwa mereka akan mengalami hal-hal yang baik di dalam hidup.

Penelitian telah menunjukkan bahwa evaluasi diri yang positif memiliki hubungan yang positif terhadap berbagai aspek kesejahteraan (*well-being*) di tempat kerja, contohnya kepuasan kerja (Judge, Van Vianen, & De Pater, 2004). hal itu dapat terjadi karena semakin besar *personal resources* yang dimiliki oleh karyawan, semakin positif pula persepsi dan evaluasi karyawan terhadap dirinya. Ketika individu mampu menilai dirinya dengan positif, individu merasakan kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki dengan tujuan yang ingin dicapai (Judge, Bono, Erez, & Locke, 2005). Individu menjadi termotivasi secara internal untuk berusaha mencapai target mereka dan mampu merasakan kepuasan (Luthans & Youssef, 2007).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi *work engagement* dengan merujuk pada Bakker & Demerouti (2011) yaitu terdiri dari dua prediktor utama yang mendorong terciptanya *work engagement* antara lain *job resources* dan *personal resources*. Kedua faktor ini dapat mendorong terwujudnya *work engagement* baik secara

terpisah maupun bersama-sama. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan mengangkat faktor *Job Resources* sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi *Work Engagement* karyawan. Alasannya adalah sesuai dengan penelitian Bakker dan Leiter (2010), *Job Resources* berkaitan langsung dengan hubungan interpersonal karyawan dengan pimpinan. Dukungan serta umpan balik yang diberikan atasan terhadap pekerjaan karyawan dapat meningkatkan *probabilitas* kesuksesan karyawan dalam mencapai target yang diberikan. *Job Resources* dapat menstimulasi pertumbuhan, proses pembelajaran, dan perkembangan personal karyawan, yang akan menimbulkan *Work Engagement* serta kinerja yang meningkat (Bakker & Demerouti, 2008).

4. Intervensi untuk Peningkatan *Work Engagement*

Mayoritas studi telah mengadopsi pendekatan antara orang, menunjukkan bahwa ada perbedaan tingkat rata-rata di *work engagement* antara individu sebagai fungsi dari kondisi kerja, karakteristik pribadi, dan strategi perilaku (Bakker, *et al.*, 2014). Meskipun *engagement* merupakan suatu pilihan, namun perusahaan tetap harus turut ambil bagian dalam membina pekerjaannya agar dapat meningkatkan *level engagement* mereka (Smith & Markwick, 2009).

Individu yang memiliki *engagement* dicirikan sebagai individu yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja (Kahn, dalam Luthans & Peterson, 2002). Pandangan praktisi konsep *engagement* dikemukakan oleh Gallup (2004). Dikemukakan bahwasanya karyawan yang *engaged* akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan dimana

mereka bekerja, mereka mendorong inovasi dan mendorong kemajuan organisasi. Ciri karyawan yang menunjukkan *engagement* akan bekerja dengan usaha ekstra dan lebih dari apa yang diharapkan.

Pada penelitian (Karlina, Y, 2013) menyebutkan cara-cara yang sudah diupayakan organisasi untuk meningkatkan *work engagement* pada *broker* adalah dengan memberikan bekal dalam segi teknikal saja tanpa ada pemberdayaan secara personal. Bahkan organisasi juga memperlakukan sistem *reward* dan *punishment* bagi para *broker*, dimana hasil kerja dinilai dari seberapa banyak omset yang didapatkan. Pada penelitian ini dikemas dalam intervensi “*The secret meaning of BROKER*” ditujukan agar broker lebih bisa terikat dengan pekerjaannya dengan cara menemukan terlebih dahulu apa orientasi kerja bagi para broker saat ini yang mengungkap pertanyaan “*mengapa saya berada disini?*” (Karlina, Y, 2013).

Pada penelitian Holy Greata (2017) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan sebelum dan sesudah diberikannya Pelatihan Penilaian Kinerja pada Atasan untuk meningkatkan *perceived organizational support & employee engagement*. Penelitian intervensi lainnya yang dilakukan Putri, D.P, Soebandono & Suyasa P.T S (2011) untuk meningkatkan *work engagement* di PT. X dengan menggunakan *Employee Assistance Program (EAP)* berpengaruh signifikan sebesar 0.572. Artinya Program ini memiliki efek yang lebih kuat pada *work engagement*. Oleh karena itu program intervensi dirancang untuk meningkatkan modal psikologis karyawan.

Bakker dan Schaufeli (2014) menyatakan bahwa salah satu strategi pengembangan yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan *work engagement* adalah program pelatihan berfokus pada pengembangan efikasi diri pada karyawan. Pada dasarnya kepemimpinan transformasional dan *work engagement* merupakan pendekatan dalam psikologi positif. Bakker & Schaufeli (dalam Segers et al, 2010) menjelaskan bahwa konsep *engagement* merupakan salah satu perilaku organisasi positif, dan kepemimpinan transformasional merupakan sebuah bentuk kepemimpinan positif (Segers et al, 2010). Salah satu upaya meningkatkan *work engagement* pada karyawan, intervensi dapat diberikan kepada para pemimpin (Mujiasih & Ratnaningsih, I.Z 2011). Pemimpin dapat diarahkan untuk menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, karena gaya ini memiliki karakteristik khas yang diidentifikasi mampu menciptakan *employee engagement*, sehingga harapannya kinerja karyawan akan semakin meningkat dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

B. Pelatihan Kepemimpinan Transformasional

1. Pelatihan

Cummings & Worley (2005) menyatakan bahwa pelatihan dapat membantu karyawan mendapatkan keterampilan dan pengetahuan. Sementara Noe (2010), menyatakan pelatihan adalah suatu usaha terencana dari suatu perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan dalam hal kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut dapat berupa pengetahuan, keterampilan, atau tingkah laku yang penting untuk dapat melakukan pekerjaan dengan efektif. Sedangkan menurut Sikula (1976), dalam

Munandar, 2001), pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan untuk tujuan tertentu.

Menurut Dessler (2006), pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Mangkuprawira (2004) menjelaskan bahwa pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Suatu program pelatihan yang efektif terdiri dari beberapa tahapan. Riggio (2009) memaparkan tahapan tersebut antara lain: melakukan analisa kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan pelatihan, menetapkan kriteria keberhasilan, penetapan metode pelatihan dan penyajiannya, mengembangkan dan menguji coba materi pelatihan, mengimplementasikan program pelatihan, dan yang terakhir adalah melakukan evaluasi terhadap hasil pelatihan yang sudah dilaksanakan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu metode intervensi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan secara efektif dan efisien.

2. Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional dicetuskan oleh Burns dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik (Yukl, 2010). Konsep kepemimpinan menurut Burn tersebut dikembangkan dengan landasan teori hirarki kebutuhan dari Maslow (Bass, 1985, Yukl, 2010). Bass (1985) mengatakan bahwa hirarki kebutuhan maslow dianggap oleh Burns sebagai hal yang fundamental untuk proses transformasi, dimana para pemimpin berusaha menggerakkan kebutuhan-kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi dari para pengikutnya.

Bass (1995, dalam Ancok, 2012) membagi kepemimpinan ke dalam dua gaya, yakni gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Menurut pandangan Bass, gaya kepemimpinan transaksional menegaskan bahwa proses hubungan transaksional antara pimpinan dan bawahan dapat berjalan sebagai berikut. Pertama, pemimpin mengenal apa yang diinginkan bawahan dan mencoba untuk memikirkan apa yang akan diperoleh bila hasil kerja bawahan sesuai dengan perjanjian. Kedua, pemimpin memberikan imbalan bagi keberhasilan usaha bawahan sesuai dengan kesepakatan. Ketiga, pemimpin tanggap akan minat pribadi bawahan jika merasa puas dengan untuk kerja bawahan.

Hakikat studi tentang gaya kepemimpinan transaksional mengimplikasikan sebuah proses pertukaran ekonomis yang dilakukan antara pimpinan dan bawahan. Dalam transaksi, dapat dibicarakan cara, kualitas hasil kerja, sistem

imbalan, dan pola pengawasan. Karena itu, teori kepemimpinan transaksional pada hakikatnya membahas sistem imbalan, pola-pola, serta sifat pengawasan bagi bawahan. Transaksi mengenai sistem imbalan dapat dicerminkan oleh aspek *contingent reward*. Sementara transaksi mengenai pola-pola dan sifat pengawasan dapat dicerminkan oleh aspek *management by exception*, baik aktif maupun pasif. Selain kedua pola tersebut, ada juga pula *noncontrol*, yakni transaksi yang tidak mengikat tetapi bawahan bebas melaksanakan tugasnya. Pemimpin hanya simbol. Pola hubungan kepemimpinan ini tercermin pada aspek *laissez-faire*.

Kepemimpinan transformasional menurut Burns (dalam Bass, 1985) merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin berusaha memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab yang lebih tinggi, pemimpin berusaha meningkatkan kesadaran anggotanya dengan menggunakan daya tarik nilai, moralitas, dan idealism yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, keseimbangan, kedamaian dan kemanusiaan, tidak berdasarkan emosi seperti ketakutan, kecemburuan, dan kebencian. Sedangkan kepemimpinan transaksional diartikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapatkan imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional menawarkan penjelasan tentang bagaimana pemimpin dan karyawan mempengaruhi satu sama lain (Burns dalam Bass, 1985)

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

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

Menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan. Dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Burns, (dalam Yukl, 2010), faktor kepemimpinan transformasional terpisah dengan kepemimpinan transaksional. Jadi satu pemimpin hanya akan memiliki satu tipe yaitu transaksional atau transformasional saja. Burns (dalam Yukl, 2010) berpendapat bahwa terdapat perbedaan pokok antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional memotivasi bawahan

melalui menjanjikan hal-hal yang menarik bagi bawahan sedangkan pemimpin transformasional memotivasi bawahan dengan cara meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Perbedaan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan transaksional dapat didefinisikan dengan menyebut gaya transformasional sebagai pemimpin inovasi dan gaya transaksional sebagai manajer perencanaan dan kebijakan. Pandangan lain adalah bahwa gaya transformasional menciptakan jalur baru dalam sebuah organisasi, sementara gaya transaksional tergantung pada struktur yang ada. Gaya kepemimpinan transaksional menggunakan kekuasaan dan kewenangan yang telah ada pada organisasi sedangkan pemimpin transformasional memotivasi orang untuk bekerja demi tujuan baru yang lebih besar dan menciptakan perubahan. Kepemimpinan transaksional banyak diterapkan pada jaringan kekuasaan; akan tetapi, kepemimpinan transformasional memberikan motivasi yang lebih tinggi dan menambahkan kualitas hidup pada orang dan organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan karakteristik yang menghasilkan tenaga yang memicu perubahan baru bagi organisasi, yang tidak dapat dihasilkan pada kepemimpinan transaksional. Pemimpin transformasional yang bagus menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memberikan semangat dan motivasi orang agar percaya dan mengikuti teladannya (Muhtar, 2010).

Berbeda halnya menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional tidak dipandang sebagai sesuatu yang berlawanan yang berakhir di ujung satu dengan satunya, satu orang pemimpin dapat menjadi

keduanya sekaligus atau salah satunya, berubah ketika situasi dan kondisi menuntut adanya perubahan. Dalam diskusinya, Burns menganggap bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai suatu yang terpisahkan, bukanlah hal yang mutlak pilah. Berdasarkan bukti empiris, perilaku pemimpin transformasional dan transaksional dapat ditampilkan oleh pemimpin yang sama, hanya jumlah dan intensitasnya saja yang berbeda (Howell & Avolio, dalam Purwanto, 2001)

Lebih lanjut, Bass (dalam Yukl, 2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif diterapkan dalam berbagai situasi, kondisi serta budaya. Dengan kata lain, teori mengenai kepemimpinan transformasional tidak mengkhususkan suatu kondisi tertentu. Bass (dalam Yukl, 2010) mengungkapkan adanya korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi/perusahaan dapat dibuktikan dengan keberhasilan banyak pemimpin yang menerapkan pendekatan kepemimpinan ini dalam berbagai organisasi, pada level otoritas yang berbeda-beda di berbagai Negara. Kelebihan kepemimpinan transformasional dari kepemimpinan yang lainnya adalah komitmen yang timbul pada karyawan bersifat mengikat emosional, tidak membutuhkan biaya yang besar, mampu memberdayakan potensi karyawan, meningkatkan hubungan interpersonal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan dengan memberikan motivasi terhadap tugas dengan harapan

muncul kesadaran untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Bass dan Avolio (1993), kepemimpinan transformasional mengandung empat dimensi yang disebut sebagai “*The Four I’s*”, yaitu *idealized influenced*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Menurut Bass dan Avolio, masing-masing dimensi tersebut memiliki empat indikator yang dijelaskan sebagai berikut:

a. *Idealized Influence* (pengaruh ideal/ kharismatik)

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

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

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

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

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

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

d. *Individual Consideration* (Perhatian Individual)

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

belajar yang baru dalam iklim suportif agar bawahan lebih berkembang. Selain itu pemimpin seperti ini mengenali perbedaan kebutuhan dan keinginan individual setiap bawahan.

3. Pelatihan Kepemimpinan Transformasional

Peningkatan kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diperoleh melalui pendekatan pelatihan. Hal ini dipilih karena pelatihan merupakan metode pembelajaran yang mempunyai tujuan untuk mengubah aspek kognitif, afektif, dan keterampilan atau keahlian seseorang. Dalam rangka meningkatkan fenomena yang terjadi pada karyawan yaitu rendahnya semangat, dedikasi pengabdian, dan penghayatan dalam bekerja, sejalan dengan belum optimalnya kepemimpinan yang terjadi di organisasi pelatihan kepemimpinan transformasional merupakan suatu intervensi dan metode pembelajaran yang diasumsikan dapat memecahkan permasalahan yang ada.

Gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan interpersonal seperti kepemimpinan transformasional dapat menjadi *energizer* dalam membangun *work engagement* (Bakker & Leiter, 2010). Hal tersebut juga didukung dengan pendapat dari Tims, (2009) yaitu kepemimpinan transformasional merupakan *resources social* yang penting bagi perkembangan *work engagement* karyawan.

Berdasarkan uraian dari sub bab pelatihan dan sub bab definisi kepemimpinan transformasional, penulis menyimpulkan bahwa Pelatihan Kepemimpinan Transformasional adalah metode intervensi yang diberikan kepada pimpinan yang bertujuan agar pimpinan mampu menjadi panutan bagi

bawahannya, mampu menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya, dapat membantu bawahannya untuk melihat dunia dengan sudut pandang yang berbeda dan mampu mendiagnosa, memenuhi, dan meningkatkan kebutuhan setiap karyawannya sehingga membantu bawahan mengatasi setiap permasalahan yang ada.

Pelatihan kepemimpinan transformasional menggunakan pendekatan *experiential learning*, yaitu dengan cara melibatkan peserta pelatihan secara langsung dengan ”mengalami” dan “merasakan” akan lebih mudah dipahami dan akan diingat lebih lama. Menurut Kolb dan Kolb (2015), *experiential learning* terdiri dari empat tahap dasar pembelajaran dalam rangka membangun pengetahuan, yaitu: *experiencing* (mengalami), *reflecting* (merenungkan/merefleksikan), *thinking* (berpikir), dan *acting* (bertindak). Peserta pelatihan akan diarahkan untuk memiliki empat jenis kemampuan yang berbeda namun tetap terikat, yaitu: *concrete abilities* (CE), *reflect observation abilities* (RO), *abstract conceptualization* (AC), dan *active experimentation* (AE).

Pelatihan kepemimpinan transformasional pada penelitian ini menggunakan metode pelatihan dari Hardjana (2012) yang terdiri dari tiga tahap, yaitu: tahap awal, tahap tengah dan tahap akhir. Materi yang diberikan dalam pelatihan kepemimpinan transformasional terdiri dari: ceramah (*lecture*), permainan (*game*), simulasi, *brainstorming*, dan *audio visual*. Sesi-sesi pada pelatihan kepemimpinan transformasional mengacu pada dimensi kepemimpinan transformasional, yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1993) yang meliputi: *Idealized Influence* (pengaruh ideal), *Inspirational Motivation* (motivasi

inspirasional), *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), dan *Individual Consideration* (perhatian individual).

Pelatihan kepemimpinan transformasional ini tidak berdiri sendiri tiap sesinya melainkan saling berkaitan satu sama lain untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam upaya meningkatkan kepemimpinan transformasional. Metode yang digunakan akan terurai dalam beberapa sesi pelatihan kepemimpinan transformasional berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1993), yaitu:

a. Babak Awal

Pada babak awal merupakan cara untuk mengawali pelatihan dimulai dari registrasi dimana para peserta mengisi absensi dan akan diberikan *name tag* lalu dilanjutkan dengan pembukaan pelatihan. Kegiatan pembukaan pelatihan terdiri dari pembukaan secara resmi pelatihan dimana peserta akan diberi penjelasan mengenai rangkaian pelatihan, kemudian peserta pelatihan mengisi biodata, pengisian lembar *informed consent* dan kontrak pelatihan. Tujuan dari pembukaan pelatihan adalah agar peserta pelatihan mampu mengetahui tujuan pelatihan. Menumbuhkan rasa tanggung jawab, komitmen, dan keseriusan dalam mengikuti pelatihan. Sub sesi selanjutnya setelah pembukaan pelatihan yaitu *ice breaking* yang merupakan tahap pemanasan untuk mengkondisikan suasana agar peserta tertarik untuk mengikuti pelatihan, tidak mengalami kebosanan dan menjalin hubungan yang baik antar peserta dan antara peserta dengan instruktur atau *Trainer* (Soenarno, 2005).

b. Babak Tengah

Babak tengah pada pelatihan ini meliputi dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Sesi *Idealized Influence* terdiri dari sub-sub sesi yang berupa permainan tentang kepemimpinan, pemberian materi mengenai karakter pemimpin yang mampu memberikan contoh positif dalam sikap dan perilaku, dilanjutkan dengan pengisian skala potensi kepemimpinan. Indikator yang diharapkan muncul dari sesi ini adalah:

- a) Peserta mampu memahami secara umum konsep pemimpin yang mampu memberikan contoh positif dalam sikap dan perilaku.
- b) Peserta mampu menerapkan ciri pemimpin yang mampu memberikan contoh positif dalam sikap dan perilaku dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin memperhatikan bawahannya, memberi visi, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Sehingga bawahan akan hormat dan melakukan apa yang sudah dilakukan pemimpinnya.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Pada sesi ini, peserta diberikan materi mengenai karakteristik motivasi inspirasional lalu peserta diajak untuk berbagi pengalamannya dalam memberikan motivasi kepada bawahannya selama ini melalui kegiatan *sharing session*. Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah:

- a) Peserta mampu memahami secara umum konsep pemimpin yang memiliki ciri sebagai motivator dan inspirator bagi bawahannya
- b) Peserta mampu menerapkan ciri pemimpin motivator dan inspirator dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dapat dilihat dari kemampuan mengkomunikasikan harapan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Menstimulasi antusiasme bawahan untuk bekerja dalam kelompok dan mengembangkan keyakinan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Membangkitkan semangat kerja secara inspirasi.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pada sesi ini peserta diberikan permainan atau *games out of the box* yang bertujuan agar peserta mendapatkan pengalaman dan berlatih ide berpikir di luar kebiasaan. Setelah itu dilanjutkan dengan pemberian materi dan pemberian studi kasus mengenai bawahan yang kemudian didiskusikan dalam bentuk diskusi kelompok (FGD). Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah:

- a) Peserta mampu memahami secara umum konsep pemimpin yang memiliki ciri stimulasi intelektual bagi bawahannya
- b) Peserta mampu memberikan stimulasi intelektual dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dapat dilihat dari kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembangan ide. Melibatkan bawahan dalam pencarian solusi

perbedaan pendapat sebagai hal yang biasa terjadi untuk menguatkan efikasi diri karyawan.

4) *Individual Consideration* (Perhatian Individual)

Pada sesi ini, peserta merasakan peran sebagai pemimpin yang mampu memberikan perhatian khusus terhadap bawahan melalui kegiatan *role play* atau bermain peran. Pelatih memberikan contoh pemberian perhatian terhadap beberapa peserta kemudian peserta diminta untuk memainkan peran sebagai pemimpin yang memberikan perhatian dan peserta lain memberikan evaluasi kepada yang bersangkutan. Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah:

- a) Peserta mampu memahami secara umum konsep pemimpin yang memiliki ciri perhatian individual bagi bawahannya
- b) Peserta mampu memberikan perhatian individual dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dilihat dari memberikan perhatian pada bawahan secara personal, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasihat serta penghargaan. Monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian secara personal yang diaplikasikan melalui konsultasi, nasihat dan tuntunan.

5) *Perencanaan Training Assignment*

Pada sesi ini peserta diajak membuat rencana tindakan demi suksesnya penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan dengan mengidentifikasi potensi diri (kekuatan dan kelemahan),

mengidentifikasi rencana aksi dalam kurun waktu tertentu berdasarkan skala prioritas, dan memonitor realisasi tindakan.

Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah:

- a) Peserta dapat mengimplementasikan konsep-konsep kepemimpinan transformasional dalam bidang pekerjaan masing-masing
- b) Peserta dapat membuat perencanaan di dalam menerapkan metode kepemimpinan transformasional

c. Babak Akhir

Pada babak akhir berupa penyimpulan dari seluruh rangkaian kegiatan pelatihan. Penyimpulan ini berisi harapan-harapan dari peserta, evaluasi dilaksanakan untuk melihat seberapa besar pengaruh pelatihan yang diberikan bagi karyawan terhadap peningkatan pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan serta pembentukan sikap kearah yang lebih transformasional ataupun kemungkinan-kemungkinan tindak lanjut. Tahap akhir juga berupa penutupan pelatihan dengan menyampaikan ucapan terima kasih kepada pimpinan perusahaan yang telah memberikan kepercayaan dan kesempatan, peserta perusahaan dan kepada semua pihak-pihak yang telah membantu berjalannya proses pelatihan dengan harapan semoga pelatihan dapat memberikan manfaat yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pelatihan kepemimpinan transformasional dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan *experiential learning*, yaitu dengan cara melibatkan peserta pelatihan secara langsung dengan “mengalami” dan “merasakan” akan lebih mudah dipahami dan

akan diingat lebih lama. Pelatihan kepemimpinan transformasional ini tidak berdiri sendiri tiap sesinya melainkan saling berkaitan satu sama lain untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Dalam keseluruhannya dibagi menjadi tiga tahap yaitu: babak awal, babak tengah dan babak akhir.

C. Pengaruh Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Untuk Meningkatkan *Work Engagement* Karyawan

Perusahaan dapat mencapai kesuksesan bisnis apabila setiap tujuan dan target yang ditetapkan dapat terpenuhi. Perusahaan dapat mencapai hal tersebut apabila memiliki karyawan yang produktif dalam bekerja dan siap untuk mengejar target yang diberikan. Karyawan menjadi bersedia untuk berjuang mencapai tujuan apabila memiliki kondisi psikologis yang disebut *work engagement* (Bakker & Leiter, 2010).

Salah satu pelatihan yang diasumsikan dapat meningkatkan *work engagement* adalah melalui pelatihan kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki efek positif pada *engagement*, pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat pengaruh positif pada efektivitas kerja dan level *engagement*. Dollar & Bakker (2010) juga mengatakan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif berhubungan dengan *work engagement*, sehingga dapat menunjukkan indikasi

yang baik terhadap kondisi kerja, kesehatan psikis karyawan, *engagement* dan produktivitas karyawan.

Karyawan yang memiliki *work engagement* akan memberikan dampak positif untuk organisasi. *Work engagement* merupakan komponen yang dinilai dapat memberikan *competitive advantage* untuk organisasi (Bakker & Leiter, 2010). *Engagement* juga menjadi faktor yang dominan di dalam usaha organisasi untuk mencapai keuntungan bisnis (Saunders & Tiwari, 2014). Karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang akan lebih puas dan berkomitmen untuk mencapai tujuan. Hal tersebut akan menguntungkan organisasi, karena dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan (Hirschfeld, Schmitt, & Bedeian, 2002).

Pelatihan kepemimpinan transformasional adalah metode intervensi yang diberikan kepada pimpinan yang bertujuan agar bawahan merasa bahwa pimpinannya merupakan sumber inspirasi bagi dirinya, mendiagnosa, memenuhi, dan meningkatkan kebutuhan setiap karyawannya, membantu bawahannya untuk melihat dunia dengan sudut pandang yang berbeda dan membantu meningkatkan kepercayaan diri bawahannya sehingga membantu bawahan mengatasi setiap permasalahan yang ada.

Pelatihan kepemimpinan transformasional pada penelitian ini menggunakan pendekatan *experiential learning* yaitu dengan cara melibatkan peserta pelatihan secara langsung dengan ”mengalami” dan “merasakan” akan lebih mudah dipahami dan akan diingat lebih lama. Sesi- sesi pada pelatihan kepemimpinan transformasional mengacu pada dimensi kepemimpinan

transformatif, yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1993) yang meliputi: *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan *Individual Consideration* (Perhatian Individual).

Intervensi yang diberikan berupa pelatihan kepemimpinan transformatif. Pelatihan ini ditujukan kepada para koordinator CV. X agar memiliki pengetahuan dan keterampilan mengenai kepemimpinan transformatif yang selanjutnya melalui aspek-aspek kepemimpinan transformatif tersebut, atasan mengimplementasikan pengetahuan yang telah diperoleh dan bawahan merasakan dampaknya sebagai *work engagement*.

Pada sesi yang membahas aspek motivasi inspirasional para koordinator akan dilatih agar mampu berperilaku sebagai motivator dan inspirator di mata bawahan, yaitu dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan bawahannya. Semangat individu dan tim dimunculkan, antusiasme dan optimisme juga ditampilkan. Pemimpin mendorong bawahan untuk mewujudkan situasi yang paling menguntungkan di masa mendatang. Pemimpin juga secara jelas menyampaikan harapan yang ingin dicapai sehingga bawahan terdorong dan berkomitmen untuk mewujudkannya.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dikemukakan Lowe et.al. (Yukl, 2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformatif merupakan gaya kepemimpinan yang efektif. Hingga saat ini gaya kepemimpinan transformatif masih terus dikaji dan dianggap sebagai sebuah alat yang dapat memberikan

pengaruh dalam perubahan organisasi, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan. Perubahan-perubahan tersebut berdampak pada upaya bawahan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi sehingga membuat bawahan mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam mencapai hasil kerja optimal (Bass dan Avolio, 1990). Penelitian ini juga didukung oleh Deborah C. Widjaja, S.S., M.S.M., Cindy Charista, Josephine (2010) yang hasil penelitiannya mengatakan pemimpin menetapkan standar yang tinggi terhadap pekerjaan, berbicara optimis tentang masa depan, mengupayakan berbagai cara untuk mendorong karyawan, karyawan memiliki kepercayaan penuh terhadap pemimpin, dan pemimpin merupakan inspirasi bagi karyawan.

Dengan adanya pelatihan pada aspek tersebut pemimpin diharapkan terus menghadirkan keinginan bawahannya agar tetap terus memotivasi untuk bekerja secara maksimal dan terinspirasi pada pemimpin mereka. Dapat dilihat dari kemampuan mengkomunikasikan harapan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Menstimulasi antusiasme bawahan untuk bekerja dalam kelompok dan mengembangkan keyakinan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Membangkitkan semangat kerja secara inspirasi. Pemimpin yang dapat memberikan motivasi inspirasi dengan baik akan berdampak positif pada kondisi mental karyawan. Karyawan akan memiliki semangat yang tinggi untuk bekerja secara maksimal. Karyawan akan muncul perasaan bergairah dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Selanjutnya pada aspek stimulasi intelektual koordinator dilatih untuk dapat menstimulasi kinerja bawahan agar inovatif dan kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi, memetakan kembali masalah dan melakukan pendekatan baru pada situasi lama. Pemimpin mendukung munculnya kreativitas bawahan. Kesalahan bawahan tidak dijadikan bahan ejekan dan kritik di depan publik, ide baru dan solusi kreatif untuk menyelesaikan masalah muncul dari bawahan dengan melibatkan bawahan dalam proses pemecahan masalah. Pemimpin mendorong bawahan untuk mencoba pendekatan baru, menghargai masukan dan ide bawahan, termasuk perbedaan pandangan dan kritik.

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembangan ide. Untuk itu bawahan benar-benar dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang biasa terjadi. Hal tersebut akan membuat efikasi diri bawahan semakin kuat, sehingga para bawahan akan sanggup mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang. Menurut penelitian Towers Perrins (2003), yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi untuk dapat mencapai *work engagement* yang tinggi, maka sebuah organisasi harus mempunyai kepemimpinan 31 yang efektif yang dapat menutup jarak dengan model kepemimpinan yang transformasional. Hal ini dikarenakan *engagement* bukan merupakan suatu keadaan yang alami tetapi suatu keadaan yang dibuat atau diciptakan. Kenexa (2008) menyimpulkan bahwa ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi *engagement*, yaitu (1) Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan, (2) Manajemen yang menghargai karyawan, (3)

Pekerjaan yang menyenangkan dan (4) Bagian top management yang memperlihatkan tanggungjawab nyata kepada karyawan.

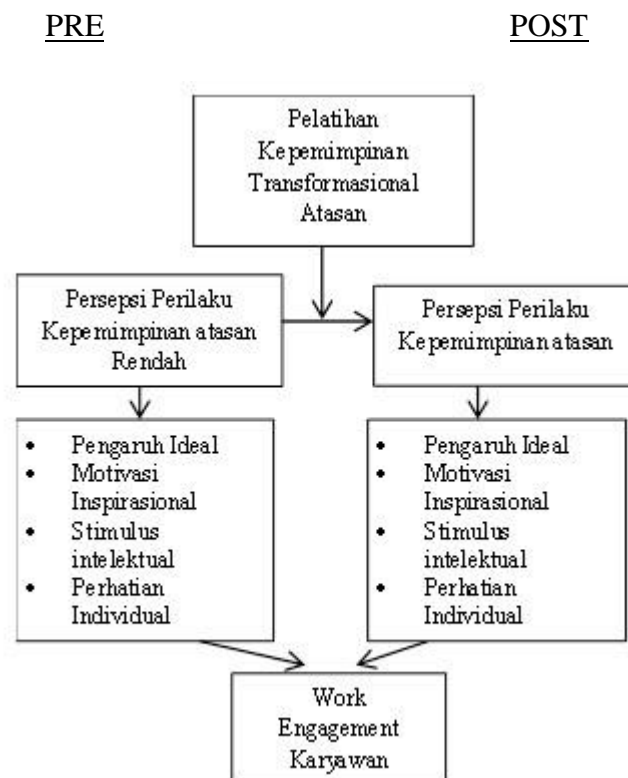
Pemimpin yang memiliki aspek ini akan menghadirkan *engagement* dengan cara memberikan stimulasi-stimulasi atau rangsangan yang akan menghasilkan ide-ide kreatif baru serta peningkatan kemampuan para bawahannya. Hal ini secara tidak langsung akan menghasilkan suasana yang kondusif serta menghasilkan rasa nyaman pada bawahannya. Karyawan yang merasa dilibatkan akan terpicat dengan perasaan senang sehingga akan lebih berkonsentrasi, memberikan perhatian yang fokus, pikiran yang jernih, control penuh dan kesenangan secara intrinsik.

Pada sesi yang membahas aspek perhatian individual koordinator dilatih merasakan peran sebagai pemimpin yang mampu memberikan perhatian khusus terhadap bawahan melalui kegiatan *role play* atau bermain peran. Pelatih memberikan contoh pemberian perhatian terhadap beberapa peserta kemudian peserta diminta untuk memainkan peran sebagai pemimpin yang memberikan perhatian dan peserta lain memberikan evaluasi kepada yang bersangkutan. Koordinator dilatih agar mampu memberikan perhatian individual dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dilihat dari memberikan perhatian pada bawahan secara personal, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasihat serta penghargaan. Monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian secara personal yang diaplikasikan melalui konsultasi, nasihat dan tuntunan.

Sejalan dengan penelitian Deborah C. Widjaja, S.S., M.S.M., Cindy Charista, Josephine (2010) menyatakan bahwa pemimpin selalu mencari tahu apa

yang diinginkan karyawannya, memberikan perhatian personal, memberikan pujian, menghargai karyawan, dan mendampingi serta mengajari karyawan. Sehingga karyawan lebih nyaman dalam *work engagement* untuk mencapai target organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Stordeur dkk (2000) mengungkap adanya korelasi positif antara keempat elemen kepemimpinan transformasional yaitu: kharisma, motivasi inspirasional, perhatian secara individu, dan stimulasi intelektual mampu meningkatkan *extra effort* bawahan untuk menampilkan kinerja optimalnya.

Pada diri pemimpin memiliki dampak pada pembentukan *engagement*. Pemimpin dengan karakteristik *individual consideration* akan memberikan perhatian pada bawahannya secara personal. Pemberian perhatian ini akan menciptakan adanya hubungan emosional antara pimpinan dan bawahan serta adanya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pada diri bawahan. Adanya hubungan emosional antara pimpinan dan bawahan akan menghadirkan adanya identifikasi dan penerimaan pada nilai-nilai organisasi. Hubungan emosional yang baik antara pimpinan dan bawahan juga akan berdampak pada keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya. Keempat aspek tersebut dalam kepemimpinan transformasional saling berhubungan dalam menciptakan aspek-aspek kepemimpinan transformasional yang akan menjadi dasar pembentukan *engagement* terhadap karyawan. Berikut ini adalah skema penelitian yang digunakan dalam penelitian ini :



Gambar 4. Skema Penelitian

D. Landasan Teoritik

Perusahaan dapat mencapai kesuksesan bisnis apabila setiap tujuan dan target yang ditetapkan dapat terpenuhi. Perusahaan dapat mencapai hal tersebut apabila memiliki karyawan yang produktif dalam bekerja dan siap untuk mengejar target yang diberikan. Karyawan menjadi bersedia untuk berjuang mencapai tujuan apabila memiliki kondisi psikologis yang disebut *work engagement* (Bakker & Leiter, 2010).

Schaufeli dkk. (2002) mengemukakan bahwa *work engagement* adalah kondisi mental yang positif serta membawa kebahagiaan dan kepuasan terhadap pekerjaan seseorang. Kondisi ini dicirikan dengan hadirnya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (fokus mendalam).

Karyawan yang memiliki *work engagement* akan memberikan dampak positif untuk organisasi. *Work engagement* merupakan komponen yang dinilai dapat memberikan *competitive advantage* untuk organisasi (Bakker & Leiter, 2010). *Engagement* juga menjadi faktor yang dominan di dalam usaha organisasi untuk mencapai keuntungan bisnis (Saunders & Tiwari, 2014). Karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang akan lebih puas dan berkomitmen untuk mencapai tujuan. Hal tersebut akan menguntungkan organisasi, karena dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan (Hirschfeld, Schmitt, & Bedeian, 2002).

Bakker & Demerouti (2011) menjelaskan bahwa dua prediktor utama yang mendorong terciptanya *work engagement* adalah *job resources* dan *personal resources*. Kedua faktor ini dapat mendorong terwujudnya *work engagement* baik secara terpisah maupun bersama-sama. Menurut Mellepe dkk. (2015), *job resources* merupakan faktor yang lebih mudah diidentifikasi dalam setting organisasi.

Job resources memiliki peran sebagai motivator ekstrinsik bagi karyawan. Lingkungan kerja dengan *job resources* yang mendukung akan menumbuhkan kemauan karyawan untuk mendedikasikan usaha dan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan (Bakker & Leiter, 2010). Apabila kondisi tersebut tercapai, karyawan dapat mencapai target dan tugas yang diberikan dengan baik.

Job resources yang berkaitan dengan hubungan interpersonal karyawan dengan pimpinan merupakan salah satu *job resources* yang penting. Menurut

Bakker dan Leiter (2010), dukungan serta umpan balik yang diberikan atasan terhadap pekerjaan karyawan dapat meningkatkan probabilitas kesuksesan karyawan dalam mencapai target yang diberikan. *Job resources* tersebut dapat menstimulasi pertumbuhan, proses pembelajaran, dan perkembangan *personal* karyawan, yang akan menimbulkan *work engagement* serta kinerja yang meningkat (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). Hadirnya *job resources* yang terkait dengan interaksi pemimpin dengan anggotanya dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Situasional. Menurut teori situasional, sukses tidaknya kepemimpinan seorang pemimpin ditentukan oleh ciri kepemimpinannya itu sendiri. Faktor-faktor situasional yang berpengaruh pada gaya kepemimpinan bisa berupa adanya ancaman dari luar kelompok, tingkat stress, kompleksitas tugas, norma yang dianut dalam kelompok. Teori Situasional ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard tahun 1977. Teori Kepemimpinan Situasional merupakan teori kepemimpinan yang didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Thoha, 1983). Teori tersebut relevan dengan konsep pokok kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio (2006) bahwa popularitas kepemimpinan transformasional disebabkan oleh penekanan pada motivasi intrinsik dan pengembangan bagi pengikutnya yang sesuai dengan

kebutuhan organisasi, terinspirasi dan diberdayakan untuk meraih keberhasilan dalam masa ketidakpastian.

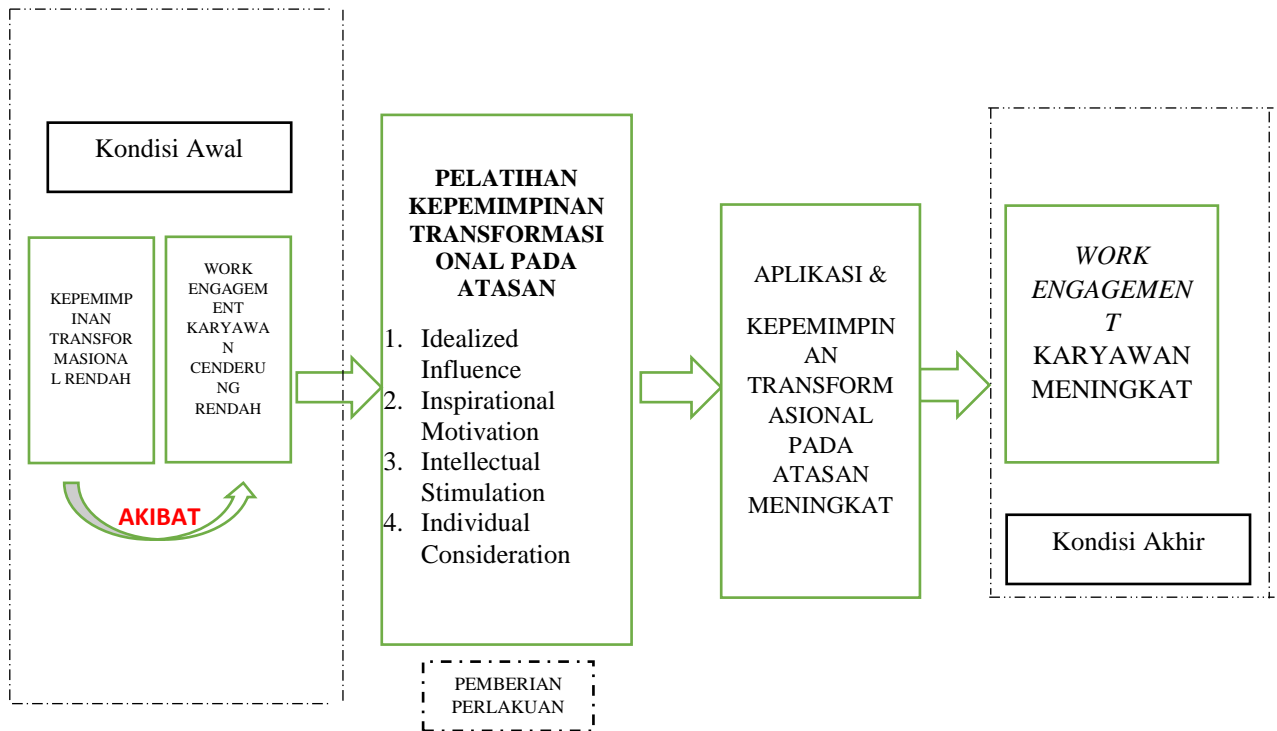
Berlandaskan teori tersebut seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sudah pasti sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang akan memberikan stimulus melalui perilaku yang dimunculkannya, utamanya dalam hal *job resources* akan memunculkan proses interaksi yang kemudian akan dimaknai oleh bawahan sehingga berimbas kepada respon bawahan dan berujung pada perilaku yang akan dimunculkan oleh bawahan. Kemampuan pemimpin untuk memengaruhi anggotanya agar memiliki *work engagement* terkait dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki. Gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan interpersonal seperti kepemimpinan transformasional dapat menjadi *energizer* dalam membangun *work engagement* (Bakker & Leiter, 2010). Hal tersebut juga didukung dengan pendapat dari Tims, (2009) yaitu kepemimpinan transformasional merupakan *resources social* yang penting bagi perkembangan *work engagement* karyawan.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work engagement* merupakan kondisi psikologis yang dapat bersifat menular di antara suatu kelompok (Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006). Berdasarkan hal tersebut Pemimpin yang ada di dalam kelompok diharapkan dapat menularkan *work engagement* melalui interaksi yang bersifat mempengaruhi anggotanya. Pemimpin berperan sebagai sumber pengetahuan, dukungan emosional, dan memfasilitasi pembelajaran bagi karyawan, yang merupakan faktor untuk menciptakan

pengalaman *work engagement*. Oleh karena itu, pemimpin memiliki peran yang penting dalam menumbuhkan *work engagement* para anggotanya.

Pada penelitian ini, peneliti memberikan intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional kepada atasan pada divisi produksi dan pemasaran yaitu koordinator *Customer Service Officer*, Koordinator *Sewing Assembling Operator*, koordinator *Cutting & Design*, koordinator *Finishing*. Dengan tujuan agar para atasan dapat mengembangkan kompetensi mereka melalui aspek-aspek kepemimpinan transformasional sehingga *engagement* karyawan juga dapat meningkat seiring dengan adanya praktek-praktek kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasan di tempat kerja setelah adanya pelatihan kepemimpinan transformasional.

Berikut di bawah ini adalah kerangka berpikir penelitian yang digunakan dalam penelitian ini :



Gambar 5: Kerangka Berpikir Penelitian

E. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Ada perbedaan tingkat *work engagement* karyawan sebelum pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dan setelah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dimana skor *work engagement* karyawan lebih tinggi setelah adanya pemberian intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah konsep yang mempunyai variasi nilai. Variabel adalah sesuatu yang secara kuantitatif atau kualitatif bervariasi (Azwar, 2003). Terdapat dua variabel dalam penelitian ini yaitu variabel tergantung (*dependent variable*) dan variabel bebas (*independent variable*). Penjelasan dari variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Variabel tergantung (Y): *Work Engagement*
2. Variabel bebas (X): Pelatihan Kepemimpinan *Transformational*

B. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional penelitian merupakan batasan dari variabel-variabel yang secara kongkrit berhubungan dengan realitas dan merupakan manifestasi dari hal-hal yang akan diamati dalam penelitian (Hadi, 2004). Definisi operasional penelitian adalah sebagai berikut :

1. *Work Engagement*

Work engagement adalah sebuah kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi pengabdian, dan penghayatan pekerja terhadap pekerjaannya. *Work Engagement* diukur dengan menggunakan skala dari *Utrecht Work engagement Scale* yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2003), berdasarkan aspek *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption*. Skala *work engagement*

terdiri dari 17 aitem, semakin tinggi skor maka tingkat *Work Engagement* dikatakan semakin tinggi.

2. Pelatihan Kepemimpinan *Transformational*

Pelatihan kepemimpinan transformasional adalah metode intervensi yang diberikan kepada pimpinan yang bertujuan agar pimpinan mampu menjadi panutan bagi bawahannya, mampu menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya. Sehingga dapat membantu bawahannya untuk melihat dunia dengan sudut pandang yang berbeda dan mampu mendiagnosa, memenuhi, dan meningkatkan kebutuhan setiap karyawannya sehingga membantu bawahan mengatasi setiap permasalahan yang ada.

Pelatihan kepemimpinan transformasional terdiri dari tiga babak, yaitu: babak awal, babak tengah, dan babak akhir. Sesi-sesi dalam pelatihan ini mengacu pada aspek-aspek atau dimensi dari kepemimpinan transformasional menurut Bass & Avolio (1993), yaitu: *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan *Individual Consideration* (perhatian Individual).

Kepemimpinan transformasional adalah penilaian karyawan CV BM terhadap pimpinannya yang memiliki karakteristik mampu memotivasi karyawan untuk melakukan suatu hal lebih dari target, mendatangkan perubahan pada individu maupun organisasi, mengaktifkan kebutuhan karyawan serta membuat karyawan merasa percaya dan kagum pada pemimpin. Kepemimpinan transformasional pada pemimpin akan dinilai oleh

karyawan CV BM Sentolo Yogyakarta. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur menggunakan skala kepemimpinan transformasional yang dibuat sendiri oleh peneliti.

Skala kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 aspek kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diadaptasi. Skala kepemimpinan transformasional terdiri dari 40 aitem, semakin tinggi skor total pada skala kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula penilaian karyawan CV BM terhadap pemimpin dalam hal kepemimpinan transformasional

C. Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang bergerak di bidang industri pakaian jadi berupa baju batik. Subjek penelitian adalah karyawan atau bawahan dari masing-masing koordinator yang diberikan intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional baik pada divisi produksi maupun marketing. Adapun macam-macam divisi yang ada di perusahaan ini antara lain *Cutting & Design, Sewing Assembling Operator, Finishing, Customer Service Officer, Finance, Ware House*. Subjek penelitian dipilih secara *purposive sampling*. Sugiyono (2012) mengemukakan bahwa *purposive sampling* yaitu teknik pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Peneliti mempertimbangkan karakteristik-karakteristik tertentu dalam melakukan penyeleksian responden yang akan dijadikan partisipan penelitian. Adapun karakteristik-karakteristik partisipan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Karyawan yang sudah bekerja minimal 1 (satu) tahun, masa kerja minimal 6 (enam) bulan telah bekerja di bawah supervisi koordinator
2. Karyawan yang memiliki skor *work engagement* yang tergolong rendah, yang diukur dengan skala *work engagement* (prates)

Selanjutnya data seluruh karyawan berjumlah 32 karyawan dari ke lima divisi, diantaranya 11 karyawan pada divisi *Customer Service Officer*, 6 karyawan pada divisi *Cutting & Design*, 7 karyawan pada divisi *Sewing Assembling Operator*, 7 karyawan pada divisi *Finishing*, 1 karyawan pada divisi *Warehouse*. Berikut data lengkap disajikan pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1
Daftar Subjek Penelitian

No	Sub Divisi	Jumlah Subjek
1	<i>Customer Service Officer</i>	11
2	<i>Cutting & Design</i>	6
3	<i>Sewing Assembling Operator</i>	7
4	<i>Finishing</i>	7
5	<i>Warehouse</i>	1
	<i>Total</i>	32

Berdasarkan hasil skala *Work Engagement* dari 32 orang karyawan yang mengisi skala terdapat 9 karyawan yang memiliki skor yang rendah, 18 karyawan yang memiliki skor sedang dan 5 karyawan yang memiliki skor tinggi. Sedangkan hasil dari skala persepsi kepemimpinan transformasional terdapat 3 karyawan yang memiliki skor yang rendah, 28 karyawan yang memiliki skor sedang, dan 1 karyawan yang memiliki skor tinggi. Berdasarkan hasil identifikasi responden penelitian dengan menggunakan skala *work engagement* dan skala persepsi kepemimpinan transformasional, dari 32 karyawan yang mengisi terdapat 9 karyawan yang memiliki skor rendah pada skala *work engagement* dan berkisar

dari kategori rendah-sedang pada skala persepsi kepemimpinan transformasional yang digunakan. Berikut data hasil skala pada karyawan :

Tabel 2
Daftar Subjek Berdasarkan Skor Skala

Inisial	Masa Kerja	Skor WE	Tingkat <i>Work Engagement</i>	Skor KT	Tingkat Kepemimpinan Transformasional
VI	2 tahun	31	Rendah	76	Sedang
FI	1,5 tahun	25	Rendah	75	Rendah
DI	3 tahun	27	Rendah	73	Rendah
AN	3 tahun	30	Rendah	76	Rendah
DW	3 tahun	24	Rendah	84	Sedang
RI	2 tahun	30	Rendah	82	Sedang
VT	4 tahun	27	Rendah	76	Sedang
DN	4 tahun	31	Rendah	80	Sedang
IM	2 tahun	28	Rendah	76	Sedang

Berikut data subjek yang diberikan pelatihan Kepemimpinan Transformasional, dapat dilihat pada tabel 3 dibawah ini :

Tabel 3
Daftar Subjek Yang Diberikan Intervensi

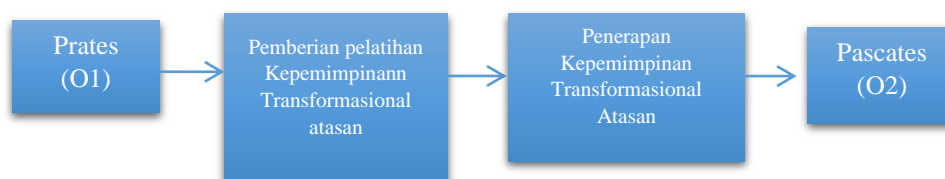
No	Nama	Jenis Kelamin	Jabatan	Masa Kerja	Jumlah Subjek
1	SA	Wanita	Koordinator <i>Customer Service Officer I</i>	4 Tahun	2
2	WI	Wanita	Koordinator <i>Customer Service Officer II</i>	3 Tahun	1
3	IM	Laki-laki	Koordinator <i>Cutting & Design</i>	5 Tahun	2
4	IP	Laki-laki	Koordinator <i>Sewing Assembling Operator I</i>	5 Tahun	1
5	DI	Laki-laki	Koordinator <i>Sewing Assembling Operator II</i>	3 Tahun	1
6	BO	Laki-laki	Koordinator <i>Ware House</i>	4 Tahun	1
7	CE	Laki-laki	Koordinator <i>Finance</i>	2 Tahun	2
8	TA	Wanita	Koordinator <i>Finishing</i>	4 Tahun	1

D. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian eksperimen. Menurut Arikunto (2006), metode penelitian eksperimen adalah salah satu cara untuk mencari hubungan sebab akibat antara dua faktor yang sengaja ditimbulkan oleh peneliti dengan mengeliminasi atau mengurangi faktor-faktor lain yang mengganggu. Secara rinci Latipun, (2004) menjelaskan bahwa, penelitian eksperimen adalah penelitian yang memberikan perlakuan (manipulasi) terhadap variabel penelitian (variabel bebas), kemudian mengamati konsekuensi perlakuan tersebut terhadap objek penelitian (variabel terikat), dengan mengendalikan variabel yang tidak dikehendaki.

Rancangan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan desain *one grup pretes and pascates design* (Shadis, Cook & Campbell, 2002). Sebuah desain penelitian yang pada awalnya satu kelompok eksperimen diukur variabel dependennya (pretest). Setelah itu kelompok tersebut diberikan perlakuan, dan diukur kembali variabel dependennya (posttest). Pada penelitian ini tidak ada kelompok pembandingnya. Subjek penelitian mendapatkan perlakuan dari atasan berupa hasil dari implementasi pelatihan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan *work engagement* bawahan melalui 3 sesi yang akan diberikan oleh fasilitator di tempat pelatihan. Sebelum mendapatkan perlakuan, persepsi kepemimpinan dan *work engagement* karyawan diukur sebelum dan sesudah pelatihan. Selanjutnya hasil pengukuran akan dibandingkan antara sebelum perlakuan (pretes) dan sesudah perlakuan (pascates).

Kegiatan *assessment* dilakukan sebanyak tiga kali. *Assessment* pertama dilakukan sebelum pelatihan dimulai, lalu kemudian program pelatihan diberikan kepada partisipan. Segera setelah pelatihan diadakan kembali *assessment* dengan pertanyaan yang sama untuk melihat perubahan pengetahuan tentang skill kepemimpinan dan pengukuran 2 minggu setelah diberi pelatihan (tindak lanjut). Dalam *one grup* prates-pascates, kegiatan di dalamnya akan dikontrol oleh kondisi sebelum dan sesudah evaluasi. Kondisi prates dan pascates sangat dipengaruhi oleh latar belakang partisipan yang terlibat didalamnya yang mempunyai karakteristik yang sama, misalnya pengalaman kerja. Furlong (2000) menyatakan bahwa desain penelitian yang menilai keefektivitasan suatu intervensi dengan cara membandingkan skor yang didapatkan setelah intervensi dengan skor sebelum intervensi dinamakan *one group pretest-posttest design*. Setelah pemberian perlakuan, akan dilakukan tindak lanjut untuk mengetahui efek pelatihan meningkatkan kepemimpinan terhadap subjek penelitian setelah jangka waktu tertentu. Desain penelitian dapat digambarkan seperti pada gambar berikut :



Gambar 6. Desain Penelitian

Desain *one group pretest-posttest design* sendiri memiliki ancaman terhadap validitasnya utamanya pada validitas internal. Ancaman terhadap

validitas internal menurut Shadish, Cook & Campbell (2002) untuk penelitian ini antara lain:

1. Seleksi, menunjukkan efek yang diakibatkan karena perbedaan jenis subjek antara kelompok eksperimen yang satu dengan yang lain. Dalam eksperimen kuasi, ancaman seleksi sangat sering terjadi sebab kelompok yang berbeda akan mendapatkan perlakuan berbeda dan bukan kelompok yang secara probabilistik setara seperti halnya dalam rancangan eksperimen random.
2. Regresi statistik, menunjukkan jika kelompok diberi *pretest* dan alat ukur tidak reliabel, maka skor *pretest* tinggi akan menjadi skor *posttest* lebih rendah dan sebaliknya. Ancaman ini dapat diatasi dengan adanya uji coba skala sehingga alat ukur yang digunakan sudah reliabel dan dapat digunakan.
3. Maturasi, menunjukkan perubahan perilaku oleh karena subjek eksperimen bertambah dewasa, bijak, kuat, lebih berpengalaman antara *pretest* dan *posttest* dan bukan karena perlakuan. Ancaman ini diantisipasi dengan jarak pengambilan yaitu dua minggu setelah pelatihan dilakukan.
4. Testing, menunjukkan efek karena pengulangan pengukuran perilaku tertentu. Pengulangan akan membuat subjek eksperimen lebih mengenal tesnya sehingga performans akan meningkat. Antisipasi yang dilakukan adalah dengan melakukan pengacakan nomor skala untuk *pretest* dan *posttest*

5. Instrumentasi, menunjukkan perubahan perilaku karena perubahan yang dialami instrument antara *pretest* dan *posttest* dan bukan karena efek perlakuan. Ancaman tersebut dapat diatasi dengan menggunakan alat ukur yang reliabilitasnya memenuhi standar (Latipun, 2006).

Pretest dilakukan sebelum perlakuan, setelah perlakuan dalam hal ini adalah pelatihan. Kemudian akan dilakukan *posttest* sesegera mungkin dalam jangka waktu dua minggu setelah perlakuan (*treatment*). Selanjutnya dilakukan tindak lanjut (*followup*) setelah 2 minggu penerapan dengan menggunakan alat ukur yang sama.

E. Manipulasi Variabel Bebas

Penelitian mengenai pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* merupakan penelitian eksperimental karena penelitian ini membandingkan efek variasi variabel bebas terhadap variabel tergantung melalui manipulasi atau pengendalian variabel bebas tersebut (Azwar, 2012). Adapun manipulasi variabel bebas yang diberikan pada penelitian ini adalah berupa pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan yang berjumlah 8 orang.

Kelompok eksperimen diberi *treatment* berupa pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan. Selanjutnya subjek penelitian mendapatkan perlakuan dari atasan berupa hasil dari implementasi pelatihan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan *work engagement* bawahan melalui 3 sesi yang akan diberikan oleh fasilitator di tempat pelatihan. Sebelum mendapatkan perlakuan, perilaku pemimpin dan *work engagement* karyawan diukur sebelum

dan sesudah pelatihan. Selanjutnya hasil pengukuran akan dibandingkan antara sebelum perlakuan (*prates*) dan sesudah perlakuan (*pascates*) selanjutnya tindak lanjut.

Kegiatan *assessment* dilakukan sebanyak dua kali. *Assessment* pertama dilakukan sebelum pelatihan dimulai, lalu kemudian program pelatihan diberikan kepada partisipan. Segera setelah pelatihan diadakan kembali *assessment* dengan pertanyaan yang sama untuk melihat perubahan pengetahuan tentang skill kepemimpinan dan pengukuran 2 minggu setelah diberi pelatihan, peneliti memberikan *Training Assignment* pada pimpinan yang telah mengikuti pelatihan. Dalam *one grup prates-pascates*, kegiatan di dalamnya akan dikontrol oleh kondisi sebelum dan sesudah evaluasi. Perbedaan yang signifikan antara hasil tes awal dan tes akhir tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang diberikan. Berikut daftar peserta pelatihan kepemimpinan transformasional.

F. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode, yaitu skala *work engagement*, skala kepemimpinan transformasional, wawancara, observasi dan dokumentasi. Azwar (2013) mengemukakan bahwa metode skala digunakan dengan beberapa alasan, sebagai berikut:

- a. Mampu mengungkap indikator perilaku dari aitem yang tersedia, sehingga walaupun subjek yang diukur memahami pernyataan yang ada tapi tidak mengetahui jawabannya, jawaban yang diberikan akan tergantung pada interpretasi dan mampu memproyeksikan kepribadian subjek yang diukur.

- b. Mampu mengungkap indikator perilaku secara tidak langsung melalui pengisian pernyataan atau aitem-aitem yang ada.
- c. Semua jawaban dapat diterima dan tidak ada respon yang benar maupun yang salah.

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sebagai berikut:

Skala yang digunakan berisi pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan *work engagement* dan kepemimpinan transformasional.

1. Skala *Work Engagement*

Skala *work engagement* mengacu pada *Utrecht Work Engagement Scale* yang disusun oleh Schaufeli dan Bakker (2003). Yang terdiri atas tiga aspek, yaitu: *Vigor, Dedication, Absorption*. Aitem- aitem pada skala *work engagement* tersebar pada butir *favourable* atau butir aitem-aitem yang mendukung indikator variabel. Skala UWES dengan total 17 aitem selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 9.

Analisis psikometri telah dilakukan dengan menggunakan dua *database* besar yaitu sekitar 10.000 responden dari Negara Belanda dan Belgia, dan *database* Internasional sekitar 12.000 responden dari 9 negara yang berbeda. Dari hasil analisis tersebut, UWES memperlihatkan hasil yang cukup memuaskan. Ketiga aspek memiliki konsistensi internal dan stabil sepanjang waktu. Selain itu, UWES juga memiliki indikator *work engagement* yang *valid* dan *reliable* sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya terhadap *work*

engagement. Koefisien skala reliabilitas *work engagement* dalam penelitian ini sebesar 0,739. Berdasarkan koefisien tersebut, maka skala *work engagement* dapat dikatakan skala yang reliabel dan dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian.

Penilaian skor *work engagement* dalam penelitian ini secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel 4

Tabel 4
Penilaian Skor Skala *Work Engagement*

No	Alternatif Jawaban	Penilaian Skor <i>Favourable</i>
1	Tidak Pernah	0
2	Hampir Tidak Pernah	1
3	Jarang	2
4	Kadang-kadang	3
5	Sering	4
6	Sangat sering	5
7	Selalu	6

Adapun *blue print* skala *work engagement* disajikan pada tabel 5

Tabel 5
BluePrint* Skala *Work Engagement

No	Aspek	Deskripsi	Indikator Perilaku	Butir Aitem	
				Nomor Aitem	Jumlah
1	<i>Vigor</i>	Energi yang tinggi dan kondisi mental yang sehat (positif) saat bekerja, keinginan untuk memberikan usaha secara maksimal disertai dengan ketekunan pada situasi sulit	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya semangat yang tinggi - Perasaan bergairah dan termotivasi - Perasaan gembira saat bekerja - Kecintaan terhadap pekerjaan - Keinginan memberikan usaha yang maksimal dalam bekerja 	1,4,8,15,17	5

2	<i>Dedication</i>	Keterlibatan kuat pada suatu pekerjaan dan merasakan suatu pengalaman yang antusias, menginspirasi, membanggakan, dan penuh tantangan	<ul style="list-style-type: none"> - Peduli pada pekerjaan dan lingkungan kerja - Terlibat secara intensif pada hal-hal diluar pekerjaan - Hubungan interpersonal yang baik di lingkungan kerja - Perasaan tertarik dan bangga terhadap pekerjaan - Keinginan bekerja dengan sukarela - Merasa tertantang terhadap pekerjaan. 	2,5,7,10,13,14	6
3	<i>Absorption</i>	Konsentrasi penuh dan minat yang mendalam dengan pekerjaan hingga pekerja merasa bahwa waktu berjalan dengan cepat sehingga terdapat kesulitan untuk lepas dari pekerjaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Perhatian yang fokus - Pikiran yang jernih - Adanya kesatuan tubuh dan pikiran - Konsentrasi yang tinggi - Kontrol penuh - Kehilangan kesadaran diri - Distorsi (penyimpangan waktu, - Kesenangan linguistic 	3,6,9,11,12,16	6
Total				Jumlah Aitem	17

Skala *work engagement* ini selanjutnya diujicobakan kepada subjek yang memiliki karakteristik yang sama dengan responden penelitian sebanyak 35 orang. Pengujian dilakukan dengan cara mengkorelasikan aitem menggunakan program SPSS versi 22.00 *for windows*. Hal yang dikorelasikan adalah antara distribusi skor pada setiap aitem dengan distribusi skor total sebagai kriteria. Komputasi ini

akan menghasilkan koefisien korelasi aitem total (r_{ix}) yang umumnya dikenal dengan indeks daya beda aitem. Adapun kriteria yang digunakan untuk mengatakan suatu aitem valid, para ahli memberikan pendapat yang berbeda-beda. Menurut Azwar (2003), apabila aitem memiliki nilai r mencapai $\geq 0,3$, maka aitem tersebut dinyatakan valid. Pada penelitian ini, rujukan atau kriteria yang digunakan untuk menilai validitas aitem mengacu pada pendapat azwar tersebut.

Uji coba data dilakukan pada tanggal 27 Juli 2019 di perusahaan X yang bergerak di bidang penjualan berbasis online dan juga di bidang *property* di Yogyakarta. Skala disebar ke 35 orang karyawan. Hasil uji coba menghasilkan nilai r antara 0,32 – 0,79 ($r > 0,30$) dari jumlah total aitem tersebut terdapat 1 aitem yang gugur yaitu pada aitem no 2. Adapun distribusi aitem setelah uji coba adalah seperti tabel 6.

Tabel 6.

Sebaran Aitem Skala *Work Engagement* Sebelum Ujicoba (*Pretest*)

No	Aspek	Butir Aitem	
		Nomor Aitem	Jumlah
1	<i>Vigor</i>	1,4,8,15,17	5
2	<i>Dedication</i>	2,5,7,10,13,14	6
3	<i>Absorption</i>	3,6,9,11,12,16	6
Total		Jumlah Aitem	17

Pengukuran skala *work engagement* dalam penelitian ini dilakukan sebanyak dua kali, yakni pada saat *pretest* dan *posttest* dengan cara melakukan pengacakan nomor Berdasarkan tabel di atas aitem no 2 gugur, selanjutnya sebaran aitem Skala *work Engagement* setelah uji coba dapat dilihat pada tabel 7. Di bawah ini.

Tabel 7.
Sebaran Aitem Skala *Work Engagement* Setelah Ujicoba (*Pretest*)

No	Aspek	Butir Aitem	
		Nomor Aitem	Jumlah
1	<i>Vigor</i>	1,4,8,15,17	5
2	<i>Dedication</i>	5,7,10,13,14	5
3	<i>Absorption</i>	3,6,9,11,12,16	6
Total		Jumlah Aitem	16

Reliabilitas skala *work engagement* dalam penelitian ini diuji dengan teknik yang dikembangkan oleh Cronbach atau yang biasa disebut dengan *Alpha Cronbach* (Azwar, 2003). Kriteria reliabilitas yang dipakai *Guilford-Futcher* (Azwar, 2003) dapat dilihat pada tabel 8 di bawah ini:

Tabel 8.
Kriteria Reliabilitas

Kriteria	Koefisien Reliabilitas
Sangat Reliabel	$r \geq 0,9$
Reliabel	$0,8 \leq r \leq 0,9$
Cukup Reliabel	$0,7 \leq r \leq 0,8$
Tidak Reliabel	$r \leq 0,7$

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* melalui SPSS 22.00, dengan hasil $\alpha = 0,926$, menunjukkan bahwa Skala *Work Engagement* yang disusun peneliti sangat reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini.

2. Skala Kepemimpinan Transformasional

Pengukuran kualitas perilaku kepemimpinan transformasional koordinator akan diukur dengan menggunakan skala kepemimpinan transformasional. Skala ini diberikan kepada informan sebagai *subordinat*/bawahan langsung subjek penelitian. Pengukuran ini dilakukan dua kali yakni *pre test* dan *post test* untuk

membandingkan antara sebelum diberi pelatihan Kepemimpinan Transformasional dengan setelah pelatihan.

Skala kepemimpinan transformasional terdiri atas 40 aitem dan disusun oleh Ahmad Syafiq & Djamaludin Ancok (2013) berdasarkan teori Bass (dalam Yukl, 1994) yang meliputi empat karakteristik yang mencirikan gaya kepemimpinan tersebut, yaitu (1) Pengaruh Ideal, (2) perhatian Individual, (3) Stimulasi Intelektual (4) Motivasi Inspirasi.

Skala persepsi kepemimpinan transformasional dapat memberikan penjelasan secara detil bagaimana pemimpin menunjukkan perilaku yang dirasakan spesifik sebagai seorang pemimpin. Skala tersebut menggunakan lima pilihan respon jawaban yaitu Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1, Tidak Setuju (TS) skor 2, Ragu-ragu skor (3), Setuju (S) skor 4, Sangat Setuju (SS) skor 5. Respon jawaban tersebut memiliki rentang skor 1 (satu) sampai 5 (lima).

Beberapa contoh aitem skala kepemimpinan transformasional: “atasan saya menyampaikan harapan-harapannya tentang kinerja yang tinggi kepada saya”, dan “atasan saya memperlakukan saya dengan penuh hormat sesuai dengan keunikan yang saya miliki”. *Blue Print* Skala kepemimpinan transformasional selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 9

Tabel 9.
Blue Print Skala Kepemimpinan Transformasional

No	Aspek Kepemimpinan	Definisi Operasional	Indikator Perilaku	Sebaran Aitem	Jumlah
1	Pengaruh Ideal	Kemampuan memberikan pemaknaan kepada bawahan bahwa ia adalah sosok ideal dan mampu menjadi panutan	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan tauladan atau contoh positif dalam perilaku, sikap, presrasi maupun komitmen bagi bawahannya - Menanamkan rasa bangga pada bawahan - Meningkatkan optimisme bawahan untuk menghadapi masa depan - Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi bawahan - Jujur dan berintegritas 	1,7,11,1 5,17,23, 26,29,3 6,40	10
2	Motivasi Inspirasional	Kemampuan mengkomunikasikan suatu visi yang menarik, sehingga para bawahannya dapat menerima dengan baik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha bawahan dengan memicu dengan suatu emosi yang kuat	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi - Menjelaskan tujuan penting organisasi dengan cara-cara yang sederhana - Memberi contoh tentang apa yang diharapkan dalam pekerjaan dan cara kerjasama - Menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan - Mendorong 	2,6,8,14 ,18,22,2 5,30,33, 39	10

			<p>bawahan untuk meningkatkan kinerja melebihi harapan mereka sendiri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mampu meningkatkan motivasi bawahan untuk sukses 		
3	Stimulus Intelektual	<p>Kemampuan meningkatkan dan merangsang kesadaran bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif, serata mau mencurahkan segala upaya dan kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi melalui perspektif baru atau metode baru sebagai upaya pengembangan diri</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas permasalahan yang dihadapi - Melibatkan bawahan dalam proses pemecahan masalah dan pencarian solusi - Membantu bawahan mengenali aspek-aspek kunci dari masalah-masalah yang rumit - Mendorong bawahan untuk mengungkapkan gagasan dan pendapatnya - Mengembangkan rasionalitas dan pemecahan masalah secara teliti 	3,5,9,13,19,21,28,31,34,38	10
4	Perhatian Individual	<p>Kemampuan sebagai coach dan mentor bagi bawahan secara terus menerus memberikan umpan balik atas kinerja bawahan, membangun hubungan yang berkesesuaian</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Memberi perhatian pada bawahan secara personal - Memberi penghargaan jika bawahan bekerja dengan baik - Bersedia memberikan bimbingan dan saran sewaktu 	4,10,12,16,20,24,27,32,35,37	10

		antara kebutuhan karyawan dengan misi organisasi, dan memperlakukan bawahan secara berbeda tetapi seimbang sebagai upaya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka	dibutuhkan - Memberikan umpan balik atas kinerja karyawan - Mampu menghargai perbedaan tiap individu - Mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan membantu untuk mendapatkannya - Memberikan pujian jika bawahan melakukan pekerjaan dengan baik		
			Jumlah		40

Pengujian dilakukan dengan cara mengkorelasikan aitem menggunakan program SPSS versi 22.00 *for windows*. Hal yang dikorelasikan adalah antara distribusi skor pada setiap aitem dengan distribusi skor total sebagai kriteria. Komputasi ini akan menghasilkan koefisien korelasi aitem total yang umumnya dikenal dengan indeks daya beda aitem. Adapun kriteria yang digunakan untuk mengatakan suatu aitem valid, para ahli memberikan pendapat yang berbeda-beda. Menurut Azwar (2003), apabila aitem memiliki nilai r mencapai $> 0,3$, maka aitem tersebut dinyatakan valid. Pada penelitian ini, rujukan atau kriteria yang digunakan untuk menilai validitas aitem mengacu pada pendapat Azwar tersebut.

Uji coba data dilakukan pada tanggal 27 Juli 2019 di perusahaan X yang bergerak di bidang penjualan berbasis online dan juga di bidang *property* di Yogyakarta. Skala disebar ke 35 orang karyawan. Hasil uji coba menghasilkan

nilai r antara 0,374 – 0,876 ($r > 0,30$) dari jumlah total aitem tersebut terdapat 8 aitem yang gugur yaitu pada aitem no **6, 24, 30, 34, 36, 37, 38**. Adapun distribusi aitem setelah uji coba adalah seperti tabel 10.

Tabel 10.
Sebaran Aitem Skala Kepemimpinan Transformatif Sebelum Ujicoba

No	Aspek Kepemimpinan	Sebaran Aitem	Jumlah
1	Pengaruh Ideal	1,7,11,15,17, 23, 26, 29, 40	9
2	Motivasi Inspirasional	2, 8, 14, 18, 22, 25, 33, 39	8
3	Stimulus Intelektual	3,5,9,13, 19, 21, 28, 31	8
4	Perhatian Individual	4, 10,12, 16, 20, 27, 32, 35	8
Total			33

Pengukuran skala skala kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dilakukan sebanyak dua kali, yakni pada saat *pretest* dan *posttest* dengan cara melakukan pengacakan nomor. Berdasarkan tabel di atas aitem no **6, 24, 30, 34, 36, 37, 38** gugur, selanjutnya sebaran aitem skala kepemimpinan transformasional setelah uji coba dapat dilihat pada tabel 11 dibawah ini :

Tabel 11.
Sebaran Aitem Skala Kepemimpinan Transformatif Setelah Ujicoba (Pretests)

No	Aspek Kepemimpinan	Sebaran Aitem	Jumlah
1	Pengaruh Ideal	1,6, 10, 14, 16, 22, 24, 27, 33	9
2	Motivasi Inspirasional	2, 7, 13, 17, 21, 23, 30, 32	8
3	Stimulus Intelektual	3, 5, 8, 12, 18, 20, 26, 28	8
4	Perhatian Individual	4, 9, 11, 15, 19, 25, 29, 31,	8
Total			33

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* melalui SPSS 22.00, dengan hasil $\alpha = 0,969$, menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional yang disusun peneliti sangat reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini.

3. Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi 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). Pertanyaan pertanyaan yang diajukan berupa tentang keadaan dan fenomena-fenomena yang terjadi di organisasi. Pertanyaan yang diajukan disusun berdasarkan Diagnostic Model Cummings & Worley (2005). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan saat penggalan data awal sebagai dasar untuk menggali potret keadaan yang sesungguhnya dalam organisasi serta mendalami permasalahan yang ada. Selain itu, peneliti juga menggunakan wawancara lanjutan untuk menggali data setelah pelatihan berlangsung. Guide selengkapnya dapat dilihat di lampiran 8.

4. Observasi

Riggio (2009) menyatakan kegiatan observasi melibatkan adanya pencatatan tingkah laku tertentu yang didefinisikan sebagai variabel yang telah dioperasionalisasikan. Tujuan dari observasi adalah mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas yang terjadi, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut dan makna kejadian tersebut apabila dilihat dari perspektif orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut (Poerwandari, 2009). Adapun objek pengamatan

dalam penelitian ini dipandu dengan menggunakan instrument berupa lembar observasi terhadap partisipan secara keseluruhan, observasi oleh observer di tiap sesi pelatihannya, panduan lengkap dapat dilihat pada lampiran 5.

G. Prosedur Penelitian

Prosedur atau langkah-langkah penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan Penelitian

a. Penyusunan Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan instrument penelitian berupa Skala *Work Engagement*. Skala tersebut terdiri dari aitem-aitem pernyataan tertulis yang disusun berdasarkan komponen *work engagement* milik Schaufeli dan Bakker (2003) untuk mengukur *work engagement* pada semua koordinator. Skala *work engagement* pada penelitian ini terdiri dari 17 aitem *favourable*. Tiap-tiap aitem menggunakan 7 skala poin, yaitu dinyatakan dengan poin 0 untuk Tidak Pernah (TP), poin 1 untuk Hampir Tidak Pernah (HTP), poin 2 untuk Jarang (J), poin 3 untuk Kadang-kadang (KK), poin 4 untuk Sering (SR), poin 5 untuk Sangat Sering (SS), dan poin 6 untuk Selalu (SL).

Pada skala perspsi Kepemimpinan Trasnformasioanl terdiri atas 40 aitem dan disusun oleh Ahmad Syafiq dan Djamaludin Ancok (2013) berdasarkan teori Bass (dalam Yukl, 1994) yang meliputi empat karakteristik yang mencirikan gaya kepemimpinan tersebut, yaitu (1)

Pengaruh Ideal, (2) perhatian Individual, (3) Stimulasi Intelektual (4) Motivasi Inspirasi. Skala tersebut menggunakan lima pilihan respon jawaban yaitu hampir tidak pernah Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1, Tidak Setuju (TS) skor 2, Ragu-ragu skor (3), Setuju (S) skor 4, Sangat Setuju (SS) skor 5. Respon jawaban tersebut memiliki rentang skor 1 (satu) sampai 5 (lima).

b. Uji Coba Skala

Sebelum menggunakan skala psikologi yang telah disusun, peneliti melakukan uji coba skala terlebih dahulu dengan menyebarkan Skala *Work Engagement* dan skala Kepemimpinan Transformasional awal (uji coba) kepada responden yang mirip dengan karakteristik responden pada penelitian ini. Uji coba skala bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur sebelum digunakan dalam penelitian setelah proses penyebaran dan pengumpulan skala uji coba, langkah selanjutnya adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap skala yang terkumpul tersebut agar didapatkan skala *work engagement* dan skala Kepemimpinan Transformasional yang valid dan reliabel untuk diberikan kepada responden dalam penelitian ini. Uji coba data dilaksanakan di perusahaan CV. X di Yogyakarta yang bergerak di bidang penjualan barang melalui *online* dan bidang *property* yang juga memiliki sistem bisnis yang sama dengan perusahaan yang peneliti lakukan. Uji coba data dilakukan pada tanggal 27 Juli 2019, selanjutnya skala disebar kepada 35 orang karyawan.

c. Penyusunan Modul Pelatihan

Pelatihan kepemimpinan transformasional yang akan dilakukan dirancang oleh peneliti berdasarkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional dari Bass & Avolio (2003), yaitu: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Modul ini disusun selama kurang lebih 3 minggu pada bulan maret 2019. Selain itu, penyusunan modul pelatihan ini juga melibatkan proses *professional judgment* dari trainer yang nantinya akan membawakan pelatihan kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini. *Professional judgment* dilakukan pada tanggal 29 Mei 2019 dan 11 Juni 2019 oleh Ros Patriani Dewi, M.Psi., Psikolog dan Auliya Syaf, M.Psi., Psikolog. Hasil *professional judgment* dari *Trainer* antara lain materi tentang kepemimpinan transformasional sudah memenuhi aspek-aspek konseptual dan teoritis, sedangkan masukan dari *Trainer* adalah memperbaiki tabulasi waktu dengan detail interval waktunya seperti sesi, waktu (jam), durasi, kegiatan, metode, tujuan. Selanjutnya form observasi pelatihan dan evaluasi pelatihan juga harus dilampirkan dalam modul. Selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 11

d. Uji Coba Modul

Sebelum menggunakan modul pelatihan yang telah disusun, peneliti melakukan uji coba modul terlebih dahulu, guna mendapatkan modul yang benar-benar dapat memfasilitasi peningkatan kepemimpinan transformasional. Uji coba modul ini dilakukan pada tanggal 15-16 Juni

2019 dengan melibatkan *Trainer* yang akan membawakan pelatihan tersebut dan tim *trainer* sebanyak 3 orang yang merupakan anggota dari *Trainer* yang bersangkutan. Berdasarkan hasil uji coba, evaluasi yang didapatkan antara lain adalah tugas peneliti selain sebagai *observer* juga menjadi *time keeper* untuk menjaga durasi pelatihan sesuai dengan *rundown* yang telah disusun dan perlu ada *observer* kedua yang juga bertugas sebagai distributor maupun kolektor lembar dokumentasi (*pretest*, *posttest*, dan lembar kerja subjek) agar proses distribusi maupun pengumpulan dapat berjalan secara rapi, teratur, efektif, dan efisien. Evaluasi selanjutnya adalah perlu adanya *reward* atau hadiah yang menarik bagi peserta yang dapat menjawab teka-teki/*games* pada *games out of the box*.

e. **Persiapan Pelatih**

Persiapan dilakukan melalui diskusi beberapa kali dengan *trainer*, bertujuan agar pelatihan dapat berlangsung sesuai dengan yang direncanakan. Oleh Karena itu, Peneliti menentukan trainer adalah seorang psikolog. Berikut kualifikasi trainer dalam penelitian ini adalah :

- 1) Psikolog yang memiliki latar belakang pendidikan dengan konsentrasi psikologi Industri dan Organisasi
- 2) Mempunyai pengalaman mengikuti suatu pelatihan, *workshop*, seminar dan pertemuan ilmiah lainnya mengenai *work Engagement*
- 3) Memiliki kemampuan interpersonal yang baik (komunikatif, empati, ramah, berkualitas menjadi trainer)

- 4) Memiliki sertifikat keahlian *certified Professional Human Capital Management*
- 5) Bersedia terlibat selama proses pelatihan
- 6) Aktif sebagai pembicara dan pelatih, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia
- 7) Mengikuti pembekalan pelatihan
- 8) Mematuhi kontrak acara

Diskusi berkaitan dengan materi modul pelatihan yang akan disampaikan oleh *trainer*, *rundown* pelatihan, waktu pelaksanaan pelatihan, tahapan-tahapan pelatihan dan hal-hal yang berkaitan dengan pembagian peran *trainer*. Modul yang telah disusun diberikan kepada *Trainer* untuk kemudian dipelajari oleh Trainer sebelum pelaksanaan pelatihan. Proses ini memakan waktu selama seminggu dari tanggal 28 September – 05 Oktober 2019

2. Pelaksanaan Penelitian

a. Pemberian *Pretest*

Pretest dilaksanakan pada tanggal 10 Oktober 2019 terhadap 32 responden penelitian, yaitu para karyawan yang menjadi subordinat/bawahan dari subjek penelitian yang akan diberikan pelatihan dalam hal ini koordinator. *Pretest* dilakukan selama dua hari dan diberikan tiga hari sebelum pelatihan dilakukan.

b. Pelaksanaan Pelatihan

Perlakuan berupa pelatihan kepemimpinan transformasional

dilaksanakan pada tanggal 12 Oktober 2019. Pelatihan dilaksanakan selama satu hari, dimulai dari jam 08.30.00-17.00 WIB. Peserta pelatihan berjumlah 8 (delapan orang), sesuai dengan undangan pelatihan yang diberikan sebelumnya. Pelatihan dilakukan di salah satu ruang *indoor* hotel YZ, di Sentolo Kulon Progo Yogyakarta. Pelatihan dijadwalkan dimulai pada jam 08.30 WIB. Pelatihan mulai dilaksanakan tepat sesuai dengan jadwal dan *run down* acara yang ada. Pelatihan diawali dengan perkenalan dan doa bersama oleh *Trainer*.

Sesi 1 berupa perkenalan antara *Trainer* dan tim dengan para peserta. Tim pelatihan terdiri dari: *Trainer* (1 orang) Peneliti sekaligus *Observer* sekaligus *Time Keeper* (1 orang), *Observer II* sekaligus *Co Trainer* (1 orang) sehingga totalnya adalah 3 (tiga) orang. Kegiatan selanjutnya adalah peserta mengisi *informed Consent* (kontrak pelatihan) dan evaluasi pengetahuan (*pre-evaluation*) yang kemudian dilanjutkan dengan penjelesan maksud dan tujuan diadakannya pelatihan yang dipimpin oleh *Trainer*. Setelah itu, *Trainer* mencairkan suasana dengan melakukan *ice breaking* “Kenali Temanmu”. Hasil yang ingin dicapai pada proses pembukaan ini adalah peserta dapat mengenali *Trainer* dan tim sebelum pelaksanaan pelatihan dilakukan, dapat mengetahui maksud dan tujuan diadakannya pelatihan, dan merasa nyaman dengan suasana pelatihan sebelum dimulai. Pembukaan memakan waktu sekitar 60 menit dan metode yang digunakan adalah ceramah singkat, Tanya jawab, *simple game*, dan *self report*.

Setelah sesi pembukaan dilakukan, maka tahap selanjutnya adalah sesi II yaitu *The New Way of Leadership*. Pada sesi ini, peserta diperkenalkan mengenai teori kepemimpinan dan juga teori kepemimpinan transformasional yang merupakan bagian dari teori kepemimpinan. Sesi ini terdiri dari sub-sub sesi yang berupa ceramah tentang gaya kepemimpinan transformasional dan perbedaannya dengan gaya kepemimpinan transaksional. Tujuan dari sesi ini adalah untuk mengenalkan model kepemimpinan transformasional dan mengajak peserta memahami perbedaan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Indikator yang muncul pada sesi ini adalah peserta memahami konsep kepemimpinan transformasional secara umum, peserta mampu membedakan antara kepemimpinan transformasional dengan tipe kepemimpinan transaksional, peserta mendapat gambaran mengenai proses kepemimpinan transformasional. Sesi II memakan waktu sekitar 20 menit dan metode yang digunakan adalah ceramah, Tanya jawab, dan audio visual. Durasi pada sesi ini memakan waktu sekitar 20 menit.

Sesi III, *Idealized Influence* terdiri dari sub-sub sesi yang berupa permainan tentang kepemimpinan, pemberian materi tentang karakteristik pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi bawahannya, dilanjutkan dengan pengisian skala potensi kepemimpinan dan skala ekspresi emosi untuk mengetahui potensi kepemimpinan dan tingkat ekspresi emosi para peserta sebagai pemimpin. Pada sesi ini peserta mampu memahami secara umum konsep pemimpin yang memiliki ciri pengaruh ideal (kharismatik)

dan diharapkan peserta mampu menerapkan ciri pemimpin kharismatik dalam melaksanakan kepemimpinannya. Sesi ketiga ini berjalan sekitar 60 menit dan metode yang digunakan adalah ceramah, diskusi, kuis, dan permainan.

Sesi IV, *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional). Pada sesi ini, dilakukan pemberian materi tentang bagaimana pemimpin mampu memberikan inspirasi dan motivasi. Selanjutnya peserta diminta untuk menceritakan bagaimana ia memotivasi bawahannya selama ini dan *Trainer* memberikan *feedback* dari cerita yang disampaikan oleh masing-masing peserta. Pada sesi ini peserta mampu memahami secara umum konsep pemimpin yang memiliki ciri sebagai motivator dan inspiratory bagi bawahannya dan diharapkan peserta mampu menerapkan ciri pemimpin motivasi inspirasional dalam melaksanakan kepemimpinannya. Sesi keempat ini berjalan sekitar 60 menit dan metode yang digunakan ceramah, diskusi, *role play*.

Sesi VII, *Intellectual Stimulation* (Simulasi Intelektual) pada sesi ini peserta diberikan permainan atau *games "out of the box"* yang bertujuan agar peserta mendapatkan pengalaman dan berlatih ide berpikir di luar kebiasaan. Pada permainan ini, peserta yang mampu memecahkan teka-teki 9 titik dan 16 titik akan diberikan *reward* menarik dari peneliti. Selanjutnya pemberian materi tentang karakteristik *intellectual Stimulation* dan studi kasus tentang bagaimana pemimpin dapat menstimulasi bawahan untuk dapat berpikir kreatif, dapat mengeluarkan

ide-idenya, dan mampu berpikir rasional dalam memecahkan masalah. Pembahasan kasus dilakukan secara FGD (diskusi kelompok). Pada sesi ini peserta sudah terlihat cukup mampu memahami secara umum konsep pemimpin yang memiliki ciri stimulasi intelektual bagi bawahannya dan diharapkan peserta mampu menerapkan ciri pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual dalam melaksanakan kepemimpinannya. Sesi ini berjalan sekitar 75 menit dan metode yang digunakan adalah ceramah, diskusi, *games*, studi kasus.

Sesi VIII, *Individual Consideration* (Perhatian Individual). Pada sesi ini, peserta merasakan peran sebagai pemimpin yang mampu memberikan perhatian khusus terhadap bawahan melalui kegiatan *role play* atau bermain peran. Pelatih memberikan contoh pemberian perhatian terhadap beberapa peserta kemudian masing-masing peserta diminta untuk memainkan peran sebagai pemimpin yang memberikan perhatian dan peserta lain sebagai bawahan. Pada saat *role play* berlangsung, peserta lain menyaksikan dan memberikan evaluasi kepada yang bersangkutan. Pada sesi ini, peserta sudah cukup mampu memahami secara umum konsep pemimpin yang memiliki ciri perhatian individual bagi bawahannya dan diharapkan peserta mampu menerapkan ciri pemimpin yang memberikan perhatian individual dalam melaksanakan kepemimpinannya. Sesi ini memakan waktu sekitar 90 menit dan metode yang digunakan adalah ceramah, diskusi, *role play*.

Sesi IX, Perencanaan *Training Assignment*. Pada sesi ini peserta diajak membuat rencana tindakan demi suksesnya penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan dengan mengidentifikasi potensi diri (kekuatan dan kelemahan), mengidentifikasi rencana aksi dalam kurun waktu tertentu berdasarkan skala prioritas, dan memonitor realisasi tindakan. Pada sesi ini, awalnya peserta masih terlihat belum begitu mampu memahami tugasnya untuk membuat *action plan* namun dengan dibimbing oleh *Trainer*, peserta kemudian paham dan dapat membuat *action plan* yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan transformasional. Tujuan dari *training assignment* ini adalah peserta diharapkan dapat membuat perencanaan di dalam menerapkan metode kepemimpinan transformasional dan dapat mengimplementasikan konsep-konsep kepemimpinan transformasional dalam bidang pekerjaan masing-masing. Sesi ini berjalan sekitar 30 menit dan metode yang digunakan adalah simulasi dan *quiz*.

Pada babak akhir berupa penyimpulan dari seluruh rangkaian kegiatan pelatihan. Penyimpulan ini berisi harapan-harapan dari peserta, evaluasi dilaksanakan untuk melihat seberapa besar pengaruh pelatihan yang diberikan bagi karyawan terhadap peningkatan pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan serta pembentukan sikap kearah yang lebih transformasional ataupun kemungkinan-kemungkinan tindak lanjut. Tahap akhir juga berupa penutupan pelatihan dengan menyampaikan ucapan terima kasih kepada pimpinan perusahaan yang telah memberikan

kepercayaan dan kesempatan, peserta perusahaan dan kepada semua pihak-pihak yang membantu berjalannya proses pelatihan dengan harapan semoga pelatihan dapat memberikan manfaat yang diharapkan.

c. Pemberian *Posttest*

Setelah lewat dua minggu sejak dilaksanakannya pelatihan, yaitu pada tanggal 26 Oktober 2019, peneliti kemudian memberikan skala *work engagement (posttest)* kepada responden penelitian, yaitu para subordinat/bawahan dari peserta pelatihan kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil *posttest* ini, peneliti kemudian melakukan analisis statistik untuk melihat apakah terjadi peningkatan *work engagement* atau tidak pada responden penelitian.

d. Evaluasi Pelatihan

Pada akhir pelatihan, dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan untuk mengetahui apakah tujuan pelatihan telah tercapai. Terdapat tiga pendekatan evaluasi yaitu evaluasi reaksi, evaluasi pengetahuan, dan evaluasi perilaku.

1) Evaluasi Reaksi (pelaksanaan)

Evaluasi ini meliputi aspek materi pelatihan mudah dipahami dan dimengerti, materi sesuai dengan kebutuhan kompetensi sehingga dapat diaplikasikan di tempat kerja. Adapun evaluasi terhadap pelatih/trainer meliputi sikap, penguasaan materi, penguasaan kelas, pengaturan waktu, kemampuan dalam menyimpulkan sehingga sesuai dengan target pelatihan. Terakhir evaluasi terhadap penyelenggaraan pelatihan meliputi

materi pelatihan, *trainer*, penyelenggaraan pelatihan, komentar dan saran terhadap pelatihan. Instrument yang digunakan dalam evaluasi ini adalah dengan mengisi kuisioner evaluasi pelatihan kepemimpinan transformasional. Form lengkap ada pada lampiran 6.

Evaluasi reaksi dilakukan di akhir sesi pelatihan yang bertujuan untuk mengetahui tanggapan peserta terhadap pelatihan yang diberikan. Untuk menentukan penilaian evaluasi reaksi ini digunakan rentang antara 1 sampai dengan 5. Rata-rata skor dikategorikan seperti berikut (Hadi, 1995):

1. Skor 0,00 – 1,00 : Kurang Sekali
2. Skor 1,01 – 2,00 : Kurang
3. Skor 2,01 – 3,00 : Cukup
4. Skor 3,01 – 4,00 : Baik
5. Skor 4,01 – 5,00 : Baik Sekali

Hasil perhitungan evaluasi reaksi memperlihatkan bahwa peserta memberikan penilaian terhadap materi pelatihan dengan nilai rata-rata sebesar 4,20 atau termasuk dalam kategori Baik Sekali. Hal ini memperlihatkan bahwa peserta menyatakan sangat baik perihal: kualitas dari materi pelatihan, isi materi yang disampaikan dianggap menunjang sasaran pelatihan, dan isi materi dapat diaplikasikan pada pekerjaan masing-masing peserta.

Sementara evaluasi reaksi mengenai *Trainer*, peserta memberikan penilaian terhadap *Trainer* dengan nilai rata-rata sebesar 4,02 atau termasuk dalam kategori Baik Sekali. Hal ini memperlihatkan bahwa peserta memberikan penilaian sangat baik terhadap kompetensi *Trainer*

dalam menguasai materi pelatihan, *Trainer* mampu berinteraksi komunikatif dengan peserta, bahasa yang digunakan *Trainer* mudah dipahami, *Trainer* menyampaikan materi dengan sistematis, *Trainer* mampu menjawab pertanyaan dengan baik, dan *Trainer* mampu memotivasi peserta pelatihan untuk mengembangkan kompetensi sesuai dengan sasaran pelatihan.

Evaluasi reaksi selanjutnya adalah mengenai penyelenggaraan pelatihan. Peserta memberikan penilaian terhadap penyelenggaraan pelatihan. Peserta memberikan penilaian terhadap penyelenggaraan pelatihan dengan nilai rata-rata sebesar 4,12 atau termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini memperlihatkan bahwa peserta memberikan penilaian sangat baik terhadap bahan tertulis dan materi yang digunakan dapat membantu peserta memahami materi yang digunakan dapat membantu peserta memahami materi yang diberikan serta manajemen waktu pelatihan dianggap sesuai dengan durasi yang telah ditentukan. Rata-rata skor hasil evaluasi reaksi dapat dilihat pada tabel 12.

Tabel 12
Rata-Rata Skor Hasil Evaluasi Reaksi

Komponen Evaluasi	Subjek (1-8) Rerata
<u>Materi Pelatihan</u>	
Kualitas dari pelatihan ini	
Isi materi yang disampaikan menunjang sasaran pelatihan	4,37
Saya mendapat manfaat pengetahuan dari pelatihan ini	4,25
Saya merasa materi yang saya dapatkan dalam pelatihan ini dapat berguna bagi pekerjaan saya sehari-hari	4,00
Rerata Per Aspek	4,20
<u>Trainer</u>	
Trainer menguasai materi pelatihan yang disampaikan	4,12

Trainer mampu berinteraksi komunikatif dengan peserta	3,50
Bahasa yang digunakan Trainer mudah dipahami	3,62
Trainer menyampaikan materi dengan sistematis	4,00
Trainer mampu menjawab pertanyaan dengan baik.	4,50
Trainer mampu memotivasi peserta pelatihan untuk mengembangkan kompetensi sesuai dengan sasaran pelatihan	4,37
Rerata Per Aspek	4,02
<u>Penyelenggaraan</u>	
Bahan tertulis dan materi yang diberikan dapat membantu saya memahami materi yang diberikan	4,00
Manajemen waktu pelatihan sesuai dengan durasi yang telah ditentukan	4,25
Rerata Per Aspek	4,12

Berdasarkan uraian analisis evaluasi reaksi terlihat bahwa hampir semua peserta pelatihan menyatakan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan sangat bermanfaat dan membantu peserta untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinannya. Mereka berharap ke depannya dapat diadakan pelatihan sejenis agar mereka dapat lebih meningkatkan pengetahuan dan kemampuan sebagai seorang *Leader*.

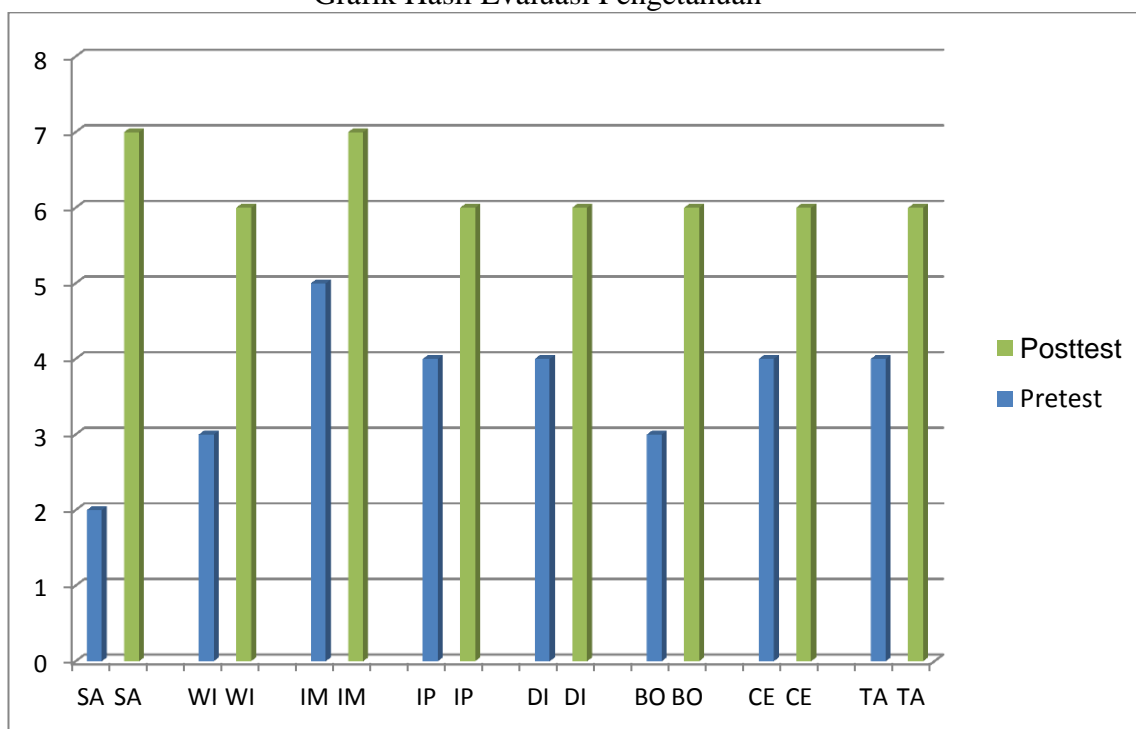
2) Evaluasi Pengetahuan

Untuk mengetahui pemahaman terhadap materi yang diberikan, evaluasi pengetahuan diberikan sebelum dan sesudah pelatihan dilaksanakan. Evaluasi ini ada yang menyebutnya dengan penelitian hasil (*output*) belajar. Oleh karena itu dalam pengukuran hasil evaluasi pengetahuan berarti penentuan satu atau lebih hal berikut ini: pengetahuan apa yang dipelajari, sikap apa yang berubah, dan keterampilan apa yang telah dikembangkan atau diperbaiki.

Evaluasi pengetahuan berkaitan dengan materi yang diberikan kepada peserta yakni sebelum dan sesudah pelatihan. Hasil evaluasi pengetahuan peserta

memperlihatkan adanya peningkatan setelah pelatihan dilaksanakan. Hal tersebut secara lebih jelas dapat dilihat pada grafik 3 di bawah ini:

Grafik 1.
Grafik Hasil Evaluasi Pengetahuan



Gambar di atas memperlihatkan bahwa setelah pelaksanaan pelatihan, pemahaman peserta terhadap materi yang diberikan semakin meningkat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengetahuan peserta setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional lebih tinggi dibandingkan dengan pengetahuan atau pemahaman peserta sebelum pelatihan.

Hasil penilaian terhadap proses pembelajaran subjek menunjukkan adanya peningkatan pengetahuan melalui proses pembelajaran dalam pelatihan sebelum dan sesudahnya. Hal ini jelas terlihat adanya perbedaan nilai *mean* sebelum pelatihan sebesar 3,62 dan sesudah pelatihan sebesar 6,00.

3) Evaluasi Perilaku

Perubahan perilaku apa yang terjadi setelah peserta mengikuti program pelatihan. Dengan kata lain bagaimana peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk diimplementasikan di tempat kerjanya. Evaluasi perilaku dilakukan dengan memberikan *training assignment* kepada peserta pelatihan selama 10 hari kerja. Isi dari *training assignment* disini berupa lembar “perencanaan” yang telah diisi oleh seluruh peserta. Setelah peserta menuliskan rencana-rencana ideal mereka dalam menerapkan konsep kepemimpinan transformasional. Komitmen yang sudah ditulis oleh seluruh peserta untuk selanjutnya akan di adakan pengamatan apakah rencana yang dituliskan sudah di realisasikan.

Evaluasi perilaku dimaksudkan untuk mengetahui perubahan kemampuan peserta sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan. Evaluasi perilaku dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan *training assignmment* kepada peserta pelatihan untuk mempraktekkan aspek-aspek dari kepemimpinan transformasional yang telah didapatkan dari pelatihan dan telah ditulis dalam *form action plan* sebelumnya. Para peserta ditugaskan untuk mengisi lembar monitoring harian selama 10 hari kerja tentang aktivitas-aktivitas nya dalam menerapkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional di tempat kerja. Berikut hasil evaluasi perilaku dapat dilihat pada tabel 13 dibawah ini.

Tabel 13.
Hasil Evaluasi Perilaku

Subjek	Hasil
SA	<p>Selama 10 hari kerja, ybs telah mempraktekan beberapa aspek dari kepemimpinan transformasional, seperti aspek <i>Inspirational Motivation</i>, yaitu meningkatkan optimisme bawahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada <i>customer</i> yaitu dengan cara melakukan <i>briefing</i> setiap pagi jam 08.30 di ruangan marketing. Materi <i>briefing</i> yaitu evaluasi pekerjaan sekaligus menanyakan permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing bawahan. Selain itu subjek juga berusaha untuk memotivasi bawahan dengan kata-kata yang dapat membangkitkan semangat. Subjek juga berusaha untuk mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerjanya utamanya mencapai <i>closing</i> untuk memenuhi target perbulannya. Subjek mendorong agar seluruh bawahan bekerja dengan maksimal dengan memberi kepercayaan diri kepada bawahan bahwa mereka dapat bekerja di atas yang mereka harapkan. Subjek menyampaikan tidak ada hal yang mustahil selagi bisa bekerja dengan optimal. Subjek memberikan contoh dirinya sendiri mengenai pencapaian kinerjanya utamanya pada <i>closing</i> prestasi subjek selalu mencapai target pada tiap bulannya, dengan hal tersebut subjek terus memberikan afirmasi dan energi positif bahwa mereka semua mampu mencapai target kelompok.</p>

	<p>Aspek lain yang dipraktikkan subjek dalam kepemimpinannya di bidang pekerjaan sebagai <i>Customer Service Online</i> adalah aspek <i>Individual Consideration</i>, yaitu mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan membantu untuk mendapatkannya. Aktivitas yang dilakukan antara lain : memberikan perhatian secara personal kepada bawahan dengan melakukan pengamatan monitoring terhadap pekerjaan masing-masing bawahan. Hal yang dilakukan subjek yaitu setelah mendapatkan data kinerja dari masing-masing karyawan, subjek memberikan masukan positif tentang pencapaian aktual bawahan bahwa tinggal beberapa tahap lagi mendapatkan target yang diharapkan. Subjek juga menstimulasi bawahan agar dapat membuka diri mengutarakan apa keluhan dan apa keinginannya. Selain itu pada aspek ini, subjek juga telah mempraktekkan bagaimana caranya untuk dapat menghargai perbedaan individu dari rekan kerja lainnya, yaitu dengan cara mencoba mengamati karakteristik masing-masing bawahan, mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing bawahan, dan berusaha untuk bersikap adil terhadap semua bawahan dengan tidak mengistimewakan salah satu atau beberapa dari bawahan yang dianggap dekat.</p>
WI	<p>Sama halnya dengan subjek SA, subjek WI juga memiliki tugas yang sama sebagai koordinator <i>Customer Service Online II</i>, perbedaan tugas hanya sedikit terletak pada teknis pekerjaan. Selama 10 hari kerja, ybs telah mempraktekan beberapa aspek dari kepemimpinan</p>

transformasional, seperti aspek *Inspirational Motivation*, yaitu meningkatkan optimisme bawahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada *customer* yaitu dengan cara melakukan *briefing* setiap pagi jam 08.30 di ruangan marketing. Materi *briefing* yaitu evaluasi pekerjaan sekaligus menanyakan permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing bawahan. Selain itu subjek juga berusaha untuk memotivasi bawahan dengan kata-kata yang dapat membangkitkan semangat. Subjek juga berusaha untuk mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerjanya utamanya mencapai *closing* untuk memenuhi target perbulannya. Subjek mendorong agar seluruh bawahan bekerja dengan maksimal dengan memberi kepercayaan diri kepada bawahan bahwa mereka dapat bekerja di atas yang mereka harapkan. Subjek menyampaikan tidak ada hal yang mustahil selagi bisa bekerja dengan optimal. Subjek memberikan contoh dirinya sendiri mengenai pencapaian kinerjanya utamanya pada *closing* prestasi subjek selalu mencapai target pada tiap bulannya, dengan hal tersebut subjek terus memberikan afirmasi dan energi positif bahwa mereka semua mampu mencapai target kelompok.

Aspek lain yang dipraktikkan subjek dalam kepemimpinannya di bidang pekerjaan sebagai *Customer Service Online* adalah aspek *Individual Consideration*, yaitu mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan membantu untuk mendapatkannya. Aktivitas yang dilakukan antara lain : memberikan perhatian secara personal kepada

	<p>bawahan dengan melakukan pengamatan monitoring terhadap pekerjaan masing-masing bawahan. Hal yang dilakukan subjek yaitu setelah mendapatkan data kinerja dari masing-masing karyawan, subjek memberikan masukan positif tentang pencapaian aktual bawahan bahwa tinggal beberapa tahap lagi mendapatkan target yang diharapkan. Subjek juga menstimulasi bawahan agar dapat membuka diri mengutarakan apa keluhan dan apa keinginannya. Selain itu pada aspek ini, subjek juga telah mempraktekkan bagaimana caranya untuk dapat menghargai perbedaan individu dari rekan kerja lainnya, yaitu dengan cara mencoba mengamati karakteristik masing-masing bawahan, mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing bawahan, dan berusaha untuk bersikap adil terhadap semua bawahan dengan tidak mengistimewakan salah satu atau beberapa dari bawahan yang dianggap dekat. Hal teknis yang dilakukan subjek untuk membantu bawahan adalah membantu subjek yang merasa kesulitan dalam menghadapi tipe kepribadian customer yang berbeda-beda, membantu memasukan input data <i>customer</i> kedalam portal, membantu bawahan mengecek ketersediaan bahan produksi di dalam portal, membantu bawahan dengan berbagi hasil <i>closing</i> milik subjek kepada bawahan yang membutuhkan.</p>
IM	<p>Subjek sudah mempraktekkan beberapa aspek dari kepemimpinan transformasional yang dicatat dalam laporan monitoring harian. Pada minggu pertama, indikator perilaku dari aspek <i>Individual</i></p>

Consideration yang diaplikasikan adalah memberi perhatian pada bawahan secara personal, yaitu dengan cara mengamati perubahan perilaku yang terjadi pada masing-masing bawahan dan mengajak berbicara empat mata bawahan yang perilakunya terlihat berbeda. Selain itu, subjek juga berusaha berkomunikasi terhadap bawahan dengan lebih akrab dan menanyakan hal-hal yang sifatnya lebih personal, seperti keadaan keluarganya. Masih di minggu pertama, aspek kedua yang diterapkan adalah aspek *Intellectual Stimulation*, yang semula sebelum pelatihan jarang sekali diadakan *briefing*, setelah pelatihan subjek mengadakan *briefing* minimal 2 kali sehari dengan maksud yaitu mendorong bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas permasalahan yang dihadapi. Aktivitas yang dilakukan adalah dengan cara menstimulasi bawahan untuk lebih aktif dalam mengeluarkan ide/gagasan pada saat *briefing*, menyampaikan motivasi kepada bawahan bahwa mereka perlu belajar untuk berfikir di luar kebiasaan. Contoh kongkrit yang dilakukan subjek adalah mengajak dan memancing berfikir dengan keadaan kontekstual di perusahaan yang terjadi yaitu pada divisinya di *cutting & design* mayoritas jika pesanan pelanggan normal banyak terjadi waktu menganggur setelah jam 15.00. pada saat itu subjek berhasil mengajak bawahan untuk mencicil pekerjaan untuk besok yaitu mereka menyebutnya “tabungan” dengan memotong kain kapas dan kain keras, hal ini dilakukan dengan maksud mempercepat pekerjaan di

	<p>kemudian harinya.</p> <p>Indikator perilaku pada aspek <i>Individual Consideration</i> yang diterapkan di minggu kedua adalah: memberikan umpan balik atas kinerja bawahan, yaitu dengan melakukan aktivitas memonitor kinerja masing-masing bawahan dan menganalisis perkembangannya, memanggil salah satu anak buahnya dan mengajak berbicara mengenai kinerjanya selama ini, serta memberikan <i>feedback</i> atas kekurangan maupun prestasinya selama bekerja.</p>
IP	<p>Aspek kepemimpinan transformasional yang berusaha dipraktikkan oleh subjek selama 10 hari kerja, antara lain: aspek <i>Intellectual Stimulation</i>, yaitu berusaha membantu bawahan dalam proses pemecahan masalah dan pencarian solusi dengan melakukan aktivitas mencoba merangsang bawahan dalam mengeluarkan ide untuk menyelesaikan masalah yang timbul pada saat <i>briefing</i>, mengajak bawahan untuk bersama-sama memikirkan jalan keluar dari permasalahan yang ada, mendorong bawahan untuk melihat permasalahan dari berbagai sisi, mengajak bawahan untuk lebih kreatif dan percaya diri dalam berpendapat. Hal kongkrit yang dilakukan subjek adalah menyampaikan kepada bawahan dengan mengajak berfikir mengenai efektivitas pengerjaan pada divisi jahit, di saat mendapati banyak borongan pesanan, yang sebaiknya dikerjakan adalah dimulai dari menyusun terlebih dahulu seri kemeja batik yang mana karena hal ini berhubungan dengan pola ketersediaan bahan dan</p>

	<p>lainnya.</p> <p>Pada aspek Motivasi Inspirasional subjek mengkomunikasikan harapan perusahaan dengan baik, dan subjek menyampaikan tentang dampaknya kepada bawahan. Hal kongkrit yang di dapat adalah pendapatan meningkat di tiap pengerjaannya. Hal ini dinilai berhasil karena yang semula sebelum pelatihan para bawahan maksimal hanya dapat mengerjakan 3 pieces baju bertahap di minggu pertama para bawahan dapat mencapai 5 baju, dan di minggu ke dua ada bawahan yang mampu mencapai 7 pieces baju.</p>
DI	<p>Pada aspek <i>Intellectual Stimulation</i> pada saat mengadakan <i>briefing</i> di pagi hari subjek mendorong para bawahan untuk menyampaikan ide/gagasannya mengenai tugas hari ini agar pekerjaan yang hari ini memiliki sangat banyak pesanan dapat dikerjakan dengan lebih efektif dan efisien, subjek melibatkan seluruh bawahannya dalam diskusi dan mempertimbangkan saran dari bawahan, dan memberikan kebebasan pada bawahan untuk menyampaikan gagasan namun tetap berusaha mengarahkan agar tidak kebablasan. Aspek lain yang diterapkan adalah <i>Idealized Influence</i>, yaitu berusaha menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi bawahan. Aktivitas yang dilakukan adalah berusaha untuk membuat hubungan dengan bawahan lebih akrab, tidak menjaga jarak dengan bawahan, lebih banyak melemparkan pancingan, humor pada saat <i>briefing</i> agar suasananya menjadi lebih cair, dan berusaha untuk lebih ramah kepada bawahan.</p>

	<p>Aspek selanjutnya adalah aspek <i>Individual Consideration</i>, subjek berupaya membuat suasana pekerjaan menjadi nyaman dengan perangnya, subjek dengan kinerja yang maksimal dan tergolong memiliki hasil kerja yang optimal di perusahaan menjadikan dirinya role model agar di contoh oleh para bawahan dengan maksud dapat mengikuti kinerja sesuai dengan harapan perusahaan. Subjek sering sekali menyampaikan bahwa semuanya pasti bisa jika fokus dan menikmati pekerjaan.</p>
TA	<p>Aspek kepemimpinan transformasional yang dipraktekkan subjek di minggu pertama adalah aspek <i>Inspirational Motivation</i>, yaitu mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi. Aktivitas yang dilakukan diantaranya adalah: mencoba untuk menjelaskan visi dan misi dari CV BM dan menekankan bahwa semua karyawan harus dapat memahami arti dari visi dan misi tersebut, menyampaikan kepada bawahan bahwa tiap departemen memiliki tujuan masing-masing, menekankan kembali apa yang diharapkan dari karyawan agar divisi finishing mampu mencapai target yang sudah ditetapkan, menekankan pentingnya kerja keras, disiplin, dan komitmen tinggi pada bawahan, serta mengingatkan kepada bawahan bahwa untuk dapat mencapai harapan dibutuhkan kinerja yang tinggi. Aspek selanjutnya yang dipraktekkan adalah aspek <i>Idealized Influence</i>, yaitu mampu meningkatkan optimisme bawahan untuk menghadapi masa depan, dengan cara mengajak para bawahan untuk menyampaikan keinginan atau</p>

harapannya, mengapresiasi keinginan dari masing-masing bawahan dan mencoba menampungnya dulu, mengajak para bawahan untuk melihat peluang yang besar dalam berkarir di CV BM, memberikan semangat pada bawahan sebelum mereka bekerja, dan memberikan contoh bagaimana kemungkinan masa depan yang dapat diraih jika bawahan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal kongkrit yang dilakukan subjek adalah mampu meningkatkan performa bawahan dan bahkan bawahan sepakat membawa pulang pekerjaan yang belum selesai untuk dikerjakan di rumah.

Aspek kepemimpinan transformasional yang dipraktekkan di minggu kedua masih aspek *Idealized Influence*, yaitu menanamkan rasa bangga pada bawahan. Aktivitas yang dilakukan adalah: lebih memperhatikan penampilan diri agar lebih kharismatik dan percaya dan percaya diri, menunjukkan perilaku dan sikap positif kepada bawahan dengan cara selalu mendahulukan kepentingan tim daripada kepentingan pribadi, datang ke kantor selalu lebih awal, dan tidak pulang kantor sebelum memastikan. Selanjutnya pada aspek *Individual Consideration*, yaitu memberikan penghargaan jika bawahan bekerja dengan baik. Aktivitas yang dilakukan adalah: selalu mengucapkan terima kasih bila bawahan sudah melakukan pekerjaannya dengan baik dan memberikan *reward* kecil seperti membelikan snack ataupun makanan ringan untuk bawahan yang di hari itu melakukan pekerjaannya dengan baik. Subjek juga melakukan tindakan kongkrit

	yaitu subjek menemukan keluhan bawahan yang saat itu ditemukan mengeluh di media sosial, subjek keesokan harinya mencoba mendekati dan mencoba menggali serta mencari solusi bersama-sama.
--	--

Keterangan : Subjek disini adalah peserta pelatihan

Berdasarkan uraian evaluasi perilaku terlihat bahwa peserta berusaha menerapkan aspek-aspek dari kepemimpinan transformasional di tempat kerja. Selama 10 hari kerja atau dua minggu setelah pelatihan, subjek berusaha untuk mengembangkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional yang masih menjadi kelemahan mereka yang telah ditulis sebelumnya pada lembar *training assignment*

Evaluasi perilaku juga dilakukan dengan melakukan wawancara secara informal kepada para bawahan pemimpin (peserta pelatihan) untuk mengetahui adanya perubahan perilaku atasan mereka selama 10 hari kerja atau 2 minggu setelah pelatihan diberikan. Adapun hasil wawancara dengan bawahan terangkum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 14.
Hasil Wawancara Dengan Bawahan

Subjek	Rangkuman Hasil Wawancara	Tema Wawancara
SA	Bawahan subjek menyatakan bahwa akhir-akhir ini subjek menjadi lebih sering memotivasi bawahannya terutama pada saat <i>briefing</i> dan beberapa kali memberikan penguatan dalam bentuk kalimat “kita pasti bisa” untuk membangkitkan kepercayaan diri bawahannya. Selain itu, bawahan	B 1-6 (motivasi inspirasional)

	<p>subjek juga menyatakan bahwa subjek terlihat perhatian pada bawahannya daripada sebelumnya, dimana subjek sering mengajak <i>sharing</i> dan bicara dari hati ke hati yang sifatnya lebih personal dan mendorong bawahan untuk lebih terbuka dalam menyampaikan keinginannya. Subjek juga memberi perhatian bahkan diluar jam kerja.</p> <p>Hal yang terungkap pada hasil wawancara ini adalah pada aspek motivasi inspirasional ditandai dengan indikator mampu meningkatkan motivasi bawahannya untuk meraih kesuksesan, menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan. Hal yang di sampaikan oleh pimpinan adalah “kita pasti bisa”. Aspek berikutnya yang terungkap adalah perhatian individual di tandai dengan indikator memberi perhatian pada bawahan secara personal bahkan memberikan perhatian secara personal diluar jam kerja hal ini dilakukan dengan maksud mengetahui apa yang di inginkan bawahan dan membantu untuk mendapatkannya.</p>	B 7-13 (perhatian individual)
--	---	-------------------------------

WI	<p>Menurut salah satu bawahan subjek, ada perubahan perilaku yang tampak belakangan ini, yaitu subjek menjadi lebih sering memberikan perhatian kepada bawahannya daripada sebelumnya. Subjek sering mengajak para bawahan untuk bicara empat mata, berdiskusi dan senang hati memberikan saran jika dibutuhkan tentang pekerjaan ataupun diluar pekerjaan. Selain itu, pada saat <i>briefing</i>, subjek beberapa kali terlihat mengajak para bawahan untuk lebih berani berpendapat dan memberikan waktu khusus untuk sesi tersebut. Subjek sering membantu pekerjaan teknis bahkan menawarkan bantuan. Subjek juga selalu mensupport karyawan CSO yang nilai closingannya masih di bawah target. Subjek sering mengatakan jika kita kompak bekerjasama insyAllah kita bisa mencapai target kelompok.</p> <p>Hal yang terungkap pada hasil wawancara ini adalah pada aspek perhatian individual ditandai dengan indikator pemimpin mampu memberikan perhatian pada bawahan secara personal hal ini ditunjukkan pemimpin melalui seringnya pimpinan mengajak berbicara empat mata berdiskusi</p>	<p>B 1-8 (perhatian individual) B 9-11 (stimulasi intelektual) B 11-14 (pengaruh ideal) B 15-18 (motivasi inspirasional)</p>
----	---	---

	<p>mengenai pekerjaan bahkan diluar pekerjaan. Perilaku pemimpin ini menunjukkan bahwa indikator perhatian individual sudah dilaksanakan yaitu bersedia memberikan bimbingan dan saran sewaktu dibutuhkan. stimulasi intelektual di tandai dengan indikator seorang pemimpin mampu mendorong bawahan untuk mengungkapkan gagasan dan pendapatnya. Pemimpin juga mendorong bawahan untuk memunculkan ide-Aspek berikutnya yang terungkap adalah ide baru dan solusi kreatif atas permasalahan yang dihadapi. Perilaku ini di tunjukkan pemimpin melalui pada saat <i>briefing</i> pemimpin beberapa kali mengajak para bawahan untuk lebih berani menyatakan pendapat dan memberikan waktu khusus untuk memberikan sesi tersebut. Aspek berikutnya yang terungkap adalah motivasi inspirasional ditandai dengan indikator pemimpin mampu memberi contoh tentang apa yang diharapkan dalam pekerjaan dan cara bekerjasama, mampu meningkatkan motivasi bawahan untuk sukses. Perilaku ini ditunjukkan pemimpin melalui seringnya membantu pekerjaan teknis bahkan</p>	
--	---	--

	menawarkan bantuan. Subjek juga selalu mensupport karyawan CSO yang nilai closingannya masih di bawah target. Subjek sering mengatakan jika kita kompak bekerjasama insyAllah kita bisa mencapai target kelompok.	
IM	Salah satu bawahan subjek menyatakan bahwa, ada beberapa perubahan yang terlihat dalam dua minggu ini dibandingkan dengan sebelumnya. Contohnya adalah sebelum pelatihan subjek masih terlihat kurang percaya diri untuk mengajak para bawahannya berfikir kreatif, terutama pada saat <i>briefing</i> . Sebelumnya subjek lebih banyak Membicarakan hal-hal pekerjaan yang sifatnya teknis namun akhir-akhir ini subjek sering mendorong bawahan untuk lebih kreatif dan aktif mengeluarkan gagasan. Subjek beberapa kali “memancing” bawahan untuk tidak segan-segan dalam berpendapat. Selain itu, subjek juga lebih terlihat akrab dengan bawahan dan sering bercanda dengan bawahan di sela-sela pekerjaan. Perubahan besar yang diberikan oleh subjek adalah sampai saat ini karyawan lebih termudahkan dengan adanya sistem menabung hasil potongan kain keras dan	B 7-13 (stimulasi intelektual) B 13-15 (perhatian individual) B 15-19 (stimulasi intelektual, pengaruh ideal)

	<p>kain kapas.</p> <p>Hal yang terungkap pada hasil wawancara ini adalah pada aspek pengaruh ideal ditandai dengan indikator pemimpin berusaha menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi bawahan, hal ini ditunjukkan pemimpin melalui usahanya untuk tampil mengakrabkan diri dengan bawahan dan dalam rangka mencairkan suasana pemimpin sering bercanda dengan bawahan di sela-sela pekerjaan. Aspek berikutnya yang terungkap adalah mendorong para bawahan untuk mengungkapkan gagasan dan pendapatnya, mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas permasalahan yang dihadapi, melibatkan bawahan dalam proses pemecahan masalah dan pencarian solusi. Perilaku tersebut di tampilkan oleh pemimpin melalui usahanya, Sebelumnya subjek lebih banyak membicarakan hal-hal pekerjaan yang sifatnya teknis namun akhir-akhir ini subjek sering mendorong bawahan untuk lebih kreatif dan aktif mengeluarkan gagasan. Subjek beberapa kali “memancing” bawahan untuk</p>	
--	--	--

	<p>tidak segan-segan dalam berpendapat. Selanjutnya berdasarkan hasil <i>Insight</i> setelah berdiskusi bersama dengan para bawahan, ditemukan rumusan baru <i>work flow</i> dan terbukti efektif dan efisien karyawan lebih termudahkan dengan adanya sistem menabung hasil potongan kain keras dan kain kapas. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah keesokan harinya dan memaksimalkan kinerja karyawan di jam produktif.</p>	
IP	<p>Menurut salah satu bawahan subjek, ada perubahan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin, antara lain pada saat <i>briefing</i>, pemimpin beberapa kali menekankan kepada bawahan agar aktif dalam mengeluarkan ide/gagasan dan memberikan contoh kasus yang harus dipecahkan bersama. Pemimpin menyatakan bahwa dia dan rekan-rekan lain merasa lebih tertantang untuk lebih kreatif dan aktif terlibat dalam pemecahan masalah. Selain itu subjek juga terlihat lebih ramah dibandingkan sebelumnya, lebih banyak tersenyum pada anak buah dan lebih bijak dalam menyikapi masalah.</p> <p>Hal yang terungkap pada hasil wawancara ini</p>	<p>B 1-9 (stimulasi intelektual)</p> <p>B 9-12 (pengaruh ideal)</p>

	<p>adalah pada aspek stimulasi intelektual ditandai dengan indikator pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk mengungkapkan gagasan dan pendapatnya. Indikator selanjutnya mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreativitas atas permasalahan yang dihadapi, mengembangkan rasionalitas dan pemecahan masalah secara teliti. Perilaku tersebut di tampilkan oleh pemimpin melalui usahanya, saat <i>briefing</i>, pemimpin beberapa kali menekankan kepada bawahan agar aktif dalam mengeluarkan ide/gagasan dan memberikan contoh kasus yang harus dipecahkan bersama agar mendapatkan solusi untuk ditindak lanjuti agar pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Aspek berikutnya yang terungkap adalah pengaruh ideal, di tandai dengan indikator pemimpin menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi bawahan. Perilaku tersebut ditampilkan oleh pemimpin melalui usahanya terlihat lebih ramah dibandingkan sebelumnya, lebih banyak tersenyum pada anak buah dan lebih bijak dalam menyikapi masalah.</p>	
DI	Salah satu bawahan subjek menyatakan bahwa	B 3-9 (motivasi

	<p>mereka merasakan adanya perubahan pada atasan mereka (subjek) selama beberapa hari ini. Pemimpin terlihat lebih komunikatif dan sering menyampaikan tujuan dari tim divisi dan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Pemimpin berusaha untuk membuat bawahan lebih tertantang untuk bekerja lebih keras dan berkomitmen untuk meningkatkan kinerja mereka. Subjek juga beberapa kali sudah mulai sering mengucapkan terima kasih pada bawahan setelah mereka selesai melakukan pekerjaan dan mengajak makan siang bersama. Pemimpin memberikan contoh langsung dengan hasil kerjanya sebagai pimpinan pada divisi jahit dengan hasil yang optimal sehingga menjadikan diri subjek sebagai <i>role model</i> bagi bawahan.</p> <p>Hal yang terungkap pada hasil wawancara ini adalah pada aspek motivasi inspirasional, ditandai dengan indikator seorang pemimpin menjelaskan tujuan penting organisasi dengan cara-cara yang sederhana, mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada bawahan. Perilaku tersebut</p>	<p>inspirasional)</p> <p>B 9-12 (perhatian individual)</p> <p>B 12-16 (pengaruh ideal)</p>
--	---	--

	<p>ditunjukkan pemimpin melalui usahanya terlihat lebih komunikatif dan sering menyampaikan tujuan dari tim divisi dan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Perilaku pemimpin ini membuat bawahan lebih tertantang untuk bekerja lebih keras dan berkomitmen untuk meningkatkan kinerja mereka. Aspek selanjutnya yang terungkap adalah aspek perhatian individual, ditandai dengan indikator pemimpin memberi perhatian pada bawahan secara personal, memberikan pujian kepada bawahan. Perilaku tersebut ditunjukkan pimpinan melalui usahanya sering mengucapkan terima kasih pada bawahan setelah mereka selesai melakukan pekerjaan dan mengajak makan siang bersama. Aspek berikutnya yang muncul adalah aspek pengaruh ideal, ditandai dengan indikator pemimpin memberikan tauladan atau contoh positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya. Perilaku ini di tunjukkan pemimpin melalui usahanya memberikan contoh langsung dengan hasil kerjanya sebagai pimpinan pada divisi jahit dengan hasil yang optimal sehingga menjadikan diri subjek sebagai <i>role model</i></p>	
--	---	--

	bagi bawahan.	
TA	<p>Menurut salah satu bawahan subjek, akhir-akhir ini subjek lebih sering memotivasi rekan-rekan kerja di bawahnya. Pemimpin mencontohkan dengan perilakunya langsung dengan semangat yang tinggi dan dilaksanakan secara bersama-sama insyAllah akan bisa mencapai harapan bersama. Pada saat jam luang subjek mencontohkan tetap memilih untuk menyicil pekerjaan selanjutnya. Subjek datang selalu tepat waktu. Subjek juga memiliki kepedulian yang tinggi bagi karyawan yang memiliki permasalahan baik pada pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Subjek mampu membawa tim nya meraih target lebih dari pada bulan-bulan sebelumnya.</p> <p>Hal yang terungkap pada hasil wawancara ini adalah pada aspek motivasi inspirasional ditandai dengan indikator yang muncul yaitu pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, memberi contoh tentang apa yang diharapkan dalam pekerjaan dan cara bekerjasama. Perilaku kongkrit yang ditunjukkan pemimpin dalam</p>	<p>B 1-3 (motivasi inspirasional)</p> <p>B 3-8 (pengaruh ideal)</p> <p>B 9-11 (perhatian individual)</p>

	<p>usahanya adalah pemimpin mencontohkan dengan perilakunya langsung dengan semangat yang tinggi dan dilaksanakan secara bersama-sama insyAllah akan bisa mencapai harapan bersama. Pada saat jam luang subjek mencontohkan tetap memilih untuk menyicil pekerjaan selanjutnya. Subjek juga datang selalu tepat waktu bahkan sebelum kerja dimulai. Aspek selanjutnya yang muncul adalah aspek pengaruh ideal, ditandai dengan pemimpin mampu memberikan tauladan atau contoh positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya. Perilaku kongkrit yang dilakukan pemimpin adalah bekerja dengan maksimal dengan pembuktian hasil yang optimal, menunjukkan loyalitas dan integritas dengan berangkat kerja selalu tepat waktu bahkan sebelum jam kerja dimulai. Aspek selanjutnya yang terungkap adalah aspek perhatian individual ditandai dengan indikator pemimpin memberi perhatian pada bawahan secara personal. Perilaku kongkrit yang pemimpin lakukan adalah kepedulian yang tinggi bagi karyawan yang memiliki permasalahan baik pada pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Subjek</p>	
--	---	--

	mampu membawa tim nya meraih target lebih dari pada bulan-bulan sebelumnya.	
--	--	--

Keterangan: Subjek disini adalah bawahan peserta pelatihan

Hasil wawancara dengan bawahan menyimpulkan bahwa selama dua minggu belakangan ini, tampak terjadi perubahan perilaku yang ditunjukkan oleh atasan mereka (peserta pelatihan). Mereka menyatakan bahwa atasan mereka jadi lebih sering memotivasi bawahannya, lebih terbuka terhadap pendapat bawahan, berusaha memberikan dorongan agar bawahan lebih berpikir kreatif, mampu menjadi *role model* bagi karyawan dan lebih perhatian terhadap bawahannya.

Selain hasil wawancara yang dilakukan terhadap bawahan, untuk mendukung data evaluasi perilaku lainnya juga dilakukan pemberian skala yang mana hasil tersebut terangkum dalam tabel dibawah ini :

Tabel 15. Hasil Analisis Data Kepemimpinan Transformasional pretes dan pascates

Paired Sample T-Test	T	p	Keterangan
Prates-Pascates	-17,655	0.000	Signifikan

Hasil analisis data skala Kepemimpinan Transformasional antara skor prates dan pascates dalam kelompok eksperimen menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara skor Kepemimpinan Transformasional sebelum dan setelah pelatihan Kepemimpinan Transformasional atasan ($mean\ prates = 78,5556 < mean\ pascates = 111,333$) dengan nilai $t = -17,655$ ($p = 0.000 < 0.05$) yang berarti terdapat perbedaan skor kepemimpinan transformasional antara *pretest* dan *posttest*, dimana skor *posttest* lebih besar daripada skor *pretest*. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan

pada atasan berpengaruh terhadap peningkatan perspsi kepemimpinan transformasional karyawan di CV BM Yogyakarta.

Guna memudahkan dalam melihat alur prosedur penelitian yang peneliti lakukan, maka peneliti menyajikan tabel kegiatan yang dapat dilihat pada tabel 16 di bawah ini.

Tabel 16.
Jadwal Pelaksanaan Penelitian

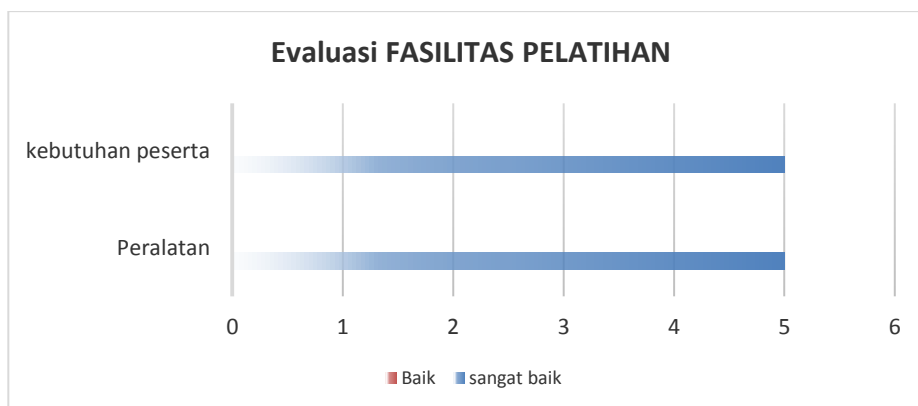
TANGGAL	KEGIATAN	DESKRIPSI
11 September 2018 - 07 Maret 2019	Persiapan Penelitian	Persiapan sebelum memasuki tahap pelaksanaan penelitian (pengambilan data penelitian)
17 Maret 2019	Penyusunan Instrumen	Peneliti menyusun skala <i>work engagement</i> dan Skala Persepsi Kepemimpinan Transformasional
29 Maret – 19 April 2019	Penyusunan Modul Penelitian	Peneliti menyusun Modul Pelatihan Kepemimpinan Transformasional
27-28 Juni 2019	Uji Coba Skala	Peneliti menyebarkan Skala <i>work engagement</i> dan Skala Kepemimpinan Transformasional kepada 35 orang. Kemudian melakukan uji validitas dan reliabilitas alat ukur
29 Mei, 11 Juni 2019	<i>Profesional Judgment</i>	Peneliti menyerahkan modul pelatihan Kepemimpinan Transformasional kepada <i>Trainer</i> untuk diberikan <i>Profesional Judgment</i>
15 – 16 Juni	Uji Coba Modul	Modul pelatihan kepemimpinan transformasional yang telah dirancang oleh peneliti diujicobakan kepada tim training, yang diawasi dan dievaluasi oleh peneliti dan trainer
13 September 2019	Perijinan Penelitian	Peneliti mendapatkan surat ijin dari pihak kampus untuk melakukan penelitian
28 September – 05 Oktober	Persiapan Pelatih	Peneliti berkoordinasi dengan pelatih berkaitan dengan materi modul dan teknis pelatihan
19 September 2019	Pelaksanaan Penelitian	Pelaksanaan rangkaian proses penelitian
10 Oktober	<i>Pretest</i>	Peneliti memberikan pretest kepada responden penelitian berupa skala <i>work</i>

TANGGAL	KEGIATAN	DESKRIPSI
12 Oktober	Pelaksanaan Pelatihan	Trainer dan peneliti melaksanakan pelatihan dengan diobservasi langsung oleh peneliti
14 -25 Oktober 2019	<i>Training Assignment</i>	Peserta pelatihan melaksanakan <i>training assignment</i> dengan cara mempraktekkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional selama 10 hari kerja dan ditulis di dalam form yang sudah diberikan oleh peneliti
26 Oktober 2019	<i>Posttest</i>	Peneliti memberikan posttest kepada responden penelitian berupa skala <i>work engagement</i> dan skala persepsi kepemimpinan transformasional
01 November 2019	Analisis Hasil Penelitian	Hasil penelitian dianalisis secara kuantitatif berdasarkan penurunan atau peningkatan skor <i>work engagement</i> dan skor persepsi kepemimpinan transformasional pada kelompok eksperimen

H. Evaluasi Pelatihan

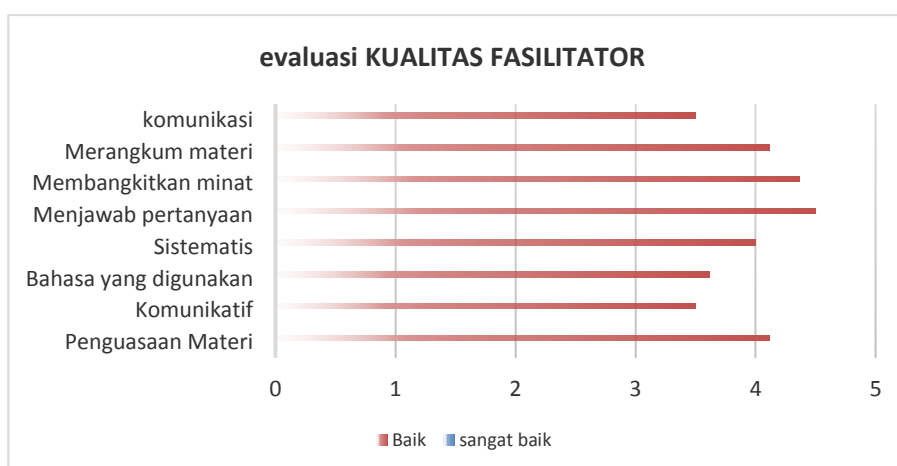
Observasi dilakukan selama pelatihan berlangsung. Observasi dilakukan untuk mengetahui kondisi secara umum jalannya pelatihan. Observer dan peserta diminta untuk memberikan angka antara 1-5 (1 = kurang sekali, 2 = kurang, 3 = cukup, 4 = baik, 5 = sangat baik) pada poin-poin pertanyaan yang diajukan. Observasi meliputi: fasilitas pelatihan, kualitas *Trainer*, proses pelatihan, dan keadaan partisipan/peserta pelatihan. Adapun evaluasi penyelenggaraan pelatihan Kepemimpinan Transformasional berdasarkan evaluasi dari *observer* dan peserta sebagai berikut :

1. Fasilitas pelatihan



Berdasarkan hasil observasi, peralatan/perengkapan/media yang digunakan, tempat dan fasilitas pelatihan, dan layanan pelatihan dalam keadaan baik. Peralatan yang digunakan sudah sesuai standar peralatan untuk pelatihan di dalam ruangan ruangan (*indoor*), ruangan yang digunakan untuk pelatihan juga sudah dirancang sesuai dengan desain pelatihan *indoor* dan *space* ruangan luas dan sangat kondusif untuk dilakukan permainan/*games*. Untuk layanan pelatihan juga sudah disediakan dengan baik yaitu berupa *Coffe Break* dari pihak hotel X.

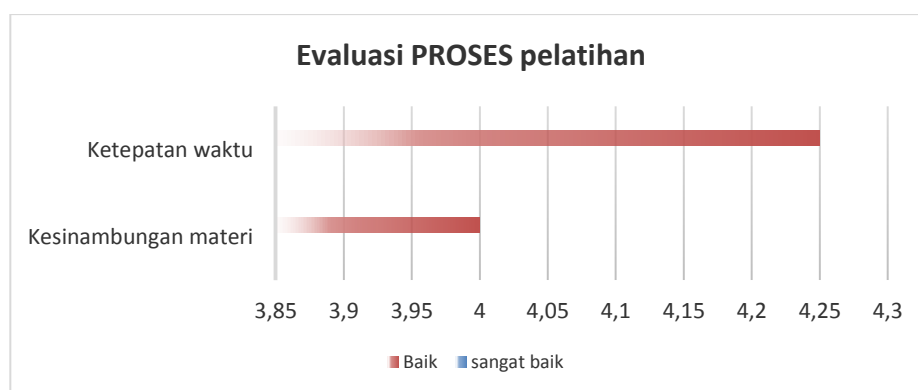
2. Kualitas *Trainer*



Pada aspek kualitas *Trainer*, dari hasil observasi yang dilakukan, untuk sistematika penyajian materi dan penguasaan materi secara keseluruhan sudah

baik. *Trainer* sudah memiliki jam terbang yang cukup tinggi untuk memberikan pelatihan kepemimpinan, termasuk pelatihan kepemimpinan transformasional. *Trainer* juga cukup mampu memastikan bahwa tugas telah dipahami oleh peserta, mampu membangun suasana, berkomunikasi interaktif dengan peserta, mampu menghubungkan materi dan contoh, cukup mampu menjelaskan manfaat-manfaat aplikasi materi dalam pelatihan, dan mampu memahami kondisi peserta. Penampilan *Trainer* juga cukup meyakinkan dan percaya diri dalam menyampaikan materi.

3. Proses Pelatihan



Pada aspek proses pelatihan, dari hasil observasi tampak bahwa metode penyajian materi disampaikan dengan cukup baik. Bentuk penyajian materi juga sudah sesuai dengan modul dan terdapat kesinambungan antara masing-masing materi dalam sesi pelatihan. Ketepatan waktu pelaksanaan dengan jadwal masih harus dievaluasi karena pada saat *Role Play* pada sesi *Individual Consideration*, memakan waktu yang lebih panjang dari *rundown* yang telah ditentukan dikarenakan peserta terlihat sangat antusias dan menikmati untuk bermain peran.

4. Keadaan Pesreta



Pada aspek keadaan partisipan, hasil observasi menunjukkan bahwa pemahaman peserta cukup baik, peserta cukup aktif dan sungguh-sungguh dalam mengikuti jalannya pelatihan. Peserta juga memberikan perhatian penuh terhadap materi yang diberikan dan memiliki rasa ingin tahu yang cukup besar dengan cukup aktif dalam bertanya tentang materi yang diberikan. Peserta juga cukup responsive terhadap penugasan yang diberikan setelah pelatihan (*Training Assignment*) dan berkomitmen untuk mengerjakannya.

I. Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji statistik parametrik dengan menggunakan teknik analisis *paired sample t-test* yang bertujuan untuk menguji perbedaan di antara dua kelompok data yang berhubungan (berasal dari subjek yang sama).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Partisipan

Berdasarkan karakteristik partisipan penelitian diperoleh 9 karyawan yang menjadi partisipan dalam penelitian. 9 partisipan ini adalah kelompok eksperimen yang akan diukur perilakunya setelah para atasan mendapatkan perlakuan sebagai penerapan dari intervensi yang diberikan kepada atasan. Partisipan penelitian adalah karyawan yang telah diukur tingkat *work engagement* dan persepsi kepemimpinan transformasional pada kategori rendah. Deskripsi partisipan dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel 17. Deskripsi Partisipan Penelitian Kelompok Eksperimen

Inisial	Masa Kerja	Divisi	Tingkat Work Engagement	Tingkat Kepemimpinan Transformasional
VI	2 tahun	CSO	Rendah	Sedang
FI	1,5 tahun	CSO	Rendah	Rendah
DI	3 tahun	C and D	Rendah	Rendah
AN	3 tahun	C and D	Rendah	Rendah
DW	3 tahun	SAO	Rendah	Sedang
RI	2 tahun	CSO	Rendah	Sedang
VT	4 tahun	<i>Finishing</i>	Rendah	Sedang
DN	4 tahun	<i>Finishing</i>	Rendah	Sedang
IM	2 tahun	SAO	Rendah	Sedang

2. Kategorisasi Data Penelitian

Berdasarkan penelitian, dapat dibuat kategorisasi untuk mengetahui *work engagement* pada subjek termasuk dalam kategori Tinggi, Sedang, Rendah. Untuk

mengetahui kategorisasi *work engagement* karyawan tersebut digunakan formulasi menurut (Azwar, 2003) dapat dilihat pada tabel 18 sebagai berikut:

Tabel 18
Rumus Kategorisasi Data Skala Penelitian

Pedoman	Kategorisasi
$X \geq (\mu + 1.SD)$	Tinggi
$(\mu - 1.SD) \leq X < (\mu + 1.SD)$	Sedang
$X < (\mu - 1. SD)$	Rendah

Keterangan:

X : Skor Subjek

μ : rerata (*mean*) hipotetik

SD : Standar Deviasi

Adapun deskripsi kategorisasi variabel *work engagement* dapat dilihat pada tabel 19.

Tabel 19
Deskripsi Kategorisasi Work Engagement Pretest dan Posttest

Kategori	Skor	Frekuensi (Pretes)	Frekuensi (Posttest)
Tinggi	$X > 64$	0	1
Sedang	$32 \leq X \leq 64$	0	8
Rendah	$X < 32$	9	0
Total		9	9

Berdasarkan hasil kategorisasi di atas, dapat disimpulkan ada peningkatan skor *Work Engagement* karyawan antara pretest dan posttest. Pada skor *pretest*, didapatkan kategori Tinggi berjumlah 0 orang, kategori Sedang berjumlah 0 orang, sedangkan yang berada pada kategori Rendah ada 9 orang. Sementara pada skor *posttest*, didapatkan kategori Tinggi 1 orang dan kategori sedang 8 orang. Data ini memperlihatkan bahwa *work engagement* karyawan mengalami

peningkatan pada saat *posttest* atau setelah atasan mereka diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional.

Selanjutnya deskripsi kategorisasi variabel Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat pada tabel 20.

Tabel 20
Deskripsi Kategorisasi Kepemimpinan Transformasional Pretest dan Posttest

Kategori	Skor	Frekuensi (Pretest)	Frekuensi (Posttest)
Tinggi	$X > 76$	0	1
Sedang	$76 \leq X \leq 118$	6	8
Rendah	$X < 118$	3	0
Total		9	9

Berdasarkan hasil kategorisasi di atas, dapat disimpulkan ada peningkatan skor Kepemimpinan Transformasional karyawan antara pretest dan posttest. Pada skor *pretest*, didapatkan kategori Tinggi berjumlah 0 orang, kategori Sedang berjumlah 6 orang, sedangkan yang berada pada kategori Rendah ada 3 orang. Sementara pada skor *posttest*, didapatkan kategori Tinggi 1 orang dan kategori sedang 8 orang. Data ini memperlihatkan bahwa persepsi kepemimpinan transformasional karyawan mengalami peningkatan pada saat *posttest* atau setelah atasan mereka diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional.

3. Data Penelitian

Data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis, yaitu data yang diperoleh dari hasil *pretest* dan *posttest* skala *Work Engagement* dan Skala Kepemimpinan Transformasional. Skor *Work Engagement* dan Skala Kepemimpinan Transformasional akan diklasifikasikan untuk mengetahui tinggi

rendahnya skor subjek. Adapun deskripsi data *Work Engagement* dan Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat pada tabel 21.

Tabel 21.

Deskripsi Data *Work Engagement* dan Kepemimpinan Transformasional

Klasifikasi	<i>Work Engagement</i>				Kepemimpinan Transformasional			
	Min	Maks	Mean	SD	Min	Maks	Mean	SD
Prates	24	83	53,44	17,88	73	160	97,02	21,41
Pascates	55	88	67,78	10,75	105	122	111,3	5,22

Dari 16 aitem Skala *Work Engagement*, skor minimum yang dapat diperoleh subjek adalah $16 \times 0 = 0$, dan skor maksimal yang dapat diperoleh subjek adalah $16 \times 6 = 96$, sehingga jarak sebaran adalah sebesar $96 - 0 = 96$. Skor Skala *Work Engagement* memiliki rerata hipotetik $(96 + 0) : 2 = 48$ dengan setiap satuan SD sebesar $(96 - 0) : 6 = 16$.

Selanjutnya pada skala Kepemimpinan Transformasional dari 33 aitem, didapat skor minimum yang dapat diperoleh subjek adalah $33 \times 0 = 0$, dan skor maksimal yang dapat diperoleh subjek adalah $33 \times 5 = 165$, sehingga jarak sebaran adalah sebesar $165 - 0 = 165$. Skor Skala *Kepemimpinan Transformasional* memiliki rerata hipotetik $(165 + 0) : 2 = 82,5$ dengan setiap satuan SD sebesar $(165 - 0) : 5 = 33$.

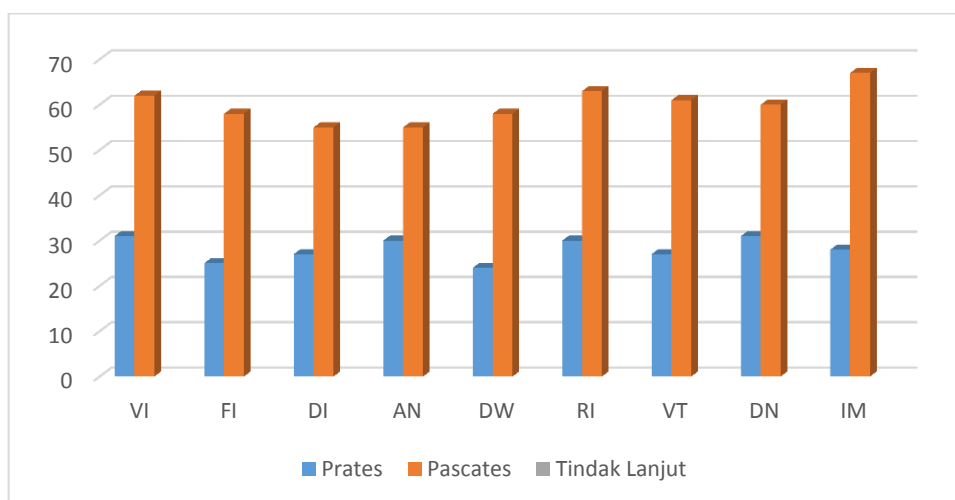
Berdasarkan perhitungan statistik deskriptif diperoleh rerata *pretest* sebesar 53,44 dan rerata *posttest* sebesar 67,78. Dapat diartikan bahwa sebelum dan sesudah pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan terjadi peningkatan *work engagement* karyawan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 22.

Deskripsi Data Penelitian Work Engagement Prates dan Pascates

Inisial	Prates		Pascates	
	Skor	Kategori	Skor	Kategori
VI	31	Rendah	62	Sedang
FI	25	Rendah	58	Sedang
DI	27	Rendah	55	Sedang
AN	30	Rendah	55	Sedang
DW	24	Rendah	58	Sedang
RI	30	Rendah	63	Sedang
VT	27	Rendah	61	Sedang
DN	31	Rendah	60	Sedang
IM	28	Rendah	67	Tinggi

Berdasarkan deskripsi skor prates, pascates dan tindak lanjut variabel *work engagement* pada tabel 18 di atas maka didapatkan rentang skor 24 sampai dengan skor 67. Hal ini mengindikasikan bahwa subjek mempunyai rentang skor yang tinggi. Berikut ini adalah grafik skor pada kelompok eksperimen.

Grafik 2. Kelompok Eksperimen *Work Engagement*

Pada grafik 1 kelompok eksperimen menunjukkan bahwa nilai subjek DW merupakan nilai terendah untuk masing-masing hasil dari prates, sedang subjek

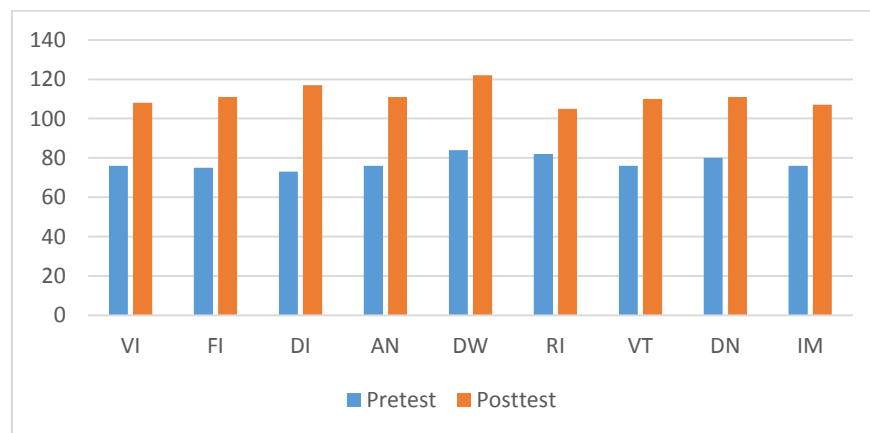
IM mendapatkan nilai tertinggi untuk hasil dari prates, selanjutnya berikut deskripsi data penelitian Kepemimpinan Transformasional

Selanjutnya Berdasarkan perhitungan statistik deskriptif diperoleh rerata *pretest* sebesar 97,02 dan rerata *posttest* sebesar 111,3. Dapat diartikan bahwa sebelum dan sesudah pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan terjadi peningkatan Persepsi Kepemimpinan Transformasional pada karyawan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 23. *Deskripsi Data Penelitian Kepemimpinan Transformasional Prates, Pascates*

Inisial	Prates		Pascates	
	Skor	Kategori	Skor	Kategori
VI	76	Sedang	108	Sedang
FI	75	Rendah	111	Sedang
DI	73	Rendah	117	Sedang
AN	76	Rendah	111	Sedang
DW	84	Sedang	122	Tinggi
RI	82	Sedang	105	Sedang
VT	76	Sedang	110	Sedang
DN	80	Sedang	111	Sedang
IM	76	Sedang	107	Sedang

Berdasarkan deskripsi skor prates, pascates, variabel *Kepemimpinan transformasional* pada tabel 19 di atas maka didapatkan rentang skor bergerak dari skor 75 sampai dengan skor 122. Hal ini mengindikasikan bahwa subjek mempunyai rentang skor dari rendah-tinggi. Berikut ini adalah grafik skor pada kelompok eksperimen.

Grafik 3. *Kelompok Eksperimen Kepemimpinan Transformatif*

Pada grafik 2 kelompok eksperimen menunjukkan bahwa nilai subjek DW merupakan nilai tertinggi untuk hasil dari pretest dan posttest, sedangkan subjek RI mendapatkan nilai terendah untuk hasil posttest.

4. Analisis Tambahan

Untuk mengetahui *work engagement* karyawan pada saat *pretest* dan *posttest* secara detil, maka ketiga aspek/komponen *work engagement* dibedakan. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat diketahui nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi dari tiga aspek *work engagement* yaitu: aspek semangat, aspek penghayatan, aspek pengabdian, seperti pada Tabel 24.

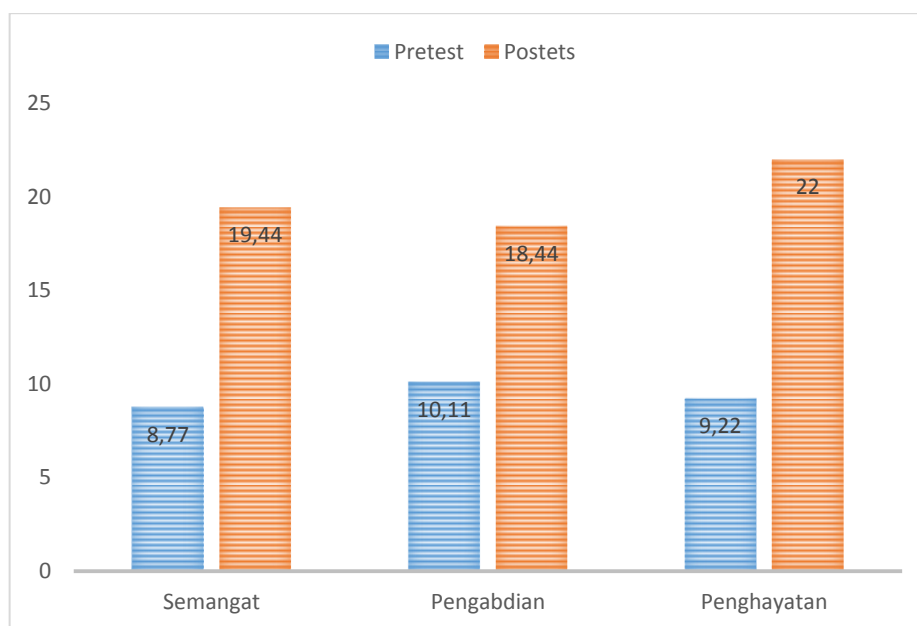
Tabel 24

Deskripsi Data *Pretest* dan *Posttest Work Engagement* Berdasarkan Aspeknya

<i>Pretest</i>						
Aspek	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std.deviation
Semangat	9	6	11	79	8,77	1,481
Pengabdian	9	6	13	91	10,11	2,571
Penghayatan	9	7	12	83	9,22	1,563
<i>Posttest</i>						
Aspek	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std.deviation
Semangat	9	17	22	175	19,44	1,666
Pengabdian	9	16	22	166	18,44	1,943
Penghayatan	9	18	27	198	22	2,692

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat *work engagement* saat *pretest* dan *posttest* mengalami peningkatan, seperti pada grafik 4.

Grafik 4.
Grafik *Work Engagement* Berdasarkan Aspek Saat *Pretest* dan *Posttest*



Hasil perhitungan rentang nilai pada masing-masing kategori untuk variabel aspek *work engagement* subjek, yakni dari keseluruhan 16 aitem setiap masing-masing diberi skor 0,1,2,3,4,5,6. Skor minimum adalah $0 \times 16 = 0$, skor maksimum adalah $6 \times 16 = 96$. Mean hipotetik didapat dari skor maksimum + skor minimum dibagi 6 $(96 + 0)/2 = 48$, sedangkan standar deviasi diperoleh dari skor maksimum – skor minimum dibagi 6 $(96 - 0) : 6 = 16$. Adapun kategorisasi *work engagement* berdasarkan masing-masing aspek dapat dilihat pada tabel 26 sebagai berikut:

Tabel 25.
Kategorisasi Skor *Work Engagement* Berdasarkan Aspek *Pretest* dan *Posttest*

Kategori	Rumus Kategori	Vigor		Rumus Kategori	Dedication		Rumus Kategori	Absorption	
		Pretest	Postets		Pretest	Postets		Pretest	Postets
Rendah	$X < 7,283$	1	0	$X < 7,539$	1	0	$X < 7,657$	0	0
Sedang	$7,283 \leq X \leq 10,251$	7	0	$7,539 \leq X \leq 17,649$	8	4	$7,657 \leq X \leq 10,783$	8	0
Tinggi	$X > 10,251$	1	9	$X > 17,649$	0	5	$X > 10,783$	1	9
Total		9	9		9	9		9	9

Berdasarkan kategorisasi skor *work engagement* dengan melihat dari masing-masing aspek (*vigor*, *dedication*, *absorption*) pada saat *pretest* dan *posttest*, dapat disimpulkan bahwa aspek atau komponen *work engagement* pada aspek Vigor mengalami peningkatan kategori karyawan yaitu seluruh karyawan berada pada kategori tinggi. Selanjutnya pada aspek Dedication terdapat 4 karyawan yang berada pada kategori sedang dan 5 orang pada kategori tinggi setelah diberikan pelatihan. Begitu juga pada aspek Absorption, 9 karyawan mengalami peningkatan pada kategori tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dari ketiga aspek *work engagement* (*vigor*, *dedication*, *absorption*) dapat dinyatakan bahwa pada aspek *dedication* tidak semua karyawan menunjukkan dedikasi yang tinggi.

5. Hasil Uji Prasyarat

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya distribusi sebaran skor subjek pada variabel yang akan dianalisis. Distribusi sebaran yang normal memiliki arti bahwa subjek penelitian tergolong representatif atau dapat mewakili populasi yang ada. Sebaliknya apabila sebaran tersebut tidak normal, maka dapat disimpulkan bahwa subjek penelitian tidak dapat mewakili keadaan populasi yang sebenarnya, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan pada populasi tersebut (Hadi, 2000). Uji normalitas yang digunakan dengan bantuan program komputer *SPSS 22 for Windows*.

Uji normalitas menggunakan *Shapiro-Wilk*. Hasil uji normalitas dari skala *work engagement* dan kepemimpinan transformasional pada tahap prates adalah normal. Hal ini berarti bahwa tidak ada perbedaan distribusi antara data empirik dengan data teoritik sehingga bisa dikatakan bahwa distribusi data membentuk kurva normal. Hasil prates *work engagement* menunjukkan nilai 0.912 dan nilai $p = 0.332$ berarti nilai $p > 0.05$ normal. Selanjutnya hasil pascates 0.953 dan nilai $p = 0.728$ ($p > 0.05$). Selanjutnya pada prates kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai = 0.873 dan nilai $p = 0.132$ berarti nilai $p > 0.05$ normal. Pada pascates kepemimpinan transformasional

menunjukkan nilai 0.891 dan nilai $p = 0.206$ ($p > 0.05$). Hasil uji normalitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel 27.

Tabel 26. Hasil Uji Normalitas

Tahap	Shapiro-Wilk	P(0.05)	Status Sebaran
Prates <i>Work Engagement</i>	0.912	0.332	Normal
Pascates <i>Work Engagement</i>	0.953	0.728	Normal
Tahap	Shapiro-Wilk	P(0.05)	Status Sebaran
Pascates Kepemimpinan Transformasional	0.873	0.132	Normal
Prates Kepemimpinan Transformasional	0.891	0.206	Normal

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah ada perbedaan tingkat *work engagement* karyawan setelah adanya pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Paired Sample T Test* yaitu untuk menguji perbedaan diantara dua kelompok data yang berhubungan (berasal dari subjek yang sama). Hasil dari *Paired Sample T Test*, diperoleh nilai $t = -23,332$ ($p = 0.000 < 0.01$) yang berarti terdapat perbedaan skor *work engagement* antara *pretest* dan *posttest*, dengan skor *posttest* (*mean pascates* = 59,89) lebih besar daripada skor *pretest* (*mean prates* = 28,11). Dengan demikian *work engagement* pada karyawan setelah pimpinannya mendapat pelatihan kepemimpinan transformasional lebih tinggi dari pada sebelum perlakuan (pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan pada atasan berpengaruh terhadap peningkatan *work engagement* karyawan di CV BM Yogyakarta.

Berdasarkan uji hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan Kepemimpinan Transformasional pada Atasan dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional pada atasan yang kemudian berdampak pada peningkatan *Work Engagement* pada karyawan. Kepemimpinan Transformasional Atasan ini perlu diterapkan terus menerus oleh atasan untuk memperkuat *work engagement* karyawan sehingga dapat membentuk perilaku *work engagement* secara konsisten.

6. Hasil Analisis Kualitatif

A. Observasi Peserta Pelatihan

Analisis kualitatif dilakukan pada subjek penelitian berdasarkan hasil observasi dan wawancara selama subjek mengikuti pelatihan Kepemimpinan Transformasional. Tujuan analisis kualitatif adalah untuk mengetahui pengalaman dan perilaku peserta selama mengikuti pelatihan kepemimpinan transformasional. Analisis kualitatif dilakukan pada seluruh peserta pelatihan. Keseluruhan partisipan yang mengikuti pelatihan kepemimpinan transformasional ini berjumlah 8 atasan yang telah diukur kepemimpinan transformasionalnya oleh bawahan. Setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional menunjukkan peningkatan skor *work engagement* dan persepsi kepemimpinan transformasional pada karyawan. Penjelasan kualitatif dinamika perubahan perilaku pada masing-masing subjek pelatihan dan atasan dengan rincian sebagai berikut :

a. KCSO I (SA)

Selama bekerja, SA sangat jarang memberikan briefing kepada karyawan. Hal ini terhitung sejak 1 bulan penuh tidak pernah melakukan

briefing sama sekali. Menurut pengakuan SA, ia merasa informasi yang disampaikan tidak perlu disampaikan dalam forum setiap pagi, seperti keadaan fluktuasi organisasi, keadaan keterbatasan stock produksi, keluhan *customer* dan lainnya. Hal ini dilakukan karena SA menganggap bahwa setiap karyawan bertanggung jawab atas pekerjaannya sehingga tidak perlu diingatkan ataupun disampaikan dalam forum. Namun hal ini dirasakan oleh beberapa karyawan yang secara langsung berada dibawah koordinator SA, Ia mengeluhkan mengenai SA yang sangat jarang memberikan teknik bagaimana cara menghadapi keluhan *customer* sehingga karyawan cukup kewalahan ketika menghadapi berbagai macam jenis keluhan, mulai dari ukuran baju, sistem pengiriman, bahan baku dan garansi. Hal ini, menurut karyawan dapat disampaikan oleh SA dalam forum sehingga semua karyawan mendapati *skill* yang sama.

Selain itu, SA juga jarang memberikan motivasi terutama bagi karyawan yang bekerja di bawah target. SA juga terlihat melakukan perlakuan yang berbeda antar karyawan tertentu yang memiliki kedekatan personal sehingga membentuk *gap* antar karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan perilaku cek antara koordinator dengan karyawan.

Berdasarkan hasil evaluasi perilaku setelah diberikan intervensi pada koordinator SA selama Selama 10 hari kerja, ybs telah mempraktekan beberapa aspek dari kepemimpinan transformasional, seperti aspek *Inspirational Motivation*, yaitu meningkatkan optimisme bawahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada *customer*

yaitu dengan cara melakukan *briefing* setiap pagi jam 08.30 di ruangan marketing. Materi *briefing* yaitu evaluasi pekerjaan sekaligus menanyakan permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing bawahan. Selain itu subjek juga berusaha untuk memotivasi bawahan dengan kata-kata yang dapat membangkitkan semangat. Subjek juga berusaha untuk mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerjanya utamanya mencapai *closing* untuk memenuhi target perbulannya. Subjek mendorong agar seluruh bawahan bekerja dengan maksimal dengan memberi kepercayaan diri kepada bawahan bahwa mereka dapat bekerja di atas yang mereka harapkan. Subjek menyampaikan tidak ada hal yang mustahil selagi bisa bekerja dengan optimal. Subjek memberikan contoh dirinya sendiri mengenai pencapaian kinerjanya utamanya pada *closing* prestasi subjek selalu mencapai target pada tiap bulannya, dengan hal tersebut subjek terus memberikan afirmasi dan energi positif bahwa mereka semua mampu mencapai target kelompok.

Aspek lain yang dipraktikkan subjek dalam kepemimpinannya di bidang pekerjaan sebagai *Customer Service Online* adalah aspek *Individual Consideration*, yaitu mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan membantu untuk mendapatkannya. Aktivitas yang dilakukan antara lain : memberikan perhatian secara personal kepada bawahan dengan melakukan pengamatan monitoring terhadap pekerjaan masing-masing bawahan. Hal yang dilakukan subjek yaitu setelah mendapatkan data kinerja dari masing-masing karyawan, subjek

memberikan masukan positif tentang pencapaian aktual bawahan bahwa tinggal beberapa tahap lagi mendapatkan target yang diharapkan. Subjek juga menstimulasi bawahan agar dapat membuka diri mengutarakan apa keluhan dan apa keinginannya. Selain itu pada aspek ini, subjek juga telah mempraktekkan bagaimana caranya untuk dapat menghargai perbedaan individu dari rekan kerja lainnya, yaitu dengan cara mencoba mengamati karakteristik masing-masing bawahan, mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing bawahan, dan berusaha untuk bersikap adil terhadap semua bawahan dengan tidak mengistimewakan salah satu atau beberapa dari bawahan yang dianggap dekat.

b. KCSO II (WI)

Perilaku yang ditunjukkan oleh koordinator WI tidak jauh berbeda dari SA. Ia juga melakukan hal yang sama seperti jarang melakukan *briefing* dan memperlakukan karyawan dengan berbeda (pilih kasih). Subjek WI juga memiliki tugas yang sama sebagai koordinator *Customer Service Online II*, perbedaan tugas hanya sedikit terletak pada teknis pekerjaan. Selama 10 hari kerja, ybs telah mempraktekan beberapa aspek dari kepemimpinan transformasional, seperti aspek *Inspirational Motivation*, yaitu meningkatkan optimisme bawahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada *customer* yaitu dengan cara melakukan *briefing* setiap pagi jam 08.30 di ruangan marketing. Materi *briefing* yaitu evaluasi pekerjaan sekaligus menanyakan permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing bawahan. Selain itu subjek juga berusaha

untuk memotivasi bawahan dengan kata-kata yang dapat membangkitkan semangat. Subjek juga berusaha untuk mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerjanya utamanya mencapai *closing* untuk memenuhi target perbulannya. Subjek mendorong agar seluruh bawahan bekerja dengan maksimal dengan memberi kepercayaan diri kepada bawahan bahwa mereka dapat bekerja di atas yang mereka harapkan. Subjek menyampaikan tidak ada hal yang mustahil selagi bisa bekerja dengan optimal. Subjek memberikan contoh dirinya sendiri mengenai pencapaian kinerjanya utamanya pada *closing* prestasi subjek selalu mencapai target pada tiap bulannya, dengan hal tersebut subjek terus memberikan afirmasi dan energi positif bahwa mereka semua mampu mencapai target kelompok.

Aspek lain yang dipraktikkan subjek dalam kepemimpinannya di bidang pekerjaan sebagai *Customer Service Online* adalah aspek *Individual Consideration*, yaitu mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan membantu untuk mendapatkannya. Aktivitas yang dilakukan antara lain : memberikan perhatian secara personal kepada bawahan dengan melakukan pengamatan monitoring terhadap pekerjaan masing-masing bawahan. Hal yang dilakukan subjek yaitu setelah mendapatkan data kinerja dari masing-masing karyawan, subjek memberikan masukan positif tentang pencapaian aktual bawahan bahwa tinggal beberapa tahap lagi mendapatkan target yang diharapkan. Subjek juga menstimulasi bawahan agar dapat membuka diri mengutarakan apa

keluhan dan apa keinginannya. Selain itu pada aspek ini, subjek juga telah mempraktekkan bagaimana caranya untuk dapat menghargai perbedaan individu dari rekan kerja lainnya, yaitu dengan cara mencoba mengamati karakteristik masing-masing bawahan, mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing bawahan, dan berusaha untuk bersikap adil terhadap semua bawahan dengan tidak mengistimewakan salah satu atau beberapa dari bawahan yang dianggap dekat. Hal teknis yang dilakukan subjek untuk membantu bawahan adalah membantu subjek yang merasa kesulitan dalam menghadapi tipe kepribadian customer yang berbeda-beda, membantu memasukan input data *customer* kedalam portal, membantu bawahan mengecek ketersediaan bahan produksi di dalam portal, membantu bawahan dengan berbagi hasil *closing* milik subjek kepada bawahan yang membutuhkan.

c. KC and D (IM)

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara sebelum diberikan intervensi, Subjek IM terlihat jarang sekali berkomunikasi dengan bawahannya secara *face to face* baik pada jam istirahat maupun pada jam kerja. Karena menurut pengakuan salah satu karyawan ia tidak berani menyampaikan keluhannya sebelum diminta untuk menyampaikan, termasuk dalam forum sekalipun. Karyawan ini butuh untuk bicara langsung dengan koordinatornya secara empat mata mengenai pengoptimalan kinerjanya yaitu solusi untuk kinerjanya yang tergolong lambat dari karyawan yang lain.

Berdasarkan pengakuan IM perilaku diam yang dilakukannya di dasari dengan alasan ingin fokus terhadap pekerjaan yang ia hadapi sendiri “jika memang ada bawahan yang membutuhkan bantuan menurut saya ia akan berbicara langsung kepada saya”. Subjek juga sangat jarang melakukan *briefing* kepada bawahannya.

Setelah diberikan intervensi, IM sudah mempraktekkan beberapa aspek dari kepemimpinan transformasional yang dicatat dalam laporan monitoring harian. Pada minggu pertama, indikator perilaku dari aspek *Individual Consideration* yang diaplikasikan adalah memberi perhatian pada bawahan secara personal, yaitu dengan cara mengamati perubahan perilaku yang terjadi pada masing-masing bawahan dan mengajak berbicara empat mata bawahan yang perilakunya terlihat berbeda. Selain itu, subjek juga berusaha berkomunikasi terhadap bawahan dengan lebih akrab dan menanyakan hal-hal yang sifatnya lebih personal, seperti keadaan keluarganya. Masih di minggu pertama, aspek kedua yang diterapkan adalah aspek *Intellectual Stimulation*, yang semula sebelum pelatihan jarang sekali diadakan *briefing*, setelah pelatihan subjek mengadakan *briefing* minimal 2 kali sehari dengan maksud yaitu mendorong bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas permasalahan yang dihadapi. Aktivitas yang dilakukan adalah dengan cara menstimulasi bawahan untuk lebih aktif dalam mengeluarkan ide/gagasan pada saat *briefing*, menyampaikan motivasi kepada bawahan bahwa mereka perlu belajar untuk berfikir di luar kebiasaan. Contoh

kongkrit yang dilakukan subjek adalah mengajak dan memancing berfikir dengan keadaan kontekstual di perusahaan yang terjadi yaitu pada divisinya di *cutting & design* mayoritas jika pesanan pelanggan normal banyak terjadi waktu menganggur setelah jam 15.00. pada saat itu subjek berhasil mengajak bawahan untuk mencicil pekerjaan untuk besok yaitu mereka menyebutnya “tabungan” dengan memotong kain kapas dan kain keras, hal ini dilakukan dengan maksud mempercepat pekerjaan di kemudian harinya.

Indikator perilaku pada aspek *Individual Consideration* yang diterapkan di minggu kedua adalah: memberikan umpan balik atas kinerja bawahan, yaitu dengan melakukan aktivitas memonitor kinerja masing-masing bawahan dan menganalisis perkembangannya, memanggil salah satu anak buahnya dan mengajak berbicara mengenai kinerjanya selama ini, serta memberikan *feedback* atas kekurangan maupun prestasinya selama bekerja.

d. K SAO I (IP)

Sebelum diberikan perlakuan, IP jarang melakukan *briefing* dengan bawahan. Berdasarkan pengakuan IP hal tersebut dilakukan karena ia lebih memilih fokus terhadap pekerjaan yang harus segera di selesaikan yaitu menjahit. Karena sistem upahnya borongan, maka penghasilan yang didapat berdasarkan seberapa jumlah baju yang mampu diselesaikan. Hal ini berarti, Koordinator IP masih memprioritaskan penghasilan dirinya sendiri dari pada memperhatikan kebutuhan

karyawan. Selain ia hanya mengejar target penyelesaian jahitan, IP jarang sekali mengajak komunikasi dan berdiskusi tentang kemajuan perusahaan kepada bawahannya apalagi di saat kondisi *high season* (bulan padat pemesanan dari pelanggan). Berdasarkan pengakuan bawahannya IP, terkadang dalam keadaan *high season* karyawan merasakan kewalahan dengan banyaknya pesanan dari *customer* dan karyawan sendiri belum menemukan solusi yang tepat untuk menghadapi itu semua. Hal ini dikarenakan karyawan merasa sungkan ketika ingin menyampaikan pendapatnya kepada koordinator IP.

Setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional, aspek kepemimpinan transformasional yang berusaha dipraktikkan oleh subjek selama 10 hari kerja, antara lain: aspek *Intellectual Stimulation*, yaitu berusaha membantu bawahan dalam proses pemecahan masalah dan pencarian solusi dengan melakukan aktivitas mencoba merangsang bawahan dalam mengeluarkan ide untuk menyelesaikan masalah yang timbul pada saat *briefing*, mengajak bawahan untuk bersama-sama memikirkan jalan keluar dari permasalahan yang ada, mendorong bawahan untuk melihat permasalahan dari berbagai sisi, mengajak bawahan untuk lebih kreatif dan percaya diri dalam berpendapat. Hal kongkrit yang dilakukan subjek adalah menyampaikan kepada bawahan dengan mengajak berfikir mengenai efektivitas pengerjaan pada divisi jahit, di saat mendapati banyak borongan pesanan, yang sebaiknya dikerjakan adalah dimulai dari menyusun terlebih dahulu seri kemeja

batik yang mana karena hal ini berhubungan dengan pola ketersediaan bahan dan lainnya.

Pada aspek Motivasi Inspirasional subjek mengkomunikasikan harapan perusahaan dengan baik, dan subjek menyampaikan tentang dampaknya kepada bawahan. Hal kongkrit yang di dapat adalah pendapatan meningkat di tiap pengerjaannya. Hal ini dinilai berhasil karena yang semula sebelum pelatihan para bawahan maksimal hanya dapat mengerjakan 3 pieces baju bertahap di minggu pertama para bawahan dapat mencapai 5 baju, dan di minggu ke dua ada bawahan yang mampu mencapai 7 pieces baju.

e. K SAO II (DI)

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan selama penelitian, DI terlihat jarang sekali mengadakan *briefing* bersama dengan karyawan bawahannya. Berdasarkan pengakuan DI sama hal nya dengan subjek IP, subjek DI lebih memilih fokus bekerja, karena dengan sistem borongan yang ada semakin banyak dapat menyelesaikan jahitan baju jadi semakin banyak pula penghasilan yang didapatkan. Berdasarkan pengakuan DI, ia menganggap setiap karyawan yang bekerja pada jabatan SAO, masing-masingnya sudah memiliki Skill jahit yang mumpuni. Berdasarkan pengakuan bawahannya, DI tergolong orang yang pendiam dan tegas (sangat) sehingga karyawan kurang berani komunikasi secara terbuka. Suasana yang terjadi di tempat kerja menurut pengakuan bawahan DI tampak begitu kaku dan tegang.

Setelah dilakukan observasi dan *Training Assignment*, didapat bahwa Pada aspek *Intellectual Stimulation* saat mengadakan *briefing* di pagi hari subjek mendorong para bawahan untuk menyampaikan ide/gagasannya mengenai tugas hari ini agar pekerjaan yang hari ini memiliki sangat banyak pesanan dapat dikerjakan dengan lebih efektif dan efisien, subjek melibatkan seluruh bawahannya dalam diskusi dan mempertimbangkan saran dari bawahan, dan memberikan kebebasan pada bawahan untuk menyampaikan gagasan namun tetap berusaha mengarahkan agar tidak kebablasan. Aspek lain yang diterapkan adalah *Idealized Influence*, yaitu berusaha menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi bawahan. Aktivitas yang dilakukan adalah berusaha untuk membuat hubungan dengan bawahan lebih akrab, tidak menjaga jarak dengan bawahan, lebih banyak melemparkan pancingan, humor pada saat *briefing* agar suasananya menjadi lebih cair, dan berusaha untuk lebih ramah kepada bawahan.

Aspek selanjutnya adalah aspek *Individual Consideration*, subjek berupaya membuat suasana pekerjaan menjadi nyaman dengan perangnya, subjek dengan kinerja yang maksimal dan tergolong memiliki hasil kerja yang optimal di perusahaan menjadikan dirinya role model agar di contoh oleh para bawahan dengan maksud dapat mengikuti kinerja sesuai dengan harapan perusahaan. Subjek sering sekali menyampaikan bahwa semuanya pasti bisa jika fokus dan menikmati pekerjaan.

f. *K Ware House (Bo)*

Berdasarkan hasil observasi BO saat ini sebagai koordinator *Ware House* belum memiliki bawahan, namun seluruh karyawan pada bagian produksi memiliki alur kerja yang *central* kepada BO sehingga karyawan tetap melakukan pengukuran dan penilaian terhadap kepemimpinan BO. Dalam bekerja BO belum terlihat dapat mengkomunikasikan kepada karyawan bagaimana penggunaan kain secara efektif, sehingga di lapangan karyawan banyak menyisakan kain potongan sisa yang seharusnya bisa digunakan namun tidak bisa dimanfaatkan dan menjadi sampah. Selain itu, pada jam kerja BO didapati sering melakukan perilaku merokok dimulai dari awal jam kerja (08.00) sampai dengan selesai (16.00). BO juga mengakui bahwa biasanya ia menghabiskan 11-17 batang rokok pada jam kerja. Namun, ia kurang menyadari bahwa pekerjaannya sendiri berkaitan dengan bahan dan kain yang sangat rawan terhadap aroma kain dan keamanan kain.

Setelah diberikan pelatihan pada BO, ia terlihat sering berkomunikasi dengan karyawan terkait efektivitas dan efisiensi penggunaan bahan baku, seperti kain, kancing, kain kapas, manset, benang dll. Sehingga yang sebelumnya karyawan banyak menggunakan kain secara sia-sia, setelah pelatihan kain dapat dimanfaatkan seminimal mungkin.

g. *K Finance* (CE)

Subjek CE memiliki jabatan yang sangat penting di organisasi, mengingat seluruh muara hulu dan hilir arus kas keuangan berada pada tanggung jawab CE. CE memiliki alur kerja yang berhubungan langsung pada setiap divisi utamanya pada setiap masing-masing koordinator di setiap divisi. Berdasarkan pengakuan karyawan bahwasanya subjek CE sering memberikan instruksi dadakan dan harus segera di tindak lanjuti. Contoh kongkrit berada pada divisi pemasaran utamanya CSO, subjek CE memerintahkan agar segera mengirimkan bukti transaksi yang telah di input ke dalam buku untuk segera di input ke portal online perusahaan. Karyawan merasakan cukup keberatan dengan adanya perilaku CE tersebut dikarenakan untuk jumlah transaksi yang begitu banyak juga membutuhkan ketelitian dalam menginput maka dibutuhkan waktu yang tidak sebentar juga yang dalam hal ini tergesa-gesa.

h. *K Finishing* (TA)

Selama observasi dan wawancara berlangsung dalam penelitian, Subjek TA tergolong pendiam, jarang berkomunikasi dengan karyawan, dan terlihat minder karena keterbatsannya secara fisik, ia terlihat lebih kecil dari orang lain. Ia mengakui dan merasakan langsung yang ia sampaikan saat wawancara kepada peneliti. Hal ini berdampak kepada kurangnya percaya diri dalam memimpin karyawan yang berada dibawahnya. TA kurang melakukan kontrol dan pengawasan kepada karayawannya.

Dilihat pada Aspek kepemimpinan transformasional yang dipraktekkan subjek di minggu pertama adalah aspek *Inspirational Motivation*, yaitu mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi. Aktivitas yang dilakukan diantaranya adalah: mencoba untuk menjelaskan visi dan misi dari CV BM dan menekankan bahwa semua karyawan harus dapat memahami arti dari visi dan misi tersebut, menyampaikan kepada bawahan bahwa tiap departemen memiliki tujuan masing-masing, menekankan kembali apa yang diharapkan dari karyawan agar divisi finishing mampu mencapai target yang sudah ditetapkan, menekankan pentingnya kerja keras, disiplin, dan komitmen tinggi pada bawahan, serta mengingatkan kepada bawahan bahwa untuk dapat mencapai harapan dibutuhkan kinerja yang tinggi.

Aspek selanjutnya yang dipraktekkan adalah aspek *Idealized Influence*, yaitu mampu meningkatkan optimisme bawahan untuk menghadapi masa depan, dengan cara mengajak para bawahan untuk menyampaikan keinginan atau harapannya, mengapresiasi keinginan dari masing-masing bawahan dan mencoba menampungnya dulu, mengajak para bawahan untuk melihat peluang yang besar dalam berkarir di CV BM, memberikan semangat pada bawahan sebelum mereka bekerja, dan memberikan contoh bagaimana kemungkinan masa depan yang dapat diraih jika bawahan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal kongkrit yang dilakukan subjek adalah mampu meningkatkan performa bawahan dan

bahkan bawahan sepakat membawa pulang pekerjaan yang belum selesai untuk dikerjakan dirumah.

Aspek kepemimpinan transformasional yang dipraktekkan di minggu kedua masih aspek *Idealized Influence*, yaitu menanamkan rasa bangga pada bawahan. Aktivitas yang dilakukan adalah: lebih memperhatikan penampilan diri agar lebih kharismatik dan percaya dan percaya diri, menunjukkan perilaku dan sikap positif kepada bawahan dengan cara selalu mendahulukan kepentingan tim daripada kepentingan pribadi, datang ke kantor selalu lebih awal, dan tidak pulang kantor sebelum memastikan. Selanjutnya pada aspek *Individual Consideration*, yaitu memberikan penghargaan jika bawahan bekerja dengan baik. Aktivitas yang dilakukan adalah: selalu mengucapkan terima kasih bila bawahan sudah melakukan pekerjaannya dengan baik dan memberikan *reward* kecil seperti membelikan snack ataupun makanan ringan untuk bawahan yang di hari itu melakukan pekerjaannya dengan baik. Subjek juga melakukan tindakan kongkrit yaitu subjek menemukan keluhan bawahan yang saat itu ditemukan mengeluh di media sosial, subjek keesokan harinya mencoba mendekati dan mencoba menggali serta mencari solusi bersama-sama.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**. Hipotesis penelitian yang diajukan yaitu: Ada perbedaan tingkat *work engagement*

karyawan sebelum dan setelah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dengan nilai $t = -23,332$ ($p = 0.000 < 0.01$). *Work engagement* karyawan setelah atasannya mendapat pelatihan kepemimpinan transformasional lebih tinggi (*mean* pascates = 67,78) dari pada sebelum adanya pemberian intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan (*mean* prates = 53,44). Dengan demikian terdapat peningkatan skor *work engagement* karyawan setelah atasan mereka diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional. Peningkatan *work engagement* pada karyawan merupakan dampak dari peningkatan kepemimpinan transformasional pada atasan. *Mean posttest* persepsi kepemimpinan transformasional (111,3) dan *mean pretest* persepsi kepemimpinan transformasional (97,02). Selain itu, berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan secara acak dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional atasan dianggap hal yang biasa dan dapat dimaklumi serta tidak adanya tindakan tegas dari pimpinan pernyataan tersebut didukung juga oleh karyawan lainnya yang mengatakan bahwa tidak adanya pimpinan yang memberikan contoh bagaimana cara melayani customer dengan menggunakan teknik *follow-up*. Hal ini merupakan salah satu permasalahan kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi *work engagement* karyawan.

Pelatihan yang diberikan kepada atasan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atasan agar mereka mampu menjadi panutan bagi bawahannya, mampu menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya, dapat membantu bawahannya untuk melihat dunia dengan sudut pandang yang berbeda dan mampu

mendiagnosa, memenuhi, dan meningkatkan kebutuhan setiap karyawannya sehingga membantu bawahan mengatasi setiap permasalahan yang ada. Sesi-sesi dalam pelatihan kepemimpinan transformasional ini mengacu pada aspek-aspek atau dimensi dari kepemimpinan transformasional menurut Bass & Avolio (1993), yaitu: *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan *Individual Consideration* (Perhatian Individual).

Kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan secara terus menerus dengan pengolahan aktivitas kerja yang memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan ide dan pengalaman sehingga karyawan merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Bass (1998) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukannya melebihi apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi organisasi sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut (Su Fun Yu, 2000; dalam Syafiq, 2003).

Intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan kepada para atasan yaitu koordinator di tiap masing-masing divisi dengan tujuan agar para atasan/pimpinan dapat mengembangkan kompetensi kepemimpinan mereka melalui aspek-aspek kepemimpinan transformasional terbukti secara signifikan meningkatkan *work engagement* karyawan seiring dengan adanya

praktek-praktek kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasan di tempat kerja setelah adanya pelatihan kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil evaluasi pengetahuan terdapat peningkatan skor antara *pretest* dan *posttest* sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan pengetahuan dan pemahaman dari para peserta pelatihan terhadap materi kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa peserta sudah semakin mengetahui dan memahami bagaimana karakteristik atau indikator perilaku yang sesuai dengan aspek-aspek kepemimpinan transformasional sehingga dapat menjadi panduan bagi para peserta koordinator untuk melakukan praktek kepemimpinan transformasional dalam pekerjaannya sehari-hari.

Berdasarkan evaluasi perilaku yang dilakukan melalui pemberian *training assignment* selama 10 hari kerja, hasilnya menunjukkan bahwa para atasan mampu mengembangkan aspek kepemimpinan transformasional yang masih menjadi kelemahan mereka dengan cara mempraktekan aspek-aspek kepemimpinan transformasional, yaitu pada aspek *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individual Consideration*. Perilaku atasan secara kongkrit telah dilaksanakan dan dirasakan positif oleh bawahan secara langsung. Berdasarkan pengakuan bawahan dari masing-masing atasan, mereka menyatakan bahwa para atasan telah banyak berubah. Kepemimpinan yang dirasakan oleh bawahan sebelum adanya pelatihan yaitu belum dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi bawahan, belum dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan, kurang mampu mendorong bawahan

untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas pemecahan masalah, tidak memberikan perhatian secara personal pada bawahan, dan lain-lain. Perubahan yang terjadi berdasarkan laporan monitoring harian yang mereka isi selama 10 hari kerja, mereka telah melakukan beberapa aktivitas yang mendukung untuk mencapai tujuan mereka tersebut, misalnya: berusaha menjadi tauladan atau contoh positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya. Atasan berusaha meningkatkan optimisme bawahan untuk menghadapi tantangan masa depan dalam meraih tujuan. Atasan telah berusaha menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi bawahan. Atasan telah berusaha mengkomunikasikan harapan yang tinggi dengan tujuan penting organisasi dengan cara-cara yang sederhana, atasan memberikan contoh tentang apa yang diharapkan dalam pekerjaan dan cara bekerjasama.

Atasan telah berusaha menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan, mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerja melebihi harapan mereka sendiri, meningkatkan motivasi bawahan untuk sukses. Selanjutnya atasan mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas permasalahan yang dihadapi, melibatkan bawahan dalam proses pemecahan masalah dan pencarian solusi, mendorong bawahan untuk mengungkapkan gagasan dan pendapatnya, mengembangkan rasionalitas secara teliti. Atasan berusaha memberi perhatian pada bawahan secara personal, bersedia memberikan bimbingan dan saran sewaktu dibutuhkan, memberikan apresiasi berupa pujian kepada bawahan.

Aktivitas-aktivitas tersebut sangat berpengaruh untuk meningkatkan *work engagement* karyawan. Atasan yang memiliki gaya kepemimpinan yang transformasional mampu memberikan keteladanan kepada bawahannya melalui perilaku dan ucapan. Perwujudan sikap keteladanan tersebut seperti memberi contoh bagaimana dia berperilaku dalam melayani orang lain, khususnya dalam melayani karyawan sebagai mitra kerja. Atasan mampu memotivasi bawahannya untuk selalu mempertanyakan asumsi di balik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan sesuatu. Ia lebih berfokus pada pemberian apresiasi pada setiap gagasan, sekecil apapun gagasan tersebut sehingga hal ini membuat karyawan bergairah untuk mengemukakan gagasannya. Atasan mampu memberikan perhatian pada bawahannya secara personal, menghargai perbedaan setiap individu serta memberi nasihat dan penghargaan. Ia memperlakukan pengikutnya dengan penuh rasa hormat sesuai dengan keunikan masing-masing bawahan.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu bawahan dari masing-masing koordinator, dapat disimpulkan bahwa semua koordinator telah menunjukkan perubahan gaya kepemimpinan yang lebih baik dari sebelumnya. Bawahan merasakan perubahan yang positif dari perilaku atasan pada akhir-akhir ini walaupun bawahan tidak mengetahui jika atasan mereka diberi pelatihan kepemimpinan transformasional. Hubungan antara atasan dengan bawahan juga menjadi lebih akrab dan terbuka. Karyawan merasa lebih diperhatikan oleh atasan mereka, lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, lebih betah bekerja di kantor, dan merasa nyaman dengan atasan mereka sehingga karyawan akan

lebih merasa terikat dan terlibat terhadap permasalahan organisasi dan hal tersebut berpengaruh terhadap peningkatan *work engagement*.

Menurut penelitian Towers & Perrins (2003) yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi untuk dapat mencapai *employee engagement* yang tinggi maka sebuah organisasi harus mempunyai kepemimpinan yang efektif yang dapat menutup jarak dengan model kepemimpinan yang tradisional. Hasil penelitian banyak membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi bawahan adalah gaya kepemimpinan transformasional (Mujiasih, E & Ratnaningsih, I. Z. 2002).

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap masing-masing aspek *work engagement*: Semangat (*Vigor*), Pengabdian (*Dedication*), Penghayatan (*Absorption*) diperoleh kesimpulan bahwa dari hasil *Pretest* dan *Posttest*, terdapat peningkatan rerata skor dari masing-masing aspek. Aspek *Vigor* merupakan aspek yang paling tinggi nilainya, kemudian aspek *Absorption*, dan yang paling rendah nilainya adalah aspek *Dedication*. Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya karyawan cenderung merasa terikat pada organisasi dan lebih memilih untuk bertahan dalam organisasi karena adanya kelekatan emosional pada diri karyawan. Adanya peningkatan tingkat *engagement* sebelum dan sesudah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan membuktikan bahwa kepemimpinan atasan berpengaruh signifikan terhadap semangat, penghayatan, dan pengabdian karyawan dan ini menjadi modal yang berharga bagi organisasi.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional selain

memiliki efek positif pada *engagement*, pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat pengaruh positif pada efektifitas kerja dan level *engagement*. Dollar & Bakker (2010) juga mengatakan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif berhubungan dengan *work engagement*, dapat menunjukkan indikasi yang baik terhadap kondisi kerja, kesehatan psikis karyawan, *engagement* dan produktivitas karyawan.

Adanya pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan terhadap peningkatan *work engagement* karyawan sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Lowe et.al. (Yukl, 2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif. Hingga saat ini gaya kepemimpinan transformasional masih terus dikaji dan dianggap sebagai sebuah alat yang dapat memberikan pengaruh dalam perubahan organisasi, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan. Perubahan-perubahan tersebut berdampak pada upaya bawahan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi sehingga membuat bawahan mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam mencapai hasil kerja optimal (Bass dan Avolio, 1990). Penelitian ini juga didukung oleh Deborah C. Widjaja, S.S., M.S.M., Cindy Charista, Josephine (2010) yang hasil penelitiannya dimana pemimpin menetapkan standar yang tinggi terhadap pekerjaan, berbicara optimis tentang masa depan, mengupayakan berbagai cara untuk mendorong karyawan, karyawan memiliki kepercayaan penuh terhadap pemimpin, dan pemimpin merupakan inspirasi bagi karyawan.

Selain itu, hasil penelitian Giovani, J (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terciptanya *work engagement* karyawan. Kepemimpinan transformasional mampu memprediksi terbentuknya *work engagement*. Keadaan ini juga dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan yang semakin baik diterapkan akan semakin membentuk *work engagement* pada karyawan (Giovani, J 2018)

Barling, dkk (1996) melakukan penelitian *Field experiment* mengenai pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap sikap dan aspek finansial. Pelatihan kepemimpinan transformasional terbukti dapat meningkatkan persepsi bawahan terhadap kepemimpinan atasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap atasan yang diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional meningkat dan juga secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi karyawan yang menjadi subordinat dari atasan yang diberikan pelatihan. Penelitian ini memberikan pemahaman lebih lanjut kepada kita terhadap kepemimpinan transformasional dalam tiga hal: Pertama dan yang paling utama, penelitian ini menterjemahkan hasil korelasional sebelumnya dan bersama dengan Kirkpatrick & Locke (1996) dan Howell & Frost (1989), hal ini menunjukkan bukti eksperimental bahwa kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan perubahan pada persepsi bawahan atas perilaku kepemimpinan atasan, *engagement* bawahan terhadap organisasi, dan beberapa aspek dari finansial perusahaan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu dengan tidak adanya kelompok kontrol karena keterbatasan subjek penelitian sehingga efek dari pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* tidak ada kelompok pembandingnya. Adanya kelompok kontrol atau desain dua-kelompok, maka hasil yang diperoleh lebih meyakinkan bahwa hanya variabel bebas yang mempengaruhi variabel tergantung. Dengan kata lain, validitas internal desain dua- kelompok lebih kuat dibandingkan desain satu-kelompok. Diharapkan pada, peneliti selanjutnya untuk dapat melibatkan kelompok kontrol dalam penelitian yang sejenis dengan penelitian ini.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya dan menjawab perumusan masalah dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan terbukti berpengaruh pada peningkatan *work engagement* karyawan dengan

Skor *work engagement* karyawan lebih tinggi setelah adanya pemberian intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan. Berdasarkan analisis data penelitian yang dilakukan, hasilnya menunjukkan bahwa terjadi peningkatan *work engagement* karyawan secara signifikan sebelum dan setelah adanya intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan. Hal ini berarti pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan merupakan faktor penting dalam meningkatkan serta menumbuhkan *work engagement* yang dibuktikan dengan diterimanya hipotesis dalam penelitian ini.

Selain itu, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* karyawan dapat berpengaruh secara signifikan. Hal ini juga dapat dilihat dari adanya perubahan pada persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional yang dilihat dari perubahan tingkat skor skala karyawan rentang kategori rendah hingga sedang.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dikemukakan oleh peneliti. Saran-saran tersebut adalah:

1. Bagi pihak perusahaan, setelah melihat bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dapat meningkatkan *work engagement* karyawan, maka diharapkan pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dapat direkomendasikan untuk meningkatkan *work engagement* karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti mengenai *work engagement*, diharapkan dapat melakukan penelitian lanjutan dengan memperhatikan dan mengatasi kelemahan atau keterbatasan dalam penelitian ini, khususnya dalam hal merancang desain eksperimen dua-kelompok yang melibatkan kelompok kontrol sebagai pembanding dengan mencari tempat penelitian lain yang lebih banyak jumlah subjeknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian. (2012). <http://aryginanjaresq.wordpress.com/2012/03/28/employee-engagement-dalambudaya-perusahaan/> (April 9, 2012)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Journal of Career Development International*, 13 (3), 209-223
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). *Work engagement*. New York: John Wiley & Son. Inc.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Journal of Work and Stress*, 22 (3), 187-200.
- Bakker, A.B, Schaufeli, W. B, Leiter, N. P., & Taris, T.W, 2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Journal Work & Stress*,. 22 (3), 187-200
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees inflourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, (2), 147-154.
- Bass, B.M. & Avolio. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision of Organization* dynamic. New Jersey: Laurance Eribaum Inc.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J (2003). *Multifactor Leadership questionnaire feedback report*. New York: Mind Garden Inc.
- Clifton, James K. (2008). *Engaging your employees: Six keys to understanding the new workplace*. 2002 SHRM Foundation Thought Leaders Remarks. Society for Human Resource Management.
- Clifton, James K. (2008). *Engaging your employees: Six keys to understanding the new workplace*. 2002 SHRM Foundation Thought Leaders Remarks. Society for Human Resource Management.

- Coffman C. (2000). *Is Your Company Bleeding Talent? How to become a true "employer of choice"*. The Gallup Management Journal, 2000. The Gallup Organization, Princeton, NJ Coffman, C., and Gonzalez
- Molina, G. (2002). *Follow this Path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York Warner Books, Inc.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development and Change. 6th Ed.* South-Western: College Publishing.
- Ernawati, E & Wahyudi, H (Eds). *Talent management implementation: belajar dari perusahaan-perusahaan terkemuka (pp 1-22)*. Jakarta. Penerbit PPM.
- Giovani, J. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan Work Engagement Sebagai Variable Pemediiasi (Studi Eksplorasi Pada Karyawan Usia Muda Di Kota Pontianak). *Jurnal Integra. 8 (1). 41-53*
- Greata. H. 2017. Intervensi Pelatihan Penilaian Kinerja pada Atasan untuk meningkatkan Perceived Organizational Support & Employee Engagement. Psychopedia. *Jurnal Psikologi Universitas Buana Perjuangan karawang. 2.(2)*.
- Herway, J. dan Dvorak, Nate. (2014). *What's More Important: Talent or Engagement? A study with retailer ANN INC. seeks to find the essential ingredients to high-performing managers and employees.* <http://www.gallup.com/businessjournal/167708/important-talent-engagement.aspx>. Di unduh tanggal 17 Mei 2019.
- ILO, (1991), *The Dilemma of the Informal Sector. Report of the Director General*.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692.
- Karlina, Y. 2013. Pengaruh Pelatihan "the Secret Meaning of Broker" terhadap Keterikatan Kerja pada Broker Saham. *Jurnal Ilmiah mahasiswa Universitas Surabaya. 2.(2). 1-18*
- Markos, S dan M.S Sandhya (2010), Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 89-96.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

- Medlin, B., & Green Jr, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement and optimism. *Journal of Industrial Management & Data Systems*, 109 (7), 943–956.
- Mujiasih, E. (2002). Kemampuan mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional serta pengaruhnya terhadap upaya ekstra (extra effort) pegawai Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang, Salatiga, dan Kabupaten Semarang di Ungaran. *Tesis*. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada: Yogyakarta.
- Munandar, A. S., (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press Part I, the 78th Session of the International Labour Conference, Geneva
- Permana, N.I.K. (2010). *Mempertahankan talent untuk meraih keunggulan kompetitif*. In
- Purwanto, B., & Adisubroto, D. (2001) Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi. *Jurnal Sosiohumanika*, 14 (1), 10-18
- Riggio, R.E. (2009). *Introduction to industrial and organizational psychology*, 5th Edition. New Jersey; Pearson
- Robbins. S P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robinson D., Perryman S., & Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Institute for Employment Studies, UK
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 601-602.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Department of Psychology: Urecht University. hlm.1-58.
- Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. (2010). Leadership and engagement: a brief review of the literature, a proposed model, and practical implications (pp. 149-158). In Albrecht, S.A. (Ed). *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research, and practices*. Edward Elgar Publishing, Inc.: Massachusetts
- Shadish, W.R., Cook, T.D., & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Soenarno, A. (2005). *Ice Breaker. Permainan Atraktif Edukatif Untuk Pelatihan Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Syafiq, A. (2012). Pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kualitas perilaku kepemimpinan transformasional berdasar persepsi karyawan. (*Tesis tidak dipublikasikan*). Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, (2), 121-14
- Yanti, D.T.R., dkk. 2018. Pengaruh Pelatihan Efikasi Diri terhadap Keterikatan Kerja Perawat Rumah Sakit Umum Daerah di Sulawesi Selatan. *Jurnal Intervensi Psikologi*. 10.(2). 103-114.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta Penerbit PT Indeks