



## PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA ATASAN UNTUK PENINGKATAN KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN DI HOTEL "X" YOGYAKARTA

Ros Patriani Dewi\*

Kamsih Astuti\*\*

\* Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta

\*\* Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta

DOI: <https://doi.org/10.21009/JPPP.071.02>

Alamat Korespondensi:

[yosie.patriani@gmail.com](mailto:yosie.patriani@gmail.com)

---

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of transformational leadership training to managers to enhance employee's affective ommitment at Hotel "X" Yogyakarta. Subjects were 34 employees who are subordinates and 8 Head of Department (HOD) who were given intervention of transformational leadership training. Data collection method that used in this study is the scale of affective commitment refers to the organizational commitment questionnaire (OCQ) developed by Allen & Meyer (1990). Experimental design used in this study is one group pretest-posttest design with parametric statistical analysis of test data using Paired Sample T-Test. The results showed that  $t = 5,951, (p < 0.001)$ , therefore the research hypothesis is accepted. This study concludes that there is a significant difference between the affective commitment of employees before transformational leadership training given to the managers and after being given the transformational leadership training to their managers.*

*Keywords: transformational leadership, training, affective commitment.*

---

### 1. Pendahuluan

Berkembangnya bisnis pariwisata di wilayah DIY mendorong berkembangnya pula industri di sektor akomodasi, salah satunya ditandai dengan bermunculannya hotel-hotel atau tempat penginapan di DIY. Saat ini, pertumbuhan hotel di wilayah DIY semakin kompetitif. Menurut Ketua PHRI (Perhimpunan Hotel & Restoran Indonesia), "per Desember 2014, terdapat 104 permohonan izin mendirikan bangunan (IMB) hotel baru. Dari jumlah ini, sebanyak 77 di antaranya telah mendapatkan IMB. Dari 77 IMB

yang sudah terbit itu, 36 di antaranya sedang dalam proses pembangunan dan akan beroperasi tahun ini hingga 2016 mendatang," ungkap Ketua PHRI Yogyakarta, Istidjab M Danunagoro kepada [www.kompas.com](http://www.kompas.com), Senin (2/2/2015). Sedangkan jika dilihat secara general, dari mulai hotel budget, bintang 1 sampai dengan bintang 5, saat ini jumlah hotel di wilayah DIY (yang terdata di PHRI) adalah sebanyak 117 hotel.

Adanya fenomena tersebut menimbulkan dampak tersendiri bagi perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan. Salah satunya adalah Hotel X sebagai salah satu hotel bintang tiga di

Yogyakarta. Hotel X harus mampu bersaing dengan hotel-hotel lain, terutama yang sekelasnya dan berada di wilayah yang sama. Hotel X merupakan satu-satunya hotel bintang tiga di Yogyakarta yang bukan merupakan *chain hotel (hotel group)* sehingga tantangan untuk dapat bersaing dengan hotel lain di kelasnya semakin besar. Berdasarkan hasil review dari *online travel agent*, Hotel X mendapatkan *review* yang baik dari pengunjung dan juga rating yang memuaskan yaitu diatas 8 poin. Dari hasil *review* atau penilaian pengunjung, mayoritas menyatakan puas dengan pelayanan dan fasilitas yang diberikan Hotel X. Namun tidak dipungkiri bahwa agar Hotel X dapat tetap mempertahankan posisinya atau bahkan meningkatkan ke posisi yang lebih tinggi, manajemen Hotel X harus memikirkan strategi yang lebih komprehensif yang mencakup juga pada *performance management SDM* nya.

Komitmen karyawan sangat penting bagi organisasi yang ingin mempertahankan posisinya atas pemain pasar tenaga kerja yang semakin bergejolak seiring semakin banyak bermunculannya hotel-hotel baru di wilayah DIY. Komitmen karyawan adalah hal yang penting karena berkaitan dengan biaya perekrutan, sosialisasi, dan pelatihan karyawan baru. Individu yang berkomitmen terhadap organisasi akan lebih menunjukkan kinerjanya dan lebih kecil kemungkinannya untuk absen dari pekerjaan, memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi, memiliki kepuasan kerja yang meningkat, dan cenderung memiliki peningkatan produktivitas (Allen & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997). Dengan demikian, komitmen karyawan merupakan syarat penting untuk efektivitas organisasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga komponen, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*) (Meyer & Allen dalam Riggio 2003). Selanjutnya dikatakan bahwa komitmen afektif karyawan dipengaruhi oleh kedekatan emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi serta keterlibatan emosi yang

dapat mengidentifikasi diri karyawan terhadap organisasi karena adanya nilai-nilai dalam organisasi. Komitmen afektif berkembang dengan melibatkan sisi afeksi yaitu kedekatan perasaan yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi (Price & Mueller, 1981). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan karyawan dengan komitmen afektif yang rendah (Meyer & Allen, 1997). Meyer dan Allen (1990) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa terbentuknya komitmen afektif dipengaruhi oleh perasaan nyaman ketika karyawan berada di suatu organisasi dan dengan mengidentifikasi diri pada nilai-nilai organisasi.

Seiring dengan banyaknya penelitian mengenai dampak komitmen organisasi, hasilnya membuktikan bahwa hanya komitmen afektif yang berkorelasi dengan kinerja. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Meyer, Stanley, Herscovitch, dan Topolnytsky (2002) yang menghasilkan adanya korelasi positif antara komitmen afektif dengan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh atasan mereka. Sebaliknya, korelasi antara komitmen berkelanjutan dengan kinerja memiliki korelasi negatif. Penelitian yang dilakukan oleh Karrassch (2003) dan Chai-Amonphaisal dan Ussahawanitchakit (2009) yang meneliti pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja kepemimpinan pada para pimpinan tentara di Amerika Serikat menemukan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor yang kuat terhadap kinerja dibandingkan dengan komitmen normatif. Hal yang sama juga dibuktikan dari beberapa penelitian mengenai komitmen organisasi yaitu Camp (2005), Chungtai dan Zafar (2006), Kibeom, Allen, Meyer, dan Young (2001) ditemukan bahwa rendahnya komitmen afektif merupakan prediktor terkuat dari kinerja karyawan dan juga prediktor terkuat dari keinginan untuk meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, keterlibatan emosi pada komitmen afektif memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja yang dihasilkan dan

berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi yang bersangkutan dibanding adanya keharusan ataupun kalkulasi kerugian ketika meninggalkan organisasi. Oleh karena banyaknya penelitian yang membuktikan hanya komitmen afektif yang berpengaruh lebih kuat terhadap kinerja, maka konsep komitmen afektif-lah yang akan dipergunakan dalam penelitian ini.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor yang dianggap penting yang mempengaruhi komitmen organisasi, termasuk dalam hal ini komitmen afektif adalah kepemimpinan (Mowday et al., dalam Avolio et al., 2004). Sebagai bagian dari organisasi, kepemimpinan ikut mempengaruhi komitmen melalui hubungan antara atasan dengan bawahan atau antara karyawan dengan pemimpinnya (Meyer & Allen, 1997). Kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi dapat tercapai apabila pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk memberikan kinerja terbaik kepada organisasi. Menurut House et. al., (1999) dalam Yukl (2010), kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Mannheim dan Halamish (2008) mengemukakan bahwa di antara tiga gaya kepemimpinan yang hirarkis terstruktur dari Bass dan Avolio, pemimpin yang optimal adalah orang yang menunjukkan sebagian besar gaya transformasional, sedangkan gaya transaksional dan gaya pasif-menghindari (*avoiding styles*) pada tingkat yang lebih rendah dalam hal gaya kepemimpinan. Ismail et al. (2011) menyatakan bahwa pada era persaingan global, banyak organisasi menggeser paradigma gaya kepemimpinan mereka dari kepemimpinan transaksional ke kepemimpinan transformasional sebagai cara untuk mencapai strategi dan tujuan. Gaya kepemimpinan transformasional sesuai dengan lingkungan organisasi yang dinamis (Ismail et al., 2011). Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun (Yukl, 2010).

Dalam memelihara komitmen afektif, peran seorang pemimpin yang sangat dibutuhkan adalah pemimpin yang transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu keadaan dimana seorang pemimpin memiliki karisma atau pengaruh. Pemimpin mempunyai visi dan menggunakannya untuk mentransformasikan anggota organisasi, dalam hal ini anggotanya terinspirasi, percaya dan yakin pada kepentingan dan nilai-nilai dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional terbagi ke dalam empat dimensi, yaitu: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* (Bass & Avolio, 1993).

Peran atasan dalam mengayomi karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan semakin dinilai penting sehingga perusahaan perlu menyiapkan pemimpin-pemimpin yang kompeten di tiap lini organisasi. Atasan berperan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi karyawannya. Pemimpin transformasional mempengaruhi bawahan untuk tingkat yang lebih tinggi pada komitmen dan kinerja dengan mengartikulasi visi, mendorong penerimaan tujuan kelompok dan mengembangkan anggota kelompok individu untuk mencapai potensi tertinggi mereka (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Bass (1990) menjelaskan kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi bawahannya untuk meraih prestasi yang luar biasa dan memelihara level komitmen dan moral antara pemimpin tersebut dan bawahannya. Tipe pemimpin transformasional cenderung melibatkan para karyawan atau bawahan dalam mengelola kinerja organisasi, sehingga bawahan dianggap sebagai mitra kerja yang sejajar dan saling membutuhkan (Piccolo, 2004).

Peningkatan kepemimpinan transformasional dapat dilakukan dengan beberapa cara, misalnya dengan memberikan pelatihan dan umpan balik kepemimpinan transformasional, memberikan konseling dengan memberikan umpan balik (Barling, et al, 2010, dalam Syafiq, 2012), serta memberikan serangkaian program pengembangan kepemimpinan yang terdiri dari pelatihan-umpan

balik-*personal plan*-diskusi kelompok (Avolio & Bass, 1998, dalam Syafiq, 2012).

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.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, usaha peningkatan komitmen afektif dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan kepemimpinan transformasional. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Tarmizi (2008) membuktikan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada kelompok eksperimen setelah atasan mereka diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan kelompok kontrol.

Penelitian eksperimental mengenai pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif belum banyak dilakukan, oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian eksperimental dengan cara memberikan metode intervensi berupa pelatihan kepemimpinan transformasional yang akan berdampak pada peningkatan komitmen afektif karyawan. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah ada perbedaan tingkat komitmen afektif karyawan

sebelum pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dan setelah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dimana skor komitmen afektif karyawan lebih tinggi setelah adanya pemberian intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan.

## 2. Metode Penelitian

Metode penelitian berisi jenis penelitian, metode penelitian yang digunakan, pendekatan

penelitian yang digunakan (kuantitatif/kualitatif), variabel penelitian, jenis data penelitian, responden penelitian (populasi dan sampel), teknik pengumpulan data, instrumen penelitian yang digunakan, dan teknik analisis data.

Metode penelitian disajikan menggunakan *font* Times New Roman 12pts, spasi 1,0.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan komitmen afektif sebagai variabel dependen dan pelatihan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen. Komitmen afektif adalah kesediaan individu untuk bertahan dalam organisasi yang ditandai dengan adanya kelekatan emosional dengan organisasi, identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keterlibatan dalam organisasi.

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 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 dan Avolio (1993), yaitu: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivaton*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individual Consideration*.

Desain penelitian yang digunakan adalah *One Group Pretest-Posttest Design*, yaitu 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*).

Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang bergerak dalam bidang industri perhotelan di Yogyakarta, yaitu hotel X yang memiliki bisnis inti, yakni: *room service*, *restaurant service*, dan *meeting room service* serta memiliki klasifikasi hotel bintang tiga. Subjek penelitian adalah karyawan yang menjadi subordinat atau bawahan

dari HOD (*Head of Department*) yang diberikan intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional yang berjumlah 34 orang, meliputi supervisor dan staff. Kriteria subjek dalam penelitian ini, yaitu memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun dan minimal 6 (enam) bulan telah bekerja di bawah supervisi HOD. Adapun manipulasi variabel bebas yang diberikan pada penelitian ini adalah berupa pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan (*Head of Departement*) yang berjumlah 8 (delapan) orang. Kriteria peserta pelatihan ini yaitu memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun sebagai HOD dan memiliki minimal satu orang subordinat langsung sebagai subjek penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala yang berisi pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan komitmen afektif dan wawancara. Skala Komitmen Afektif mengacu pada *Organizational Commitment Questionnaire* yang disusun oleh Allen dan Meyer (1990) dan sudah dimodifikasi oleh peneliti. Hasil uji validitas dan reliabilitas dari Skala Komitmen Afektif yaitu  $\alpha = 0,898$  dan  $r = 0,628 - 0,752$  ( $r > 0,30$ ).

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).

### 3. Hasil Penelitian dan Diskusi

Hasil penelitian dan diskusi memuat hasil-hasil temuan di dalam penelitian yang dianggap penting dan utama dan interpretasi hasil penelitian.

Diskusi menyajikan argumen yang dikemukakan oleh penulis dengan menghubungkan hasil penelitian dan teori yang digunakan atau hasil penelitian yang relevan. Selain itu, diskusi juga memuat keterbatasan penelitian yang bisa dijadikan rekomendasi untuk penelitian lanjutan serta dampak hasil penelitian terhadap pengembangan konsep keilmuan.

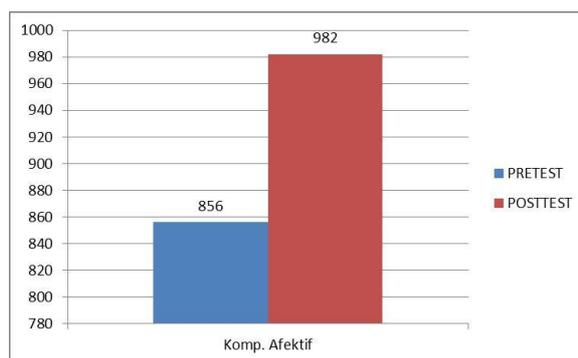
Hasil penelitian dan diskusi disajikan menggunakan APA Style dengan font Times New Roman 21pts dan spasi 1,0.

Berdasarkan perhitungan statistik deskriptif diperoleh rerata *pretest* sebesar 25,18 dan rerata *posttest* sebesar 28,88. Dapat diartikan bahwa sebelum dan sesudah pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan terjadi peningkatan komitmen afektif karyawan.

**Tabel 1. Deskripsi Data Komitmen afektif**

Komitmen Organisasi	<i>Pretest</i> (n = 34)	<i>Posttest</i> (n = 34)
Min	18	24
Maks	32	33
Rerata	25,18	28,82
SD	3,588	3,245

Berdasarkan hasil kategorisasi data penelitian, dapat disimpulkan ada peningkatan skor komitmen afektif karyawan antara *pretest* dan *posttest*. Pada skor *pretest*, didapatkan kategori Tinggi berjumlah 10 orang, kategori Sedang berjumlah 22 orang, sedangkan yang ada di kategori Rendah ada 2 orang. Sementara pada skor *posttest*, didapatkan kategori Tinggi 22 orang dan kategori Sedang 12. Data ini memperlihatkan bahwa komitmen afektif karyawan mengalami peningkatan pada saat *posttest* atau setelah atasan mereka diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional, seperti ditunjukkan pada Grafik 1.



**Gambar 1.** Grafik Komitmen afektif Karyawan pada *Pretest* dan *Posttest*

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah ada perbedaan tingkat komitmen afektif 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  $t = 5,951$  ( $p < 0,01$ ), yang berarti terdapat perbedaan skor komitmen afektif 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 komitmen afektif karyawan di Hotel X Yogyakarta. Adapun hasil uji *Paired Sample T Test* dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 2. Hasil Uji *Paired Sample T Test***

	Mean	t	Sig. (2-tailed)
<b>Pair 1</b>			
<i>Pretest –</i>	3,706	5,951	.000
<i>Posttest</i>			

Evaluasi perilaku yang dilakukan melalui pemberian *training assignment* selama 10 hari kerja menunjukkan bahwa para atasan mampu mengembangkan aspek kepemimpinan transformasional yang masih menjadi kelemahan mereka dengan cara mempraktekkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional, yaitu pada aspek *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individual Consideration*.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu bawahan dari masing-masing HOD, hasil menyimpulkan bahwa semua HOD telah menunjukkan perubahan gaya kepemimpinan yang lebih baik dari sebelumnya. Bawahan merasakan perubahan yang positif dari perilaku atasan setelah mereka diberi pelatihan kepemimpinan transformasional. Hubungan antara atasan dengan bawahan juga lebih akrab dan terbuka. Karyawan merasa lebih diperhatikan oleh atasan mereka, lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan lebih mencintai pekerjaan mereka, serta merasa nyaman dengan atasan mereka sehingga karyawan akan lebih

berkomitmen terhadap organisasi, khususnya komitmen afektif.

Berdasarkan hasil analisis *Paired Sample T Test*, diperoleh diperoleh nilai  $t = 5,951$ , ( $p < 0,01$ ), yang berarti terdapat peningkatan skor komitmen afektif karyawan yang signifikan sebelum atasan mereka diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional dengan setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional. Perbedaan *mean* komitmen afektif antara *pretest* dan *posttest* juga menunjukkan adanya kenaikan skor sehingga dapat dikatakan bahwa skor komitmen afektif lebih tinggi setelah diberikan intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian **diterima**. Dengan demikian, ada perbedaan tingkat komitmen afektif karyawan sebelum dan setelah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dengan skor komitmen afektif karyawan lebih tinggi setelah adanya pemberian intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan.

Peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional melalui pelatihan kepemimpinan transformasional dilakukan dengan cara memberikan materi dan penugasan selama pelatihan maupun rencana tindakan (*action plan*) di tempat kerja. Subjek pelatihan mendapatkan kesempatan untuk menerapkan ketrampilan yang diperoleh selama mengikuti pelatihan kepemimpinan transformasional selama dua minggu atau sepuluh hari kerja setelah pelatihan diberikan.

Metode pelatihan dalam penelitian ini menggunakan metode *experiential learning* yang digunakan untuk memfasilitasi belajar orang dewasa. *Experiential learning* adalah proses belajar yang terjadi ketika subjek melakukan suatu aktivitas, kemudian memperhatikan, menganalisis aktivitas yang dilakukannya itu secara kritis, lalu mencari *insight* atau pemahaman yang berguna dari analisis yang dilakukan dan menetapkan *insight* tersebut dalam perilaku mendatang.

Sesi terakhir pada pelatihan kepemimpinan transformasional adalah penyusunan *action plan* untuk mendiskusikan *training assignment*. Pada sesi ini, peserta diminta membuat rencana

tindakan demi suksesnya penerapan kepemimpinan transformasional, yang dilakukan dengan mengidentifikasi potensi diri (kekuatan dan kelemahan), mengidentifikasi rencana tindakan dalam kurun waktu berdasarkan skala prioritas dan memonitor realisasi tindakan. Sesi ini diberikan agar peserta mampu mengimplementasikan konsep-konsep kepemimpinan transformasional dalam bidang pekerjaan masing-masing dan peserta mampu membuat perencanaan di dalam menerapkan metode kepemimpinan transformasional.

Intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan kepada para atasan yaitu *Head of Departement* (HOD) di Hotel X Yogyakarta dengan tujuan agar para atasan/pimpinan dapat mengembangkan kompetensi kepemimpinan mereka melalui aspek-aspek kepemimpinan transformasional terbukti secara signifikan meningkatkan komitmen afektif organisasi karyawan seiring dengan adanya praktek-praktek kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasan di tempat kerja setelah adanya pelatihan kepemimpinan transformasional.

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 mempraktekkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional, yaitu pada aspek *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individual Consideration*. Berdasarkan rencana tindakan yang telah dibuat, mereka menyatakan akan mengembangkan kelemahan mereka, seperti: 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, memberikan perhatian secara personal pada bawahan, dan lain-lain. 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 meyakinkan bawahan bahwa mereka mampu mengerjakan tugasnya dengan cara memotivasi mereka dengan kata-kata yang membangkitkan kepercayaan diri, menanyakan kendala apa yang dialami oleh masing-masing bawahan, merangsang bawahan agar aktif menyampaikan gagasannya dan mendorong bawahan untuk belajar berpikir di luar kebiasaan, memberikan masukan kepada bawahan yang terlihat masih kurang percaya diri dalam menjalankan tugasnya, dan sebagainya.

Aktivitas-aktivitas tersebut sangat berpengaruh untuk meningkatkan komitmen afektif 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 HOD, dapat disimpulkan bahwa semua HOD 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 komitmen afektif.

Adanya peningkatan tingkat komitmen afektif sebelum dan sesudah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan membuktikan bahwa kepemimpinan atasan berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan dan ini menjadi modal yang berharga bagi organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu dengan tidak adanya kelompok kontrol karena keterbatasan subjek penelitian sehingga efek dari pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif 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.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan yang disusun peneliti berdasarkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional, yaitu: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual consideration* (perhatian individual), terbukti berpengaruh pada peningkatan komitmen afektif karyawan.

Berdasarkan analisis data penelitian yang dilakukan, hasilnya menunjukkan bahwa terjadi peningkatan komitmen afektif 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 komitmen organisasi karyawan yang dibuktikan dengan diterimanya hipotesis dalam penelitian ini.

Hasil evaluasi perilaku melalui *training assignment* selama 10 hari kerja dan wawancara dengan salah satu bawahan dari masing-masing HOD menunjukkan bahwa para HOD telah mampu menerapkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional di tempat kerja dan bawahan merasakan perubahan yang positif dari perilaku atasan mereka tersebut. Karyawan merasa lebih termotivasi dan bekerja lebih nyaman di bawah gaya kepemimpinan HOD yang lebih transformasional. Karyawan menjadi merasa lebih terikat pada organisasi dibandingkan sebelumnya komitmen afektif karyawan menjadi lebih meningkat.

Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti mengenai komitmen afektif, 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.

#### 5. Daftar Pustaka

- Allen, A.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedent of affective continuance, and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 - 18.
- Allen, A.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252- 276.
- Avolio, B.J, Zhu, W, Koh, W., & Bhatia, P. (2004), Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal Organization Behavior*, 25(8):951–68.
- Avolio, B.J., Dvir, T., Eden, D., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational

- leadership in follower development and performance. A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Bass, B.M. (1990). *From transactional to transformational leadership. Learning to share the vision of organizational dynamic*. New Jersey: Laurence Erlbaum Inc.
- Bass, B.M & Avolio. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. Public Administration Quarterly.
- Camp, S. D. (2005). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, 74(3), 279-305.
- Chai-Amonphaisal, K., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Roles of human resources practices and organizational justice in affective commitment and job performance of accountant in thai firms. *Review of Business Research*, 8(2), 47-58.
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., & Zhen, K.W.P. (2011). Transformational and transactional leadership styles as a predictor of individual outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 17 No. 6(547), pp. 89 – 104.
- Karrasch, A.I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*. 25, 225 – 236.
- Kibeom, L., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Young, K. R. (2001). The threecomponent model of organizatinal commitment: An application to south Korea. *Aplied Psychology: An Internal Review*, 50(4), 596-614.
- Manheim , B., & Hila, H. (2008). Transformational leadership as related to team outcome and contextual moderation. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol.29.No.7.pp.617-630.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates, consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*. Vol. 108.
- Meyer J.P., & Allen N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publishing, Inc.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnysky, L., (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organisation: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61(1):20-52.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, Mass: Pitman.
- Riggio, R. E. (2003). Introduction to Industrial/Organizational Psychology. Foyrth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

- 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.
- Tarmizi. (2008). Peningkatan pemahaman kepemimpinan transformasional melalui pelatihan dan dampaknya terhadap peningkatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. (*Tesis tidak dipublikasikan*). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: