

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Organisasi atau perusahaan saat ini sedang mengalami situasi yang kurang menguntungkan, baik secara pertumbuhan bisnis maupun secara finansial. Kondisi di tengah pandemi dan potensi untuk memasuki suatu era yang baru setelahnya merupakan hal yang tidak dapat dihindari oleh setiap pemilik usaha. Setiap pemilik usaha diharapkan dapat kembali memutar otak untuk dapat menjalankan bisnisnya dalam era baru tersebut, dan salah satu yang bisa menjadi pendorong kuat untuk tercapainya kestabilan tersebut adalah sumber daya manusia. Keberadaan karyawan dalam suatu organisasi memiliki peranan penting untuk dapat membangun dan menjalankan kembali bisnisnya. Pemimpin perusahaan / *management*, saat ini secara tidak langsung dituntut untuk bisa memperhatikan kemampuan dan juga kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya; termasuk dengan perkembangannya. Hal tersebut seperti yang dikatakan oleh Sanghi (2007) di dalam bukunya, dia mengatakan bahwa *top management* bersama dengan *human resource* saat ini harus mulai memikirkan mengenai pengembangan kompetensi karyawan, baik kompetensi utama maupun kompetensi penunjang untuk dapat meningkatkan bisnis.

Kompetensi sendiri adalah suatu kriteria yang mempengaruhi seorang individu (karyawan) dan dapat terkait dengan kriteria pencapaian performanya dalam menjalankan suatu pekerjaan ataupun dalam situasi tertentu (Spencer, 1993). Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Spencer, Sanghi (2007) dalam bukunya mengatakan bahwa kompetensi adalah sebuah perilaku dari seseorang untuk dapat mencapai suatu hal; dalam hal ini adalah tugas dan pekerjaannya. HRPA (*Human Resource Professionals Association*) pada tahun 2014 dalam simposiumnya menyatakan bahwa kompetensi adalah sekumpulan pengetahuan,

kemampuan, keahlian dan karakteristik yang berhubungan dengan aspek – aspek dalam praktek sebuah profesi. Kompetensi terbagi atas 2 kategori, yaitu: 1) *Threshold Competencies*; yaitu karakteristik utama yang mesti dimiliki oleh karyawan untuk dapat bekerja dengan efektif, dan 2) *Differentiating Competencies*; yaitu kriteria yang dimiliki seorang karyawan untuk bekerja secara lebih dari orang lain dalam di dalam unit / organisasi / perusahaan.

Pada masa saat ini dimana persaingan menjadi semakin ketat dan kondisi lebih tidak menentu, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi melebihi standard dan juga kemampuan untuk mengikuti perkembangan zaman. Sejalan dengan hal tersebut di dalam PT. XLog, pada periode ini ditentukan oleh CEO sebagai periode *People Transformation*. Program ini menitikberatkan pada perubahan dan pengembangan karyawan, dimana tujuannya adalah agar karyawan dapat menjadi sumber daya strategis untuk dapat menghadapi perubahan dan persaingan bisnis saat ini dan mendapatkan karyawan dengan kualitas seorang pemimpin, yaitu pembawa perubahan di masa yang akan datang. Perubahan dicanangkan untuk semua level karyawan, mulai dari level yang paling bawah sampai dengan yang paling atas. Perubahan dan pengembangan yang dicanangkan oleh pimpinan perusahaan salah satunya terdapat pada pengembangan kompetensi kepemimpinan. Program – program pengembangan kompetensi kepemimpinan disusun untuk karyawan mulai dari level Staff sampai dengan level Manajerial, hal tersebut juga untuk menunjang upaya regenerasi agar perusahaan memiliki sumber daya strategis dalam masa yang akan datang. Pada bukunya mengenai kompetensi, Spencer & Spencer mengatakan bahwa kompetensi kepemimpinan terdapat dalam cluster *managerial competencies* yang merupakan sekumpulan kompetensi mengenai dampak dan juga pengaruh yang penting untuk dimiliki oleh para *managers* (Spencer, 1993).

Spencer (1993) dalam bukunya mengatakan bahwa dalam MC terdapat kompetensi berikut ini: 1) Mengembangkan orang lain, 2) Pendelegasian tugas, 3) Kerja sama tim, dan 4) Kepemimpinan. Sebuah penelitian lanjutan mengenai MC,

salah satunya dilakukan oleh Abraham (2001) menggunakan daftar kompetensi dari Karns & Mena (1998). Dalam penelitian tersebut, menggunakan daftar kompetensi sebanyak 23 jenis kompetensi *managerial*. Tabel 1.1 menunjukkan hasil MC berdasarkan frekuensi dari kriteria kompetensi yang paling banyak dipilih, sedangkan tabel 1.2 menunjukkan daftar kompetensi yang dianggap kritikal harus dimiliki oleh seorang *manager*.

Tabel 1.1: Daftar kompetensi berdasarkan frekuensi

Sumber: Abraham, Lanny, Kenneth & Manuel, "Managerial Competencies and The Managerial Performance Appraisal Process, 2001

1.	Good oral/written communication skills	92.8
2.	Problem solver	89.2
3.	Results oriented	87.7
4.	Interpersonal skills	87.0
5.	Leadership skills	85.9
6.	Customer focus	84.5
7.	Flexible/adaptable	81.9
8.	Team worker	81.6
9.	Dependable	81.6
10.	Quality focused	80.1
11.	Technical expertise	76.9
12.	Business expertise	73.3
13.	Hard worker	66.1
14.	Staff developer	65.3
15.	Safety conscious	57.8
16.	Imaginative	51.6
17.	Risk taker	50.0
18.	Time manager	47.3
19.	Purposeful	40.9
20.	Professional dress	30.0
21.	Uncompromising	15.5
22.	Proficiency in foreign language	6.9
23.	Previous experience in living and working in a foreign country	5.8

Berdasarkan penelitian tersebut dapat dilihat bahwa terdapat 10 kompetensi yang dianggap penting dan harus dimiliki oleh seorang *manager*.

Tabel 1.2: Daftar kompetensi berdasarkan sifat kritikal

Sumber: Abraham, Lanny, Kenneth & Manuel, “*Managerial Competencies and The Managerial Performance Appraisal Process*, 2001

	Characteristics	Frequency	Percentage
1.	Leadership skills	154	55.4
2.	Customer focus	145	52.2
3.	Results oriented	134	48.2
4.	Problem solver	130	46.8
5.	Communication skills	112	40.3
6.	Team worker	106	38.1
7.	Quality focused	83	29.9
8.	Interpersonal skills	80	28.8
9.	Technical expertise	78	28.1
10.	Business expertise	75	27.0
11.	Flexible/adaptable	70	25.2
12.	Staff developer	44	15.8
13.	Dependable/trustworthy	41	14.7
14.	Safety conscious	35	12.6
15.	Risk taker	27	9.7
16.	Innovative	26	9.4
17.	Hard worker	23	8.3
18.	Time manager	18	6.5
19.	Integrity	10	3.6
20.	Purposeful	8	2.9

Pada tabel kedua kita dapat melihat bahwa dari penelitian didapati bahwa karyawan dalam perusahaan – perusahaan menganggap ada 6 kompetensi yang dinilai sebagai kompetensi yang kritikal, yaitu: *leadership*, *customer focus*, *result oriented*, *problem solver*, *communication skill* dan *teamwork*.

Pada hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa kompetensi yang dianggap paling kritikal adalah *Leadership*. *Leadership* merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat menginspirasi, mempengaruhi dan membimbing orang lain agar dapat menunjukkan perilaku yang berbeda. Selain itu, *leadership* dipercaya dapat membantu agar organisasi mampu menunjukkan

performa yang baik. Dengan kata lain, *leadership* merupakan proses mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan kehendaknya dan untuk mencapai suatu tujuan organisasi (Armstrong, 2012).

Sebuah organisasi membutuhkan peran dari seorang yang memiliki *leadership* untuk dapat memberikan pengaruh secara langsung pada anggota yang ada didalamnya. Hal tersebut dapat mengakibatkan meningkatnya keterikatan anggota pada organisasi, yang juga dapat berdampak pada performa dan pendapatan dari organisasi tersebut; sejalan dengan yang diungkapkan oleh Cheung-Judge, “*Leadership* adalah tentang menciptakan suatu situasi mempengaruhi yang dapat membuat perilaku sejenis, dengan persetujuan sebagai determinan utama.” (Lewis, 2016)

Sumber lain yang memperkuat pernyataan di atas mengatakan bahwa dalam *leadership* terdapat aktivitas sebagai berikut: 1)menentukan tujuan dari suatu kelompok, 2)menggerakan kelompok untuk mencapai tujuan, 3)meningkatkan pola interaksi antar anggota dalam kelompok, 4)membangun keterikatan, 5)dan menyediakan sumber daya untuk keberlangsungan kelompok. *Leadership* berbeda dengan manajemen. Manajemen adalah orang – orang yang memiliki peran dalam membantu organisasi untuk menghasilkan produk yang nyata, efisien dan dapat diprediksikan; didalamnya termasuk proses perencanaan, mempersiapkan dana, pembagian tugas, pengawasan proses produksi, pengukuran hasil dan pemecahan masalah saat hal – hal tidak sesuai dengan rencana. Sedangkan *leadership* merupakan poros untuk menggerakkan orang lain dalam menciptakan hal yang sebelumnya tidak ada; atau untuk mengubah perilaku dari yang biasanya menuju perilaku yang lebih baik pada masa yang akan datang. *Leadership* dapat ditemukan mulai dari orang – orang dengan level middle management / supervisor (Kotter, 2014).

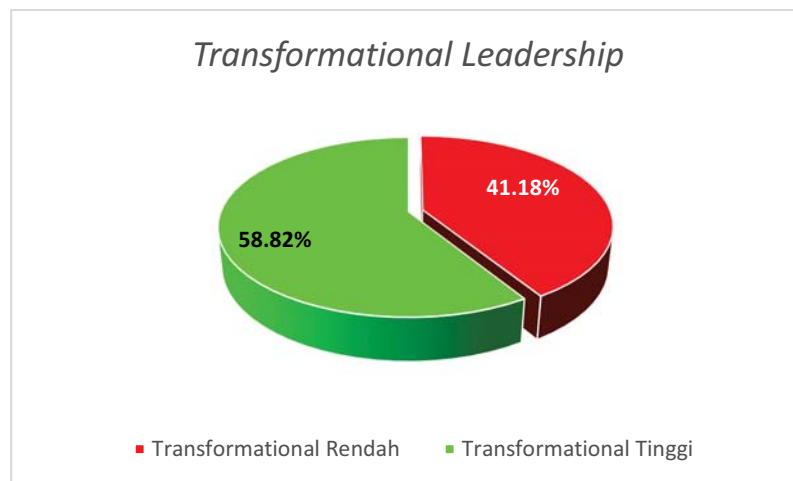
Salah satu *style* / model *leadership* adalah *transformational leadership* (TL). *Transformational leadership* (TL) merupakan kemampuan seorang *leader* dalam memberikan motivasi pada bawahan untuk memberikan yang terbaik bagi

organisasi secara maksimal, dan juga mengembangkan kemampuan yang dimiliki bawahan; daripada sekedar pencapaian pribadi. *Transformational leadership* tidak menyesuaikan budaya, melainkan secara aktif merubah dan menciptakan suatu budaya yang positif (Bass, 1990 dalam Nicholson, 2005). Dewasa ini *Transformational Leadership* juga dikatakan sebagai *style* yang paling banyak digunakan untuk membawa suatu perubahan dalam organisasi (Kejriwal, 2004; dalam Jyoti, 2015), hal tersebut dikarenakan TL dapat membawa perubahan yang positif dan memiliki nilai bagi pengikutnya dengan jalan memberikan contoh, memotivasi, dan memberikan perhatian bagi para pengikut (Shibru et al, 2011; dalam Jyoti 2015). Gaya kepemimpinan TL dipilih dalam penelitian ini dikarenakan dalam TL, *leader* lebih berperan sebagai pembimbing, *mentor* dan *coach* untuk memperkuat / memperluas kemampuan pengikutnya, dimana hal kemampuan sebagai seorang *mentor* atau *coach* juga masuk dalam program pengembangan karyawan yang telah dicanangkan.

Menurut Bass dan Avolio, *transformational leadership* memiliki ciri – ciri sebagai berikut: 1) dapat memberikan motivasi anggota / karyawan untuk dapat mencapai suatu hal yang lebih, 2) dapat membuat bawahan merasa dipercaya, loyal, dan kemudian mengagumi perilaku yang ditunjukkan dalam mencapai tujuan bersama, dan 3) dapat memberikan inspirasi bagi bawahan. Selain ciri – ciri yang telah disebutkan di atas, TL dapat memberikan dampak bagi bawahan berupa: pencapaian performa melebihi standar, peningkatan kepuasan, dan peningkatan komitmen pada department serta perusahaan (Bass, 2006).

Kepemimpinan itu sendiri memiliki keterkaitan dengan kemampuan / kompetensi yang dimiliki oleh seseorang. Toha (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang sangat erat dengan kompetensi manajerial yang dimiliki oleh seorang pemimpin tersebut, serta kecerdasan emosionalnya (dalam Darlita, 2019). Pada penelitian yang lain mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompetensi manajerial secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja seseorang dalam sebuah organisasi (Susmiyati, 2016).

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengukuran awal mengenai *leadership* bukan pada level atasan, melainkan pada karyawan – karyawan. Hal tersebut dilakukan oleh peneliti, untuk melihat mengenai persepsi gaya kepemimpinan karyawan terhadap atasannya. Sehingga, skala penelitian LMQ – 5X diberikan pada kelompok karyawan sejumlah 60 orang, dengan jumlah respon sebanyak 34 orang. Dari 34 orang karyawan yang memberikan respon, 14 orang (41.18% dari 34 responden) diantaranya menyatakan bahwa atasan saat ini menunjukkan kurang memiliki gaya transformasional, sedangkan 20 orang lainnya (58.82% dari 34 responden) menyatakan pimpinan yang menjabat memiliki gaya kepemimpinan transformasional.



Gambar 1.1. Hasil survey persepsi Transformational Leadership

Dari pengukuran yang dilakukan mengenai persepsi karyawan terhadap atasan, kemudian peneliti melakukan wawancara pada 4 karyawan pada divisi OHCD yang memiliki hasil rendah pada penilaiannya terhadap atasan, dengan hasil sebagai berikut:

“Atasan (department head) kurang dapat memberikan motivasi dan dorongan untuk saya bisa mencapai suatu hal yang lebih.”

“Saya kurang diperhatikan dalam perkembangan, dan sekedar diberikan tugas – tugas yang harus diselesaikan.”

“Pemimpin tidak bisa menjabarkan tujuan utama dari suatu aktivitas kerja, sehingga terkadang saya bingung bagaimana cara untuk melakukan pekerjaan itu.”

“Seringkali saya merasa bingung dengan tugas – tugas yang diberikan, karena dateline untuk tugas tersebut hampir semuanya mepet.”

Hasil wawancara mengenai persepsi karyawan terhadap pemimpinnya di atas menguatkan pengukuran, dimana atasan pada divisi tersebut kurang memiliki gaya *transformational* dalam kesehariannya. Para karyawan tersebut menilai bahwa atasan mereka kurang dapat memberikan arahan yang jelas, kurang memperhatikan perkembangan, terkesan cuek dan hanya melihat pada hasil akhir, kurang memberikan pelatihan atau pembelajaran untuk bisa berkembang, dan bahkan sering kali kurang dapat diajak berdiskusi untuk memecahkan suatu permasalahan yang muncul.

Data lainnya menunjukkan bahwa hal tersebut memiliki dampak pada performa kerja karyawan sepanjang tahun. Berdasarkan data penilaian kinerja yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan bahwa pada divisi terdapat 64,29% karyawan menunjukkan performa yang biasa saja atau rata – rata, dan bahkan terdapat 3 karyawan di antaranya masuk ke dalam kategori kurang baik.

Berdasarkan data – data awal dan juga hasil wawancara pada karyawan di divisi, didapati perlu adanya transformasi *leadership style* dari seorang pemimpin, untuk itu dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode *action research* (AR). Metode *action research* adalah salah satu metode penelitian

dimana melibatkan organisasi secara langsung dan menyelesaikan permasalahan yang ada didalamnya. Fokus dari metode ini adalah suatu perubahan dalam organisasi, pengembangan kompetensi individu, dan penambahan ilmu pengetahuan bagi individu dalam organisasi, dan metode ini merupakan metode kolaboratif (Shani & Pasmore, 1985). Teori lain mengatakan bahwa AR merupakan suatu penelitian yang spesial karena berdasarkan kehidupan nyata, sehingga dapat dikatakan AR adalah bentuk penelitian yang nyata (Robson, 2011). Berdasarkan kedua pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa metode AR memiliki fokus untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi secara nyata dalam suatu organisasi; atau berfokus pada pengembangan individu baik dari segi pengetahuan maupun kompetensi yang dimiliki untuk berubah ke arah yang lebih baik.

Di dalam AR terdapat suatu desain intervensi yang akan diterapkan pada kelompok / organisasi yang ingin melakukan perubahan / perkembangan. Intervensi tersebut disusun berdasarkan kebutuhan organisasi untuk berubah / berkembang sesuai dengan kemampuan serta potensi yang dimiliki dan kebutuhan yang dibutuhkan dari sebuah sistem. Dalam penelitian ini, desain intervensi dapat berupa pemberian: *training*, *mentoring*, *facilitating*, *coaching*. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan terhadap Karyawan yang ada dalam perusahaan, dalam penelitian ini akan menggunakan metode pemberian *training*. Pemberian *training* mengenai *transformational leadership* dan *coaching* diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap tingkat *engagement* Karyawan, terutama mengenai pandangannya terhadap team dan juga atasan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan teori dan pemaparan dari beberapa ahli seperti yang dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa perlu adanya suatu transformasi *leadership* untuk dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinan pada karyawan. Oleh karena itu, fokus studi yang akan dibahas penulis pada penelitian ini adalah:

Apakah pemberian training *transformational leadership* dapat meningkatkan pengetahuan mengenai kompetensi kepemimpinan pada karyawan divisi OHCD?

C. Tujuan Studi

Tujuan dari penulisan karya ilmiah ini adalah mengukur efektivitas pemberian pelatihan *transformational leadership* terhadap peningkatan pengetahuan kompetensi kepemimpinan pada karyawan divisi *Organization & Human Capital Development* (OHCD).