ADLN-Perpustakaan Universitas Airlangga

PROGRAM PELATIHAN KEPEMIMPINAN DENGAN METODE *EXPERIENCE LEARNING* UNTUK PENGEMBANGAN KEMAMPUAN DAN KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN PADA *GROUP LEADER* DI DIVISI KAPAL NIAGA PT. PAL INDONESIA (PERSERO)

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Profesi Psikologi
Mayoring Psikologi Industri & Organisasi

Disusun Oleh :

Iffah Rosyiana, S.Psi.
NIM. 090315188M

Program Profesi Magister Psikologi
Fakultas Psikologi
Universitas Airlangga
Surabaya.

Semester Genap 2004/2005

HALAMAN PERSETUJUAN

Tugas Akhir ini telah disetujui untuk diujikan pada
Sidang Ujian Tugas Akhir

Pembimbing Kedua

Dr.Drs. Suryanto,M.Si
NIP. 131999640

Pembimbing Pertama

Drs. E.M.A.Subekti, M.Kes.M.Psi
NIP. 130937723

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini telah dipertahankan pada
Sidang Ujian Tugas Akhir pada
hari Sabtu tanggal 20 bulan Agustus tahun 2005,
dengan susunan Dewan Penguji :

Anggota

Drs E.M.A.Subekti,M.Kes.,M.Psi.
NIP. 130 937 723

Anggota

Dr. Suryanto
NIP. 131 999 640

Anggota

Prof.Dr.Suryana Sumantri, M.SIE

Ketua

Drs. Ino Yuwono,M.A
NIP. 131 286 761

Sekretaris

Dr. Siti Sulasmi
NIP. 130 787 690

Program Profesi Magister Psikologi
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
Ketua Program

Drs.E.M.A. Subekti, M.Kes., M.Psi.
NIP. 130 937 723

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya susun ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam Tugas Akhir yang saya peroleh dari hasil karya tulis orang lain, telah saya tuliskan sumbernya dengan jelas, sesuai dengan kaidah penulisah ilmiah.
Apabila pada kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam Tugas Akhir saya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik dan sebutan profesi yang telah saya sandang, beserta segala konsekuensinya, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surabaya, 12 Agustus 2005

Iffah Rosyiana, S.Psi.
NIM. 090315188M

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir. Penyusunan Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikanpendidikan pada Program Profesi Magister Psikologi. Pengambilan data dilakukan di PT. PAL INDONESIA (PERSERO) yang ternyata memberikan penulis pengalaman langsung/praktis dalam menerapkan ilmu psikologi yang penulis dapatkan dari perkuliahan. Selain itu, penulis dapat mengetahui kendala-kendala dalam dunia kerja yang berhubungan dengan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Ir. Harso, selaku Ka.Div. Bin. Org & SDM Divisi Sumber Daya Manusia.
2. Bapak Ir. Nyoman Sudiana, selaku Ka. Div. Kapal Niaga.
3. Bapak Hadi Hartono, selaku Ka.Dep. MSDM Divisi Bin. Org & SDM..
4. Bapak Bondan Widjajadanu, selaku Asisten Manager Bidang SDM Divisi Kapal Niaga.
5. Bapak Ir. Herman, selaku Manager Outfitting Divisi Kapal Niaga.
6. Bapak Ir. Edi Widarto, selaku Manager Hull Construction Divisi Niaga.
7. Bapak Hendro, selaku Asisten Manajer Operasional Departemen Outfitting Divisi Kapal Niaga.
8. Staf dan karyawan Divisi SDM dan Divisi Kapal Niaga yang telah memberi kami data dan informasi.
9. Bapak E.M.A. Agus Subekti, selaku dosen Pembimbing Pertama dan Ketua Program Magister Psikologi Universitas Airlangga.
10. Bapak Dr.Drs.Suryanto, M.Si selaku dosen Pembimbing Kedua.
11. Bapak Ino Yuwono, selaku Ketua Mayoring Psikologi Industri dan Organisasi Program Magister Psikologi Universitas Airlangga.
12. Segenap karyawan PT.PAL INDONESIA (PERSERO) yang telah membantu selama penyusunan Tugas Akhir ini.
13. Ayah, Ibu, Suami dan anakku yang memberi kesempatan, dorongan dan doa.
14. Kadek Liana Puspita yang selalu memberi semangat.

15. Teman-teman Angkatan I Program Profesi Magister Psikologi yang memberi masukan pada penyusunan Tugas Akhir.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan Tugas Akhir ini. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan laporan selanjutnya. Semoga Tugas Akhir ini dapat berguna bagi kita semua.

Surabaya, Agustus 2005

Penulis

DAFTAR ISI

	HAL
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
DAFTAR ISI	vii
ABSTRAK	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan	12
BAB II KAJIAN TEORITIK	13
A. Landasan Teori	13
B. Faktor-Faktor Penyebab	43
C. Hasil Pengumpulan Data	44
D. Penyebab Yang Paling Mungkin	46
BAB III DESAIN INTERVENSI	50
A. Alternatif Intervensi	52
B. Desain Intervensi Yang Digunakan	58
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	
I. Kesimpulan	85
II. Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	92
DAFTAR TABEL :	
TABEL VARIASI METODE CERAMAH	30
TABEL KRITERIA HASIL PELATIHAN	42

LAMPIRAN I
Jadwal pelaksanaan dan Rancangan Kegiatan Pelatihan 94
LAMPIRAN II
Materi dan Modul Pelatihan 111
LAMPIRAN III
Evaluasi Pelatihan 158
LAMPIRAN IV
Surat Ijin Penelitian 163
LAMPIRAN V
Standar Kompetensi Jabatan..... 165

ABSTRAK

Universitas Airlangga
Fakultas Psikologi
Program Studi Magister Profesi Psikologi
Mayoring Psikologi Industri dan Organisasi

Iffah Rosyiana, S.Psi. (090315188 M) Program Pelatihan Kepemimpinan Dengan Metode Simulasi Untuk Pengembangan Kemampuan dan Ketrampilan Kepemimpinan Pada *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga PT. PAL INDONESIA (PERSERO)
ix + 93 hal, 5 lampiran

Tujuan Penulisan Tugas Akhir ini adalah untuk mendapatkan desain metode pelatihan yang sesuai sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan *GroupLeader* yang dituntut untuk mampu melakukan tugas-tugas operasional produksi dalam penyelesaian pembangunan kapal dan sekaligus harus mampu memimpin bawahannya.

Teori yang mendasari dalam penulisan ini adalah konsep teori dari Yukl (1994) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan pendekatan yang dapat memperbaiki kualitas kepemimpinan dalam organisasi. Selain itu, metode pelatihan yang dipergunakan adalah metode simulasi atau *Hands-on methods* yang dirujuk dari Noe (2002) yang menyatakan bahwa metode simulasi merupakan metode yang menyajikan situasi kehidupan nyata sehingga peserta yang terlibat dalam pelatihan mendapatkan pengalaman sesuai dengan situasi kerja yang sebenarnya.

Hasil pengumpulan data yang diperoleh dari analisis kebutuhan pelatihan adalah : (1) pengangkatan jabatan *Group Leader* selama ini berdasarkan kemampuan teknis/operasional tanpa mempertimbangkan kemmapuan kepemimpinannya. (2) metode pelatihan dalam rangka pengembangan kemampuan dan ketrampilan yang telah berjalan belum memenuhi harapan organisasi. (3) tugas-tugas kepemimpinan *Group Leader* yang saat ini berjalan masih kurang sesuai dengan tuntutan perusahaan. (4) kurang diterimanya *Group Leader* karena adanya perbedaan usia lebih tua dengan bawahannya. (5) kurang mampu mengelola bawahan secara optimal.

Desain intervensi yang dilakukan adalah dengan mengadakan program pelatihan dengan metode simulasi untuk meningkatkan kemampuan kognitif dan perilaku kepemimpinan yang efektif. Metode simulasi atau disebut juga *hans-on methods* ini menggunakan beberapa kegiatan yaitu : (1) simulasi. (2) studi kasus. (3) *business games*. (4) *role play*. (5) *behavior modelling*.

Agar tercapai hasil pelatihan dengan optimal perlu diperlukan : (a) materi pelatihan berdasarkan standar kompetensi jabatan. (b) jumlah peserta dibatasi kurang lebih 20 peserta dan pelaksanaan bertempat di lingkungan perusahaan dengan waktu yang disesuaikan dengan jadwal penyelesaian proyek. (c) melibatkan peran para pimpinan agar didapat model perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan harapan organisasi. (d) dukungan para pimpinan dalam memberikan kesempatan *Group Leader* dalam menerapkan hasil pelatihan.

Daftar Pustaka, 18 (1989 – 2005)

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

PT. PAL INDONESIA (Persero) adalah perusahaan galangan kapal yang memiliki tugas utama membangun kapal baru, rekayasa umum dan juga ikut serta membangun dan memajukan teknologi dan industri kemaritiman yang ada di Indonesia.

PT. PAL INDONESIA didirikan oleh pemerintahan Belanda pada tahun 1939 hingga pada akhirnya Pemerintah Indonesia setelah memproklamirkan kemerdekaannya mengambil alih perusahaan dan dilebur ke dalam Departemen Angkatan Laut. Adanya perkembangan di dunia industri memberikan dampak terhadap PT. PAL INDONESIA sehingga statusnya menjadi Perseroan pada tanggal 15 April 2002 dengan Akte Notaris No. 12 oleh Notaris Hadi Moentoro yang berkedudukan di Jakarta.

Adanya pergantian status perusahaan tersebut merupakan salah satu usaha agar perusahaan mampu bertahan dan bersaing dengan perusahaan sejenis di tingkat dunia. Keadaan ini mendorong berbagai komponen perusahaan untuk terus menerus melakukan perbaikan dan pengembangan di bidang teknologi dan sumber daya manusia sebagai pelaku utama dalam kegiatan bisnis.

Saat ini ditinjau dari struktur organisasi PT. PAL INDONESIA (Persero) sesuai dengan Surat Keputusan Direktur Utama No. SKEP/02/AA000/I/2005

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

tanggal 20 Januari 2005 tentang Struktur Organisasi PT. PAL INDONESIA (Persero) terdiri dari 4 Direktorat dan 14 Divisi. Divisi Kapal Niaga merupakan salah satu divisi terbesar daripada tiga divisi Badan Usaha Mandiri yang sekaligus merupakan salah satu ujung tombak divisi produksi di perusahaan, sedangkan sepuluh divisi lainnya merupakan divisi pendukung yaitu : Divisi Sales & Marketing, Divisi Procurement, Divisi Quality Assurance, Divisi Kawasan Perusahaan, Divisi Akuntansi, Divisi Treasury, Divisi Pembinaan Organisasi & SDM, Divisi Internal Audit dan Perwakilan Kantor Jakarta . Sesuai dengan Petunjuk Organisasi Divisi kapal Niaga Nomer Dokumen 2.MA.000. Revisi 1 tanggal 4 Oktober 2001 tugas pokok Divisi Kapal Niaga adalah :

(1). Melaksanakan perencanaan pembangunan kapal-kapal niaga sesuai kebijakan Direktur Pembangunan Kapal.

(2). Melaksanakan pemasaran dan penjualan untuk produk dan jasa bagi fasilitas *idle capacity.*

(3). Merinci IPP (Instruksi Pelaksanaan Proyek) yang telah dibuat oleh Direktorat Pembangunan Kapal menjadi jadwal pelaksanaan proyek dan nilai biaya proyek yang terperinci.

(4). Melaksanakan pembangunan proyek-proyek kapal secara efektif dan efisien sesuai aspek QCD.

(5). Mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan pembangunan proyek-proyek agar mendapatkan hasil pekerjaan yang memenuhi standar kualitas dengan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

menggunakan biaya, tenaga, material, peralatan keselamatan kerja dan waktu seefektif mungkin.

Dalam rangka pembuatan kapal niaga dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan jabatan, kompeten, serta membutuhkan jumlah personil yang memadai guna memenuhi pemesanan yang tepat waktu dan sesuai dengan standar mutu internasional. Keberadaan sumber daya manusia yang demikian diperlukan sosok pimpinan yang mampu mengelola dan memotivasi kelompok kerjanya agar dapat memenuhi target kerja yang telah ditetapkan.

Pada Divisi Kapal Niaga terdapat beberapa tingkatan kepemimpinan. Tingkat kepemimpinan terbawah di tiap bengkel disebut sebagai *Group Leader*. Seorang *Group Leader* dituntut untuk dapat mengkoordinir bawahan dan juga harus mampu menyelesaikan tugas-tugas operasional untuk tujuan pencapaian penyelesaian proyek tepat waktu..

Menurut Yukl (1994), kepemimpinan yang efektif di dalam kelompok-kelompok kecil memiliki dua fungsi yaitu mengorganisasi dan menstruktur kelompok untuk menyelesaikan tugas secara efisien serta mempertahankan hubungan-hubungan kerja sama yang harmonis di antara para anggota yang harus bekerja sama agar dapat menyelesaikan tugas tersebut. Kedua fungsi tersebut diperlukan bagi kontinuitas dan efektifitas sebuah kelompok. Dengan demikian, evaluasi dari kepemimpinan di dalam kelompok-kelompok kecil difokuskan pada

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kriteria yang menyangkut efisiensi internal tugas serta hubungan dan kerja sama tim.

Pada awalnya penempatan jabatan *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga hanya berdasarkan pada pengalaman dan ketrampilan teknis tanpa melalui seleksi kompetensi manajerial maupun pembekalan ketrampilan manajerial lebih dahulu. Keadaan tersebut mengakibatkan para *Group Leader* pada saat bekerja mengalami kesulitan dalam mengelola kelompok kerjanya terutama jika berhadapan dengan anggota kelompok yang lebih senior. Akibatnya para *Group Leader* tersebut lebih terfokus pada pelaksanaan tugas yang bersifat operasional saja dan mengesampingkan tugas manajerial sehingga berdampak pada tingginya biaya personil untuk lembur dan biaya operasional lainnya.

Saat ini standar kompetensi jabatan *Group Leader* telah ditetapkan oleh organisasi mensyaratkan bahwa seorang *Group Leader* harus mampu melakukan berbagai tugas manajerial dan operasional. Tugas operasional meliputi keahlian di bidang masing-masing bengkel atau area kerjanya, sedangkan tugas manajerial adalah kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dan manajerial.

Berdasarkan wawancara dari Asisten Manajer di Divisi SDM didapatkan data bahwa ketika seorang karyawan telah diangkat menjabat sebagai *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga maka ia mendapatkan pembekalan pelatihan dasar-dasar manajerial dan motivasi kerja yang dilakukan oleh pihak dari luar perusahaan maupun dari pihak dalam perusahaan. Pada pelatihan tersebut diberikan juga dasar-dasar kepemimpinan secara teoritis dalam bentuk ceramah

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dan contoh-contoh kasus tanpa keterlibatan peserta pelatihan secara aktif. Hasil evalusi pelatihan yang diperoleh peserta pelatihan adalah penambahan wawasan pengetahuan saja dan belum memberikan perubahan kemampuan dan ketrampilan di bidang kepemimpinan yang diinginkan organisasi.

Sementara itu didapatkan juga masukan dari kegiatan survei dan wawancara dari *General Manager*, Manajer dan para Asisten Manajer di bulan Nopember 2004 pada Divisi Kapal Niaga telah didapatkan beberapa hal yang berkaitan dengan kepemimpinan di tingkat *Group Leader* yaitu:

1. Penempatan dan pengangkatan jabatan *Group Leader* berdasarkan dari pengalaman dan ketrampilan teknik yang dipunyai seseorang tanpa adanya prosedur seleksi yang berdasar pada standar kompetensi.
2. Kurangnya kemampuan dan ketrampilan di bidang manajerial pada para *Group Leader* belum memenuhi harapan perusahaan sehingga timbul beberapa masalah, yaitu kurang mampu mengkoordinasi bawahan, kurang mampu membuat keputusan, kurang mampu mempengaruhi orang, kurang mampu membuat keputusan dan kurang mampu membangun hubungan dalam kelompok kerjanya.

   Dengan keadaan tersebut maka seringkali terjadi pembengkakan biaya personil untuk memenuhi target pembuatan kapal yang harus segera diselesaikan. Akibatnya produktifitas kelompok kerja menurun dan tidak sesuai dengan rencana kerja sebelumnya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

3. Pelatihan yang telah dilakukan oleh pihak luar perusahaan belum dapat memenuhi harapan perusahaan sehingga mengakibatkan perusahaan banyak mengeluarkan waktu dan biaya pelatihan namun mendapat hasil yang belum maksimal. Hal ini menyangkut perencanaan pelatihan, metode pelatihan dan penyelenggaraan pelatihan.
4. Belum terlaksananya *assessment* kompetensi di bidang manajerial sesuai dengan standar kompetensi bagi *Group Leader* sehingga pemegang jabatan *Group Leader* belum memiliki pemetaan tentang kemampuan dan ketrampilan manajerial sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Salah satu usaha untuk memperbaiki kualitas kepemimpinan, secara berkala perusahaan telah melakukan program pelatihan kepemimpinan dan manajerial secara terus menerus dengan mengirimkan para pemegang jabatan di tingkat struktural ke tempat-tempat pelatihan kepemimpinan yang sekiranya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Namun hingga saat ini para pemegang jabatan struktural khususnya *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga yang telah mengikuti pelatihan kepemimpinan ternyata belum mampu berperilaku seperti yang di harapkan oleh kebutuhan perusahaan sesuai dengan situasi kerja yang dihadapinya.

Program-program pelatihan yang telah dilaksanakan oleh pihak penyelenggara dari luar perusahaan ternyata banyak menggunakan metode pelatihan yang sifatnya searah seperti ceramah dan penyelesaian kasus-kasus kepemimpinan secara umum. Keadaan tersebut memang dapat menghasilkan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

peningkatan pengetahuan tentang kepemimpinan namun masih belum meningkatkan kemampuan dalam bentuk perilaku kepemimpinan yang efektif. Data dari hasil wawancara dengan para pejabat di Divisi Kapal Niaga tentang kemampuan kepemimpinan *Group Leader* yang saat ini masih lemah kualitasnya antara lain :

- Kurang memiliki kemampuan mengelola bawahan.
- Kurang mampu memberi arahan tugas pada bawahan.
- Kurang mampu mengambil keputusan yang sifatnya mendesak.
- Kurang mampu tampil sebagai pimpinan yang dapat menjadi panutan bagi bawahan.
- Kurang mampu berkomunikasi efektif dalam pelaksanaan dan pembagian tugas pada bawahan.
- Kurang mampu menerapkan perilaku yang situasional terhadap permasalahan yang dihadapi pada saat bekerja.
- Kurang mampu membangun hubungan kerja dengan bawahan.

Keadaan tersebut di atas mengakibatkan pihak perusahaan banyak membuang biaya dan waktu dalam mengikuti pelatihan kepemimpinan di luar perusahaan dalam rangka peningkatan ketrampilan kepemimpian para *Group Leader*.

Asumsi dari biaya pelatihan kepemimpinan di luar perusahaan untuk seorang *Group leader* adalah sekitar kurang lebih Rp 2.000.000,- - Rp. 3.000.000,- dengan waktu setiap pelatihan selama 3 hari dan bertempat di luar perusahaan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Sementara itu jumlah *Group Leader* yang ada di Divisi Kapal Niaga sebanyak kurang lebih 195 orang yang tersebar pada berbagai bengkel dengan target kerja yang berbeda. Apabila pelatihan dilaksanakan di lingkungan perusahaan maka akan dapat menekan biaya pelatihan dengan waktu dan tempat yang lebih fleksibel karena sewaktu-waktu dapat memantau tugas yang ada.

Hasil pengisian kuesioner dan wawancara dari para pejabat di Divisi Kapal Niaga diperoleh bahwa :

1. Pembekalan tentang dasar-dasar manajerial bagi *Group Leader* kurang dapat membentuk perilaku kerja sebagai pimpinan di unit kerjanya.
2. Pelatihan kepemimpinan yang pernah diikuti oleh sebagian *Group Leader* hanya memberikan wawasan kepemimpinan secara umum tanpa ada peningkatan kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan di tempat kerja.
3. Metode pelatihan yang akan datang agar lebih melibatkan keaktifan peserta sehingga peserta mendapatkan pengalaman langsung dalam menangani permasalahan kepemimpinan di tempat kerja.
4. Melibatkan para pimpinan setempat untuk terlibat dalam pelaksanaan pelatihan agar peserta memperoleh pengalaman langsung dalam mengelola dan memimpin bawahan yang sesuai dengan area kerja.

Menurut Yukl (1994), terdapat pendekatan-pendekatan untuk memperbaiki kepemimpinan yaitu :

(1). Seleksi dan penempatan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Bila terdapat posisi manajemen yang kosong dalam organisasi maka prosedur-prosedur seleksi, promosi dan penempatan dapat dipakai untuk mendapatkan kecocokan antara persyaratan posisi dan atribut-atribut manajer.

(2). Rekayasa Situasi (*Situasional Engineering*)

Pendekatan ini mengubah situasi untuk disesuaikan dengan orang-orang yang menduduki posisi kepemimpinan. Situasional engineering dapat termasuk perubahan dalam tanggung jawab posisi, perubahan dalam hubungan pelaporan, pendelegasian, modifikasi sistem informasi, dan modifikasi proses perencanaan formal.

(3). Program Pelatihan Formal

Program-program pelatihan dirancang untuk meningkatkan ketrampilan yang relevan bagi efektifitas manajerial dan bagi kemajuan. Metode pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan di bidang konseptual dan ketrampilan antarpribadi misalnya *role play* dan *business games*.

(4). Pengembangan manajemen berdasarkan pengalaman.

Para manajer lebih besar kemungkinannya akan mempelajari ketrampilan dan nilai-nilai kepemimpinan yang relevan jika mereka terpapar pada sejumlah pengalaman pengembangan di tempat kerja, dengan *coaching* dan *mentoring* yang sesuai oleh para atasan dan para sejawat.

Dengan keadaan tersebut maka penulis memberikan alternatif dalam rangka meningkatkan kemmapuan kepemimpinan pada *Group Leader* agar sesuai dengan harapan organisasi yaitu dengan memberikan metode pelatihan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kepemimpinan yang melibatkan keaktifan peserta maupun keterlibatan para pimpinan di Divisi Kapal Niaga. Hal tersebut dilakukan dengan pertimbangkan bahwa model kepemimpinan yang diinginkan sesuai dengan tuntutan jabatan *Group Leader* di bengkel yang bersangkutan sekaligus peserta dapat mempraktekkan tentang ketrampilan kepemimpinan yang harus dimiliki oleh para *Group Leader*.

2. Rumusan Masalah

Adanya ketidaksesuaian antara kemampuan kepemimpinan pada para *Group Leader* saat ini dengan harapan yang diinginkan organisasi menimbulkan permasalahankepemimpinan di tempat kerja, sehingga pada proyek-proyek yang dipimpin oleh *Group Leader* terdapat pembengkakan waktu dan biaya personil.

Permasalahan pada para *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga adalah pada pengembangan kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan yang hingga saat ini belum sesuai dengan Standar Kompetensi yang telah ditetapkan perusahaan. Salah satu hal yang dapat ditempuh gna membentuk perilaku dalam kegiatan pelatihan adalah pemilihan metode pelatihan. Hal tersebut dapat dijadikan pilihan karena hingga saat ini metode pelatihan yang didapat dari tempat-tempat pelatihan diluar perusahaan adalah metode ceramah dan contoh-contoh kasus yang hanya dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan namun belum membentuk perilaku kepemimpinan yang diharapkan perusahaan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Atas dasar keadaan tersebut maka pendekatan yang dapat diterapkan untuk memenuhi harapan adalah menggunakan *hands-on methods* yaitu merupakan metode yang melibatkan peserta pelatihan belajar dengan aktif yang mengacu pada model kepemimpinan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Menurut Yukl (1994), dasar pemilihan metode pelatihan karena efektivitas pemimpinan adalah merupakan kegiatan dari seorang pimpinan yang mampu melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuan di unit kerjanya baik yang sifatnya obyektif maupun subyektif sesuai kebutuhan perusahaan.

Dengan pertimbangan tersebut maka penulis memberikan alternatif agar pelaksanaan pelatihan dalam perusahaan melibatkan para pimpinan setempat dengan menggunakan *hands on methods* atau metode *experience learning* sehingga dapat menekan biaya dan waktu penyelenggaraan pelatihan karena peserta tidak meninggalkan tempat kerja yang dapat menyita waktu kerja.

Dari penjabaran di atas didapat berbagai pertanyaan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kepemimpinan, yaitu :

a. Rancangan metode pelatihan apa yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan para *Group Leader* agar sesuai dengan tuntutan kebutuhan kelompok dan sesuai dengan Standar Kompetensi perusahaan ?

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

b. Bagaimana model rancangan kegiatan penyelenggaraan dan pelaksanaan waktu agar dapat menekan biaya dan waktu yang digunakan dengan tetap mendapatkan hasil yang optimal sesuai dengan harapan perusahaan ?

c. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan peningkatan ketrampilan kepemimpinan tersebut sebagai model belajar atau yang disebut sebagai *behavioral model* kepemimpinan?

3. Tujuan Penulisan

Dari uraian permasalahan di atas maka tujuan dari penulisan adalah :

a. Mendapatkan desain metode pelatihan yang sesuai sebagai upaya untuk meningkatkan dan memperbaiki kualitas kepemimpinan para *Group Leader* di Divisi kapal Niaga.

b. Memberikan rancangan tentang penyelenggaraan dan pelaksanaan pelatihan sehingga tercapai penekanan biaya dan waktu pelatihan dengan tetap mendapatkan hasil yang optimal sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

c. Memberikan usulan keterlibatan para pimpinan terkait sebagai model perilaku kepemimpinan yang dapat mewakili model belajar atau *behavior modelling* kepemimpinan yang diinginkan oleh Divisi Kapal Niaga.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Landasan Teori

A.1. Kepemimpinan dalam Kelompok.

Sebagai salah satu unsur yang terpenting di dalam penyelenggaraan manajemen suatu organisasi, maka peranan pemimpin menentukan sekali dalam upaya mencapai sasaran yang ditetapkan. Untuk itulah, bahwa para pemegang wewenang atau pemimpin haruslah mempunyai jiwa kepemimpinan yang tinggi, dalam arti harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk mencapai sasaran. Jika ditinjau lebih mendalam, betapa pentingnya peran pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu kelompok apabila terjadi sutau konflik atau perselisihan di antara orang-orang dalam kelompok, maka orang-orang ini akan mencari cara pemecahan supaya terjamin keteraturan dan dapat ditaati bersama. Hal seperti ini, tentunya membutuhkan sosok seorang pimpinan yang bisa menjadi panutan bagi bawahannya.

Istilah *Group Leader* adalah merupakan pemimpin dalam kelompok kecil yang memiliki peran dalam penyelesaian proyek di bengkel. Menurut Lewin (1951) yang dikutip Suwondo (1989) menyatakan bahwa susunan dari suatu kelompok merupakan suatu keseluruhan yang dinamis termasuk dalam definisi kelompok yang berdasar pada saling ketergantungan antar para anggotanya. Sementara itu, pendapat Fidler (1967) menyatakan bahwa suatu

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kelompok terjadi karena individu membagi nasibnya dengan individu yang lain, dimana ada rasa saling ketergantungan yang mempengaruhi seorang anggota seperti mempengaruhi anggota yang lain. Dari uraian tersebut maka kelompok kerja yang dipimpin oleh seorang *Group Leader* memiliki kesamaan dalam tujuan penyelesaian proyek dan juga memiliki ketergantungan peran dalam mencapai tujuan tersebut.

Menurut Dharma (1994) menyatakan bahwa seorang pemimpin merupakan teladan di depan sebagai pembangun motivasi di tengah-tengah dan pengendali dari belakang. Sementara itu menurut Thoha (1993) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.. Kemudian As'ad (1986) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.

Menurut Sondang (2003) menyatakan bahwa banyak hal yang menyangkut efektifitas kepemimpinan, ciri-ciri kepemimpinan, berbagai gaya kepemimpinan, fungsi-fungsi dan peranan seorang pemimpin, akan tiba saatnya orang yang bersangkutan akan "menemukan dirinya" dan membentuk gaya kepemimpinan yang dipandangnya paling cocok dengan persepsi dan kepribadiannya. Sebagai dasar perilaku gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pimpinan adalah perilaku gaya demokratik, yang dapat dibedakan ke dalam sepuluh karakteristik utama sebagai berikut :

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

(1). Kemampuan memperlakukan organisasi sebagai suatu totalitas dengan menempatkan semua satuan organisasi pada peranan dan proporsi yang tepat tanpa melupakan peranan satuan kerja strategik tertentu tergantung pada sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi yang bersangkutan pada satu kurun waktu tertentu.

(2). Mempunyai persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya.

(3). Menggunakan pendekatan yang integralistik dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

(4) Menempatkan kepentingan organisasi sebagai keseluruhan diatas kepentingan diri sendiri atau kepentingan kelompok tertentu dalam organisasi..

(5) Menganut filsafat manajemen yang mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat para bawahannya sebagai makhluk politik, makhluk ekonomi, makhluk sosial dan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas.

(6) Sejauh mungkin memberikan kesempatan kepada para bawahannya berperan serta dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut tugas para bawahannya yang bersangkutan.

(7) Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang-orang lain termasuk para bawahannya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

(8) Memiliki perilaku keteladanan yang menjadikannya panutan bagi para bawahannya.

(9) Bersifat rasional dan obyektif dalam menghadapi bawahan terutama dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain.

(10)Selalu berusaha menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan.

Menurut Handoko (2000), dari pembahasan berbagai pendapat di atas serta didukung oleh penelitian ilmiah dan pengalaman empirik, maka seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif apabila :

(1). Seseorang secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan.

(2). Bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinan.

(3).Ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

Dari uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin haruslah memiliki kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan agar dapat tampil dan berperan sesuai dengan tuntutan organisasi di tempat kerjanya. Oleh karena itu dalam suatu organisasi selalu ada penetapan standar tentang kemampuan maupun ketrampilan kepemimpinan agar keberadaan seorang pemimpin dapat diterima oleh lingkungannya. Standar kemampuan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

atau disebut juga standar kompetensi seorang pimpinan tersebut haruslah dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan harapan organisasi. Dengan demikian pemilihan, pengangkatan maupun pengembangan diri seorang pemimpin haruslah memenuhi berbagai kriteria yang telah disepakati oleh anggota kelompok atau organisasi tersebut.

Menurut Manz & Sims (1981), yang dikutip oleh Yukl (1994: 382) menyatakan bahwa terdapat beberapa cara pendekatan untuk memperbaiki perilaku kepemimpinan, di antaranya yaitu dengan mengadakan program-program pelatihan formal. Program pelatihan biasanya dirancang untuk meningkatkan ketrampilan yang relevan bagi efektifitas manajerial dan bagi kemajuan. Pelatihan formal untuk ketrampilan teknis biasanya menyangkut metode-metode pelatihan seperti buku-buku teknis,manual-manual prosedur, demonstrasi video, simulator peralatan, dan program-program tutorial.

Ketrampilan konseptual lebih sukar untuk diproleh melalui pelatihan formal. Beberapa macam metode pelatihan yang terspesialisasi untuk ketrampilan konseptual dan administratif adalah analisis kasus, *business games* dan simulasi. Metode-metode yang paling efektif adalah *role playing* serta memodelkan peran perilaku, menyangkut peluang-peluang untuk melatih ketrampilan antarpribadi dan memperoleh umpan balik mengenai apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

A. 2. Pelatihan Sebagai Upaya Memperbaiki Kemampuan dan Ketrampilan Kepemimpinan

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi proses belajar karyawan untuk mencapai kompetensi dalam pekerjaannya. Menurut Noe (2002), kompetensi ini meliputi pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dianggap penting untuk mencapai kinerja yang tinggi. Tujuan pelatihan adalah agar karyawan dapat menguasai pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dilatihkan dalam program pelatihan sehingga dapat diaplikasikan dalam kegiatan kerja sehari- hari.

Menurut Yukl (1994), pelatihan merupakan pendekatan yang paling banyak digunakan untuk memperbaiki kepemimpinan dalam organisasi. Kebanyakan perusahaan mempunyai salah satu jenis program pengembangan manjemen dan banyak organisasi mengirim para manejernya ke seminar dan lokakarya diluar perusahaan.

The institute of Personnel Management pada tahun 1987, yang dikutip oleh Yuwono (2005) menyatakan bahwa jika ingin aktivitas pelatihan benar-benar bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya, maka harus memenuhi beberapa kondisi yaitu :

(1) Organisasi harus memiliki beberapa bentuk rencana bisnis yang strategis (*strategic business plan*), yang diterjemahkan dalam bentuk ketrampilan dan pengetahuan yang harus dimiliki oleh karyawannya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

(2) Para manajer harus siap dan dapat mendefinisikan kebutuhan yang diperlukan, sehingga organisasi dapat menerapkan proses pengembangan yang berkesimbungan.

(3) Secara sederhana, pembelajaran dan pekerjaan harus terintegrasi. Artinya dukungan harus diberikan pada seluruh karyawan yang mau belajar dari masalah yang ada, tantangan dan menerapkannya dalam tugas kerja sehari-hari.

(4) Dorongan dari pengembangan yang berkesinambungan ini harus datang dari pimpinan atau anggota lain dari kelompok manajemen. Kelompok manajemen puncak harus secara teratur meninjau kembali kompetensi manajemen dan tenaga kerja yang dibutuhkan dan harus dikembangkan.

(5) Investasi dalam proses pengembangan yang berkesinambungan harus dilakukan oleh pihak manajemen puncak.

Terdapat berbagai keuntungan yang dapat diperoleh organisasi jika melaksanakan program pelatihan. Menurut Amstrong, yang dikutip Yuwono (2005) menyatakan bahwa pelatihan memberikan keuntungan :

(1) Meminimalkan biaya untuk proses belajar.

(2) Meningkatkan kinerja individual, kelompok dan perusahaan dalam hal keluaran, kualitas, kecepatan dan produktifitas.

(3) Meningkatkan fleksibilitas operasional dengan meluaskan rentang ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan (*multiskilling*).

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

(4) Menghasilkan staf yang berkualitas tinggi dengan cara meningkatkan kompetensi dan ketrampilan mereka sehingga dapat memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka akan mendapat imbalan yang lebih baik dan dapat berkembang bersama organisasi.

(5) Meningkatkan komitmen staf dengan mendorong mereka untuk mengidentifikasikan diri terhadap misi dan tujuan organisasi.

(6) Membantu mengelola perubahan dengan meningkatkan pengertian mereka terhadap alasan untuk berubah dan memberikan mereka pengetahuan serta ketrampilan yang mereka butuhkan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang baru.

(7) Membantu untuk mengembangkan budaya yang berorientasi pada penigkatan kinerja.

(8) Memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

Dengan demikian adanya keuntungan yang dapat diperoleh organisasi melalui pelatihan, maka menuntut organisasi untuk mendesain program pelatihan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

A.3. Desain Pelatihan Yang Efektif

Agar diperoleh desain pelatihan yang efektif para pakar pelatihan menetapkan kunci sistem pelatihan yang terletak pada proses desain instruksional, yaitu suatu pendekatan yang sistematis untuk mengembangkan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

program pelatihan. Langkah-langkah dalam mendesain pelatihan yang efektif menurut Yuwono (2005) adalah sebagai berikut :

Langkah 1 : menganalisis kebutuhan pelatihan.

Langkah 2 : menentukan tujuan pelatihan.

Langkah 3 : memastikan kesiapan peserta mengikuti pelatihan.

Langkah 4 : menciptakan suatu lingkungan belajar.

Langkah 5 : mengorganisasikan materi pelatihan.

Langkah 6 : memilih metode pelatihan.

Langkah 7 : mengevaluasi program pelatihan.

Secara lebih terperinci, Noe (2002) dan Beebe, Mottet dan Roach (2004) menjelaskan lebih lanjut tentang langkah-langkah dalam mendesain pelatihan adalah sebagai berikut :

(1) Menganalisis kebutuhan pelatihan.

Pada kegiatan ini analisis kebutuhan meliputi analisis terhadap organisasi (*organization analysis*), analisis terhadap karyawan (*person analysis*) dan analisis terhadap tugas (*task analysis*).

Dalam melakukan kegiatan analisis organisasi, menurut Noe (2003) ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan sebelum memilih pelatihan sebagai solusi dari masalah yang dihadapi organisasi yaitu :

(1) Arah strategis perusahaan, yaitu merupakan perencanaan yang dipilih organisasi untuk mencapai tujuan yang strategis mempunyai pengaruh

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

yang besar terhadap pemilihan sumber daya yang akan digunakan dalam pelatihan.

(2) Dukungan manajer dan rekan kerja, yaitu merupakan faktor kunci dalam memberikan sikap positif terhadap keikutsertaan seorang karyawan dalam aktivitas pelatihan.

(3) Sumber daya untuk pelatihan, adalah penting untuk mengidentifikasikan ketersediaan sumber daya bagi pelatihan diantaranya biaya, waktu dan pakar.

Analisis kebutuhan karyawan (*person analysis*) dilakukan dalam rangka meninjau kesenjangan antara kinerja yang diharapkan perusahaan dengan kinerja yang saat ini dimiliki karyawan yang merupakan persoalan utama yang dapat diselesaikan melalui pelatihan. Buruknya kinerja biasanya diindikasikan oleh banyaknya keluhan pelanggan, seringnya terjadi kecelakaan kerja dan tidak tercapainya target-target yang telah ditentukan. Selain rendahnya kinerja, perubahan dalam pekerjaan yang menuntut peningkatan kinerja karyawan maupun adanya tugas-tugas baru juga termasuk indikator tentang kebutuhan pelatihan.

Kegiatan selanjutnya adalah analisis terhadap tugas yang merupakan proses identifikasi terhadap tugas, pengetahuan, ketrampilan, perilaku yang perlu diberikan dalam pelatihan. Terdapat empat langkah dalam proses analisis terhadap tugas yaitu :

(1) Memilih pekerjaan yang akan dianalisis.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

(2) Membuat daftar pendahuluan tentang tugas yang dilakukan dalam suatu pekerjaan dengan cara :

a. Melakukan wawancara dan observasi terhadap karyawan yang ahli dan manajer mereka.

b. Berdiskusi dengan mereka yang telah melakukan tugas.

(3) Melakukan validasi atau konfirmasi tentang daftar tugas yang telah dibuat. Pada proses ini melibatkan berbagai pakar termasuk pelaksana tugas dan manajer.

(4) Identifikasi pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan pendukung yang dibutuhkan untuk melakukan masing-masing tugas.

Selain pendapat tersebut di atas, menurut Manullang (2001), terdapat dua cara untuk menentukan kebutuhan pelatihan yaitu :

(1). Melalui analisis pekerjaan dan ketrampilan

Hasil analisis jabatan memberikan gambar tentang tugas-tugas yang dilaksanakan dalam jabatan yang bersangkutan. Dari gambaran tentang tugas-tugas dalam sesuatu jabatan, dapat diperoleh spesifikasi latihan, yang menetapkan karakteristik hal-hal yang harus dimiliki karyawan agar dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut dengan berhasil.

(2). Melalui Analisis Prestasi kerja

Apabila hasil kerja nyata karyawan dibawah standar prestasi kerja, maka diadakan analisis mengapa hal tersebut terjadi. Kemungkinan karena kelemahan karyawan sehingga dapat diberi pengarahan atau memberikan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

pelatihan pada karyawan tersebut untuk meningkatkan prestasi kerja individu yang bersangkutan.

(2) Menentukan tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan merupakan pernyataan yang singkat dan jelas tentang gambaran dari apa yang dapat dilakukan peserta setelah mengikuti pelatihan. Menurut Ino Yuwono (2005), tujuan pelatihan merupakan jawaban atas hasil analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat empat kriteria tujuan pelatihan yaitu :

a. Dapat diamati (*observable*), tujuan pelatihan dibuat dalan pernyataan tertulis tentang jenis perilaku khusus yang dapat diamati.
b. Dapat diukur (*measureable*), tujuan pelatihan harus dapat terukur sehingga dapat dinilai seberapa tepat perilaku yang ditampilkan.
c. Dapat dicapai (*attainable*), tujuan pelatihan harus realistis, artinya disesuaikan dengan tingkat kemmapuan peserta serta kondisi pendukung lainnya.
d. Spesifik, terdapat dua cara untuk membuat tujuan yang spesifik yaitu : pilih kata kerja yang bermakna jelas dan kriteria yang merupakan standar obyektif untuk mengukur kemampuan peserta.

(3) Memastikan kesiapan karyawan dalam mengikuti pelatihan

Seorang karyawan dalam rangka kesiapannya mengikuti pelatihan terkait dengan dua hal yaitu : karakteristik pribadi (kemampuan, sikap, kepercayaan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dan motivasi) yang dibutuhkan untuk mempelajari materi pelatihan dan menerapkannya dalam pekerjaan. Sedangkan hal yang kedua adalah lingkungan kerja yang dapat memberi fasilitas untuk proses belajar.

Pada karakteristik pribadi, selain motivasi untuk belajar perlu dikembangkan *self efficacy* yaitu keyakinan diri karyawan bahwa mereka akan berhasil menguasai materi yang diberikan dalam program pelatihan. Dalam hal ini manajer dapat meningkatkan *self efficacy* karyawan dengan cara :

1. Memberitahukan karyawan tentang tujuan pelatihan.
2. Menunjukkan karyawan yang telah berhasil setelah mengikuti program pelatihan serupa.
3. Memberi kesempatan karyawan untuk memperoleh umpan balik, di mana proses belajar yang terjadi benar-benar dibawah kendali mereka sehingga mereka memiliki kemampuan dan tanggung jawab untuk mengatasi kesulitan belajar yang mereka alami dalam program pelatihan.

Pada hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik lingkungan kerja adanya hambatan situasional dan dukungan sosial merupakan hal yang berpengaruh penting terhadap motivasi belajar. Upaya manajer untuk memastikan lingkungan kerja yang benar-benar mendukung motivasi karyawan untuk belajar :

1. Menyediakan materi, waktu, informasi yang terkait dengan pekerjaan serta bantuan peralatan yang dibutuhkan karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan ketrampilan barunya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2. Menyatakan pentingnya program pelatihan bagi karyawan.
3. Memberi kesempatan karyawan untuk mengetahui keberhasilan kerja mereka jika mereka menggunakan materi pelatihan dalam pekerjaannya.
4. Mendorong anggota kelompok kerja untuk terlibat dalam penggunaan ketrampilan baru dengan memberikan umpan balik dan berbagi pengalaman tentang pelatihan.
5. Memberi karyawan waktu dan kesempatan untuk menerapkan ketrampilan dan perilaku baru dalam pekerjaannya.

(4) Menciptakan suatu lingkungan belajar

Belajar merupakan suatu perubahan yang relatif permanen dalam kemampuan manusia yang bukan merupakan hasil dari proses pertumbuhan. Oleh karena itu agar karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan ketrampilan diberikan dalam program pelatihan serta dapat menerapkan di dalam pekerjaan maka program pelatihan harus melibatkan prinsip-prinsip dalam teori belajar. Teori belajar haruslah dikaitkan dengan "bagaimana kita belajar?" misalnya teori penguat (*reinforcement theory*), teori belajar sosial (*social learning theory*), teori kognitif (*cognitive theory*), teori belajar orang dewasa (*adult learning theory*) dan sebagainya.

Selain hal tersebut di atas yang perlu dicermati adalah memastikan bahwa apa yang dipelajari dalam pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan atau disebut sebagai *transfer of training*. Menurut Noe (2002) *transfer of*

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

training adalah kemampuan peserta menerapkan secara efektif dan berkesinambungan apa yang telah mereka pelajari berupa pengetahuan, ketrampilan, perilaku dan sebagainya ke dalam pekerjaannya. Lingkungan kerja memegang peranan penting dalam memastikan apakah *transfer of training* dapat terjadi. Selain itu juga dipengaruhi oleh faktor karakteristik pribadi peserta dan desain pelatihan. Lebih lanjut dalam proses transfer meliputi dua hal yaitu : generalisasi pelatihan kepada pekerjaan dan pemeliharaan (*maintenance*) materi yang telah dipelajari. Generalisasi merupakan kemampuan peserta untuk menerapkan kapabilitas (pengetahuan verbal, ketrampilan motorik dan sebagainya) pada masalah di pekerjaan dan situasi yang sama dengan yang terjadi dalam pelatihan. Sedangkan pemeliharaan (*maintenance*) adalah proses untuk selalu menggunakan secara terus menerus kapabilitas baru tersebut dari waktu ke waktu.

Desain pelatihan, karakteristik peserta dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap belajar, mengingat, generalisasi dan pemeliharaan. Desain pelatihan mengacu pada karakteristik lingkungan belajar, termasuk kebermaknaan materi, kesempatan untuk berlatih, umpan balik, tujuan belajar, pengelolaan program dan sebagainya. Faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap belajar adalah karakteristik peserta yang meliputi kemampuan dan motivasi mengikuti pelatihan. Selain itu faktor lingkungan kerja berpengaruh terhadap kemampuan belajar dan mengingat adalah dukungan manajemen,

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dukungan rekan kerja, teknologi dan kesempatan untuk mencoba hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.

(5) Mengorganisasikan materi pelatihan

Dalam lagkah berikut adalah menyusun kurikulum pelatihan yang berisi materi yang tercakup dalam program pelatihan. Terdapat dua prinsip utama yang dapat membantu cara mendesain kurikulum yaitu :

1. Mengajarkan ketrampilan dengan urutan yang kronologis, artinya mengajarkan peserta bagaimana menguasai ketrampilan langkah demi langkah sesuai dengan urutan yang kronologis, yaitu mengorganisasikan informasi dalam suatu urutan waktu. Hal ini didasarkan pada hasil analisis terhadap tugas, dimana tugas-tugas dipersiapkan secara berurutan sesuai dengan tahapan-tahapan.
2. Mengajarkan ketrampilan yang sederhana sebleum mengajarkan ketrampilan yang lebih sulit, misalnya mengajarkan ketrampilan mendengar secara aktif terlebih dahulu sebelum mengajarkan ketrampilan mengelola konflik.

Cara mengajarkan ketrampilan adalah begai berikut :

a. *Tell* : memberikan deskripsi verbal/gambaran dengan kata-kata tentang bagaimana ketrampilan harus dilakukan.
b. *Show* : demostrasikan bagaimana ketrampilan harus dilakukan atau tunjukka melalui video.

c. *Invite* : minta peserta untuk berlatih ketrampilan yang diajarkan.

d. *Encourage* : mengidentifikasikan apakah peserta telah melakukan ketrampilan dengan benar.

e. *Correct* : mengidentifikasikan bagaimana peserta dapat meningkatkan kinerjanya.

(6) Memilih metode pelatihan

Penetapan metode pelatihan merupakan salah satu kunci sukses peserta pelatihan. Hal tersebut dipertimbangkan dengan melihat besar kecilnya perusahaan, jenis usaha, keadaan organisasi dan budaya perusahaan. Pertimbangan pemilihan metode pelatihan di dasari oleh : hasil atau tujuan dari pelatihan, terkait dengan lingkungan belajar, *Transfer or Training*, biaya dan efektifitas pelatihan. Mengacu pertimbangan tersebut, menurut Noe, (2002), terdapat tiga metode training yaitu :

(1). Presentation Methods, yang terdiri dari kegiatan *lecture* dan video.

Metode ini peserta pelatihan lebih banyak berperan sebagai penerima informasi yang pasif. Informasi yang disampaikan dapat berupa fakta, proses maupun cara pemecahan masalah.

a. Ceramah (*lectures*).

Ceramah merupakan metode di mana seorang pelatih mengkomunikasikan materi yang diajarkan dengan menggunakan kata-kata secara lisan maupun tulisan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

b. Teknik Audio visual.

Pada teknik audio visual ini digunakan overhead, slide dan video pada saat pelatihan berlangsung.

TABEL VARIASI METODE CERAMAH

Metode	Deskripsi
Standard lecture	Pelatih berbicara sementara peserta mendengar dan menerima informasi
Team teaching	Dua atau lebih pelatih mempresentasikan topik yang berbeda atau topik yang sama tapi dengan perpektif yang berbeda.
Guest speaker	Pembicara tamu yang memberikan informasi.
Panels	Dua atau lebih pembicara memberikan informasi dan memberikan pertanyaan.
Student presentation	Kelompok peserta mempresentasikan topik-topik materi di depan kelas.

Sumber : Noe,2002, hal 216

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

(2). Hands on methods.

Pada metode ini terdiri dari kegiatan *OJT, self directed learning,* magang (*apprenticeship), simulasi, studi kasus, business games, role play dan behavior learning.*

Metode *hans-on* adalah metode pelatihan yang menuntut peserta untuk terlibat secara aktif dalam pelatihan. Metode ini meliputi :

a. *On The Job Training.*

Metode ini diberikan pada karyawan baru atau yang belum berpengalaman dengan cara melakukan observasi terhadap rekan kerja lain atau manajer yang melakukan tugas dan mereka diminta menirunya.

Pada metode *on the job training* terdapat beberapa prinsip antara lain:

1. Persiapan untuk instruksi yaitu :
   1.1. *Break down* pekerjaan ke dalam langkah-langkah yang penting.
   1.2. Mempersiapkan peralatan dan materi yang dibutuhkan.
   1.3. Menetapkan waktu yang akan dibutuhkan peserta untuk mengusai ketrampilan.
2. *Actual Instruction* :
   2.1. Menjelaskan kepada peserta tujuan dari tugas dan minta peserta untuk memperhatikan demonstrasi dari pelaksanaan tugas tersebut.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2.2. Menunjukkan pada peserta bagaimana melakukan pekerjaan tersebut tanpa mengatakan apa-apa.

2.3. Menjelaskan tentang *key point* dari kegiatan kerja di atas dan bisa ditulis jika diperlukan.

2.4. Menunjukkan pada peserta bagaimana melakukannya sekali lagi.

2.5. Memberikan kesempatan pada peserta untuk mencoba dan memberi penghargaan atas keberhasilan peserta.

2.6. Apabila mengalami kegagalan memberikan kesempatan untuk mengulang sampai berhasil.

3. *Self directed learning*

Pada kegiatan ini selanjutnya peserta diberikan kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap keseluruhan aspek dari proses belajar, termasuk tentang kapan dilakukan dan siapa saja yang terlibat. Peserta menguasai materi tanpa keterlibatan pelatih. Pelatih hanya berperan sebagai fasilitator yang selalu siap untuk menjawab pertanyaan peserta. Keseluruhan proses belajar dikendalikan oleh peserta. Langkah-langkah yang harus ditempuh agar metode *self directed learning* efektif :

3.1. Memberikan analisis tugas untuk mengidentifikasi tugas yang harus dikuasai.

3.2. Menuliskan tujuan pelatihan yang langsung terkait dengan tugas yang dibutuhkan, tindakan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dikuasai peserta.

3.3. Memberikan paket materi yang dibutuhkan untuk belajar.

3.4. Memecahkan paket materi dalam beberapa bagian. Setiap bagian selau dimulai dengan tujuan, cara berlatih dan metode evaluasinya.

3.5. Mengevaluasi kegiatan yang berlangsung.

b. Magang (*apprenticeship)*

Magang merupakan metode pelatihan yang menggabungkan antara on the job training dan pelatihan dalam kelas.

c. Simulasi.

Simulasi adalah metode pelatihan yang menyajikan situasi kehidupan yang nyata, dimana apa yang peserta lakukan dalam pelatihan merupakan cerminan dari apa yang peserta lakukan dalam pekerjaan. Dalam simulasi, peserta diberi kesempatan untuk membuat keputusan dan melihat dampak dari keputusan yang mereka buat. Lingkungan pelatihan dibuat bebas dari resiko sehingga peserta dapat dengan bebas melatih ketrampilannya. Misalnya dalam ketrampilan manajerial maupun interpersonal. Kunci keberhasilan dari metode simulasi ini adalah derajat kesamaan antara situasi dan kondisi pelatihan dengan lingkungan kerja yang sebenarnya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

d. Studi kasus

Studi kasus adalah suatu deskripsi tentang bagaimana karyawan atau organisasi menghadapi sutau situasi yang sulit. Peserta dituntut untuk menganalisis dan mengkritisi tindakan yang diambil untuk mengatasi suatu situasi yang sulit. Hal ini untuk mengidentifikasikan tentang kemampuan menilai suatu tindakan serta kemampuan memberikan saran yang berbeda dan efektif. Studi kasus ini sesuai untuk mengembangkan ketrampilan intelektual yang lebih tinggi yang berkaitan dengan proses analisis, sintesis dan evaluasi. Ketrampilan seperti ini sesuai dengan tuntutan kerja seorang manajer dan karyawan professional lainnya. Agar studi kasus menjadi efektif, dibutuhkan suatu lingkungan belajar yang memberi kesempatan pada peserta untuk mempersiapkan dan mendiskusikan kasus yang dianalisis. Selanjutnya peserta diberi kesempatan untuk mengkomunikasikan hasil analisisnya dan mempertahankan pendapatnya tersebut.

e. Permainan Bisnis (*business games*).

Metode permainan bisnis ini menuntut peserta untuk mengumpulkan informasi, menganalisis dan membuat keputusan. Permainan bisnis biasanya digunakan untuk mengembangkan ketrampilan manajemen. Permainan dapat menstimulasi proses belajar karena peserta secara aktif terlibat dan meniru kondisi kompetitif dalam bisnis. Jenis

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

keputusan yang dibuat peserta dalam permainan ini menyangkut seluruh aspek dalam pelatihan manajemen

f. Bermain peran (*role play).*

Bermain peran atau *role play* memberi kesempatan pada peserta untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan karakter peran yang diberikan padanya. Informasi tentang situasi dalam pekerjaan maupun masalah interpersonal diberikan pada peserta untuk dijadikan dasar dalam melakukan tindakan. Bermain peran berbeda dengan simulasi, terutama pada pilihan tindakan dan kelengkapan informasi yang tersedia. Pada bermain peran, informasi yang diberikan terbatas, sedangkan pada simulasi informasi yang diberikan lebih detil. Simulasi lebih terfokus pada tindakan fisik sedangkan bermain peran lebih terfokus pada tindakan interpersonal. Pada simulasi keberhasilan peserta tergantung pada model yang ada dalam realitas sedangkan pada bermain peran keberhasilan tergantung pada reaksi emosional peserta yang lain.

g. *Behavior modeling.*

Pada metode pelatihan ini peserta dihadirkan suatu model yang menunjukkan perilaku kunci (*key behavior*) yang dapat ditiru oleh peserta. *Behavior modelling* berdasarkan pada teori belajar sosial, yang menekankan pada prinsip :

(1) mengamati perilaku yang ditampilkan oleh model.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

(2) *Vicarious reinforcement* yang menunjukkan bahwa peserta dapat melihat model memperoleh penguat (*reinforcement*) atas perilaku tertentu.

Behavior modelling lebih sesuai untuk mempelajari ketrampilan dan perilaku daripada informasi yang faktual. Dari hasil penelitian membuktikan bahwa behavior *modelling efektif* untuk melatih ketrampilan interpersonal dan komputer. Pelatihan *behavior modelling* membutuhkan perilaku kunci, menunjukkan cara berperilaku, kesempatan berlatih dan transfer dari pelatihan ini pada perilaku kerja sehari-hari.

Langkah yang dilakukan dalam *behavior modelling* adalah :

a. Menentukan tugas yang belum mampu dilakukan oleh peserta yang berkaitan dengan kelemahan pada ketrampilan atau perilaku.
b. Menentukan perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melakukan tugas.

(3). *Group learning methods*,

Pada metode membangun kelompok ini digunakan untuk meningkatkan efektifitas tim atau kelompok. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan ketrampilan peserta guna membangun kelompok kerja yang efektif. Metode membangun kelompok meliputi kemampuan peserta berbagi pendapat dan pengalaman, membangun identitas kelompok, memahami dinamika hubungan interpersonal dan saling mengetahui

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kelemahan dan kekuatan antar peserta. Sejumlah teknik pelatihan kelompok bertujuan antara lain untuk meningkatkan kinerja kelompok, membangun kelompok baru tau meningkatkan interaksi antar anggota kelompok. Seluruh teknik melibatkan kegiatan penilaian perasaan, persepsi dan kepercayaan atas fungsi dari kelompok, diskusi dan upaya meningkatkan kinerja kelompok. Metode membangun kelompok terdiri dari :

a. *Adventure learning.*

Adventure learning berfokus pada pengembang kelompok kerja dan ketrampilan memimpin yang menggunakan aktivitas terstruktur di luar ruangan. Metode ini sesuai untuk meningkatkan ketrampilan dalam efektifitas kelompok, seperti *self awardness*, pemecahan masalah, manajemen konflik dan pengambilan resiko. *Adventure learning* melibatkan aktifitas fisik misalnya mendaki gunung atau menyeberangi sungai. Pada situasi demikian peserta dapat berinteraksi secara interpersonal tanpa diatur oleh peraturan yang formal. Keadaan ini menunjang peserta untuk saling melebur menjadi kelompok yang kompak dan *kohesif.* Pada metode ini memberi kesempatan pada peserta untuk berbagai pengalaman emosi yang kuat. Dengan demikian dapat membantu peserta untuk mengubah perilaku yang buruk. Karakteristik penting dalam *adventure learning* adalah latihan yang dapat memberikan metafora atas perilaku dalam organisasi, sehingga

ada kesamaan antara pola perilaku yang ada dalam pekerjaan dengan yang ada pada pelatihan.

b. *Team training.*

Team training melibatkan koordinasi kinerja individual yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Terdapat tiga komponen dari kinerja kelompok yaitu pengetahuan, sikap dan perilaku. Komponen pengetahuan menuntut anggota kelompok untuk memiliki struktur mental atau ingatan yang dapat berfungsi secara efektif saat berada pada situasi baru. Komponen sikap adalah *belief* dan perasaan terhadap tugas termasuk moral. Sedangkan komponen perilaku menuntut anggota kelompok untuk berkomunikasi, berkoordinasi, beradaptasi untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan kelompok.

Menurut Noe (2002), *Hans-on methods* meliputi kegiatan *On The Job Training*, simulasi, studi kasus, *business games*, *role plays*, dan *behavior modelling*. Metode ini ideal digunakan utnuk program pengembangan ketrampilan yang sifatnya spesifik, memberi pemahaman tentang ketrampilan dan perilaku yang dapat dilakukan dalam suatu jabatan, memberikan pengalaman tentang semua aspek yang kompleks dari suatu tugas dan memberikan kesepakatan dalam menjalankan suatu pekejaan tertentu.

Sementara itu menurut Blanchard (1999), metode pelatihan *games* dan simulasi adalah merupaka proses simulasi dari kejadian-kejadian dan keadaan yang terjadi dalam pekerjaan para peserta. Peserta mendapatkan pengalaman

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dari kejadian-kejadian yang telah di *setting* sedemikian rupa sehingga peserta dapat meningkatkan kemampuan performance kerjanya sesuai denga konsep yang diinginkan. Metode simulasi tersebut terdiri dari : *business games, in-basket exercise*, studi kasus, *role palys* dan *behavior modeling.*

Metode pelatihan merupakan suatu metode yang tepat dan tergantung kepada tujuannya. Tujuan dan / atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula. Menurut Andrew E. Sikula (1981) yang dikutip oleh Mangkunegara (2001) mengemukakan enam metode pelatihan sebagai berikut :

a. *On The Job*

   Metode ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak dipergunakan. Karena prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Metode *on the job training* ini sangat tepat, cocok untuk mengajarkan pengetahuan, skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Hanya saja peserta pelatihan ini harus dilakukan pada waktu yang sama dan untuk *job* yang sama pula.

b. *Vestibule* atau Balai

   Metode ini adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu *job*. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan

dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode *vestibule* biasanya dilakukan dalam beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur.

c. Metode Demonstrasi dan contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi ini merupakan metode training yang sangat efektir karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta bagaimana mengerjakan suatu tugas yang akan dikerjakan. Metode ini melibatkan penguraian dan memperagakan sesuatu melalui contoh-contoh biasanya dikombinasikan dengan alat bantu belajar, seperti gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi. Metode demonstrasi dapat juga digunakan untuk tujuan mengembangkan manajerial.

d. Simulasi

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap, sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

e. *Apprenticeship*

Metode *training apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan keterampilan yang berdasarkan pada keahlian khusus untuk seseorang.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Metode ini didasarkan pula pada *on the job training* dengan memberikan petunjuk-petunjuk cara mengerjakannya. Akan tetapi, metode ini tidak mempunyai standar format sehingga peserta training akan dengan mudah mendapatkan bimbingan umum dan mereka langsung dapat mengerjakan pekerjaannya.

f. Metode Ruang Kelas

Metode ruang kelas merupakan metode training yang dilakukan di dalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan di area pekerjaan. Aspek-aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam ruangan kelas daripada *on the job*. Teristimewa, jika hal tersebut merupakan falsafah, konsep-konsep, sikap, teori-teori, dan kemampuan memecahkan masalah, harus dipelajari.

(7) Mengevaluasi program pelatihan

Kegiatan evaluasi dalam program pelatihan terdiri dari evaluasi formatif dan sumatif. Evaluasi formatif ini memberi informasi tentang bagaimana membuat program yang lebih baik. Pada evaluasi ini biasanya menyangkut pengumpulan data kualitatif tentang program. Hasil evaluasi ini digunakan untuk merubah materi pelatihan sehingga menjadi lebih akurat, lebih mudah mengerti dan lebih menarik untuk dipelajari.

Evaluasi sumatif adalah evaluasi yang mengukur sejauh mana perubahan peserta sebagai hasil dari partisipasinya dalam program pelatihan.

Evaluasi sumatif juga meliputi pengukuran keuntungan keuangan yang diperoleh perusahaan dari hasil pelatihan. Pada evaluasi ini biasanya berupa pengumpulan data kuantitatif dengan menggunakan tes, penjualan, angka atau pengukuran kinerja yang obyektif seperti volume penjualan, angka kecelakaan dan sebagainya.

Menurut D.L Kirkpatrick yang dikutipYuwono (2005), untuk mengevaluasi program pelatihan dibutuhkan kriteria untuk menentukan efektifitas pelatihan yang terdiri dari empat tahap kriteria. Tahap 1 dan 2 dikumpulkan sebelum peserta kembali ke tempat kerja dan tahap 3 dan 4 digunakan untuk menentukan transfer of training, keempat tahap tersebut adalah seperti pada tabel berikut :

Tabel Kriteria Hasil Pelatihan

Level	***Criteria***	***Focus***
1	*Reaction*	*Trainee satisfaction*
2	*Learning*	*Acquisition of knowledge, skill, attitude, behavior*
3	*Behavior*	*Improvement of behavior injob*
4	*Result*	*Business result achieved by trainees*

Sumber : Noe,2002, hal 182

Selain kriteria di atas, terdapat lima kategori sebagai suatu hasil training atau *training outcomes* , yaitu :

1. *Cognitive outcomes*, digunakan untuk menentukan derajat pengenalan (*familiar*) peserta terhadap prinsip, fakta, teknik prosedur maupun proses

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

yang diajarkan dalam pelatihan. Hal ini mencakup tahap ke 2 dari criteria Kirkpatrick.

2. *Skill-based outcomes*, digunakan untuk menilai tahap ketrampilan teknik atau motorik dan perilaku. Hal ini berhubungan dengan kriteria ke 2 dan ke 3 dari Kirkpatrick.
3. *Affective outcomes*, meliputi sikap dan motivasi, termasuk reaksi peserta terhadap program.
4. *Result* digunakan untuk menentukan manfaat pelatihan bagi perusahaan, misalnya peningkatan produksi, penurunan biaya untuk turnover, kecelakaan kerja dan sebagainya.
5. *Return of invesment (ROI)* yaitu membandingkan keuntungan keuangan yang diperoleh dari hasil pelatihan dengan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan.

B. Faktor - Faktor Penyebab Permasalahan Pada Kemampuan dan Ketrampilan Kepemimpinan *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga.

Telah dijabarkan pada bab sebelumnya bahwa terdapat permasalahan pada kemampuan kepemimpinan para *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga yang dapat menyebabkan keterlambatan pekerjaan sehingga terjadi pembengkakan biaya operasional maupun biaya personil. Oleh karena itu maka haruslah diadakan peningkatan kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan. Menurut Kartono (1994), keberadaan sosok pimpinan yang kurang memiliki

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kemampuan dan ketrampilan dapat terjadi karena beberapa hal, diantaranya adalah :

(1). Kurang tepatnya cara pemilihan calon pemimpin, misalnya lewat: sistem katabelletje, pilih kasih, nepotisme, dan lain-lain.

(2). Tanpa melalui sistem tes secara obyektif, seleksi dan pengujian fisik serta mental terlebih dahulu, ditambah kurang matangnya persiapan dan masa training, sehingga pemimpin (orang-orang muda) yang baru dilatih itu tidak mampu menjalankan tugas-tugasnya.

(3). Tugas-tugas yang harus dipikul oleh "calon pemimpin" tadi ada jauh diatas daya pikul dan kapabilitinya.

(4). Tidak diterima oleh bawahan, karena pimpinan yang diangkat itu tidak mampu menyesuaikan diri dalam iklim sosial dan iklim psikis baru.

(5). Adanya perubahan tugas atau mutasi yang mendadak dan kurang adanya adaptasi (daya penyesuaian diri) serta kurang kemampuan teknisnya.

Adanya pendapat tersebut di atas dan berdasar keadaan yang saat ini terjadi maka dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor penyebab bahwa kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan pada para *Group Leader* dinyatakan kurang efektif karena :

1. Penyelenggaraan seleksi dan penempatan jabatan *Group Leader* belum hanya berdasarkan pada kemampuan teknis saja.
2. Pembekalan pelatihan yang kurang memadai terhadap para *Group Leader.*

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

3. Kurangnya persiapan diri terhadap jabatan sebagai *Group Leader* sehingga kurang mampu beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru.

C. Hasil Pengumpulan Data

Dari hasil wawancara dengan Asisten Manajer Bidang SDM, Asisten Manajer Bidang Operasional di Departemen *Hull Costruction* dan Departemen *Outfitting* di Divisi kapal Niaga penulis mendapatkan data tentang kepemimpinan *Group Leader* yaitu :

(1). Pengangkatan jabatan *Group Leader* berdasarkan dari hasil pemilihan yang kurang tepat yaitu hanya pada kemampuan teknis atau operasional dalam bidang tertentu tanpa mempertimbangkan kemampuan manajerialnya.

(2). Sistem seleksi belum dilakukan sesuai prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu tanpa melampaui tes kompetensi yang telah disatandarkan. Keadaan tersebut menjadikan pemetaan kompetensi karyawan kurang memadai sehingga pembekalan kemampuan manajerial maupun masa training bagi *Group Leader* pelaksanaannya kurang matang dan kurang sesuai dengan tuntutan tugas-tugasnya. Sementara itu, pengembangan kemampuan dan ketrampilan manajerial dan kepemimpinan yang telah didapat dari pelatihan di luar perusahaan ternyata kurang memenuhi harapan organisasi. Metode pelatihan bagi *Group Leader* perlu ditambah atau diubah agar sesuai dengan kondisi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

tempat kerja peserta sehingga peserta dapat terlibat dan peran serta dalam proses pelatihan. Sementara itu, faktor kepemimpinan yang sesuai dengan harapan organisasi adalah merupakan kepemimpinan yang memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan perusahaan.

(3). Tugas-tugas kepemimpinan *Group Leader* masih kurang sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh perusahaan.

(4). Kurang diterimanya *Group Leader* pada kelompok tertentu karena terdapat perbedaan usia yang lebih muda daripada bawahannya.

(5). Daya adaptasi yang kurang terhadap jabatan baru *Group Leader* sehingga pengelolaan pada bawahan kurang optimal.

D. Penyebab Yang Paling Mungkin Tentang Permasalahan Kemampuan dan Ketrampilan Kepemimpinan Pada *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga.

Pada sistem pemilihan dan penempatan jabatan di PT. PAL INDONESIA (PERSERO) telah dibuat standar operasional untuk menetapkan calon *Group Leader.* Demikian juga standar kompetensi jabatan *Group Leader* telah dibangun oleh Divisi SDM. Dengan demikian penyebab adanya kepemimpinan yang kurang sesuai dengan keinginan organisasi pada *Group Leader* di Divisi kapal Niaga bukan disebabkan karena faktor prosedural atau sistem yang ada pada organisasi PT. PAL INDONESIA (PERSERO). Dengan demikian faktor individu merupakan penyebab utama

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dari keberadaan kemampuan kepemimpinan *Group Leader* yang masih dianggap kurang sesuai dengan harapan perusahaan.

Menurut Kartono (1994), apabila kesalahan terletak pada faktor personnya (faktor manusia) dan bukan pada segi-segi teknis organisatoris dan prosedural, maka hal ini dapat diatasi melalui usaha pengembangan staf dan *in service training*.

Dalam pelaksanaan program pengembangan staf, perlu dicari macam-macam latihan yang dapat memunculkan interaksi yang baik antara para *trainee* yang tengah dilatih dengan para pelatih dan lingkungannnya, maka kemampuan berkomunikasi yang baik merupakan syarat terpenting untuk berkembangnya individu pemimpin dengan adanya hubungan vertikal dan horizontal yang lancar.

Training atau latihan-latihan kepemimpinan ini harus mendorong calon untuk melakukan perubahan sikap, agar mereka menjadi pemimpin yang efisien. Beberapa mata pelajaran yang dapat menunjang kemampuan memimpin, dan bisa melancarkan interaksi antar-manusia dalam kelompok kerja, antara lain ialah:

a. Pemimpin dan kepemimpinan
b. Tekhnik pengambilan keputusan
c. Administrasi, organisasi manjemen
d. Komunikasi (hubungan antara manusia)
e. Psikologi sosial

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

f. Tingkah laku manusia didalam organisasi

g. Kepekaan/sensitivitas

h. Teori konflik dan lain-lain.

Menurut Yukl (1994), salah satu upaya yang berkenaan dengan faktor manusia yang bertujuan meningkatkan kemampuan kepemimpinan adalah program-program pelatihan formal, yaitu program yang dirancang untuk meningkatkan ketrampilan yang relevan bagi efektifitas manajerial dan bagi kemajuan. Pelatihan formal untuk ketrampilan teknis biasanya menyangkut metode-metode pelatihan seperti buku-buku teknis, manual-manual prosedur, demonstrasi video, simulator peralatan dan program-program tutorial.

Kemampuan konseptual lebih sukar untuk diperoleh melalui pelatihan formal. Beberapa macam metode pelatihan yang terspesialisasi untuk ketrampilan konseptual dan administratif adalah analisis kasus, *business games* dan simulasi. Ketrampilan antarpribadi juga sukar diperoleh. Metode-metode paling efektif adalah *role playing* serta memodelkan perilaku, menyangkut peluang-peluang untuk melatih ketrampilan antar pribadi dan memperoleh umpan balik, mengenai apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan.

Terkait dengan pelatihan kepemimpinan yang pernah dilaksanakan oleh penyelenggara dari luar perusahaan dan dengan mempertimbangkan hasil yang dicapai belum sesuai dengan harapan perusahaan, maka diberikan alternatif untuk mengembangkan metode pelatihan simulasi sebagai upaya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

pengembangan kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga.

Dengan demikian mengacu pada uraian di atas dan dengan mempertimbangkan penyebab yang paling mungkin untuk meningkatkan serta mengembangkan kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan maka diberikan pelatihan dengan menggunakan metode pelatihan *experience learning*. Metode *experience learning* merupakan metode yang melibatkan peran serta aktif para *Group Leader* dengan latar belakang kondisi yang disesuaikan dengan tugas-tugas di lingkungan tempat kerja. Pelaksanaan dapat dilakukan di dalam kelas dan juga langsung di tempat kerja dengan memberikan materi kasus maupun bermain peran pada situasi kerja yang sebenarnya. Pada masa yang akan datang diharapkan kemampuan kepemimpinan *Group Leader* dapat berkembang sesuai dengan tuntutan perusahaan agar biaya personil dapat diatasi sesuai dengan pemenuhan jadwal kerja penyelesaian kapal.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BAB III

DESAIN INTERVENSI

Pada saat ini para *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga belum secara keseluruhan mendapatkan pelatihan kepemimpinan yang sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pembekalan dari pihak manajemen dalam bentuk ceramah dan tanya jawab interaktif diberikan pada saat seseorang diangkat menjabat sebagai *Group Leader*. Selain itu terdapat beberapa *Group Leader* juga diberikan pelatihan kepemimpinan yang dilakukan oleh pihak luar. Dengan demikian hasil yang didapat kurang memenuhi kebutuhan organisasi karena dari segi materi maupun metode pelatihan yang telah diberikan belum dapat merubah kemmapuan dan ketrampilan yang diharapkan oleh perusahaan. Untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam melaksanakan pelatihan kepemimpinan dimulai dari analisis kebutuhan pelatihan.

Desain intervensi yang digunakan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan adalah dengan melakukan pelatihan kepemimpinan yang memiliki tujuan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Oleh karena untuk mendapatkan rancangan pelatihan kepemimpinan yang sesuai dengan harapan organisasi maka lebih dahulu dilaksanakan analisis kebutuhan pelatihan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Untuk mendapatkan analisis kebutuhan pelatihan digunakan pengambilan data melalui observasi, wawancara dan angket agar dapat menggali lebih dalam tentang kebutuhan pelatihan. Menurut Noe (2002), kegiatan analisis kebutuhan ini meliputi analisis terhadap organisasi (*organization analysis*), analisis terhadap karyawan (*person analysis*) dan analisis terhadap tugas (*task analysis*).

Dari hasil pengambilan data analisis kebutuhan terhadap organisasi, analisis terhadap karyawan dan analisis terhadap tugas didapatkan bahwa kebutuhan pelatihan kepemimpinan *Group Leader* haruslah menggunakan metode yang tepat sasaran yaitu sesuai dengan tujuan pelatihan. Hal ini untuk mengembangkan serta meningkatkan kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan. Artinya, dengan pemilihan metode yang tepat sasaran akan diperoleh perubahan yang tidak sekedar pengetahuan wawasan saja namun juga perilaku dalam bertindak dan berperan sebagai seorang pimpinan di tingkat *Group Leader*. Beberapa metode pelatihan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

***(1).* Metode Presentasi.**

Pada metode ini peserta pelatihan lebih banyak menerima informasi dengan pasif berupa fakta, proses maupun cara pemecahan masalah. Metode presentasi terdiri dari : *lecture* atau ceramah dan *audiovisual techniques*.

(2).* Metode Simulasi atau disebut juga *Hands on methods.

Pada metode ini peserta dituntut untuk ikut serta berperan aktif dalam pelatihan. Metode ini meliputi beberpa kegiatan yang dipilih sebagai pelatihan kepemimpinan adalah : simulasi, studi kasus, permainan bisnis, bermain peran dan *behavior modeling.*

(3). Group learning methods.

Kegiatan *adventure learning, team training dan action learning.*

Metode membangun kelompok ini digunakan untuk meningkatkan efektifitas tim atau kelompok. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan ketrampilan peserta guna membangun kelompok kerja yang efektif.

A. ALTERNATIF DESAIN INTERVENSI

Terdapat beberapa alternatif desain intervensi yang digunakan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan serta ketrampilan kepemimpinan para *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga dengan bertujuan peningkatan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Desain intervensi yang dilakukan adalah memberikan pelatihan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan standar baku yang ada. Kemampuan yang saat ini dimiliki oleh para *Group Leader* masih belum memungkinkan untuk dapat berperan sebagai pemimpin terkait dengan metode pelatihan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kepemimpinan yang kurang tepat sasaran sesuai tujuan yang diinginkan yaitu peningkatan dan pengembangan pengetahuan dan perilaku kepemimpinan yang efektif.

A.1. 1. ALTERNATIF I

Menggunakan intervensi pelatihan dengan metode simulasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kognitif dan perilaku kepemimpinan yang efektif. Pada metode ini menggunakan kegiatan :

a. Simulasi

Merupakan kegiatan yang menyajikan situasi kehidupan yang nyata sehingga apa yang peserta lakukan dalam pelatihan merupakan cerminan dari apa yang peserta lakukan dalam pekerjaan. Peserta diberi kesempatan untuk membuat keputusan dan melihat dampak dari keputusan tersebut. Lingkungan pelatihan dibuat bebas dari resiko sehingga peserta dapat dengan bebas melatih ketrampilannya. Keberhasilan metode simulasi ini adalah adanya derajat kesamaan antara situasi dan kondisi pelatihan dengan lingkungan kerja yang sebenarnya.

b. Studi kasus.

Studi kasus merupakan deskripsi tentang karyawan atau organisasi bila menghadapi situasi yang sulit. Peserta dituntut untuk menganalisis dan mengkritisi tindakan yang diambil untuk

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

mengatasi suatu situasi yang sulit. Hal ini untuk mengidentifikasikan tentang kemampuan menilai suatu tindakan serta kemampuan memberikan saran yang berbeda dan efektif. Studi kasus ini sesuai untuk mengembangkan ketrampilan intelektual yang lebih tinggi yang berkaitan dengan proses analisis, sintesis dan evaluasi.

c. Permainan Bisnis (*business games).*

Metode permainan bisnis ini memberikan kesempatan peserta untuk mengumpulkan informasi, menganalisis dan membuat keputusan. Permainan bisnis biasanya digunakan untuk mengembangkan ketrampilan manajemen. Permainan dapat menstimulasi proses belajar karena peserta secara aktif terlibat dan meniru kondisi kompetitif dalam bisnis. Jenis keputusan yang dibuat peserta dalam permainan ini menyangkut seluruh aspek dalam pelatihan manajemen

d. Bermain peran (*role play).*

Bermain peran atau *role play* memberi kesempatan pada peserta untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan karakter peran yang diberikan padanya. Informasi tentang situasi dalam pekerjaan maupun masalah interpersonal diberikan pada peserta untuk dijadikan dasar dalam melakukan tindakan. Bermain peran berbeda dengan simulasi, terutama pada pilihan tindakan dan kelengkapan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

informasi yang tersedia. Pada bermain peran, informasi yang diberikan terbatas, sedangkan pada simulasi informasi yang diberikan lebih detil. Simulasi lebih terfokus pada tindakan fisik sedangkan bermain peran lebih terfokus pada tindakan interpersonal. Pada simulasi keberhasilan peserta tergantung pada model yang ada dalam realitas sedangkan pada bermain peran keberhasilan tergantung pada reaksi emosional peserta yang lain.

e. *Behavior modeling.*

Pada metode pelatihan ini peserta dihadirkan suatu moel yang menunjukkan perilaku kunci (*key behavior*) yang dapat ditiru oleh peserta. *Behavior modelling* berdasarkan pada teori belajar sosial, yang menekankan pada pengamatan perilaku yang ditampilkan oleh model dan peserta mendapat penguat atas perilaku tertentu. *Behavior modelling* diberikan untuk mempelajari ketrampilan dan perilaku. Pelatihan *behavior modelling* membutuhkan perilaku kunci, menunjukkan cara berperilaku, kesempatan berlatih dan transfer dari pelatihan ini pada perilaku kerja sehari-hari.

Langkah yang dilakukan dalam *behavior modelling* meliputi penentuan tugas yang belum mampu dilakukan peserta yang berkaitan dengan kelemahan ketrampilan tertentu serta penentuan perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melakukan suatu tugas tertentu.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

A.1.2. ALTERNATIF II

Intervensi struktural merupakan salah satu alternatif selain intervensi pelatihan dalam rangka memperbaiki kemampuan kepemimpinan, yaitu rekayasa situasional. Organisasi yang melakukan rekayasa situasional adalah melakukan kegiatan perubahan dalam tanggung jawab posisi, perubahan dalam hubungan pelaporan, pendelegasian, modifikasi sistem informasi, dan modifikasi proses perencanaan formal. Kegiatan yang menggunakan intervensi struktural ini adalah termasuk kegiatan dalam perubahan birokrasi, rancang bangun pekerjaan dan perubahan pendelegasian serta modifikasi sistem informasi.

Adanya kegiatan intervensi struktural tersebut biasanya terkait dengan kebijakan perusahaan. Hal ini karena terdapat perubahan sistem yang secara *corporate* atau terpusat harus diubah dengan sistem baru yang menyangkut kewenangan dan tanggung jawab struktural.

A.2. EVALUASI DESAIN INTERVENSI

Penggunaan metode simulasi memiliki kelebihan pada hasil pelatihan, yaitu : meningkatkan ketrampilan intelektual yang berkaitan dengan kemmapuan analisis, sintesa dan pemecahan masalah serta berpikir strategis. Selain itu metode simulasi ini juga meningkatkan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kemampuan perilaku dan ketrampilan motorik. Secara adminsitratif pada pelaksanaan metode ini relatif lebih banyak membutuhkan biaya dan waktu karena keaktifan peserta lebih dilibatkan dalam kegiatan pelatihan. Namun demikian bila dibandingkan dengan hasil pelatihan yang didapat maka biaya dan waktu tersebut dapat diminimalkan dengan cara pelaksanaan dilakukan di sekitar tempat kerja dan juga didukung dengan keterlibatan pimpinan dari organisasi yang bersangkutan sebagai pelatih dan sekaligus menjadi *behavior modelling*.

Sementara itu, penggunaan intervensi struktural memiliki kelebihan adanya pembenahan sistem yang lebih tertib karena perubahan yang terjadi dilaksanakan oleh perusahaan. Sementara itu, kekurangan dari intervensi struktural di PT. PAL INDONESIA (PERSERO) adalah sangat bergantung pada kebijakan perusahaan yang melibatkan para pejabat terkait. Oleh karena itu diperlukan waktu yang lebih lama untuk menyusun dan memberlakukan sistem baru dalam perusahaan.

B. 1. DESAIN INTERVENSI YANG DIGUNAKAN

Desain intervensi yang digunakan adalah pelatihan kepemimpinan dengan metode simulasi atau *hans-on methods*. Menurut Noe (2002), *Hands-on Methods* merupakan metode yang menuntut keaktifan dan hasil yang didapat adalah tidak adanya pada peningkatan kemampuan pengetahuan saja namun juga peruabahan perilaku yang diinginkan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dengan demikian peningkatan dan pengembangan kemampuan serta ketrampilan kepemimpinan untuk para *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga digunakan *Hands – on Methods* atau disebut juga metode simulasi dengan kegiatan yang dipilih adalah simulasi, studi kasus, permainan bisnis, bermain peran dan *behavior modelling.* Hal ini dipilih dengan pertimbangan agar para peserta dapat terlibat aktif melakukan kegiatan pelatihan sehingga mendapatkan kemampuan dan ketrampilan di bidang wawasan serta perubahan perilaku yang diinginkan oleh organisasi. Keterlibatan dari para pimpinan setempat untuk menjadi pelatih dan sebagai *behavior modelling* juga diberikan pada para peserta dengan tujuan agar peserta mampu berperan sebagai seorang *Group Leader* sesuai dengan harapan perusahaan terutama dalam mengelola kelompok dan pengambilan keputusan penting di kelompok kerjanya. Selain pertimbangan tersebut bila dilihat dari hasil pelatihan yang didapat maka biaya yang dikeluarkan relatif murah karena tempat dapat dilaksanakan di sekitar tempat kerja dan waktu dapat lebih fleksibel disesuaikan dengan proyek-proyek yang harus diselesaikan oleh para *Group Leader* tersebut. Namun demikian kelemahan dari metode ini adalah pada kegiatan persiapan pelatihan karena menuntut lebih banyak waktu dan materi yang variatif dan kegiatan tersebut disesuaikan dengan standar kompetensi perusahaan dengan mempersiapkan materi kasus sesuai dengan masing-masing area kerja maupun deskripsi

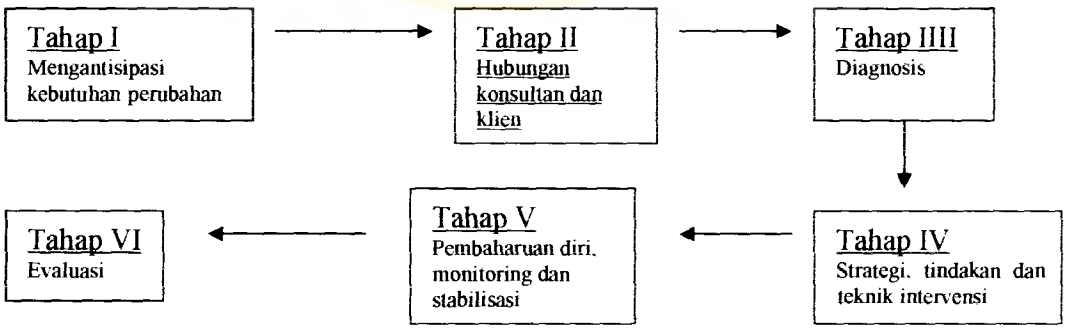
ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

pekerjaan *Group Leader* . Disamping hal tersebut juga diperlukan kesepakatan waktu para peserta dan persiapan para pimpinan yang terlibat sebagai pelatih dengan menyesuaikan jadwal kerja mereka agar dapat ikut serta berperan aktif dalam motode pelatihan simulasi ini.

B. 2. ALUR INTERVENSI

Pelatihan kepemimpinan pada *Group Leader* dengan menggunakan metode simulasi merupakan langkah intervensi untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan serta ketrampilan di bidang kepemimpinan yang menuntut keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Agar didapat hasil yang sesuai dengan harapan organisasi maka perlu di dukung oleh semua pihak agar hasil pelatihan mampu memberikan sumbangan perubahan terhadap kinerja karyawan dan selanjutnya perubahan organisasi ke arah yang lebih baik.

Untuk memperoleh perubahan yang diinginkan dalam bentuk pelatihan tersebut yang mengarah pada perubahan organisasi, menurut Harley & Brown (2001) terdapat beberapa tahapan yaitu :



ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

I. TAHAP I : MENGANTISIPASI KEBUTUHAN PERUBAHAN

Seiring dengan permintaan pasar terhadap hasil produksi kapal tertentu mengharuskan perusahaan untuk dapat memenuhi keinginan pelanggan. Selain peningkatan di bidang teknologi haruslah diiringi dengan kemampuan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan ketrampilan di bidangnya. Proyek pembuatan kapal niaga tak lepas dari hasil pekerjaan yang mengedepankan kerja kelompok. Selain rancangan kapal yang telah ditetapkan maka penyelesaian pembangunan kapal niaga sangat tergantung dari hasil kerja kelompok. Oleh karena itu keberadaan *Group Leader* pada setiap bengkel sangat menentukan kualitas kerja kelompok kerjanya mengingat pada *Group Leader* merupakan tingkat kepemimpinan terbawah dengan tanggung jawab yang harus mampu bekerja secara operasional di bidangnya dan juga dituntut mampu memimpin anak buahnya.

Kesadaran akan perlunya perubahan pada para *Group Leader* di Divisi kapal Niaga karena berkaitan dengan penyelesaian proyek pembangunan kapal niaga yang tidak sesuai dengan perencanaan kerja. Dengan demikian maka biaya operasional maupun biaya personil membengkak sehingga keuntungan yang diharapkan tidak sesuai dengan rencana semula. Mengacu pada hal-hal yang mendorong adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan kemampuan dan ketrampilan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kepemimpinan pada *Group Leader* disebabkan karena dorongan eksternal atau karena adanya kekuatan perubahan dari luar perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robert Kreitner & Angelo (2001) yang menyatakan bahwa terdapat dua kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan yaitu :

1. Kekuatan eksternal, merupakan penyebab dari perubahan kareana tuntutan dari luar perusahaan misalnya : keadaan demografis, perkembangan teknologi, perubahan pasar, tekanan sosial dan politik.
2. Kekuatan internal , merupakan penyebab yang mendorong perubahan karena adanya tuntutan dari dalam perusahaan misalnya : permasalahan sumber daya manusia yang tidak puas, kurang motivasi dan keputusan manajemen setempat.

Program pelatihan kepemimpinan *Group Leader* memiliki keuntungan dan kerugian sebagai berikut :

Pelatihan Kepemimpinan	**Keuntungan**	**Kerugian**
Pelatihan Kepemimpinan yang pernah dilaksanakan	1. Tidak mempersiapkan materi dan metode pelatihan karena peserta *Group Leader* langsung dikirim ke tempat pelatihan di luar perusahaan	1. Hasil yang dicapai tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan
Pelatihan kepemimpinan dengan menggunakan metode simulasi dan	1. Hasil yang diharapkan disesuaikan dengan tujuan yang lebih spesifik sesuai dengan harapan perusahaan	1. Memerlukan waktu untuk mempersiapkan materi maupun

standar kompetensi perusahaan	dengan mengacu pada standar kompetensi. 2. Pengembangan kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan lebih mudah terpantau dari waktu ke waktu karena disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. 3. Lebih mudah memantau hasil perubahan pengetahuan maupun perilaku yang diinginkan perusahaan.	pelaksanaan pelatihan yang lebih khusus dari sekedar mengirimkan peserta pelatihan di luar perusahaan.

Berdasarkan data di atas maka terdapat keuntungan dari diadakannya pelatihan kepemimpinan dengan menggunakan metode simulasi daripada kerugiannya. Oleh karena itu peningkatan kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan perlu diadakan dalam bentuk pelatihan dengan menggunakan metode simulasi agar diperoleh hasil yang diinginkan oleh perusahaan.

TAHAP II : HUBUNGAN KONSULTAN DAN KLIEN

Konsultan yang diharapkan berperan secara efektif selaku agen perubahan dapat berasal dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Menurut Siagian (2002), menyatakan bahwa keputusan dalam penggunaan konsultan tertentu haruslah dilandasi prinsip keserasian. Untuk menumbuhkan hubungan konsultan dan klien haruslah mencakup kerangka acuan kerja konsultan, masa kerjanya, biaya yang harus ditanggung oleh

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

klien, hasil pekerjaan yang diharapkan dari konsultan yang kesemuanya memiliki tujuan :

a. Mencegah timbulnya konflik di kemudian hari.
b. Mempertegas apa yang diharapkan oleh satu pihak dari pihak yang lain.
c. Kesepakatan tentang cara penyelesaian perbedaan pendapat tentang segi hubungan kerja kedua belah pihak seandainya perbedaan pendapat itu timbul.

Mengacu pada tujuan dari pengembangan hubungan konsultan dan klien di atas maka dalam pelaksanaan pelatihan kepemimpinan maka dapat dilakukan kombinasi dengan menggunakan konsultan dari luar maupun dari dalam. Penggunaan konsultan dari luar dengan tujuan dapat memberikan wawasan yang lebih luas tentang kepemimpinan, sedangkan melibatkan konsultan dari dalam bertujuan agar di dapat pengalaman dan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini dapat dijadikan pilihan mengingat tujuan pelatihan harus jelas sesuai dengan keinginan perusahaan dan metode simulasi yang digunakan juga harus didampingi oleh pelatih yang cukup handal agar diperoleh hasil pengembangan pengetahuan maupun ketrampilan dalam perilaku kepemimpinan yang diinginkan perusahaan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

TAHAP III : MELAKUKAN DIAGNOSIS

Pada tahap kegiatan melakukan diagnosis digunakan Model Analisis Bidang Kekuatan yang dikembangkan oleh Kurt Lewin. Seperti yang dikutip Siagian (2002) bahwa pada Model Analisis Bidang Kekuatan merupakan suatu teknik yang digunakan untuk beraneka ragam kepentingan analisis. Pandangan Lewin menyatakan bahwa perilaku organisasi bukanlah merupakan hal yang didasarkan pada suatu pola yang statik melainkan merupakan suatu keseimbangan yang dinamis antara berbagai kekuatan yang bergerak pada arah yang berlawanan. Teori ini didasarkan pula pada pendapat bahwa dalam setiap organisas selalu ada kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan, akan tetapi terdapat pula kekuatan yang menghalangi terjadinya perubahan. Apabila kekuatan penghalang dan kekuatan pendorong sama kuatnya maka dapat dikatakan bahwa organisasi berada pada kondisi keseimbangan dan organisasi berada pada kondisi stabil. Perubahan akan terjadi apabila terdapat ketidakseimbangan antara kekuatan penghalang dan kekuatan pendorong, dan situasi ketidakseimbangan tersebut akan terus berlanjut hingga kedua jenis kekuatan yang saling bertentangan itu diseimbangkan.

Pada kegiatan pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan dengan metode simulasi akan dapat membantu para *Group Leader* aktif berperan serta dalam kegiatan pelatihan terlebih para pimpinan yang terlibat sebagai *behavior modelling* sehingga dengan demikian peserta pelatihan dapat

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

melihat langsung tentang bagaimana peranan pimpinan yang diinginkan perusahaan. Dengan demikian pendekatan dengan model analisis bidang kekuatan adalah dengan menonjolkan faktor-faktor kekuatan ataupun kelebihan dari diadakannya pelatihan kepemimpinan sedangkan faktor-faktor penghalang dan penekan diminimalkan dengan cara memberikan penguatan terhadap hasil pelatihan kepemimpinan akan didapat sehingga para *Group Leader* tersebut mau melakukan perubahan dalam bentuk pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan maupun ketrampilan sebagai seorang pemimpin di tempat kerjanya.

Teknik intervensi yang digunakan adalah dengan pendekatan sosioteknikal yang merupakan karya dari Eric Trist digunakan untuk menganalisis suatu organisasi sebagai suatu sistem sosioteknikal yang berinteraksi dengan lingkungannya. Sistem sosial yang terjadi dalam suatu orgnaisasi terdiri dari jaringan hubungan yang sifatnya interpersonal yaitu hubungan antar karyawan maupun atasan dan bawahan serta sekaligus adanya suatu sistem teknologikal yaitu berupa tugas, kegiatan dan sarana serta prasarana yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

TAHAP IV : MERENCANAKAN STRATEGI, TINDAKAN DAN TEKNIK INTERVENSI

Menurut Lasmahadi (2002) terdapat terbagai bentuk intervensi yang dapat dilakukan dalam rangka perubahan dan pengembangan organisasi meliputi :

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
2. Intervensi dalam rangka pengembangan tim.
3. Pengembangan hubungan dan kerja sama antar tim.
4. Teknik-teknik penentuan tujuan.
5. Pengembangan tim dengan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam rangka peningkatan produktivitas.
6. Pengembangan sistem dengan tingkat kinerja yang tinggi.
7. Transformasi organisasi sebagai salah satu bentuk pengembangan organisasi yang bersifat strategis.

Strategi intervensi yang digunakan dalam perubahan ini adalah keterlibatan karyawan secara efektif dan pemberdayaan secara realistik menuntut peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan hubungan interpersonal yang serasi antara seorang karyawan dengan karyawan yang lain terutama dalam bidang kepemimpinan. Menurut Siagian (2002), berbagai bentuk intervensi yang dapat terjadi untuk mewujudkan hal tersebut antara lain :

1. Pelatihan.
2. Pemahaman model "jendela Johari".
3. Analisis transaksional.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

4. Intervensi perencanaan dan pengembangan karier.
5. Manajemen stress.

Untuk menentukan pelatihan yang sesuai dengan harapan organisasi maka terlebih dahulu dilakukan pengumpulan data. Data yang didapat adalah dari kuesioner yang mengungkap tentang kebutuhan pelatihan di tingkat orgnaisasi, kebutuhan pelatihan individu dan juga kebutuhan pelatihan berdasarkan tugas. Selain dari hasil kuesioner data dilengkapi dari wawancara para pejabat di Divisi Kapal Niaga, data tentang keikutsertaan peserta dalam pelatihan kepemimpinan serta hasil *assessment* kompetensi oleh pihak manajemen dalam hal ini Divisi SDM.

Strategi selanjutnya adalah menyampaikan hasil data tersebut kepada pihak yang terkait untuk diadakan persiapan pelaksanaan pelatihan kepemimpinan dengan mengacu pada langkah-langkah desain pelaksanaan pelatihan yang efektif.

TAHAP V : PEMBAHARUAN DIRI, MONITORING DAN STABILISASI

Setelah program pelatihan dilakukan maka langkah selanjutnya ialah memantau hasil yang dicapai dan memantapkan perubahan yang telah diperkenalkan. Dengan keadaan ini maka perlu dilakukan penilaian untuk melihat apakah strategi perubahan yang ditentukan dan dilaksanakan efektif atau tidak dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Dalam program

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

pelatihan setiap tahapan harus dipantau melalui umpan balik dari para anggota organisasi tentang upaya yang dilakukan dalam merealisasikan perubahan. Selain itu para anggota organisasi perlu mengetahui hasil upaya perubahan yang dilakukan agar dapat menentukan langkah-langkah lain yang masih perlu diambil untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan harapan.

Apabila kondisi keseimbangan yang dialami sudah diatasi dan program perubahan telah dijalankan dan dipantau, tindak lanjut yang dimaksudkan untuk menjamin bahwa perubahan yang telah terjadi bersifat abadi dan harus selalu dilakukan. Dalam hal ini tindakan internalisasi dan personalisasi perilaku para anggota organisasi juga harus dilakukan. Apabila tidak dilakukan maka akan sangat mungkin perilaku dan kebiasaan lama akan terulang kembali. Oleh karena itu diperlukan penilaian kinerja yang berkelanjutan.Dukungan dari pihak menejemen atau para pejabat dalam organisasi perlu menyadari bahwa pemantapan perubahan bukanlah tugas yang mudah sehingga hasil pelatihan haruslah selalu didukung dan diperbaharui sesuai dengan perkembangan dan tuntutan organisasi yang mengacu pada pemenuhan pelanggan. Pencegahan terletak ada pada visi atau tujuan yang jelas dan tepat tentang masa depan, inovasi dalam menghadapi lingkungan yang selalu bergerak dinamis serta kemampuan memanfaatkan keunggulan yang dimiliki perusahaan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

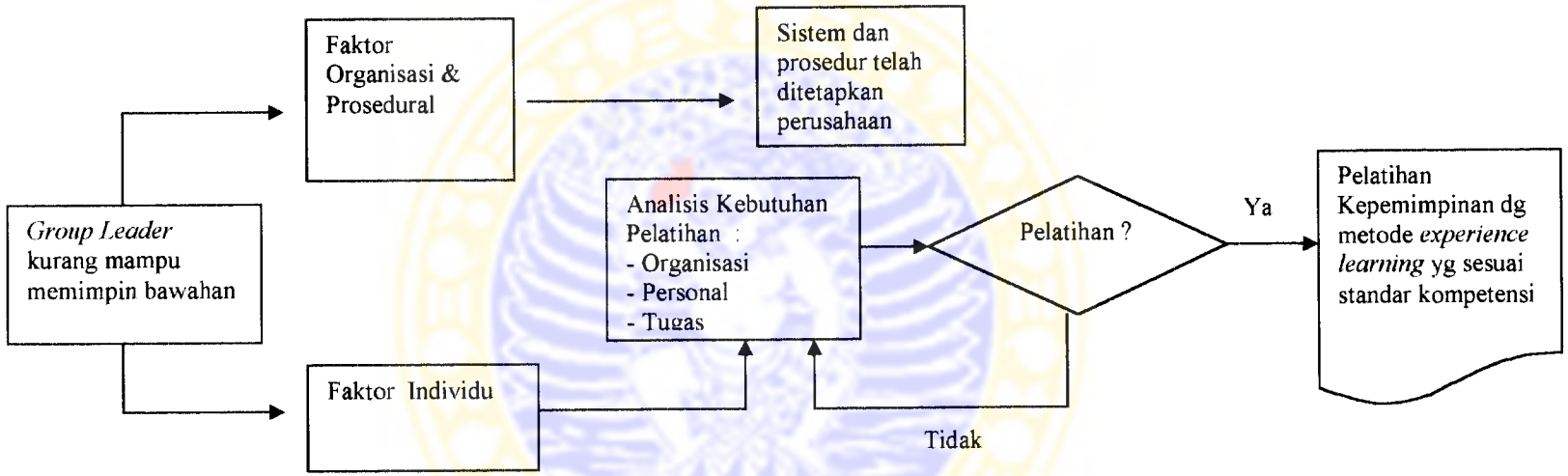
TAHAP VI : MENGEVALUASI PERUBAHAN

Evaluasi perubahan yang terjadi merupakan kegiatan yang bertujuan untuk melihat efektifitas dari hasil pelatihan yang telah dilaksanakan. Untuk dapat mengetahui sejauh mana perubahan tersebut memberikan sumbangan yang berarti bagi organisasi maka dilakukan antara lain :

a. Memberikan evaluasi setiap peserta setelah dilaksanakan pelatihan.
b. Memantau dan mengevaluasi hasil pelatihan setelah peserta kembali melaksanakan pekerjaannya beberapa waktu tertentu.
c. Pimpinan dan unit terkait ikut mendukung dan melihat langsung terhadap perubahan yang telah dicapai.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BAGAN 1. RASIONALITAS PROBLEM SAMPAI INTERVENSI



pertumbuhan pribadi karena terdapat pengembangan pengetahuan dan ketrampilan.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam pelaksanaan intervensi pelatihan kepemimpinan adalah sebagai berikut :

I. Langkah 1 : menganalisis kebutuhan pelatihan.

Persiapan untuk mengungkap kebutuhan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Menyiapkan kuesioner dan bahan wawancara untuk mengungkap kebutuhan pelatihan yang meliputi : analisis terhadap kebutuhan pelatihan di tingkat organisasi, analisis terhadap kebutuhan pelatihan karyawan dan analisis kebutuhan pelatihan terhadap tugas.
2. Melakukan pengambilan data di Divisi Kapal Niaga setelah diberikan ijin terhadap waktu dan tempat pengambilan data. Untuk pengambilan data kebutuhan pelatihan di tingkat organisasi diambil dari hasil wawancara dan hasil kuesional para pejabat di Divisi Kapal Niaga. Untuk pengambilan data kebutuhan pelatihan diundang para Group Leader di setiap Departemen dengan mengisi kuesioner dan wawancara. Berikutnya untuk pengambilan data kebutuhan pelatihan terhadap tugas juga diambil dari hasil wawancara dan kuesioner dari pemegang jabatan setelah diinformasikan tentang stndar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang *Group Leader.*
3. Waktu pengambilan data diperlukan selama satu sampai dengan dua minggu disesuaikan dengan jadwal kerja proyek yang ada.

II. Langkah 2 : menentukan tujuan pelatihan.

Dalam rangka menentukan tujuan pelatihan haruslah merupakan pernyataan yang singkat dan jelas tentang gambaran : apa yang dapat dilakukan peserta setelah mengikuti pelatihan. Tujuan pelatihan menurut Beebe, Mottet & Roach yang dikutip Yuwono (2005) haruslah memenuhi kriteria :

a. Dapat diamati (*observable*) : tujuan pelatihan dibuat dalam pernyataan tertulis tentang jenis perilaku khusus yang dapat diamati.

b. Dapat diukur (*measureable*) : tujuan pelatihan harus dapat terukur sehingga dapat dinilai seberapa tepat perilaku yang ditampilkan.

c. Dapat dicapai (*attainable*) : tujuan pelatihan harus realistis, artinya disesuaikan dengan tingkat kemmapuan peserta serta kondisi pendukung lainnya.

d. Spesifik : terdapat dua cara untuk membuat tujuan yang spesifik yaitu : (1) memilih kata kerja yang bermakna jelas, menghindari kata merasakan, memahami, menghargai dan sebagainya, (2) kriteria yaitu standar obyektif untuk mengukur kemampuan peserta.

Setelah didapatkan data kebutuhan pelatihan maka dilakukan kegiatan :

1. Merekapitulasi hasil dari analisis kebutuhan pelatihan.
2. Menentukan tujuan pelatihan kepemimpinan yang disesuaikan dengan hasil pengambilan data analisis kebutuhan yang dikaitkan dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan.

3. Tujuan yang ingin dicapai diperinci dengan penetapan sejauh mana akan diadakan pengembangan terhadap pengetahuan, sikap kerja dan perilaku kepemimpinan yang diharapkan oleh perusahaan.

III. Langkah 3 : memastikan kesiapan peserta mengikuti pelatihan.

Untuk memastikan kesiapan *Group Leader* mengikuti pelatihan, para pimpinan dapat mengupayakan dan memastikan lingkungan kerja yang dapat mendukung motivasi karyawan untuk belajar yaitu :

1. Menyediakan materi, waktu, informasi yang terkait dengan pekerjaan serta bantuan peralatan yang dibutuhkan dalam menerapkan pengetahuan dan ketrampilan baru pada para *Group Leader*. Hal ini diberitahukan sebelum karyawan mengikuti pelatihan.
2. Menginformasikan pentingnya program pelatihan kepemimpinan bagi *Group Leader*. Pada saat ini sosialisasi diperlukan waktu satu minggu sebelum pelaksanaan pelatihan.
3. Memberi kesempatan *Group Leader* untuk mengetahui keberhasilan kerja mereka jika mereka mengggunakan materi pelatihan dalam pekerjaannya.
4. Mendorong anggota kelompok kerja terlibat dalam penggunaan ketrampilan baru dengan memberikan umpan balik dan berbgai pengalaman tentang pelatihan.

5. Memberi waktu dan kesempatan kepada para *Group Leader* untuk menerapkan ketrampilan dan perilaku baru dalam pekerjaannya.

IV. Langkah 4: menciptakan suatu lingkungan belajar.

Dalam belajar merupakan perubahan yang relatif permanen bagi kemampuan manusia dan bukan merupakan hasil proses pertumbuhan. Agar *Group Leader* dapat memperoleh pengetahuan dan ketrampilan yang diberikan dalam program pelatihan serta dapat menerapkan di dalam pekerjaan maka program pelatihan harus melibatkan prinsip-prinsip teori belajar.

Pada kegiatan pelatihan kepemimpinan *Group Leader* ini memakai pendekatan teori belajar orang dewasa (*adult learning theory*) karena menurut Knowles yang dikutipYuwono (2005) karakteristik orang dewasa yang harus diperhatikan dalam proses pendidikan yaitu :

a. Konsep diri (*self concept*), bahwa orang dewasa memiliki konsep diri yang telah berkembang dari pribadi yang dependen menjadi mampu mengarahkan diri sendiri.
b. Pengalaman (*experience*), bahwa orang dewasa memiliki pengalaman yang terus terakumulasi sehingga meningkatkan dayanya untuk belajar.
c. Orientasi pada belajar (*orientation to learning*), bahwa orang dewasa perspektif tentang waktu berubah dari penundaan penerapan ilmu menjadi langsung segera setelah mendapat pengetahuan.

d. Kesiapan belajar (*readiness to learn*), bahwa orang dewasa memiliki kesiapan untuk belajar menjadi terarah pada peningkatan tugas perkembangan dalam peran sosialnya.

e. Motivasi belajar (*motivation to learn*), bahwa orang dewasa memiliki motivasi belajar yang internal.

V. Langkah 5 : mengorganisasikan materi pelatihan.

Pada kegiatan ini dilakukan pembuatan materi pelatihan kepemimpinan dengan cara sebagai berikut :

1. Materi pelatihan kepemimpinan pada *Group Leader* berdasar pada standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

   Rumusan materi pelatihan kepemimpinan mengacu pada kriteria unjuk kerja pada standar kompetensi jabatan *Group Leader* pada lampiran. Semnetara itu, sasaran program pelatihan adalah pada kognitif dan hasil pelatihan dapat mengubah perilaku sesuai dengan unjuk kerja pada standar kompetensi.

2. Membuat materi pelatihan dengan mengundang para pejabat yang terkait untuk memberikan masukan terutama untuk perilaku unjuk kerja yang diharapkan oleh perusahaan.

3. Memvalidasi hasil materi yang telah tersusun oleh pejabat terkait dan Divisi SDM.

VI. Langkah 6 : memilih metode pelatihan.

Metode yang dipilih dalam pelatihan kepemimpinan ini adalah Metode *Experience Learning* atau *Hands-on methods*, karena peserta pelatihan terlibat aktif dalam pelaksanaan pelatihan, pendekatan dengan situasi dan kasus- kasus kerja yang nyata dan juga didukung dengan keterlibatan para pemimpin yang terkait sebagai model belajar sehingga dengan metode simulasi ini diharapkan *Group Leader* memiliki pengalaman langsung untuk dapat mengubah wawasan dan perilaku kepemimpinan seperti yang diharapkan oleh pihak perusahaan.

VII. Langkah 7 : melaksanakan pelatihan

Rancangan program pelatihan dan materi pelatihan telah disetujui perusahaan yaitu oleh Asisten Manajer Bidang SDM Divisi kapal Niaga.

Pelaksanaan program pelatihan kepemimpinan dijadwalkan selama 3 (tiga) hari berturut-turut, namun pada saat penyusunan tugas akhir ini belum dapat dilaksanakan karena adanya proyek pembangunan kapal yang harus segera diselesaikan.

VIII Langkah 8 : mengevaluasi program pelatihan.

Kegiatan evaluasi program pelatihan ini terdiri dari dua hal untuk diberikan pada peserta pelatihan setelah pelaksanaan pelatihan, yaitu :

1. Evaluasi formatif, yaitu berisi tentang pertanyaan-pertanyaan seputar tentang pembuatan program pelatihan.
2. Evaluasi sumatif, yaitu berisi tentang pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut tentang sejauh mana perubahan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku peserta sebagai hasil dari partisipasinya dalam program pelatihan.

Sedangkan evaluasi kelanjutan diberikan pada atasan *Group Leader* setelah peserta mengikuti pelatihan dan diberikan waktu bekerja selama kurang lebih 3 (tiga) bulan dan dilaporkan ke Divisi SDM tentang hasil perubahan yang terjadi.

PELAKSANAAN DAN RANCANGAN KEGIATAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN *GROUP LEADER.*

Pada saat penulisan Tugas Akhir ini program pelatihan kepemimpinan belum dapat dilaksanakan karena terbentur dengan penyelesaian proyek pembangunan kapal. Rencana pelaksanaan pelatihan kepemimpinan *Group Leader* bertempat di PT. PAL INDONESIA (Persero) selama tiga hari yang disesuaikan dengan masing-masing jadwal pekerjaan di bengkel. Rencana pelaksanaan pada hari pertama dan hari kedua merupakan kegiatan pelatihan kepemimpinan yang melibatkan keaktifan para peserta. Pada hari ketiga diberikan pemahaman tentang standar kompetensi kepemimpinan yang telah

dibakukan oleh perusahaan. Kegiatan tersebut bertujuan untuk mengarahkan peserta memahami dan mampu melakukan kriteria unjuk kerja yang harus dilakukan *Group Leader* terhadap tugas-tugasnya sebagai pemimpin.

Rancangan kegiatan pelatihan kepemimpinan *Group Leader* berdasar pada metode simulasi yang meliputi kegiatan : studi kasus, bermain peran, permainan bisnis, simulasi dan *behavioral modelling.* Pada kegiatan ini instrukrur yang terlibat adalah para pimpinan dari unit kerja masing-masing dan juga nara sumber dari luar perusahaan agar mendapat wawasan tentang kepemimpinan yang lebih luas. Lebih rinci terhadap pelaksanaan dan rancangan kegiatan pelatihan kepemimpinan *Group Leader* terdapat pada halaman Lampiran.

B. 4. Rancangan evaluasi intervensi

Pelaksanaan program pelatihan kepemimpinan *Group Leader* pada kesempatan ini belum dilaksanakan sehingga evaluasi intervensi pelatihan kepemimpinan juga belum dilaksanakan. Hal ini berkaitan karena adanya proyek yang harus segera diselesaikan.

Namun demikian evaluasi intervensi merupakan kegiatan yang dilakukan sebagai tahap akhir terhadap program perbaikan. Dalam tahap ini yang perlu diingat ialah membandingkan tujuan perbaikan dengan hasil-hasil nyata yang telah dicapai, apakah terdapat perbedaan di antara keduanya atau tidak.

Dengan demikian akan terjadi siklus intervensi pelatihan. Menurut Papu (2002), program intervensi pelatihan harus dilakukan evaluasi karena :

1. Memastikan bahwa pelatihan benar-benar merupakan sarana atau tindakan yang tepat dalam usaha untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas perusahaan.
2. Memastikan bahwa dana yang digunakan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan karena sudah melalui berbagai evaluasi dan telaah secara mendalam.
3. Membantu dalam memperbaiki desain program pelatihan di masa yang akan datang.
4. Membantu dalam menentukan metode-metode pelatihan yang paling tepat.

Rancangan evaluasi intervensi pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Pengambilan data untuk menggali analisa kebutuhan haruslah disesuaikan dengan kebutuhan saat ini sehingga akan mendapatkan data kebutuhan yang *up to date*. Proses pengambilan data diatur sesuai dengan jadwal kerja karyawan yang terkait agar tidak mengganggu jalannya proyek.
2. Tujuan pelatihan haruslah terfokus pada peningkatan kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan. Dengan demikian yang harus menjadi fokus perhatan adalah pembentukan perilaku kepemimpinan *Group Leader*.

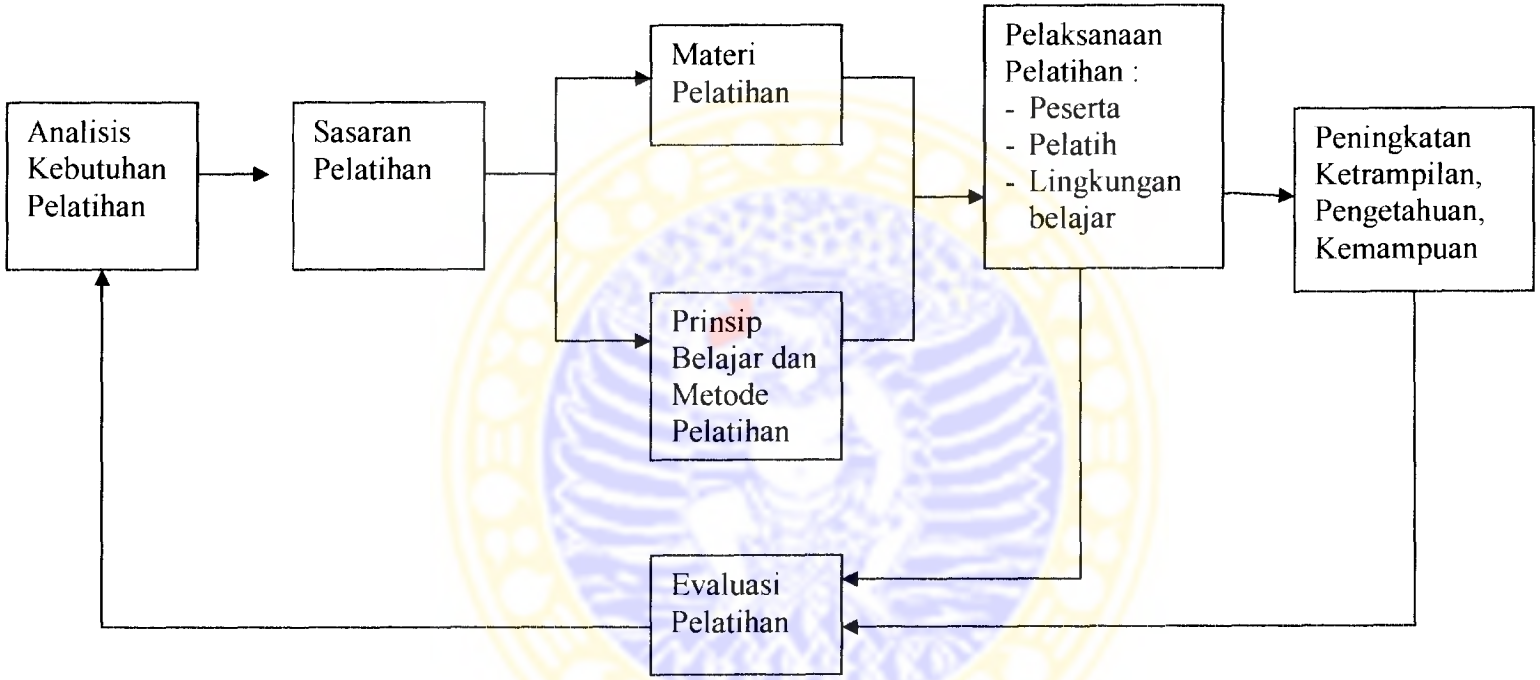
3. Memastikan persiapan pelatihan yang sesuai dengan waktu, materi dan perlengkapan lainnya yang harus disediakan. Keikutsertaan peserta mulai dari persiapan memberikan informasi pelatihan hingga memberikan kesempatan untuk menerapkan hasil pelatihan. Jumlah peserta pelatihan ditentukan maksimal 20 orang dalam satu kelompok. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan berjalan dengan efektif dan proses pelatihan dapat berjalan sesuai dengna kebutuhan yang ada. Peserta pelatihan berasal dari berbagai bengkel namun dalam satu Departemen karena memiliki area kerja yang sama.
4. Efisiensi dalam hal waktu, biaya dan tenaga yang dikeluarkan. Waktu pelaksanaan ditetapkan selama tiga hari berturut-turut bertempat di sekitar lingkungan kerja agar biaya pelatihan dapat lebih dikendalikan.
5. Jadwal yang ditentukan disesuaikan dengan proyek di setiap Departemen agar peserta tidak sering meninggalkan pelatihan.
6. Mengupayakan agar peserta bereaksi dengan positif agar materi pelatihan terserap dengan baik sehingga dapat diaplikasikan ke dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian situasi belajar harus mendapat perhatian agar peserta mampu menyerap materi pelatihan.
7. Adanya pre test dan post tes untuk mengetahui sejauh mana peserta mengalami perubahan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku yang diharapkan oleh perusahaan.

8. Mengupayakan perubahan perilaku dengan melakukan observasi maupun kuesioner setelah beberapa waktu mengikuti pelatihan. Apabila telah berperilaku sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja.

   Misalnya dengan produktivitas yang makin baik, biaya personil dan operasional dalam kelompok kerja yang terkendali.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BAGAN 2. SIKLUS PELATIHAN



Sumber : Nawawi, 2003

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

I. KESIMPULAN

PT. PAL INDONESIA (Persero) merupakan perusahaan industri perkapalan yang selalu mengedepankan hasil kerja bersama. Hasil kerja yang sesuai dengan standar mutu dan tepat waktu terkait dengan kesuksesan tim kerja dalam suatu bengkel. Oleh karena itu, keberadaan *Group Leader* yang merupakan pimpinan yang langsung menangani pekerjaan secara operasional dan teknis serta memiliki tanggung jawab dalam mengelola dan mendayagunakan bawahannya. Dari hasil penelitian terdapat kesenjangan antara kemampuan kepemimpinan pada *Group Leader* dengan harapan perusahaan sehingga menjadikan adanya kebutuhan perusahaan untuk segera meningkatkan dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan pada *Group Leader*. Hal ini menjadi prioritas karena ternyata kemampuan teknis saja tanpa dibarengi kemampuan kepemimpinan pada *Group Leader* membawa dampak pada penyelesaian proyek pembangunan kapal.

Kegiatan intervensi yang dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan yang menggunakan metode simulasi. Hal ini merupakan alternatif intervensi yang dipilih karena dengan pertimbangan bahwa terdapat beberapa *Group Leader* telah mendapatkan pembekalan dan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

pelatihan kepemimpinan di luar perusahaan namun hasil yang dicapai belum sesuai denga harapan. Oleh karena itu, maka diberikan rancangan pelatihan dengan metode *experience learning* agar diperoleh pengalaman dengan melibatkan aktifitas peserta pelatihan melalui berbagai kegiatan studi kasus, permainan dan *behavior modelling* dari para pimpinan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan pelatihan. Dengan demikian peserta pelatihan yang terdiri dari para *Group Leader* memiliki pengalaman langsung secara praktis untuk mengelola bawahan dan mengambil keputusan penting lainnya berkenaan dengan tugas-tugasnya.

Pelaksanaan pelatihan direncanakan dilakukan di lingkungan PT. PAL INDONESIA (Persero) dengan pertimbangan agar lebih efisien dalam hal waktu, tenaga dan biaya pelatihan. Efisien dalam waktu karena pelaksanaan pelatihan kepemimpinan hanya tiga hari dan di dalam lingkungan perusahaan sehingga tidak terlalu lama meninggalkan proyek bahkan sewaktu-waktu dapat meninjau proyek jika terdapat permasalahan. Efisien dalam tenaga dan biaya karena pelaksanaan pelatihan berada di lingkungan perusahaan dan instruktur yang terlibat adalah tidak hanya dari luar perusahaan namun juga para pimpinan dari perusahaan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Pelaksanaan pelatihan kepemimpinan *Group Leader* tersebut akan berhasil bila ditunjang oleh :

1. Dukungan dan keterlibatan para pimpinan perusahaan.
2. Kesempatan yang diberikan oleh para atasan di perusahaan dalam membentuk perilaku kepemimpinan.
3. Adanya reward terhadap tim kerja bila memenuhi harapan perusahaan. Oleh karena itu perlu disusun sistem reward yang dapat memotivasi karyawan yang bekerja dalam suatu tim kerja.
4. Penilaian kinerja yang terbuka dan berkelanjutan sehingga dapat memberikan masukan perubahan perilaku kepada peserta pelatihan pada kurun waktu tertentu.

Sementara itu, hambatan yang dapat berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan kepemimpinan *Group Leader* adalah :

1. Adanya proyek yang segera diselesaikan sehingga pelaksanaan pelatihan disesuaikan sesuai dengan jadwal proyek.
2. Kurang dukungan dari para pimpinan perusahaan dalam memberikan kesempatan *Group Leader* untuk mengimplementasikan hasil pelatihan.
3. Sistem reward kelompok yang belum ada sehingga peserta kurang memiliki motivasi dalam mengimplementasikan hasil pelatihan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

4. Prosedur pelaksanaan pelatihan yang sudah ditetapkan belum dilaksanakan secara menyeluruh untuk semua *Group Leader* sehingga tujuan pelatihan belum sepenuhnya tercapai.

II. SARAN

Pengembangan dan peningkatan kemampuan kepemimpinan *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga dapat diperoleh dengan memberikan pelatihan kepemimpinan. Agar didapat pencapaian hasil yang optimal sesuai dengan tujuan pelatihan kepemimpinan maka saran bagi :

1. Perusahaan dan Divisi Kapal Niaga, saran yang dapat dilakukan yaitu :
   1.1. Pelaksanaan prosedur pelatihan sesuai dengan standar kompetensi kepemimpinan bagi *Group Leader* agar diperoleh perilaku unjuk kerja yang sesuai dengan area kerja masing-masing bengkel.
   1.2. Menyusun dan memberlakukan sistem reward kelompok kerja sehingga dapat memotivasi para *Group Leader* dalam mengimplementasikan hasil pelatihan.
   1.3. Para pimpinan di tingkat Divisi memberi dukungan dan kesempatan pada *Group Leader* dalam menerapkan hasil pelatihan.
   1.4. Menjadikan lingkungan kerja yang kondusif sehingga tercipta suasana kerja yang saling mendukung terhadap atasan dan bawahan sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan masing-masing level kepemimpinan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2. Peserta pelatihan yaitu para *Group Leader*, saran yang dapat dilakukan adalah:
   2.1. Menerapkan hasil pelatihan sesuai dengan tuntutan dan tugas jabatan.
   2.2. Memotivasi bawahan sesuai kewenangan sehingga dapat memberikan motivasi diri sendiri.
   2.3. Menjadikan suasana kerja yang kooperatif sehingga hubungan atasan dan bawahan dapat lebih bersifat terbuka.
3. Bagi peneliti selanjutnya, dapat disarankan sebagai berikut :
   3.1. Hendaknya memperhatikan uraian tugas jabatan yang ada sehingga pelaksanaan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan harapan perusahaan.
   3.2. Memperhatikan kompetensi teknis dan manajerial yang ada agar diperoleh materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
   3.3. Materi dan rancangan kegiatan pelatihan kepemimpinan *Group Leader* yang telah tersusun belum tentu dapat diterapkan untuk area kerja lain karena terkait dengan lingkungan kerja dan tuntutan hasil kerja yang berbeda, misalnya *Group Leader* di Divisi Kapal Niaga berbeda dengan *Group Leader* di Divisi Kapal Perang.

Sementara itu, selain saran terhadap pihak-pihak tersebut di atas, agar tujuan pelatihan kepemimpinan *Group Leader* dapat tercapai maka sebelum pelaksanaan pelatihan harus memperhatikan :

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

a. Ketersediaan materi yang berdasar pada standar kompetensi jabatan *Group Leader* karena terdapat batasan kriteria unjuk kerja yang disyaratkan sesuai dengan tugas dan kewenangannya.

b. Waktu, tempat dan prasarana pelatihan yang memadai agar diperoleh hasil yang optimal. Tempat pelatihan haruslah nyaman dengan di dukung prasarana yang memudahkan peserta menyerap materi pelatihan misalnya *in focus*, *wireless*, alat-alat permainan sesuai dengan metode simulasi telah tersedia, tempat duduk yang nyaman dan lingkungan yang bersih. Waktu penyelenggaraan disesuaikan dengan jadwal penyelesaian proyek agar tidak mengganggu jalannya pelatihan.

c. Para pemberi materi yang menguasai materi pelatihan dan memiliki motivasi yang cukup kuat untuk mencapai tujuan pelatihan.

Setelah pelaksanaan pelatihan kepemimpinan *Group Leader* yang harus diperhatikan agar diperoleh hasil yang optimal adalah :

a. Kesiapan peserta pelatihan agar lebih diperhatikan sehingga dalam mengikuti pelatihan tidak terganggu dengan jadwal proyek yang berlangsung.

b. Para pimpinan terkait memberikan kesempatan pada peserta untuk menerapkan hasil pelatihan yang telah di dapat dan mendukung perilaku yang telah terbentuk.

c. Diberikan reward untuk peserta sesuai dengan perubahan perilaku yang diinginkan organisasi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

d. Adanya penilaian kinerja yang berkelanjutan untuk memantau perubahan perilaku pada kurun waktu tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

Burnes.B., 2004, *Managing Change*, Prentice Hall, New Jersey.

Gary Kroehnert, 2003, *102 Extra Tarining Games*, Mc-Graw Hill Comp. New York.

Hadari, N. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gadjah Mada University Press. Jogjakarta.

Harvey. Brown.D., 2001, *An Experiental Approach to Organization Development*, Prentice Hall, New Jersey.

Indrawijaya.A, 1989, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Penerbit Sinar Baru, Bandung.

Manullang, 2001, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Gadjah Mada University Press, Jogjakarta.

Manullang, 2001, *Manajemen Personalia*, Gadjah Mada University Press. Jogjakarta.

Munandar. A.S, 2001, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta.

Nick.Blanchard P., 1999, *Effective Training : Systems, Strategies, and Practices*, Prentice Hall, New Jersey.

Papu J., 2002, *Analisis Kebutuhan Pelatihan*, Team e-psikologi, Jakarta.

Comp. New York.

Sarwono. S., 1982, *Kumpulan Latihan Dinamika Kelompok*, Badan Penerbit Kesehatan Masyarakat, Fak.Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia. Jakarta.

Sondang.S. , 2003, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta Jakarta.

Suwondo. A., 1989, *Dinamika Kelompok – Psikologi Kelompok Kecil*, Reconserved consultant. Surabaya.

Thoha. M., 2003, *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa & Intervensi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Umar. N., 1997, *Perilaku Organisasi*, Citramedia, Surabaya.

Wursanto, 2003, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Yukl. Gary., 1994, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, prentice-Hall, New Jersey.

Yuwono. I., 2005, *Psikologi Industri & Organisasi*, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Surabaya.

LEMBAR PERSETUJUAN

USULAN MATERI DAN JADWAL KEGIATAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN *GROUP LEADER* DI DIVISI KAPAL NIAGA

TELAH DISETUJUI

Bondan Widjajadanu
As.Man. Bid. SDM – Divisi Kapal Niaga

JADWAL KEGIATAN PELATIHAN :
"KEPEMIMPINAN PADA *GROUP LEADER*"

Hari I

Kegiatan 1 : Pembukaan

Pembukaan pelatihan dihadiri oleh pihak manajemen dan pejabat di Divisi Kapal Niaga.

Tujuan :

Memberi penjelasan pada peserta tentang tujuan diadakannya pelatihan.

Waktu : 10 menit

Metode : Ceramah

Prosedur :

Pejabat atau pihak manajemen Divisi kapal Niaga mebuka acara pelatihan dengan memberi sambutan berupa tujuan, pesan dan harapan diadakannya pelatihan kepada peserta pelatihan.

Kegiatan 2 : Perkenalan dalan Kelompok

Tujuan : 1. Mengenal peserta satu sama lain dalam satu kelompok.
2. Mengetahui kesan antar peserta pelatihan.

Waktu : 20 menit

Dasar pemikiran :

Peserta pelatihan terdiri dari Group Leader yang berasal dari berbagai bengkel di Divisi Kapal Niaga. Pada suasana awal pelatihan bersifat formal maka diadakan perkenalan antar peserta agar suasana lebih akrab dan tidak kaku.

Metode : peserta aktif dalam permainan

Materi : Kertas dan alat tulis

Susunan ruang : Peserta duduk membentuk setengah lingkaran.

Prosedur :

1. Tiap peserta diminta berdiri dengan menyebutkan nama panggilan dan nomer urut masing-masing sesuai tempat duduk serta kegiatan yang paling disukai pada saat berlibur.
2. Setelah selesai, peserta memutar kursinya menghadap keluar lingkaran sehingga antar peserta tidak saling melihat.
3. Semua peserta menuliskan nama, nomer urut dan kegiatan yang disukai peserta lainnya.
4. Setelah tiga menit semua peserta kembali ke posisi semula dan bagi peserta yang lupa diperbolehkan mencari tahu pada peserta lainnya.
5. Setiap peserta diminta menyebutkan identitas nama peserta lain, bila ada yang lupa diminta menjelaskan mengapa hal itu terjadi.

Kegiatan 3 : Kontrak belajar

Tujuan : 1. Peserta mengetahui tentang lingkup materi, tujuan dan sasaran belajar selama pelatihan kepemimpinan.
2. Peserta mengetahui metode belajar dalam pelatihan.
3. Peserta mengerti dan mematuhi tata tertib yang ditetapkan bersama selama pelatihan.

Waktu : 15 menit

Metode : Diskusi

Prosedur :

1. Fasilitator memberitahukan tentang jadwal dan waktu pelatihan.
2. Fasilitator menjelaskan tentang tujuan dan metode belajar selama pelatihan berjalan.
3. Membuat kesepakatan bersama tentang tata tertib selama pealtihan.
4. Menetapkan hukuman bagi peserta yang melanggar.

Kegiatan 4 : Pre test

Tujuan : Untuk mengetahui tingkat kemampuan peserta tentang kepemimpinan sebelum mendapatkan materi pelatihan kepemimpinan.

Waktu : 15 menit

Prosedur :

1. Peserta diberikan lembar pertanyaan yang berisi tentang materi pelatihan kepemimpinan.
2. Peserta mengisi pertanyaan sesuai dengan perintah yang ada.
3. Peserta mengumpulkan hasil jawaban dari pertanyaan yang diberikan.

Kegiatan 5 : Materi I

Tujuan :Peserta mampu menjelaskan tentang makna kepemimpinan.

Waktu : 30 menit

Metode : Ceramah interaktif dan simulasi kelompok

Prosedur :

1. Fasilitator menjelaskan tentang makna kepemimpinan.
2. Setiap sub bagian memberikan peserta kesempatan untuk bertanya dan mendiskusikan hal-hal yang belum jelas.
3. Peserta dapat memberi jawaban atau opini tentang materi yang disampaikan fasilitator.

Kegiatan 6 : Rehat kopi.

Tujuan : Memberi waktu istirahat bagi peserta.

Waktu : 15 menit

Kegiatan 7 : Materi I (lanjutan)

Tujuan :Peserta mampu menjelaskan tentang makna kepemimpinan.

Waktu : 45 menit

Metode : Ceramah interaktif dan simulasi kelompok

Prosedur :

1. Fasilitator melanjutkan materi tentang makna kepemimpinan.
2. Setiap sub bagian memberikan peserta kesempatan untuk bertanya dan mendiskusikan hal-hal yang belum jelas.
3. Peserta dapat memberi jawaban atau opini tentang materi yang disampaikan fasilitator.

Kegiatan 8 : Permainan – Menggambar orang

Tujuan :

Mendemostrasikan bahwa jika seseorang mengalami pemberian tugas secara lisan, yang global dan tidak sistematis serta tidak diberikan kesempatan untuk menanyakan hal-hal yang tidak dimengerti maka akan menghasilkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan rencana yang telah disusun.

Waktu : 30 menit

Materi : Kertas karton ukuran folio dan alat tulis

Prosedur :

1. Setiap peserta dibagikan satu kertas karton dan alat tulis.
2. Kertas diletakkan di depan wajah dan dipegang dengan satu tangan dan tangan yang lain memegang alat tulis.
3. Fasilitator memberi perintah :
    1. Gambarkan rambut

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2. Gambarkan alis mata kanan
3. Gambarkan jenggot
4. Gambarkan kuping kiri
5. Gambarkan alis mata kiri
6. Gambarkan mata kanan
7. Gambarkan hidung
8. Gambarkan mata kiri
9. Gambarkan kuping kiri
10. Gambarkan kumis
11. Gambarkan mulut
12. Gambarkan lingkaran wajah

4. Adakah penilaian, mana yang paling baik dan mana yang paling buruk.
5. Dibahas tentang pengaruh komunikasi dan perintah kerja yang kurang terarah dan tidak sistematis terhadap penyelesaian tugas.

Kegiatan 9 : Istirahat – makan siang dan sholat
Waktu : 60 menit

Kegiatan 10 : Materi II
Tujuan : Peserta mampu menjelaskan dan menyebutkan berbagai macam tentang tipologi kepemimpinan.
Waktu : 60 menit
Metode : Ceramah interaktif dsn simulasi kelompok.
Prosedur :

1. Fasilitator menjelaskan tentang tipologi dan perilaku kepemimpinan.

2. Setiap sub bagian memberikan peserta kesempatan untuk bertanya dan mendiskusikan hal-hal yang belum jelas.
3. Peserta dapat memberi jawaban atau opini tentang materi yang disampaikan fasilitator.

Kegiatan 11 : Permainan – Karakteristik kepemimpinan

Tujuan :

1. Menggali potensi sifat kepemimpinan diantara peserta pelayihan
2. Memperoleh pengalaman membuat keputusan bersama dalam kelompok melalui konflik dan kompromi.
3. Memperoleh konsesnsus tentang karakteristik kepemimpinan yang ideal.
4. Menerapkan gaya dan teknik kepemimpinan dalam kerja kelompok.

Waktu : 60 menit

Materi :
- Lembar karakteristik kepemimpinan untuk tiap peserta
- Kertas dan alat tulis
- Flipchart atau papan tulis.

Prosedur :

1. Fasilitator membagikan lembar karakteristik kepemimpinan untuk di isi oleh setiap peserta secara individual.
2. Peserta dibagi menjadi kelompok yang lebih kecil dan duduk melingkar. Masing-masing kelompok membuat ranking dari daftar karakteristik. Keputusan kelompok merupakan konsensus bersama.
3. Fasilitator membuat daftar karakteristik kepemimpinan di papan tulis dan setiap sub kelompok diminta menuliskan ranking hasil diskusi kelompoknya.

4. Dari hasil itu dicoba mencari kemiripan dalam penentuan rangking prioritas kelompok tersebut. Fasilitator memimpin diskusi kelompok.
5. Fasilitator menguraikan teori tentang jenis dan gaya kepemimpinan.
6. Bersama kelompok, dibahas bermacam tipe dan gaya kepemimpinan yang diperlihatkan oleh para peserta selama pelatihan.
7. Diberikan waktu kepada peserta untuk menceritakan pengalaman mereka selama pelatihan dan menanyakan apa saja yang peserta pelajari dari berbagai tipe dan gaya kepemimpinan yang dihubungkan dengan pengambilan keputusan dalam kelompok.

Kegiatan 12 : Rehat kopi
Tujuan : Memberi waktu istirahat bagi peserta.
Waktu : 15 menit

Kegiatan 13 : Materi II (lanjutan)
Tujuan : Peserta mampu menjelaskan dan menyebutkan tentang perilaku pemimpin sesuai dengan tipologinya.
Waktu : 30 menit
Metode : Ceramah interaktif dan simulasi kelompok
Prosedur :

1. Fasilitator menjelaskan tentang tipologi dan perilaku kepemimpinan.
2. Setiap sub bagian peserta diberi kesempatan untuk bertanya dan mendiskusikan hal-hal yang belum jelas.
3. Peserta dapat memberi jawaban atau opini tentang materi yang disampaikan fasilitator.

Hari II

Kegiatan 1 : Diskusi – Menilai karakteristik kepemimpinan diri.

Tujuan : Menerapkan materi tentang karakteristik kepemimpinan yang telah dipelajari dengan lebih mengenal diri sendiri.

Waktu : 30 menit

Metode : Diskusi interaktif

Materi : kertas dan alat tulis

Prosedur :

1. Setiap peserta dibagikan kertas dan diminta menuliskan perilaku kepemimpinan yang dimilikinya.
2. Hasil tulisan dapat didiskusikan dengan peserta lain dan diperbolehkan saling memberi tanggapan.
3. Peserta satu dengan yang lain saling menilai karakteristik kepemimpinan masing-masing berdasarkan perilaku kepemimpinan yang selama ini dilakukan.

Kegiatan 2 : Materi III

Tujuan : Peserta mampu menjelaskan tentang kriteria kepemimpinan yang efektif.

Waktu : 60 menit

Metode : Ceramah interaktif dan simulasi kelompok.

Prosedur :

1. Fasilitator menjelaskan tentang kriteria kepemimpinan yang efektif.
2. Setiap sub bagian peserta diberi kesempatan untuk bertanya dan mendiskusikan hal-hal yang belum jelas.
3. Peserta dapat memberi jawaban atau opini tentang materi yang disampaikan fasilitator.

Kegiatan 3 : Rehat kopi

Tujuan : Memberi waktu istirahat bagi peserta.

Waktu : 15 menit

Kegiatan 4 : Materi III (lanjutan)

Tujuan : Peserta mampu menjelaskan dan menyebutkan tentang syarat-syarat pengambilan keputusan yang efektif.

Waktu : 30 menit

Metode : Ceramah interaktif dan simulasi kelompok.

Prosedur :

1. Fasilitator menjelaskan tentang syarat-syarat pengambilan keputusan yang efektif.
2. Setiap sub bagian peserta diberi kesempatan untuk bertanya dan mendiskusikan hal-hal yang belum jelas.
3. Peserta dapat memberi jawaban atau opini tentang materi yang disampaikan fasilitator.

Kegiatan 5 : Permainan – Latihan kepemimpinan

Tujuan : 1. Mendemonstrasikan penerapan teori kepemimpinan.
2. Mengalami proses pembuatan keputusan individu dan kelompok.
3. Mengalami bekerja sama dan mencapai kesepakatan dalam kelompok.

Waktu : 60 menit

Metode : Permainan

Materi : Lembar karakter volunteer bagi peserta
Lembar gambaran situasi bagi peserta
Kertas dan alat tulis.

Prosedur :

1. Fasilitator membagikan lembar karakteristik volunteer dan gambaran situasi kepada seluruh peserta. Mereka diminta mengerjakan latihan ini secara individual, yaitu memilih 5 nama untuk jabatan-jabatan yang dibutuhkan.
2. Peserta dibagi ke dalam kelompok lebih kecil. Mereka diminta menentukan keputusan kelompok tentang pilihan volunteer, dengan mengajukan alasan masing-masing.
3. Setelah 30 menit diminta kepada setiap kelompok untuk mengemukakan hasil kelompoknya, tidak ada jawaban yang benar dan salah. Yang penting adalah mengetahui alasan itu dapat diterima.
4. Fasilitator memimpin diskusi tentang proses pembuatan keputusan dalam kelompok dan proses ini dikaitkan dengan jenis dan gaya kepemimpinan yang diperlihatkan oleh peserta selama diskusi.

Kegiatan 6 : Istirahat – makan siang dan sholat

Waktu : 60 menit

Kegiatan 7 : Materi IV

Tujuan : Peserta mampu menjelaskan dan menyebutkan tentang fungsi - fungsi kepemimpinan.

Waktu : 60 menit

Metode : Ceramah interaktif dan simulasi kelompok.

Prosedur :

1. Fasilitator menjelaskan tentang fungsi-fungsi kepemimpinan.
2. Setiap sub bagian peserta diberi kesempatan untuk bertanya dan mendiskusikan hal-hal yang belum jelas.

Waktu : 60 menit

Metode : Ceramah interaktif dan simulasi kelompok

Prosedur :

1. Fasilitator menjelaskan tentang keteladanan dan kode etik pimpinan.
2. Setiap sub bagian peserta diberi kesempatan untuk bertanya dan mendiskusikan hal-hal yang belum jelas.
3. Peserta dapat memberi jawaban atau opini tentang materi yang disampaikan fasilitator.

Kegiatan 11 : Diskusi kelompok

Tujuan : Peserta mampu menuliskan kembali tentang kesimpulan dari seluruh materi kepemimpinan.

Waktu : 45 menit

Metode : Diskusi interaktif

Prosedur :

1. Peserta diberikan tugas untuk merangkum seluruh materi kepemimpinan dan didiskusikan dengan peserta lainnya.
2. Kesimpulan materi ditulis dan dipresentasikan serta mendapat tanggapan peserta lainnya.

Kegiatan 12 : Post test

Tujuan : Untuk mengetahui tingkat kemampuan peserta setelah dilaksanakan pelatihan kepemimpinan.

Waktu : 15 menit

Prosedur :

1. Peserta diberikan lembar pertanyaan yang berisi tentang materi pelatihan kepemimpinan.

2. Peserta mengisi pertanyaan sesuai dengan perintah yang ada.
3. Peserta mengumpulkan hasil jawaban dari pertanyaan yang diberikan.

Kegiatan 13 : Evaluasi pelaksanaan pelatihan

Tujuan : Untuk mengetahui kesan dan tanggapan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan ditinjau dari isi materi, penyajian materi, ruang, fasilitas dan metode belajar.

Waktu : 15 menit

Prosedur :

1. Peserta diberikan lembar pertanyaan yang berisi tentang evaluasi pelaksanaan pelatihan.
2. Peserta mengisi pertanyaan sesuai dengan perintah yang ada.
3. Peserta mengumpulkan hasil jawaban dari pertanyaan yang diberikan.

Kegiatan 14 : Penutup

Tujuan : Untuk memberi dukungan pada peserta dalam rangka implementasi hasil pelatihan kepemimpinan agar dapat dilakukan di tempat kerja.

Waktu : 15 menit

Prosedur :

1. Fasilitator memberikan tanggapan terhadap pelaksanaan pelatihan kepemimpinan.
2. Pihak manajemen hadir dan menutup acara pelatihan kepemimpinan dengan memberi dukungan agar hasil pelatihan dapat diterapkan di tempat kerja.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Hari III :

Kegiatan dalam bentuk ceramah, tanya jawab dan simulasi dalam kelompok yang memiliki tujuan :

- Memberikan pemahaman tentang uraian dan tugas-tugas jabatan *Group Leader* oleh Divisi SDM.
- Memberikan informasi dan pemahaman tentang standar kompetensi dan perilaku unjuk kerja yang harus dapat dilakukan oleh para *Group Leader* sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.
- Memberikan simulasi dalam bentuk studi kasus dan *behavior modelling* untuk mendapatkan perilaku yang tepat agar tercapai model / peran kepemimpinan *Group Leader* yang diharapkan perusahaan.

JADWAL PELAKSANAAN
PELATIHAN KEPEMIMPINAN DI TEMPAT KERJA

Hari I :

08.00 – 08.10 : Pembukaan
08.10 – 08.30 : Perkenalan
08.30 – 08.45 : Kontrak Belajar
08.45 – 09.00 : Pre Test
09.00 – 09.30 : Materi I
09.30 – 09.45 : Rehat Kopi
09.45 – 10.45 : Materi I (lanjutan)
10.45 – 11.30 : Permainan : Menggambar Orang
11.30 – 12.30 : Istirahat – Sholat – Makan
12.30 – 13.30 : Materi II
13.30 – 14.30 : Permainan : Karakteristik Kepemimpinan
14.30 – 14.45 : Rehat Kopi
14.45 – 15.15 : Materi II (lanjutan)
15.15 – 15.45 : Diskusi Materi I & II
15.45 – 16.00 : Kesimpulan Materi I & II.

Hari II :

08.00 – 08.30 : Menilai karakteristik kepemimpinan diri.
08.30 – 09.30 : Materi III
09.30 – 09.45 : Rehat Kopi
09.45 – 10.30 : Materi III (lanjutan)
10.30 – 11.30 : Permainan : Latihan Kepemimpinan
11.30 – 12.30 : Istirahat – Sholat – Makan

12.30 – 13.30 : Materi IV

13.30 – 14.30 : Menetapkan Kriteria Kepemimpinan Teladan

14.30 – 14.45 : Rehat Kopi

14.45 – 15.15 : Materi IV (Lanjutan)

15.15 – 15.30 : Diskusi Kelompok

15.30 – 15.45 : Post Test & Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan

15.45 – 16.00 : Penutupan

Hari III :

08.00 – 09.30 : Pemahaman tentang uraian jabatan dan tugas-tugas *Group Leader.*

09.30 – 09.45 : Rehat Kopi

09.45 – 11.30 : Pemahaman standar kompetensi Group Leader

11.30 – 12.30 : Istirahat – Sholat – Makan

12.30 – 13.30 : Tanya Jawab interaktif

13.30 – 15.30 : Simulasi peranan kepemimpinan Group Leader

15.30 – 16.00 : Penutup

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

MODUL PELATIHAN : *KEPEMIMPINAN DI TEMPAT KERJA*

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

WAKTU PELAKSANAAN :

2 kali pertemuan

Pertemuan I : Session I (3 jam)
Session II (3 jam)

Pertemuan II : Session III (3 jam)
Session IV (3 jam)

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

KEPEMIMPINAN DI TEMPAT KERJA

Tujuan pelatihan :

Peserta mampu menjelaskan tentang kepemimpinan di tempat kerja yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif dan perilaku keteladanan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

SESSION I

Tujuan :

- Peserta mampu menyebutkan tentang makna kepemimpinan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Siapakah Pemimpin ?

1. Seseorang secara genetika telah memiliki bakat - bakat kepemimpinan.
2. Bakat - bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinan.
3. Ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Makna Pemimpin

1. Kepemimpinan merupakan faktor penentu yang paling dominan dalam usaha organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

- Pada tingkat yang sangat menentukan, efektivitas seorang pimpinan sangat tergantung pada tingkat "kepengikutan" yang dapat dimobilisasikannya di kalangan para bawahannya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

3. Efektifitas kepemimpinan seseorang harus dilandasi oleh bakat-bakat yang dibawanya sejak lahir, tetapi kemudian ditumbuhkan dan dikembangkan melalui dua jalur utama, yaitu :

a. Kesempatan memperoleh pengalaman memimpin.

b. Ditopang oleh upaya yang terus menerus mengembangkan diri melalui pendidikan dan latihan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

4. Keberhasilan kepemimpinan seseorang tidak dengan sendirinya dapat dialihkan dari satu organisasi ke organisasi lain karena setiap organisasi bersifat khas dan oleh karenanya menuntut penyesuaian-penyesuaian tertentu.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

5. Paradigma kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang sifatnya situasional, kondisional, temporal dan spatial.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

SESSION II

- Peserta mampu menyebutkan tentang berbagai tipologi kepemimpinan.

- Peserta mampu mengenal dan menyebutkan tentang berbagai perilaku pemimpin sesuai dengan tipologi kepemimpinan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

TIPOLOGI KEPEMIMPINAN

TIPE YANG OTOKRATIK :

a. Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat - alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan kurang menghargai harkat dan martabat mereka.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan pada bawahan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

c. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dalam praktek kerja akan tampil dengan gaya :

a. Menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya.

b. Dalam menegakkan disiplin menunjukkan kekakuan.

c. Bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi.

d. Menggunakan pendekatan punitive dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

TIPE YANG PATERNALISTIK

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat dilingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat yang agraris.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Popularitas pemimpin paternalistik dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

a. Kuatnya ikatan primordial.

b. "Extended family system".

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

c. Kehidupan masyarakat yang komunalistik.

d. Peranan adat istiadat yang sangat kuat.

e. Dimungkinkan adanya hubungan pribadi antar anggota.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Ciri – ciri :

a. Rasa hormat yang tinggi kepada seseorang yang dituakan. Memproyeksikan sifat - sifat dan gaya hidup yang pantas dijadikan teladan atau panutan dalam lingkungan tertentu. Biasanya terdiri dari tokoh - tokoh adat, para ulama dan guru.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

b. Adanya harapan bawahan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk.

c. Tidak mementingkan diri sendiri, melainkan memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan para bawahannya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

d. Legitimasi kepemimpinan dipandang sebagai hal yang wajar dan normal.

e. Kewenangan memerintah dan mengambil keputusan tanpa harus berkonsultasi dengan para bawahannya.

f. Peranan yang dominan dalam kehidupan organisasi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

TIPE KHARISMATIK

- Daya tariknya yang sangat memikat
- Mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar.
- Dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret.
- Memiliki "kekuatan ajaib" yang tidak mungkin dijelaskan secara ilmiah

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

TIPE LAISSEZ FAIRE

a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal- hal tertentu yang nyata- nyata menuntut keterlibatannya secara langsung.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

c. Status quo organisasional tidak terganggu.
d. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri.
e. Selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

TIPE DEMOKRATIK

a. Segala sumber daya dan dana yang tersedia bagi organisasi, tidak berarti apa apa kecuali digunakan dan dimanfaatkan demi kepentingan pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

b. Selalu mengusahakan adanya pendelegasian wewenang yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional.

c. Para bawahan dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peransertanya dalam proses pengambilan keputusan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

d. Memperlakukan pada bawahan sebagai makhluk politik, makhluk ekonomi, makhluk sosial dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri yang memiliki kebutuhan sangat kompleks, mulai dari kebutuhan kebendaan, keamanan, sosial, kebutuhan pengakuan status hingga kebutuhan yang bersifat mental spiritual.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

e. Berusaha memperoleh pengakuan yang tulus dari para bawahan atas kepemimpinannya dengan pembuktian kemampuan memimpin organisasi yang efektif dan tidak sekedar karena pemilikan wewenang formal berdasarkan pengangkatannya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

SESSION III

Tujuan :

- Peserta mampu menjelaskan tentang kriteria kepemimpinan yang efektif.
- Peserta mengerti dan mampu menyebutkan tentang cara pengambilan keputusan yang efektif.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

KRITERIA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

- Salah satu kriteria utama dari efektivitas kepemimpinan adalah kemampuan mengambil keputusan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

- Kemampuan mengambil keputusan tidak diukur dengan ukuran kuantitatif.

- Yang digunakan adalah jumlah keputusan yang diambil yang bersifat praktis, realistik dan dapat dilaksanakan guna memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

LIMA SYARAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG EFEKTIF :

a. Kualitatif, dalam arti mutu keputusan yang diambil.
b. Ketetapan model pengambil keputusan yang dipilih sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

c. Ketepatan teknik pengambilan keputusan yang digunakan sesuai dengan sifat permasalahan yang ingin dipecahkan atau sasaran yang ingin dicapai.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

d. Penerimaan para pelaksana keputusan tersebut dapat terlaksana tanpa diwarnai oleh persepsi dan interpretasi yang subyektif dari para pelaksana.

e. Terbukti mendekatkan organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

SESSION IV

Tujuan :

- Peserta mengerti dan mampu menyebutkan tentang fungsi - fungsi kepemimpinan.
- Peserta mampu menjelaskan tentang keteladanan pada pemimpin.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

FUNGSI-FUNGSI KEPEMIMPINAN :

1. Pimpinan sebagai penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.

   √ Dapat menentukan arah untuk mencapai tujuan organisasi dengan optimalisasi sarana & prasarana yang ada.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2. Wakil & juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak - pihak di luar organisasi.

- Memiliki persepsi yang tepat terhadap citra organisasi.
- Memahami kebijaksanaan organisasi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

- Mencegah timbulnya salah pengertian tentang arah yang hendak ditempuh organisasi.
- Memberi dukungan pada organisasi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

3. Komunikator yang efektif.

- Trampil dalam menyusun pesan.
- Sikap yang tepat dalam penyampaian pesan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

- Memiliki pengetahuan tentang penerima pesan.
- Merespon apa yang diharapkan dari penerima pesan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

4.Mediator antar pihak

Dalam menyelesaikan konflik harus mampu :

- Menstimulasi bawahan agar kreatif & inovatif.
- Memberi dorongan perhatian & rasa ingin tahu bawahan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

- Meningkatkan kemampuan bawahan untuk mengemukakan dan merumuskan suatu permasalahan.
- Memiliki penyaluran ketegangan secara baik.
- Menumbuhkan iklim kerja kondusif dalam melakukan penilaian atas diri sendiri guna perubahan yang lebih baik.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

5. Integrator

√ Mengintegrasi antar kelompok kerja dengan efektif, rasional, objektif dan netral guna kepentingan tujuan perusahaan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

KETELADANAN

- Melakukan apa yang harus dilakukan dan tidak melakukan hal - hal yang tidak boleh dilakukan karena keterikatan aturan, nilai moral, etika dan sosial.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

ETIKA KERJA BAGI PEMIMPIN

- Perlakukan bawahan secara manusiawi.
- Objektivitas dalam melakukan penilaian.
- Pengenaan sanksi yang bersifat mendidik.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

- Janji dan ucapan yang dapat dipegang oleh orang lain.
- Gaya kepemimpinan yang demokratik.
- Jujur pada organisasi, rekan, atasan, bawahan dan diri sendiri

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Demonstrasi dalam kelompok

Peserta membuat kelompok dan menyelesaikan suatu kasus dengan menggunakan :

- Proses perundingan yang efektif
- Memberikan pengaruh positif pada anggota kelompok.
- Membuat keputusan sesuai standar & prosedur perusahaan.

LAMPIRAN III

EVALUASI PELATIHAN KEPEMIMPINAN

GROUP LEADER

EVALUASI TRAINING

Isilah pernyataan di bawah ini dengan memberi tanda silang untuk :

SS : Sangat setuju
S : Setuju
CS : Cukup setuju
KS : Kurang setuju
TS : Tidak setuju

MATERI

NO		SS	S	CS	KS	TS
1	Materi trainingadalah hal yang baru bagi saya					
2	Materi training menarik minat saya					
3	Saya berminat untuk mempelajari materi training ini lebih lanjut					
4	Saya cepat menyerap dan memahami materi training ini dengan baik					
5	Materi training sesuai dengan kebutuhan saya dalam melaksanakan tugas/pekerjaan sehari-hari.					
6	Pengetahuan saya khususnya di bidang pekerjaan yang saya tekuni, bertambah setelah mengikuti training.					
7	Materi training membantu saya dalam meningkatkan kemampuan saya.					
8	Materi training bermanfaat dan saya menularkannya kepada rekan-rekan di tempat kerja.					
9	Saya akan mengusulkan kepada atasan saya agar training semacam ini diberikan juga kepada teman lainnya.					
10	Training ini memberikan pembaharuan/kemajuan pada pekerjaan yang saya tekuni.					
11	Materi training dapat diterapkan pada pekerjaan saya sehari-hari.					

INSTRUKTUR

NO		SS	S	CS	KS	TS
1	Instruktur taining adalah orang-orang yang memiliki kompetensi di bidangnya.					
2	Instruktur training menguasai materi yang disampaikan.					
3	Instruktur training mampu menggugah minat peserta.					
4	Instruktur training mampu merespon pertanyaan yang diajukan peserta.					
5	Secara umum cara penyampaian materi oleh instruktur mudah diterima dan dipahami peserta.					

METODE TRAINING

NO		SS	S	CS	KS	TS
1	Metode training sesuai yang saya harapkan					
2	Metode training menyenangkan dan tidak membosankan					
3	Metode training cukup memberikan kesempatan kepada peserta untuk terlibat memberikan masukan tentang materi yang dibahas.					
4	Metode training perbanyak diskusi kelompok					
5	Metode training diperkaya dengan teknik-teknik simulasi, games dan studi kasus					

WAKTU PELAKSANAAN

NO		SS	S	CS	KS	TS
1	Waktu training sesuai dengan yang saya butuhkan					
2	Dengan waktu training tersebut, saya dapat mengikuti training dengan sepenuhnya sampai selesai.					

FASILITAS DAN SARANA PENUNJANG

NO		SS	S	CS	KS	TS
1	Fasilitas tempat penyelenggaraan training sudah cukup memadai.					
2	Fasilitas makan, minum dan snack sudah cukup memadai					
3	Sarana training (sound system, OHP, proyektor, papan tulis, alat peraga					
4	Sarana training yang diberikan panitia (hand out, ATK, copy materi, dll) sudah cukup memadai					

Tuliskan Kritik dan Saran Anda :

.....
.....
.....
.....

PRE TES DAN POST TES
PELATIHAN KEPEMIMPINAN DI TEMPAT KERJA

Pilihlah jawaban yang benar dengan melingkari huruf dari pertanyaan di abwah ini :

1. Seorang pemimpin terbentuk karena :
   a. Secara genetika ada sejak lahir.
   b. Karena melampaui pelatihan kepemimpinan.
   c. Mendapat kesempatan menduduki jabatan kepemimpinan.
   d. Ketiga pernyataan di atas.

2. Makna adanya seorang pemimpin adalah :
   a. Sebagai penentu dominan dalam organisasi.
   b. Sebagai simbol suatu kelompok.
   c. Sebagai penanggung jawab semua masalah kelompok.
   d. Sebagai orang yang paling *expert* di segala bidang.

3. Tipologi kepemimpinan seperti di bawah ini, kecuali :
   a. Otokratik
   b. Paternalistik
   c. Egoistik
   d. Demokratik

4. Salah satu ciri pemimpin yang termasuk tipe Kharismatik adalah :
   a. Bersikap otoriter.
   b. Memiliki daya tarik yang memikat.
   c. Pendelegasian berdasarkan kedekatan pribadi.
   d. Pengambilan keputusan diserahkan pada para pejabat.

5. Sedangkan ciri kepemimpinan yang demokratik adalah seperti di bawah ini, kecuali :
   a. Mengutamakan kepentingan pencapaian tujuan kelompok.
   b. Pendelegasian yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali.
   c. Para bawahan dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.
   d. Memperoleh pengakuan bawahan sekalipun dengan pemaksaan kehendak.

6. Kepemimpinan yang efektif adalah :
   a. Pendelegasian yang berdasar kedekatan pribadi.
   b. Memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan.
   c. Pengambilan keputusan berdasarkan pada ukuran kuantitatif.
   d. Sejumlah keputusan yang diambil bersifat idealis dan bertele-tele.

7. Di bawah ini adalah syarat-syarat pengambilan keputusan yang efektif, kecuali :
   a. Kualitatif dalam hal mutu keputusan yang diambil.
   b. Pengambilan keputusan sesuai situasi dan kondisi.
   c. Ketepatan teknik pengambilan keputusan berdasar pada kemampuan diri pemimpin tersebut.
   d. Penerimaan para pelaksana keputusan dapat terlaksana tanpa adanya persepsi dan interpretasi yang subyektif dari bawahannya.

8. Salah satu fungsi kepemimpinan adalah :
   a. Dapat menentukan arah untuk mencapai tujuan organisasi.
   b. Sebagai simbol kelompok.
   c. Penentu dan pembagi pekerjaan.
   d. Pendelegasian yang sesuai dengan kedekatan pribadi.

9. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator yang efektif ialah :
   a. Mampu berbicara untuk segala bidang.
   b. Pandai bernegosiasi.
   c. Memiliki sikap yang tepat dalam penyampaian pesan.
   d. Menyampaikan pesan pada semua orang.

10. Kepemimpinan yang teladan adalah sebagai berikut, kecuali :
   a. Tampil memikat dalam kelompok.
   b. Melakukan apa yang harus dilakukan.
   c. Tidak melakukan sesuatu hal yang tidak boleh dilakukan.
   d. Terdapat keterikatan diri terhadap aturan, nilai moral, etika dan sosial.

PAL INDONESIA

Surabaya, 28 April 2005

Nomor : E.91 /BA.000/IV/2005
Klasifikasi : Biasa
Perihal : **Penelitian**

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Psikologi UNAIR
di
Surabaya

1. Memperhatikan surat dari Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya, Perihal ijin penelitian, bersama ini kami sampaikan bahwa PT. PAL INDONESIA dapat menerima Permohonan tersebut untuk 3(tiga) orang atas nama :

NO	NAMA	NIM	JURUSAN
1	Aderia Dona Warsiki	090315183	Psikologi
2	Iffah Rosyiana	090315188	Psikologi
3	Kadeh Liana Puspita	090315192	Psikologi

2. Adapun ketentuan yang perlu diketahui dan dipahami oleh praktikan selama melaksanakan penelitian sebagai berikut :
   a. Tunduk pada peraturan tata tertib PT. PAL INDONESIA dan TNI Angkatan Laut karena PT. PAL INDONESIA berada di Basis TNI Angkatan Laut.
   b. PT PAL INDONESIA tidak memberikan fasilitas pengangkutan, pemondokan dan uang saku.
   c. Penelitian mulai pukul 07.30 –11.30 WIB atau sesuai perjanjian.
   d. Penelitian ditentukan selama 1 (satu) bulan mulai tanggal **28 April 2005 s/d 28 Mei 2005,** namun bila diperlukan dapat diperpanjang sesuai urgensi dan persetujuan dari perusahaan.
   e. Untuk menjaga keselamatan selama melaksanakan Penelitian di PT. PAL INDONESIA praktikan diharuskan memakai peralatan kerja dan pakaian keselamatan kerja yang disediakan sendiri atau sesuai dengan perjanjian.
   f. Apabila terjadi kerugian (misalnya : kecelakaan) sepenuhnya menjadi tanggungjawab pihak Lembaga Pendidikan sehingga disarankan untuk mengasuransikan praktikan pada Lembaga Asuransi atau dilengkapi dengan pernyataan tidak akan ada tuntutan apapun terhadap PT PAL INDONESIA bila terjadi kecelakaan.
   g. Untuk menjaga kevalidan dat-data yang diperoleh dari PT. PAL INDONESIA untuk pengesahan Tugas Akhir maka disyaratkan ada lembar pengesahan dari PT. PAL INDONESIA sebelum diajukan ke Lembaga Pendidikan sebagai bahan kelengkapan penyerahan Tugas Akhir.

3. Sehubungan tersebut diatas, diharapkan yang bersangkutan hadir di Departemen Manajemen SDM PT. PAL INDONESIA pada tanggal **28 April 2005** untuk menyelesaikan administrasi lebih lanjut.

4. Demikian disampaikan dan atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

An. Direktur Keuangan & Adm
GM. Bin Org & SDM

PAL INDONESIA

Ir. EDI SUSANTO, MSi

atatan :
aktikan harap menyiapkan Pas photo
K 4 dan copy KTP masing - masing 2 lembar
rta melampirkan copy Polis Asuransi ybs.
au pernyataan dari instansi ybs. Yang
enggantikan fungsi asuransi tsb.)

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

PAL INDONESIA

MEMORANDUM

Kepada : Yth. Periksa Distribusi
Dari : Manajer Manajemen SDM
Perihal : **Penelitian/Riset**

Nomor : 202 /BC050/IV/2005
Tanggal : 26 April 2005
Klasifikasi : Biasa

1. Bersama ini disampaikan bahwa dengan adanya Permohonan Penelitian mahasiswa Fakultas Psikologi UNAIR, maka mulai tanggal 28 April 2005 s/d 28 Mei 2005, Jam : 07.30 s/d 11.30 akan dilaksanakan Penelitian di Unit kerja Bapak,
   Adapun Mahasiswa tersebut bernama :

NO	NAMA	NIM	JURUSAN
1	Aderia Dona Warsiki	090315183	Psikologi
2	Iffah Rosyiana	090315188	Psikologi
3	Kadeh Liana Puspita	090315192	Psikologi

2. Demikian disampaikan, untuk mereka agar diberikan bimbingan pada waktu melaksanakan Penelitian dan atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

A.n. MANAJER MSDM
Asman Kesejahteraan

AMANG ROFI'I, SH

Distribusi Yth:
1. Man. PPC Div. Kapal Niaga
2. Man. Pemb. Org & SDM

Tembusan Yth:
1. GM. Div. Kapal Niaga
2. GM. Bin Org & SDM

KANTOR PUSAT : UJUNG SURABAYA PO.BOX. 1134. (031) 3292275 TELEX : 31233 PAL SBY FAX : (031) 3292516, 3292426, 3292530, 3292889
JAKARTA GEDUNG I BPPT LANTAI 17 JL. THAMRIN NO. 8 JKT 10340 INA TEL. (62-21) 3156860 (HUNTING) TELEX : 61725 PAL JKT 1A
FAX. : (62-21) 3156866 TEL. DITTEKNOLOGI & KOMERSIL (021) 573257, 5703258, KEUANGAN (021) 587820, PWK DITTUM (021) 5737822
TELEX : 65295 PAL JKT 61321, BPPT ARTHA 46441 FAX. (021) 5704275

STANDAR KOMPETENSI KELOMPOK JABATAN GROUP LEADER PIPA

KODE USK	NAMA USK	KONSTRUKSI BAJA	
		GL PIPA	
		I	II
	Kelompok Dasar		
11FA	Melakukan komunikasi kerja timbal balik	1	1
12FA	Menerapkan prinsip-prinsip keselamatan dan kesehatan kerja di lingkungan kerja	1	1
13FA	Menerapkan prosedur-prosedur mutu	1	1
14FA	Membuat rencana tugas rutin	1	1
	Kelompok Inti		
21C12A	Menerapkan sistem mutu	1	1
22C11A	Mengatur dan menganalisis informasi	1	1
23C11A	Melakukan pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim	1	1
25C11A	Mengukur dengan menggunakan alat ukur	1	1
26C10A	Membuat rencana kegiatan yang lengkap		1
27C10A	Melakukan perhitungan dasar	1	1
210C5	Membuat laporan	1	1
	Assembly		
31A	Produksi perakitan manual	1	1
32A	Perakitan yang presisi	1	1
	Fabrikasi		
57A	Memanaskan, memotong dan mengikir dengan panas secara manual	1	1
59A	Memotong dengan cara panas secara otomatis	1	1
510A	Melaksanakan fabrikasi pembentukan, pelengkungan dan pencetakan	1	1
511A	Merakit komponen-komponen fabrikasi	1	1
513A	Melakukan pengelasan secara manual	1	1
536A	Memperbaiki / mengganti / merubah hasil fabrikasi	1	1
537A	Bukaan / bentangan geometri	1	1
	Pemasangan dan Persiapan		
1010A	Memasang pipa kerja dan menggabungkan pipa kerja	1	1
BSBFLM302A	Mendukung kepemimpinan di tempat kerja	1	1
BSBFLM305A	Mendukung rencana operasional		1
	JUMLAH UNIT STANDAR KOMPETENSI	**21**	**23**

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Unit BSBFLM 302A Memberi dukungan kepemimpinan ditempat kerja

Kelompok-Manajemen Lini Depan **Bidang-** **Bobot unit**

Deskripsi

Manajemen lini depan memiliki peran kepemimpinan penting dalam pengembangan organisasi. Hal ini akan menjadi bukti didalam cara mereka bekerja dengan tim dan individu, standar pelaksanaan mereka dan inisiatip mereka dalam mempengaruhi pihak lain.

Elemen BSBFLM 302A.1 **Menjadi contoh standar yang tinggi pada pengelolaan kinerja dan perilaku**

Kriteria BSBFLM 302A.1.1
Pengelolaan kinerja dan perilaku memenuhi persyaratan/tuntutan organisasi.
Kriteria BSBFLM 302A.1.2
Pengelolaan kinerja dan perilaku pelayanan secara positip menjadi contoh keteladanan/role model bagi yang lain.
Kriteria BSBFLM 302A.1.3
Rencana-rencana kinerja dikembangkan dan diimplementasikan sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi.
Kriteria BSBFLM 302A.1.4
Indikator kinerja kunci (KPI) ditetapkan dan digunakan untuk memenuhi tujuan dan sasaran organisasi.

Elemen BSBFLM 302A.2 **Meningkatkan citra organisasi**

Kriteria BSBFLM 302A.2.1
Standar dan nilai-nilai organisasi digunakan untuk menjalankan bisnis.
Kriteria BSBFLM 302A.2.2
Standar dan nilai-nilai yang dipandang dapat merusak organisasi dipertanyakan melalui saluran komunikasi yang ditetapkan.
Kriteria BSBFLM 302A.2.3
Kinerja personel berkontribusi terhadap pengembangan sebuah organisasi yang mempunyai integritas dan kredibilitas.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Elemen BSBFLM 302A.3 **Mempengaruhi individu dan tim secara positip**

Kriteria BSBFLM 302A.3.1
Harapan, peran dan tanggung jawab dikomunikasikan dengan cara memberi semangat individu/tim untuk melakukan tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka.
Kriteria BSBFLM 302A.3.2
Usaha-usaha individu/tim dan kontribusinya diberi semangat/dorongan, dinilai dan dihargai.
Kriteria BSBFLM 302A.3.3
Gagasan dan informasi yang diterima disetujui dan didukung oleh kolega/rekan kolega.

Elemen BSBFLM 302A.4 **Membuat informasi keputusan**

Kriteria BSBFLM 302A.4.1
Informasi yang relevan terhadap isu-isu yang menjadi pertimbangan dikumpulkan dan diorganisasikan.
Kriteria BSBFLM 302A.4.2
Individu/tim berpartisipasi secara aktip dalam proses pembuatan keputusan
Kriteria BSBFLM 302A.4.3
Pilihan-pilihan dipelajari dan kesatuan resikonya dinilai untuk menentukan arah tindakan yang lebih disukai.
Kriteria BSBFLM 302A.4.4
Keputusan dikomunikasikan secara jelas pada waktu yang tepat kepada individu/tim.
Kriteria BSBFLM 302A.4.5
Rencana-rencana untuk mengimplementasikan keputusan dipersiapkan dan disetujui oleh individu/tim yang relevan.
Kriteria BSBFLM 302A.4.6
Proses umpan balik digunakan secara efektip untuk memonitor implementasi dan dampak dari keputusan tersebut.

Rentang variabel :

Rentang pernyataan memberikan petunjuk untuk menginterprestasikan lingkup dan kontek dari unit kompetensi ini, diijinkan terhadap perbedaan antara perusahaan dan tempat kerja. Hal itu berkaitan dengan unit secara keseluruhan dan fasilitas penilaian secara holistik. Kontek umum ditempat kerja terhadap level AQF ini disebutkan dalam uraian level AQF. Sebagai tambahan, variabel berikut mungkin dijelaskan dalam unit khusus ini.

Tesis PROGRAM PELATIHAN KEPEMIMPINAN... Iffah Rosylana

Undang-undang, code dan standar nasional yang sesuai dengan tempat kerja bisa meliputi :

- Keputusan dan perjanjian perusahaan dan instrumen industri yang relevan
- Undang-undang yang relevan dari semua level pemerintahan yang mempengaruhi operasi bisnis, khususnya yang berkaitan dengan isu-isu K3 dan isu-isu lingkungan, kesempatan yang sama, hubungan industrial dan anti diskriminasi.
- Aturan praktik industri yang relevan.

Pada AQF level 3 manajemen lini depan pada umumnya akan dipakai didalam konteks ditempat kerja dimana mereka :

- Terikat dalam rencana jangka pendek dengan rencana bisnis departemen. Sebagai contoh mempersiapkan jadwal mingguan (weekly schedulle) dari keluaran dan/atau hasil-hasil yang akan dicapai.
- Bertanggung jawab terhadap keluaran (output) yang dimiliki dalam pekerjaan dan pembelajaran. Sebagai contoh, menilai kinerja yang dimiliki dan mengenali kompetensi yang perlu untuk diperbaiki/dikembangkan.
- Bertanggung jawab secara terbatas terhadap keluaran pihak lain. Sebagai contoh, memberikan dukungan coaching untuk membantu individu dalam memenuhi tuntutan unjuk kerjanya.
- Mendemonstrasikan beberapa pengetahuan teori yang relevan. Sebagai contoh menjelaskan tujuan Indikator Kinerja Kunci/KPI kepada pihak lain.
- Melakukan rentang ketrampilan yang ditentukan, biasanya dikenali secara rutin, metode dan prosedur serta dikenali dengan waktu yang ketat. Sebagai contoh memberikan pelayanan kepada pelanggan internal dengan jadwal yang disetujui.
- Mengaplikasikan solusi yang dikenali terhadap berbagai permasalahan yang dapat diprediksi. Sebagai contoh dengan prosedur standar organisasi mempertimbangkan pilihan-pilihan dan menggunakan beberapa pertimbangan dan keputusan, memilih tindakan yang lebih disukai untuk memperbaiki kesalahan pelayanan kepada pelanggan.
- Menginterprestasikan informasi yang tersedia, menggunakan beberapa pertimbangan dan keputusan dalam tanggung jawab pekerjaan. Sebagai contoh menginterprestasikan proses perbaikan secara terus menerus/kontinyu, prosedur dan dokumen yang digunakan oleh tim dan memutuskan bagaimana mengaplikasikannya kepada fungsi kerja yang dimiliki.

Manajemen lini depan pada level ini umumnya beroperasi secara relatip dalam lingkungan tempat kerja yang sederhana dan rutin dimana mereka menggunakan organisasi :

- Tujuan, sasaran, rencana, sistem dan proses
- Rencana bisnis dan kinerja
- Akses dan prinsip-prinsip kesamaan serta praktiknya.
- Standar etika
- Kualitas dan proses perbaikan secara terus menerus/kontinyu dan standarnya.
- Parameter sumber daya yang ditetapkan.

Persyaratan organisasi seharusnya :
Menjelaskan dalam dokumen tertulis dan secara lisan. Mereka secara umum akan menjelaskan dalam batasan tujuan, rencana, proses dan prosedur. Persyaratan juga meliputi budaya dan standar yang didemonstrasikan oleh organisasi.
Rekan kerja/kolega bisa meliputi :
Anggota tim, karyawan pada level yang sama dan manajer yang lebih senior dan bisa meliputi orang dari berbagai sosial, budaya dan latar belakang etnis.
Proses umpan balik mungkin :
Formal atau tidak formal dan mungkin dari sumber internal dan eksternal.
Pertimbangan K3 bisa meliputi :
- Mengimplementasikan dan memonitor prosedur K3 dalam area tanggung jawabnya.
- Kepemimpinan dalam praktik K3 sebagai standar etika.
- Mengenali bahaya K3, menilai resiko dan bukti pendekatan pengendalian dalam keputusan.

Petunjuk bukti

Petunjuk bukti mengidentifikasi aspek kritis, pengetahuan dan ketrampilan yang didemonstrasikan untuk memastikan kompetensi dalam unit ini. Hal ini menjadi bagian yang integral dari penilaian kompetensi dan seharusnya dibaca dalam gabungannya dengan Rentang Pernyataan.
Aspek Kritis Bukti
- Menampilkan standar tinggi kepemimpinan
- Mendemonstrasikan pengaruh positip pada pihak lain
- Menggunakan proses perundingan yang efektip
- Membuat keputusan penilaian yang benar.

Pengetahuan yang mendukung*
* Pada level ini pembelajar harus mendemonstrasikan beberapa pengetahuan teori yang relevan.
- Pengetahuan yang mendukung berkaitan dengan pengetahuan esensial dan pemahaman personel yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang disyaratkan.
- Undang-undang yang relevan dari semua level pemerintahan yang mempengaruhi operasi bisnis, khususnya yang berkaitan dengan isu-isu K3 dan isu-isu lingkungan, kesempatan yang sama, hubungan industrial dan anti diskriminasi.
- Prinsip dan teknik yang disatukan dengan :
  mengarahkan orang
  persiapan rencana kinerja
  penetapan indikator kinerja kunci (KPI)

mempengaruhi pihak lain
penetapan proses perundingan yang efektip
pembuatan keputusan.

- Karakteristik contoh keteladanan/role model yang positip
- Jenis tindakan yang mendukung citra organisasi.

Ketrampilan yang mendukung

- Ketrampilan fungsi baca tulis untuk menulis dan membaca informasi tentang persyaratan ditempat kerja.
- Ketrampilan komunikasi meliputi penerimaan dan penganalisisan umpan balik dan laporan.
- Pengaksesan dan penginterprestasian standar dan nilai-nilai organisasi.
- Ketrampilan meneliti dan menganalisis untuk menginterprestasikan data.
- Ketrampilan perencanaan dan pengorganisasian untuk memenuhi prioritas kerja.
- Praktik-praktik pemonitoran dan pengenalan untuk memperbaiki kinerja.
- Membuat pengaruh positip pada kolega
- Menggunakan sistem informasi yang memanfaatkan keuuntungan
- Menggunakan umpan balik untuk mencapai hasil-hasil yang positip.
- Menggunakan ketrampilan coaching dan mentoring untuk memberikan dukungan kepada kolega.
- Kemampuan berhubungan dengan orang dari rentang sosial, budaya dan latar belakang budaya dan kemampuan fisik serta mental.

Implikasi sumber

Pembelajar dan pelatih seharusnya memiliki akses terhadap dokumen yang sesuai dan sumber-sumber umum yang digunakan ditempat kerja.

Konsistensi unjuk kerja

- Guna mencapai konsistensi unjuk kerja, bukti seharusnya dikumpulkan melebihi periode waktu yang cukup untuk berurusan dengan rentang yang sesuai dan berbagai situasi.

Kontek penilaian

- Kompetensi didemonstrasikan melalui kinerja seluruh kriteria yang disebutkan, meliputi pemberian perhatian khusus terhadap aspek kritis dan pengetahuan serta ketrampilan yang tergabung dalam Petunjuk Bukti, dan lingkup yang ditentukan oleh Rentang Pernyataan.
- Penilaian harus mempertimbangkan pedoman penilaian yang diendorse dalam Paket Pelatihan Bisnis.
- Penilaian persyaratan unjuk kerja dalam unit ini seharusnya dilakukan dalam tempat kerja nyata atau lingkungan yang disimulasikan.
- Penilaian seharusnya memperkuat integrasi kompetensi kunci dan kompetensi bisnis pelayanan umum terhadap level AQF khusus. Sesuai Level Kompetensi Kunci pada akhir unit ini.

Level Kompetensi Kunci

- **Mengumpulkan, menganalisis dan mengorganisir informasi** (Level 2) untuk mengembangkan KPI.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

- **Mengkomunikasikan gagasan dan informasi** (Level 2) dengan individu dan anggota tim kerja.
- **Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan** (Level 2) untuk menetapkan rencana kerja.
- **Bekerja dengan tim dan pihak lain** (Level 2) untuk mengimplementasikan dan memonitor kinerja.
- **Menggunakan gagasan matematis dan teknik** (Level 1) sebagai bantuan untuk mengukur dan merencanakan tujuan.
- **Penyelesaian masalah** (Level 2) sebagai bagian proses pembuatan keputusan.
- **Menggunakan teknologi** (Level 1) untuk membantu pengelolaan informasi.

Tesis PROGRAM PELATIHAN KEPEMIMPINAN... Iffah Rosylana