

## PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL UNTUK MENINGKATKAN KOMITMEN AFEKTIF

Firman Firdaus Salim<sup>(1)</sup>, Fathul Himam<sup>(2)</sup>, & Arief Fahmie<sup>(3)</sup>

Magister Profesi Psikologi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya  
Universitas Islam Indonesia  
Firman.Salim91@gmail.com

### ABSTRAK

Kepala cabang dengan komitmen afektif tinggi akan lebih mudah mengidentifikasi tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi, memiliki keterikatan emosional dengan organisasi dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi, serta adanya keinginan untuk terlibat aktif dalam organisasi. Keinginan yang muncul dari dalam diri kepala cabang ini membuat komitmen afektif lebih stabil dan produktif dalam bekerja daripada dampak dari komitmen yang lain. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan komitmen afektif. Hipotesis dari penelitian ini adalah pelatihan kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh untuk meningkatkan komitmen afektif. Penelitian ini menggunakan desain kuasi eksperimen. Adapun pendekatan kuasi eksperimen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *untreated control group design with dependent pretest and posttest samples* dengan menambahkan tindak lanjut. Subjek pada penelitian ini adalah kepala cabang perusahaan di Yogyakarta-Indonesia sejumlah 19 orang. Metode pengumpulan data yang diterapkan adalah skala komitmen afektif yang dikirimkan secara pribadi pada tiap kepala cabang. Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan komitmen afektif. Hal ini merujuk pada hasil analisis data yang diuji dengan menggunakan *wilcoxon signed ranks test*, yang menunjukkan ada perbedaan antara sebelum diberi pelatihan dan setelah diberikan pelatihan, yaitu  $asympt\ sig = 0,004$  dan  $symp\ sig < nilai\ p (0,05)$ . Dengan demikian hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh untuk meningkatkan komitmen afektif.

**Kata Kunci:** Pelatihan Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif.

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TRAINING TO IMPROVE AFFECTIVE COMMITMENT

### ABSTRACT

Leader with affective commitment will tend to achieve their personal goal and organizational goal, have emotional attachment with organization and will make them contribute to the organization. This research was conducted with the aim at analyzing the effect of transformational leadership training to increase the affective commitment. The hypothesis of this research is the transformational leadership training in a positive and significant effect can increase the affective commitment. This research used a quasi-experiment design untreated control group designs with dependent pretest and posttest samples with adding follow up. The subjects in this study were head of the branch company at Yogyakarta-Indonesia comprising 19 people. Data collection method used is the scale of affective commitment, submitted individually to every head of branch. Base of the analysis of data shows that transformational leadership training has a positive and significant influence on the improvement of affective commitment. This referred to the result of data analysis tested by using the Wilcoxon signed ranks test, that shows the existing of the difference between before and after training, namely  $asympt\ sig=0.004$  and  $asympt\ sig < the\ scored\ p (0.05)$ . It describes that the training of transformational leadership positively and significantly can improve affective commitment.

**Keywords:** Transformational Leadership Training, Affective Commitment.

## **PENDAHULUAN**

Dalam dunia bisnis sekarang ini, peran pimpinan menjadi semakin penting. Pimpinan yang ada dalam sebuah organisasi menjadi salah satu faktor penentu bagi keberhasilan organisasi. Bagaimana pimpinan yang mampu bekerja dengan baik dalam sebuah organisasi, akan menentukan tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, kegagalan pimpinan di perusahaan dapat menyebabkan gangguan pada proses bisnis di sebuah perusahaan. Dalam hal ini menjelaskan bagaimana pimpinan khususnya pada posisi kepala cabang di Yogyakarta dituntut bekerja untuk menyelesaikan tanggung jawabnya di perusahaan. Oleh karena itu, kepala cabang perlu memiliki komitmen terhadap organisasi agar mampu mendukung pencapaian target penjualan sesuai ketentuan perusahaan.

Komitmen terhadap organisasi merupakan salah satu topik yang akan selalu menjadi tinjauan baik bagi pihak manajemen dalam sebuah organisasi maupun bagi para peneliti yang khususnya berfokus pada perilaku manusia. Komitmen terhadap organisasi menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang kepala cabang terhadap organisasi, dan sejauh mana kepala cabang tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang kepala cabang terhadap organisasinya (Kartika, 2011).

Komitmen terhadap organisasi dibutuhkan guna menunjukkan adanya rasa memiliki dan rasa tanggung jawab kepala cabang pada perusahaan, dimana dengan adanya rasa memiliki mendorong seseorang untuk tercapainya kesuksesan tujuan organisasi, serta akan mampu membuat suatu keadaan yang menyebabkan seorang kepala cabang lebih memihak pada organisasinya dan tetap untuk berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan (Robbins, 1998), serta akan menunjukkan seberapa tinggi hasrat kepala cabang pada organisasi itu untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan (Armansyah, 2002).

Robbin dan Judge (2009) menjelaskan komponen komitmen organisasi yang utama dalam upaya mencapai tujuannya untuk tetap mampu bersaing secara kompetitif yaitu komitmen afektif. Sejalan dengan apa yang telah disampaikan di atas, Allen, dkk (Mohamed, Taylor, & Hassan, 2006) menambahkan bahwa komitmen afektif merupakan komitmen yang paling kuat dan prediktor yang paling konsisten dengan harapan organisasi. Schultz dan Schultz (2002), mengemukakan bahwa komitmen afektif

disebut juga dengan *attitudinal commitment* (komitmen sebagai sikap), yaitu keadaan saat individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuannya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Individu dengan tipe komitmen ini akan mengidentifikasi dirinya dengan nilai dan tujuan organisasi, dan ingin mempertahankan keanggotaannya.

Kepala cabang dengan komitmen afektif tinggi akan lebih mudah mengidentifikasi tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi, memiliki keterikatan emosional dengan organisasi dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi, serta adanya keinginan untuk terlibat aktif dalam organisasi. Keinginan yang muncul dari dalam diri kepala cabang ini membuat komitmen afektif lebih stabil dan produktif dalam bekerja daripada dampak dari komitmen yang lain.

Posisi kepala cabang di Yogyakarta sebagai pilar, garda terdepan, dan ujung tombak yang turut menentukan terwujudnya visi dan misi organisasi idealnya memiliki komitmen afektif yang tinggi. Kepala cabang dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat dengan organisasi. Komitmen afektif dapat dikatakan sebagai penentu atas dedikasi dan loyalitas kepala cabang. Kepala cabang dengan komitmen afektif yang tinggi mampu menunjukkan rasa memiliki terhadap organisasi, keterlibatan yang tinggi dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

Kepala cabang seharusnya mampu bersikap loyal terhadap organisasi dengan mengedepankan kepentingan organisasi, bekerja sesuai dengan standar dan nilai-nilai yang dianut organisasi, mendukung peraturan dan kebijakan organisasi sehingga terlaksana dengan optimal, bersedia memberikan usaha terbaik demi pencapaian tujuan organisasi, serta melakukan pekerjaan dengan semangat, tanggung jawab, dan kemampuan memadai agar mendapat hasil memuaskan.

Tidak demikian halnya dengan kepala cabang di Yogyakarta. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer HRD pada hari Selasa, 13 Oktober 2015 menunjukkan bahwa di perusahaan terdapat tipe dan karakter kepala cabang pada setiap *dealer* berbeda-beda, hal ini berdampak pada kemampuan kepemimpinan yang belum sesuai yang diharapkan perusahaan, misalnya pada aspek kognitif, afektif, dan psikomotoriknya belum dapat menjadi contoh untuk anggotanya. Sebagian kepala cabang juga terlihat kurang bertanggung jawab terhadap pencapaian target sehingga terjadi penurunan penjualan

setiap bulannya, hal ini sangat berkaitan dengan upah dan bonus yang diperoleh tidak sebanding dengan tugas yang dikerjakan.

Beberapa kepala cabang dinilai kurang peduli dan kurang mempunyai rasa memiliki pada organisasi, hal ini terlihat dari masih adanya kepala cabang yang hanya memerintah saja tetapi tidak memberi motivasi, evaluasi, maupun *briefing* kepada anggotanya. Disamping itu, masih ada kepala cabang yang melakukan tindakan indisipliner seperti datang ke *dealer* tidak tepat waktu dan keluar masuk *dealer* pada jam kerja.

Hasil wawancara dengan manajer area pada hari Senin, 02 November 2015 juga mengindikasikan hal serupa bahwa kepala cabang dinilai belum optimal dan belum bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Beberapa kepala cabang juga kerap menggerutu, mengeluh, dan mengkritik setiap kebijakan baru dari perusahaan yang dianggap tidak sejalan. Beberapa kepala cabang juga dinilai memberikan kontribusi yang setengah-setengah dalam upaya memajukan organisasi. Kepala cabang terlihat enggan memberikan usaha lebih dalam meningkatkan penjualan setiap bulannya. Selain itu, sebagian kepala cabang juga belum menghasilkan produktivitas kerja maksimal. Ada juga beberapa kepala cabang yang kurang peduli dengan aturan yang ditetapkan organisasi, seperti hanya datang saat absen kemudian pergi meninggalkan *dealer* untuk mengerjakan hal lain di luar kepentingan organisasi.

Hal tersebut juga diperkuat dengan hasil observasi yang dilakukan selama beberapa waktu, dimana beberapa kepala cabang diketahui datang terlambat ke kantor atau keluar kantor lagi setelah melakukan absen. Beberapa kepala cabang juga terlihat tidak memenuhi undangan untuk mengikuti kegiatan rapat dan evaluasi pimpinan. Selain itu, beberapa kepala cabang juga terlihat tidak menggunakan jam efektif bekerja dengan optimal, seperti banyak mengobrol dengan rekan kerja, merokok saat jam kerja, tidur, bermain *game*, *internet* di laptop, bahkan tidak berada di kantor saat jam efektif bekerja untuk mengurus keperluan pribadinya. Kondisi yang terjadi di perusahaan menggambarkan rendahnya komitmen afektif yang dimiliki kepala cabang.

Kepala cabang terlihat belum mampu menunjukkan keterikatan dan dedikasi yang tinggi pada organisasi, sehingga dapat menimbulkan berbagai permasalahan yang menghambat tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Kepala cabang dengan komitmen afektif yang rendah cenderung tidak peduli dengan tujuan organisasi, cenderung melanggar aturan, dan

kehilangan gairah dalam bekerja (Sakina, 2009). Permasalahan terkait rendahnya komitmen afektif ini tidak dapat dibiarkan begitu saja karena akan membawa dampak negatif bagi organisasi maupun kepala cabang yang bersangkutan. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya perbaikan untuk membantu meningkatkan komitmen afektif kepala cabang.

Mowday, dkk (Allen & Meyer, 1990) menyebutkan bahwa komitmen afektif dapat dipengaruhi beberapa faktor, yaitu karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja, dan karakteristik struktural. Minner (Sopiah, 2008) juga menjelaskan bahwa komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur, dan pengalaman kerja. Dengan demikian, berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa berbagai faktor yang berasal dari personal maupun organisasi dapat berpengaruh pada tinggi rendahnya komitmen afektif yang dimiliki kepala cabang. Karakteristik personal merupakan ciri yang mencerminkan kehidupan seseorang yang dapat dilihat berdasarkan segala sesuatu yang berada disekitar orang tersebut dan berdasarkan kepribadiannya. Karakteristik personal merupakan faktor yang berasal dan berhubungan dengan kepala cabang yang bersangkutan.

Abdulla dan Shaw (1999) menjelaskan bahwa salah satu karakteristik personal yang dapat mempengaruhi komitmen afektif meliputi jenis kelamin, status pernikahan, tingkat pendidikan, usia, jabatan dan masa jabatan, ras, motif berprestasi, budaya, harapan, kepribadian, keinginan, kebutuhan, pengalaman hidup, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki. Berbagai hal yang ada di dalam diri (faktor personal) kepala cabang dapat berpengaruh pada tingkat komitmen afektif yang dimiliki. Disamping itu, Bushra et.al. (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan memainkan satu peranan penting dalam menentukan komitmen organisasi (afektif). Dalam hal ini kepemimpinan merupakan faktor yang kuat yang mempengaruhi komitmen afektif, sehingga kepala cabang perlu melakukan fungsi kepemimpinan untuk tetap berkomitmen tinggi dalam melaksanakan setiap tugasnya.

Dengan demikian seorang pemimpin organisasi harus cermat dalam menghadapi persoalan komitmen afektif, karena gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya komitmen afektif. Dalam dunia kerja, kemampuan seorang pemimpin sangat menentukan apakah karyawan (diri sendiri dan anggotanya) akan cinta terhadap organisasi tempat dia bekerja dan terus ingin berkontribusi melebihi apa yang diharapkan

oleh organisasinya (Rahmani, 2014). Oleh karenanya, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu membangkitkan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas diri sendiri dan anggotanya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan serta mampu menyatukan cara pandang melalui pemahaman visi dan misi organisasi dan mampu menciptakan kondisi yang dapat meningkatkan komitmen afektif.

Salah satu gaya kepemimpinan modern seperti gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan peranan penting bagi organisasi. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan mampu mempengaruhi dan melibatkan diri dan anggotanya untuk dapat berpikir kritis dalam proses pengambilan keputusan, meningkatkan efisiensi, dan produktivitas dalam bekerja (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004).

Bass (Rosari, 2011), menyebutkan bahwa kepemimpinan yang superior adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan (*trust*) pada pemimpin terhadap tingkat komitmen organisasional maupun individual, serta merupakan gaya kepemimpinan yang baik dan efektif yang memberdayakan karyawan secara positif sehingga bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Melalui perilaku kepemimpinan transformasional dan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi pada pemimpin akan mampu membangkitkan dan meningkatkan komitmen organisasional dan individu yang lebih tinggi pula dalam melakukan tanggung jawab pekerjaannya dalam perusahaan.

Di berbagai penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional, Almutairi (2013) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berkorelasi dan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional salah satunya pada komitmen afektif. Konsep kepemimpinan transformasional telah banyak diterapkan dalam dunia industri melalui program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan komitmen afektif di tempat kerja.

Pelatihan merupakan salah satu metode sistematis dalam pengembangan sumber daya manusia yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. Hal ini sejalan dengan pendapat Cummings dan Worley (2005) menyatakan bahwa pelatihan dapat membantu

karyawan mendapatkan keterampilan dan pengetahuan. Lebih lanjut Cummings dan Worley (2005) mengungkapkan bahwa pelatihan merupakan bentuk intervensi yang dapat digunakan dari hasil diagnosa asesmen kebutuhan untuk meningkatkan performa.

Adapun pelatihan yang dinilai efektif untuk dapat meningkatkan komitmen afektif adalah melalui pelatihan kepemimpinan transformasional. Dengan pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional, diharapkan kepala cabang lebih mampu untuk bertanggung jawab sehingga memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi dalam bekerja untuk mendukung tercapainya visi dan misi organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti berpendapat perlu dilakukan studi lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan komitmen afektif kepala cabang di Yogyakarta.

## METODE

### Subjek penelitian

Dalam desain eksperimen ini, dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok eksperimen yang diberikan perlakuan berupa pelatihan kepemimpinan transformasional dan kelompok kontrol tidak diberikan perlakuan. Untuk kelompok kontrol akan diberikan umpan balik dari hasil pengukuran komitmen afektif yang telah dilakukan. Sebelum diberi umpan balik, kelompok kontrol diberikan pengukuran komitmen afektif berupa *pretest* bersamaan dengan kelompok eksperimen. Penelitian ini melibatkan 19 orang kepala cabang di wilayah Yogyakarta yang terdiri dari 10 subjek pada kelompok eksperimen dan 9 subjek pada kelompok kontrol. Adapun rancangan eksperimen yang dilakukan dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

KE	O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>
KK	O <sub>1</sub>		O <sub>2</sub>

-----

**Gambar 1. Desain Eksperimen *Untreated Control Group Design with Dependent Pre-test and Posttest Samples***

Keterangan:

KE = Kelompok Eksperimen (*non random*)

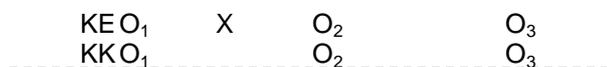
KK = Kelompok Kontrol (*non random*)

O<sub>1</sub> = Pengukuran pertama (*pre-test*) - Skala komitmen afektif

X = Perlakuan

O<sub>2</sub> = Pengukuran kedua (*post-test*) - Skala komitmen afektif

Penelitian ini menggunakan tambahan pengukuran ketiga sebagai tindak lanjut. Berikut adalah gambaran desain eksperimen yang digunakan dalam penelitian ini:



**Gambar 2. Desain Eksperimen**

Keterangan:

O<sub>3</sub> = Pengukuran ketiga (tindak lanjut) – Skala komitmen afektif

### Pengukuran

#### a. Penyusunan Skala

Peneliti menyusun skala komitmen afektif dalam penelitian ini dengan cara memodifikasi skala versi asli Allen dan Meyer (1990), yaitu menambahkan tujuh aitem pernyataan baru menjadi 15 aitem pernyataan yang mengukur identifikasi terhadap organisasi, keterlibatan, dan keterikatan emosional. Skala komitmen afektif ini terdiri atas aitem *favorable* dan aitem *unfavorable*.

Azwar (2009) menyatakan bahwa aitem atau pernyataan *favorable* adalah aitem atau pernyataan yang mendukung atau memihak pada objek sikap, sedangkan aitem atau pernyataan *unfavorable* adalah aitem atau pernyataan yang tidak mendukung objek sikap. Skala komitmen afektif ini terbagi atas 11 aitem *favorable* dan 4 aitem *unfavorable*. Skala komitmen afektif yang akan digunakan dalam penelitian ini menyediakan tujuh alternatif pilihan jawaban berdasarkan versi asli skala komitmen afektif Allen dan Meyer (1990), atau juga bisa disebut metode *rating scale*. Alternatif jawaban berupa interval angka berurutan dari angka 1 (satu) hingga angka 7 (tujuh). Angka 1 (satu) mewakili jawaban sangat tidak sesuai (STS), hingga angka 7 (tujuh) mewakili sangat sesuai (SS).

#### b. Uji Coba Skala Komitmen Afektif

Peneliti melakukan ujicoba (*tryout*) skala komitmen afektif yang diberikan kepada karyawan pada posisi kepala cabang perusahaan yang tersebar di wilayah Yogyakarta. Setiap kepala cabang yang akan mengisi skala komitmen afektif, harus memiliki latar belakang, kriteria, dan karakter yang hampir menyerupai subjek yang akan diteliti. Tujuannya untuk mendapatkan validitas dan reliabilitas alat ukur yang baik. Skala ini disebarkan kepada 45 kepala cabang perusahaan yang tersebar di wilayah Yogyakarta.

#### 1. Uji validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat

ukur (skala komitmen afektif) dalam menjalankan fungsi ukurnya (Azwar, 2004). Isi pernyataan dalam skala akan dikatakan valid apabila memiliki *skor corrected item total correlation*  $\geq 0.3$ , sedangkan apabila skor *corrected item total correlation*  $< 0.3$  maka aitem dikatakan tidak valid (Azwar, 2011).

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur komitmen afektif ini diketahui dengan menentukan koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha*. Koefisien reliabilitas bergerak dari rentang 0 sampai 1 (Azwar, 2011). Semakin koefisien reliabilitas mendekati angka 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya, semakin koefisien reliabilitas mendekati angka 0,00 berarti semakin rendah reliabilitasnya. Koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* menunjukkan tingkat konsistensi aitem dalam mengukur aspek yang diukur. Sebuah alat ukur dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila memiliki koefisien reliabilitas  $> 0.7$  (Arikunto, 2006).

#### 3. Observasi

Observasi dilakukan untuk memperoleh data alami dan benar-benar sesuai kondisi yang mendukung data-data yang sudah ada dari hasil penyebaran skala komitmen afektif. Dalam hal ini metode observasi digunakan pada saat penggalan data awal untuk mengamati kondisi kerja di organisasi tempat penelitian. Selain itu, observasi juga dilakukan saat proses pelaksanaan pelatihan untuk mengamati dinamika yang terjadi selama proses pelaksanaan pelatihan dan perilaku peserta pelatihan selama mengikuti kegiatan pelatihan.

#### 4. Wawancara

Metode wawancara digunakan pada saat penggalan data awal untuk mengidentifikasi dan menganalisa permasalahan yang terjadi di organisasi tempat pelaksanaan penelitian. Selain itu, wawancara juga dilakukan untuk mengetahui perubahan perilaku kerja yang terjadi setelah pelaksanaan pelatihan.

### Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis nonparametrik, hal ini dilakukan karena jumlah sampelnya kecil (Ghozali dan Castellan, 2002). Pengujian perbedaan komitmen afektif antara sebelum dan sesudah pelatihan kepemimpinan transformasional dilakukan dengan teknik analisis uji *Mann-Whitney U Test* menggunakan bantuan program *SPSS 16 For Windows*. *Mann-Whitney U Test* merupakan uji statistik non parametrik yang digunakan untuk menguji hipotesis komparatif dua

sampel independen atau tidak saling terkait (Sugiyono, 2007).

Dalam hal ini uji statistik *Mann-Whitney U test* digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan komitmen afektif kepala cabang antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol pada saat sebelum dan setelah mendapatkan pelatihan kepemimpinan transformasional. Analisis dilakukan dengan melihat taraf signifikansi ( $p$ ) yang diperoleh. Apabila diperoleh  $p < 0.05$ , berarti terdapat perbedaan skor komitmen afektif pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol saat sebelum dan setelah pelatihan kepemimpinan transformasional. Sedangkan apabila diperoleh  $p > 0.05$ , berarti tidak terdapat perbedaan skor komitmen afektif pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol antara sebelum dan setelah diberikan perlakuan berupa pelatihan kepemimpinan transformasional.

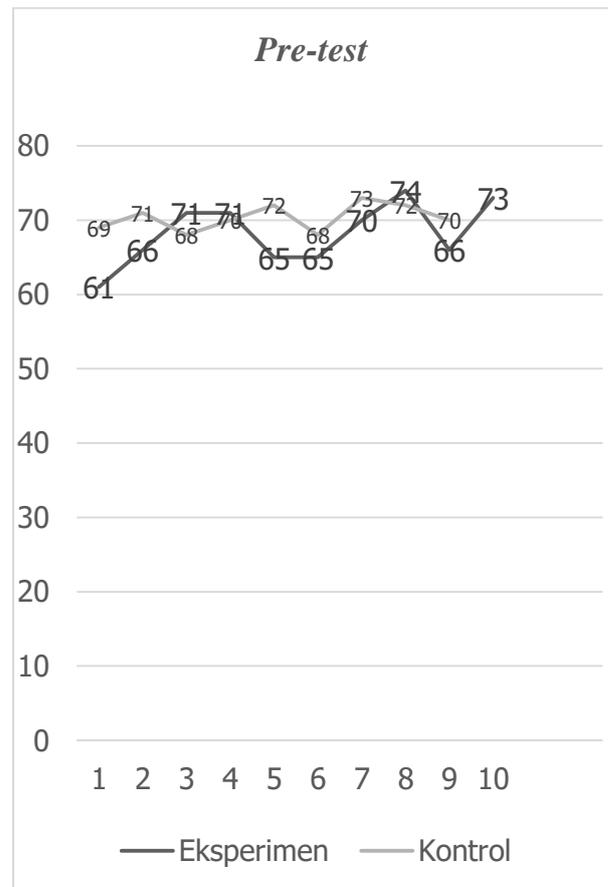
**HASIL**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis uji beda *nonparametric Mann-Whitney U Tes*. Analisis ini digunakan untuk mengetahui perbedaan pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kemampuan komitmen afektif sebelum dan setelah diberikan perlakuan.

a. Uji beda *pretest* kelompok eksperimen dan kelompok kontrol

Analisis pertama dilakukan dengan menguji perbedaan awal (*pretest*) pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *Mann-Whitney U Test*. Hasil perhitungan uji beda pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol diperoleh  $Z = -1.026$  dan skor  $P = 0.305$  sehingga  $p > 0.05$ . Berdasarkan analisis uji *Mann-Whitney U Test* tersebut diketahui bahwa tidak ada perbedaan skor yang signifikan pada komitmen afektif antara subjek kelompok eksperimen dan subjek kelompok kontrol sebelum diadakan pelatihan kepemimpinan transformasional. Artinya komitmen afektif pada subjek kelompok eksperimen dan subjek kelompok kontrol sebelum pelatihan kepemimpinan transformasional tidak ada perbedaan (*pretest*).

Berikut adalah grafik skor *pretest* kemampuan komitmen afektif pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol :

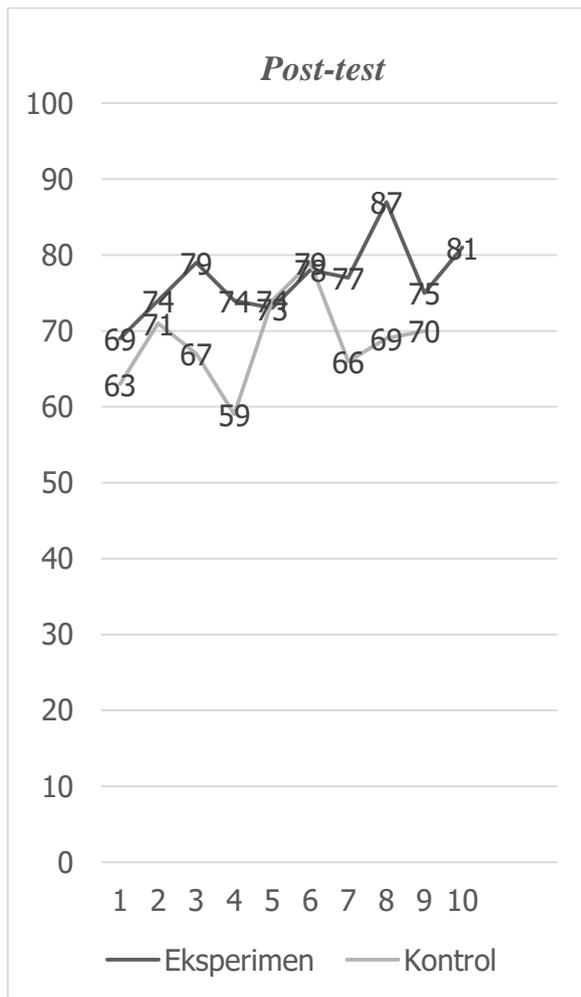


**Gambar 3. Grafik skor pre-test pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol**

b. Uji beda *posttest* kelompok eksperimen dan kontrol

Hasil analisis pada skor *posttest* kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, dapat diketahui bahwa nilai  $Z$  yang diperoleh adalah sebesar  $-2.620$  dengan taraf signifikansi  $0.009$  ( $p < 0.05$ ). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa ada perbedaan skor yang signifikan pada komitmen afektif antara subjek kelompok eksperimen dan subjek kelompok kontrol. Artinya ada perbedaan pada komitmen afektif antara subjek kelompok eksperimen dan subjek kelompok kontrol setelah dilakukan pengukuran ini (*posttest*).

Berikut adalah grafik skor *posttest* kemampuan komitmen afektif kelompok eksperimen dan kelompok kontrol:

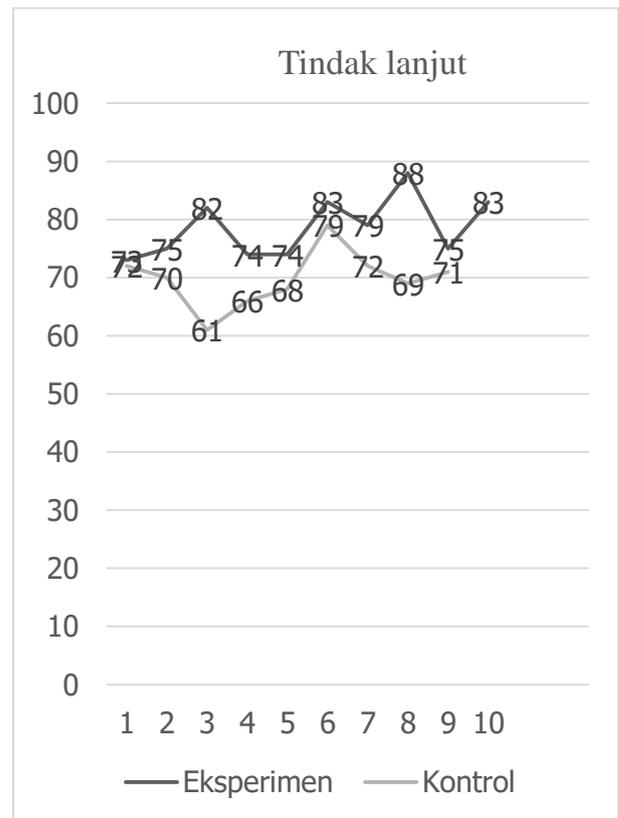


Gambar 4. Grafik skor *post-test* kelompok eksperimen dan kelompok kontrol

c. Uji beda tindak lanjut kelompok eksperimen dan kontrol

Hasil analisis skor tindak lanjut kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, dapat diketahui bahwa nilai Z yang diperoleh adalah sebesar -3.231 dengan taraf signifikansi 0.001 ( $p < 0.05$ ). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa ada perbedaan skor yang signifikan pada komitmen afektif antara subjek kelompok eksperimen dan subjek kelompok kontrol. Artinya ada perbedaan pada komitmen afektif antara subjek kelompok eksperimen dan subjek kelompok kontrol pada pengukuran terakhir ini (tindak lanjut).

Berikut adalah grafik skor tindak lanjut kemampuan komitmen afektif kelompok eksperimen dan kelompok kontrol:



Gambar 5. Grafik skor tindak lanjut kelompok eksperimen dan kelompok kontrol

Berikut ini adalah hasil analisis skor *pretest*, *posttest*, dan tindak lanjut antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol:

Tabel 1. Hasil Uji *Mann-Whitney U Test pre-test, posttest, tindak lanjut pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol.*

Kelompok	Nilai Z	Sig	Keterangan
<i>Pre-test</i> Eksperimen- Kontrol	-1.026	0.305	Tidak signifikan
<i>Post-test</i> Eksperimen- Kontrol	-2.620	0.009	Signifikan
Tindak lanjut Eksperimen- Kontrol	-3.231	0.001	Signifikan

Berdasarkan hasil uji beda *Mann-Whitney U Test* yang dilakukan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol saat *pretest*, *posttest*, dan tindak lanjut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan komitmen afektif kepala cabang

CV. X Yogyakarta, diterima. Pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan terbukti mampu meningkatkan kemampuan komitmen afektif kepala cabang.

Selanjutnya peneliti melakukan analisa lebih lanjut terhadap data skala pengukuran, digunakan untuk melihat sejauh mana konsistensi perubahan yang terjadi dan melihat perbedaan diantara satu kelompok. Analisa lanjutan menggunakan uji *Wilcoxon Signed Rank Test*, dengan hasil sebagai berikut:

- a. *Pretest* dan *post-test* komitmen afektif pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol.

**Tabel 2. Hasil uji *Wilcoxon pretest-posttest* pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol**

Kelompok	Nilai Z	Sig	Keterangan
Eksperimen <i>Pretest- Post-test</i>	-2.842	0.004	Signifikan
Kontrol <i>Pretest- Post-test</i>	-0.931	0.352	Tidak signifikan

Berdasarkan hasil analisis uji *Wilcoxon* diatas, skor *pretest* dan *posttest* pada kelompok eksperimen diperoleh  $Z = -2.842$  dan nilai  $P = 0.004$  sehingga  $p < 0.05$ . Berdasarkan analisa uji *Wilcoxon* tersebut diketahui bahwa ada perbedaan skor yang signifikan pada komitmen afektif antara sebelum dan sesudah diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional, dengan demikian ada kenaikan skor yang signifikan pada komitmen afektif subjek kelompok eksperimen setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional.

Sedangkan pada kelompok kontrol, hasil skor *pretest* dan *post-test* diperoleh  $Z = -0.931$  dan nilai  $P = 0.352$  sehingga  $p > 0.05$ . Berdasarkan analisa uji *Wilcoxon* tersebut diketahui bahwa tidak ada perbedaan skor yang signifikan pada komitmen afektif setelah dilakukan pengukuran *pretest* dan *post-test*. Dengan demikian tidak ada kenaikan skor yang signifikan pada komitmen afektif pada kelompok kontrol yang tidak diberikan perlakuan berupa pelatihan kepemimpinan transformasional.

- b. *Post-test* dan tindak lanjut komitmen afektif pada kelompok eksperimen dan kontrol.

**Tabel 3. Hasil uji *Wilcoxon posttest* dengan tindak lanjut pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol**

Kelompok	Nilai Z	Sig	Keterangan
Eksperimen <i>Post-test - Tindak lanjut</i>	-2.536	0.011	Signifikan
Kontrol <i>Post-test - Tindak lanjut</i>	-0.768	0.443	Tidak signifikan

Berdasarkan hasil analisa uji *Wilcoxon* diatas, skor *post-test* dan tindak lanjut pada kelompok eksperimen diperoleh skor  $Z = -2.536$  dan nilai  $P = 0.011$  sehingga  $p < 0.05$ . Berdasarkan uji *Wilcoxon* tersebut diketahui ada perbedaan skor yang signifikan pada komitmen afektif antara sebelum dan sesudah diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional, dengan demikian ada kenaikan skor yang signifikan pada komitmen afektif setelah dilakukan pengukuran ini.

Sedangkan pada kelompok kontrol, hasil skor *post-test* dan tindak lanjut diperoleh  $Z = -0.768$  dan nilai  $P = 0.443$  sehingga  $p > 0.05$ . Berdasarkan analisa uji *Wilcoxon* tersebut diketahui tidak ada perbedaan skor yang signifikan pada komitmen afektif setelah dilakukan pengukuran *posttest* dan tindak lanjut. Dengan demikian tidak ada kenaikan skor yang signifikan pada komitmen afektif pada kelompok kontrol yang tidak diberikan perlakuan berupa pelatihan kepemimpinan transformasional.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini memiliki tujuan utama, yaitu untuk menguji dan menganalisa secara empirik apakah pelatihan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen afektif kepala cabang. Setelah melalui beberapa proses pengolahan data, maka diperoleh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah pelatihan kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh untuk meningkatkan komitmen afektif pada kepala cabang.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan teknik uji beda *Mann-Whitney U Test* yang dilakukan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol saat *post-test* yang menunjukkan perolehan nilai  $Z$  sebesar  $-2.620$  dengan taraf signifikansi ( $p$  value (Sig.)) sebesar  $0.009$  ( $p < 0.05$ ). Hasil tersebut menunjukkan ada perbedaan skor komitmen afektif yang signifikan antara subjek kelompok eksperimen dan

kelompok kontrol setelah diadakan pelatihan kepemimpinan transformasional. Dimana ada peningkatan komitmen afektif pada kepala cabang sebelum diberikan pelatihan (*pretest*) dan setelah diberikan pelatihan (*post-test*) kepemimpinan transformasional.

Meningkatnya komitmen afektif kepala cabang setelah diberikan perlakuan (pelatihan) kepemimpinan transformasional menunjukkan adanya pengaruh dari pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan terhadap subjek penelitian. Dengan demikian, hal ini membuktikan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh untuk meningkatkan komitmen afektif kepala cabang dapat diterima.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang dilakukan Yousef (2000), yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif, di mana kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Hal tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dimiliki, maka semakin tinggi pula komitmen afektif yang dimiliki. Berpedoman pada hal tersebut, peneliti ini berupaya memberikan sebuah perlakuan berupa pelatihan.

Pelatihan merupakan metode yang efektif untuk mengubah struktur kognitif, memodifikasi sikap dan mengubah keterampilan karena melibatkan proses belajar yang efektif. Semakin peserta pelatihan berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan maka semakin banyak keterampilan dari keahlian baru yang dimiliki karena semakin banyak informasi yang diperoleh dan peserta pelatihan menjadi terlatih untuk menerapkan secara langsung dalam kegiatan kerja sehari-hari.

Adapun perlakuan (pelatihan) yang dinilai efektif pada subjek penelitian adalah pelatihan kepemimpinan transformasional. Pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional merupakan salah satu aspek penting dalam mengembangkan perilaku kepemimpinan kepala cabang untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama pelatihan kepemimpinan transformasional tersebut adalah sebagai upaya membantu kepala cabang menguasai kemampuan memimpin dengan strategi dan perilaku kepemimpinan transformasional agar mencapai performa optimal. Selain itu, pelatihan ini juga sebagai upaya dalam menyadarkan kepala cabang untuk mampu memahami dan menerapkan ciri-ciri dan karakter pemimpin yang transformasional seperti

pemimpin yang memiliki karisma, menjadi inspirasi dan memotivasi, intelektual, dan memperhatikan para anggotanya di perusahaan. Dengan semakin meningkatnya kemampuan kepemimpinan transformasional yang dimiliki, maka diharapkan akan semakin meningkat pula komitmen afektif kepala cabang yang bersangkutan.

Pada pelatihan kepemimpinan transformasional ini menggunakan konsep dasar teori *cognitive behavior*. Teori ini menjelaskan bahwa proses kognitif akan menjadi penentu dalam proses individu berpikir, merasa dan bertindak. Pada pelatihan ini, peserta diarahkan kepada modifikasi fungsi berpikir, merasa, dan bertindak. Dengan mengubah status pikiran dan perasaannya diharapkan peserta dapat merubah perilakunya dari perilaku negatif menjadi positif (Oemarjoedi, 2003). Sesi-sesi di setiap pelatihan dirancang dengan memperhatikan konsep-konsep yang ada pada teori *cognitive behavior*.

Disamping itu, pada pelatihan kepemimpinan transformasional ini menggunakan metode *experiential learning* sebagai pedoman dalam pelatihan kepemimpinan transformasional, yang artinya melibatkan peserta secara aktif di setiap sesi pelatihan sehingga peserta belajar dan mengalami secara langsung setiap proses selama pelatihan. Hal tersebut dilakukan dengan cara melakukan diskusi interaktif antara peserta dan *trainer*, melakukan permainan peran dan mengerjakan lembar kerja. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Noe (2005) bahwa pelatihan merupakan program yang diselenggarakan oleh perusahaan atau organisasi untuk memfasilitasi karyawan agar memperoleh kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kompetensi tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang bisa meningkatkan kinerja karyawan. Ada banyak metode yang bisa digunakan dalam pelatihan misalnya diskusi, ceramah efektif dan proses pembelajaran langsung dan aktif dimana para peserta dilibatkan secara aktif dalam setiap sesi pelatihan.

Terkait penelitian ini, keberhasilan pelatihan kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, antara lain hasil evaluasi pada aspek pelaksanaan pelatihan, materi pelatihan, dan kinerja fasilitator dalam memberikan materi, hal ini diperoleh dari hasil evaluasi (reaksi) yang telah dikerjakan oleh subjek setelah kegiatan pelatihan ditutup. Kemudian evaluasi pada aspek pengetahuan (pembelajaran), hal ini diperoleh dari hasil evaluasi pengetahuan (pembelajaran) yang telah dikerjakan oleh subjek setelah pelatihan ditutup. Selanjutnya, skala komitmen afektif pada

pengukuran *post-test* dan tindak lanjut, hal ini diperoleh 2-4 minggu setelah kegiatan pelatihan, dan yang terakhir adalah hasil wawancara terhadap subjek.

*Secara keseluruhan dalam evaluasi reaksi yang telah dilakukan sebanyak 8 subjek (80%) merasa puas terhadap aspek pelaksanaan pelatihan kepemimpinan transformasional, sebanyak 9 subjek (90%) merasa puas terhadap aspek materi pelatihan kepemimpinan transformasional, dan sebanyak 8 subjek (80%) merasa puas terhadap aspek kinerja fasilitator pelatihan kepemimpinan transformasional.*

Berdasarkan hasil evaluasi pelatihan pengetahuan (pembelajaran), subjek mengalami peningkatan pengetahuan yang signifikan dari sebelum diberikan pelatihan (*pretest*) dan setelah diberikan pelatihan (*posttest*) kepemimpinan transformasional. Sebelum melaksanakan pelatihan, sebanyak 4 subjek pelatihan (40%) berada dalam kategori sedang, dan 6 subjek (60%) berada dalam kategori rendah. Setelah melakukan pelatihan terhadap subjek, terdapat peningkatan pengetahuan yang signifikan pada masing-masing subjek yaitu sebanyak 3 subjek (30%) berada dalam kategori tinggi, dan 7 subjek (70%) berada dalam kategori sedang. Berdasarkan dari rata-rata terkait pengetahuan peserta pelatihan pada *pretest* sebesar (3.6) meningkat menjadi (6.2). Hal ini menunjukkan semua subjek mengalami kenaikan pada aspek pengetahuan setelah diberikan perlakuan berupa pelatihan kepemimpinan transformasional.

Dampak dari pelatihan kepemimpinan transformasional juga terlihat dari perbandingan skor rata-rata komitmen afektif antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Pada saat *posttest*, skor rata-rata kelompok eksperimen mengalami kenaikan dari pada saat *pretest*. Pada kelompok eksperimen dari 68.20 menjadi 76.70, sedangkan pada kelompok kontrol mengalami penurunan dari 70.33 menjadi 68.67. Pada saat tindak lanjut, rata-rata skor kelompok eksperimen mengalami peningkatan lagi, dari 76.70 menjadi 78.60. Sedangkan kelompok kontrol juga mengalami kenaikan, dari 68.67 menjadi 69.78. Perbedaan skor pada saat tindak lanjut ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol dengan nilai Z sebesar -3.370 dan signifikansi 0.001 ( $p < 0.05$ ). Kelompok eksperimen memiliki rata-rata skor yang lebih tinggi, hal ini menunjukkan bahwa kelompok eksperimen yang mendapatkan pelatihan kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan rata-rata skor komitmen afektif yang signifikan dibandingkan kelompok kontrol yang tidak mendapat pelatihan.

Peneliti juga mengobservasi antusiasme subjek selama pelatihan berlangsung dan melihat terjadinya proses perubahan perilaku yang dilakukan oleh subjek ketika berada di tempat kerja (*posttest* dan tindak lanjut). Hal ini diketahui dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan kepada subjek. Subjek menyatakan bahwa komitmen afektif mereka terhadap perusahaan menjadi lebih baik setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan transformasional. Hasil wawancara yang dilakukan juga menunjukkan bahwa terjadi perubahan pada komitmen afektif peserta setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan transformasional. Walaupun perubahan yang dirasakan belum begitu signifikan dan belum mampu memperoleh hasil maksimal, namun perubahan tersebut mulai dirasakan oleh subjek.

Gambaran diatas yang diterapkan dalam perilaku-perilaku baru pada saat pelatihan kepemimpinan transformasional mengindikasikan bahwa subjek dapat mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari sehingga bisa menginternalisasi dalam diri individu. Perubahan perilaku ini dapat dijelaskan dengan teori dari Ajzen (1991), bahwa proses perubahan perilaku seseorang setelah mendapatkan pengetahuan (*knowledge*) menjadi sebuah perilaku terdiri dari tiga proses. Proses pertama, ketika individu merasa tertarik untuk melakukan sebuah perilaku baru setelah mendapatkan pengetahuan mengenai perilaku tersebut (*behavioral belief*). Individu kemudian akan menentukan sikap terhadap perilaku dengan menilai dampak positif dan negatif perilaku tersebut pada dirinya. Jika dikaitkan dengan konteks pelatihan kepemimpinan transformasional, subjek yang telah mendapatkan pengetahuan mengenai kepemimpinan transformasional merasa tertarik dengan hasil yang akan didapatkan bila mereka menerapkan dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional. Proses yang kedua dimulai ketika individu merasa bahwa perilaku merupakan suatu yang diharapkan orang lain untuk dapat dilakukan oleh individu tersebut (*normative belief*).

Dalam konteks pelatihan, peserta akan menganalisa apakah pengetahuan yang telah didapatkan dalam pelatihan diharapkan oleh orang lain untuk menjadi perilaku bagi peserta tersebut. Orang-orang yang mengharapkan perilaku tersebut bisa saja dari atasan, rekan kerja, ataupun bawahan dari peserta pelatihan. Proses ketiga diawali oleh analisa individu terhadap faktor-faktor yang dapat memfasilitasi ataupun menghambat penerapan perilaku baru untuk kemudian dinilai masing-masing kekuatan (*control belief*). Selanjutnya akan muncul persepsi

dari individu tersebut akan keyakinan diri atas kemampuannya melakukan perilaku baru (*perceived behavioral control*).

Ketiga proses di atas akan bermuara pada intensi yang merupakan kesiapan dan kesediaan individu untuk melaksanakan perilaku-perilaku yang disarankan pada pelatihan kepemimpinan transformasional. Dari analisa yang peneliti lakukan diketahui bahwa subjek kelompok eksperimen mampu melalui tahap pertama, kedua dan ketiga yaitu *behavioral belief*, *normative belief* dan *control belief*.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional dapat dipahami secara pengetahuan dan dapat mengubah perilaku subjek. Hal tersebut terjadi akibat pengaruh faktor pengalaman yang telah diberikan sebelumnya pada saat pelatihan. Breckler dan Wiggins (Azwar, 2008) menyebutkan bahwa sikap yang diperoleh dari pengalaman akan menimbulkan pengaruh langsung terhadap perilaku berikutnya. Silberman (1998) mengungkapkan pembelajaran melalui pengalaman adalah metode yang paling efektif untuk meningkatkan pemahaman dalam proses pelatihan, karena proses belajar yang terjadi melibatkan individu untuk memperhatikan, menganalisis, mencari pemahaman, dan kemudian menerapkan pengetahuan dan pemahaman tersebut dalam perilaku.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen afektif kepala cabang. Namun penelitian inipun tidak luput dari kelemahan dan keterbatasan yang mengancam validitas penelitian baik validitas internal maupun eksternal. Faktor-faktor yang dapat mengancam validitas internal yaitu pengambilan data menggunakan skala dapat mengancam faktor instrumentasi. Proses pengisian dengan skala memungkinkan partisipan untuk mengisinya dengan respon-respon kecenderungan baik, *social desirability*, respon subjektif, dan dapat dipengaruhi oleh suasana hati (*mood*), kondisi, dan situasi sekitar (Azwar, 2005). Oleh karena itu, pengambilan data menggunakan skala yang tidak dibarengi dengan wawancara dan observasi lebih lanjut dapat mengurangi validitas hasil penelitian. Faktor lainnya yaitu waktu yang terlalu panjang dan lama yaitu kurang lebih 7 jam dalam satu hari juga menjadi ancaman untuk faktor maturasi. Materi yang banyak dapat mempengaruhi kejenuhan, kelelahan, kebosanan, konsentrasi mendengarkan materi sehingga pemahaman peserta kurang baik terkait dengan isi materi yang diberikan.

Kelemahan pada penelitian ini yang dapat mengancam validitas eksternal penelitian adalah

*testing*, faktor ini berupa efek pengukuran atau tes yang dikenakan pertama kali (*pre-test*) terhadap pengukuran kedua (*post-test*). Bila *pretest* ternyata menjadi semacam latihan bagi subjek, maka bisa jadi peningkatan skor subjek pada *posttest* bukan semata-mata disebabkan oleh perlakuan. Prosedur organisasi yang mengharuskan peneliti untuk mendistribusikan skala komitmen afektif kepada subjek penelitian pada saat *post-test* dan tindak lanjut secara langsung oleh peneliti dengan mendatangi subjek ke masing-masing *dealer* atau cabang yang lokasinya berjauhan. Hal ini berdampak pada pengukuran *post-test* dan tindak lanjut pada subjek penelitian menjadi lebih lama dari pada pengukuran *pretest*.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini mampu membuktikan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional memberi pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan komitmen afektif kepala cabang. Adanya peningkatan pengetahuan dan pemahaman peserta terkait kepemimpinan transformasional yang diketahui berdasarkan skor pada saat *pretest*, *posttest*, dan tindak lanjut. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional dinyatakan efektif diberikan pada kepala cabang.

## **SARAN**

### **1. Saran bagi organisasi**

Pelatihan kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan komitmen afektif kepala cabang. Organisasi tentu harus memberi dukungan kepada subjek pelatihan untuk mampu mengaplikasikan materi yang diperoleh setelah pelatihan dengan lebih optimal. Selain itu, organisasi juga perlu memperhatikan faktor organisasional yang dapat mempengaruhi komitmen afektif seperti tantangan dalam pekerjaan, pemberian variasi tugas, pemberian umpan balik atas pekerjaan, dan meningkatkan fasilitas penunjang pekerjaan.

Bagi organisasi yang ingin meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif pada posisi pimpinan atau posisi lainnya, hendaknya dapat mempertimbangkan pelatihan yang sama apabila sewaktu-waktu dibutuhkan sebagai alternatif pendekatan dalam mewujudkan pemimpin yang berkualitas.

### **2. Saran bagi peneliti selanjutnya**

Saran bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu melakukan penelitian lebih baik lagi dari penelitian ini. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menindaklanjuti pelatihan kepemimpinan

transformasional dengan memperhatikan kelemahan-kelemahan penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya dan peneliti selanjutnya dapat mengkorelasikan konsep pelatihan kepemimpinan transformasional dengan variabel lain, seperti motivasi kerja atau kepuasan kerja di organisasi lain seperti bisnis, militer, industri, rumah sakit, dan lingkungan pendidikan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdulla, M. H., & Shaw, J. D. (1999). Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 77-93.
- Ajzen, I. (1991). *Organizational Behavior and Human Decision Process: The Theory Of Planned Behavior*. Diakses pada 3 November 2016, dari <https://cas.hse.ru/data/816/479/1225/Oct%2019%20Cited%20%231%20Manage%20THE%20THEORY%20OF%20PLANNED%20BEHAVIOR.pdf-179>.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Almutairi, D. O. (2013). The relationship between leadership styles and organizational commitment: A test on Saudi Arabian Airline. *World Review of Business Research*, 3(1), 41-51.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu. Pendekatan Praktek*.
- Armansyah. (2002). Komitmen organisasi dan imbalan finansial. *Journal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2 (2): 15-22.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951-968.
- Azwar, S. (2004). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18).
- Cook, T. D., Campbell, D. T., & Shadish, W. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization Development and Change*. 6<sup>th</sup> Ed. South-Western: College Publishing.
- Ghozali, I. (2002). *Statistik Non-Parametrik: Teori dan Aplikasi dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kartika, E. W. (2011). Analisis pengaruh leader-member exchange, perceived organizational support, dan komitmen organisasional terhadap organisasi citizenship behavior pada karyawan hotel berbintang lima di Surabaya. *Surabaya: Universitas Airlangga*.
- Mohamed, F., Taylor, G. S., & Hassan, A. (2006). Affective commitment and intent to quit: The impact of work and non-work related issues. *Journal of Managerial Issues*, 512-529.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human Resources Management*, Edisi ke-9. *New Jersey: Penerbit Prentice Hall*.
- Oemarjoedi, A. K. (2003). *Pendekatan cognitive behavior dalam psikoterapi*. Jakarta: *Kreativ Media*.
- Rahmani, N. (2014). Cultural differences in organizational commitment. *American Journal of Management*, Vol. 14 (1-2), pp. 111-125.
- Robbins, S. P., & Butler, M. C. (1998). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. *Grundwerk*. Prentice-Hall.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior* (13<sup>th</sup> ed.). NJ: Pearson Education.
- Rosari, R. (2011). Definisi Kepemimpinan Menurut Bass: Refleksi pada Diri Penulis (The Definition of Leadership according to Bass: Author Self-Reflection). *Ebiz*, FEB UGM.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived

- organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Safrizal, M. S., & Syafruddin, C. (2014). Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh. *Jurnal Manajemen ISSN*, 2302, 0199.
- Sakina, N. (2009). Komitmen organisasi karyawan pada PT. Bank "X" di Jakarta. *Jurnal Psikologi*, 7(2).
- Schultz, D., & Schultz, S.E. (2002). *Psychology and Work Today. Eight Edition*, New Jersey: Prentice Hall
- Siahaan, E. (2002). Kepuasan Kerja dan Produktivitas Karyawan. <http://pikiranrakyat.com>. 7/4/08.
- Silberman, M. (1998). *Active Training: A Handbook of techniques, Design, Case Examples, and Tips*. San Fransisco: jossey-Bass.
- Sopiah, D. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: PT Andi Yogya.
- Sugiyono, M. P. P. P. K. (2007). *Kualitataif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D Bandung: Alfabeta*.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.