

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Balai Besar “X” merupakan lembaga/instansi pemerintah yang dipimpin oleh Kepala dengan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, bergerak dalam bidang penelitian pengembangan (litbang) dan unit pelaksana teknis dibawah Badan Penelitian dan Pengembangan Industri (BPPI) Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. Balai Besar “X” bertugas untuk meningkatkan penguasaan teknologi logam dan mesin. Balai Besar “X” ini terdiri dari empat bagian/bidang yang masing-masing dipimpin oleh seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pejabat Administrator. Dalam setiap bagian/bidang terdapat sub bagian/seksi yang dipimpin oleh seorang ASN Pejabat Pengawas.

Masalah kepemimpinan merupakan masalah yang krusial dalam sebuah organisasi. Seperti yang diketahui bahwa kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia serta alat-alat lainnya dalam suatu organisasi (Siagian, 1986). Maka, berhasil atau tidaknya suatu usaha pencapaian tujuan, sebagian besar ditentukan oleh kemampuan pemimpin yang memegang peranan penting dalam menggerakkan bawahannya. Oleh karena itu, kepemimpinan yang ada di Balai Besar “X” ini menjadi fokus utama peneliti.

Dari informasi Kepala Bagian Tata Usaha, terdapat berbagai masalah dalam kepemimpinan, salah satunya adalah sistem pengangkatan pegawai untuk memperoleh posisi pimpinan (Pejabat Struktural) kebanyakan dilakukan

berdasarkan kedekatan personal antara atasan dan bawahannya, bukan berdasarkan capaian Standar Kompetensi Umum yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara (*lampiran*).

Sebagai lembaga yang bergerak dalam Bidang Penelitian dan Pengembangan industri, seharusnya Balai Besar “X” ini diharapkan dapat menjadi suatu organisasi yang mampu mengembangkan inovasi untuk kemajuan Balai karena beberapa pegawai ASN di Balai Besar “X” ini berstatus sebagai peneliti, perekayasa dan litkayasa yang merupakan motor penggerak untuk pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengembangan. Namun nyatanya, sampai saat ini Balai Besar “X” masih memiliki inovasi yang kurang dan masih dibawah standar. Berdasarkan pemaparan dari pakar Proyek Kerja Sama Perdagangan Uni-Eropa-Indonesia (*European Union-Indonesia Trade Cooperation Facility/TCF*) bahwa Balai Besar “X” sebagai Balai Pengembangan Industri milik Kementerian Perindustrian semestinya membina industri logam dan mesin untuk berinovasi guna meningkatkan nilai tambah, namun nyatanya kemampuan inovasi Balai Besar “X” masih dibawah industri yang seharusnya dibina karena menurutnya banyak hasil riset yang tidak terserap industri karena peneliti tidak dapat menyesuaikan kebutuhan industri (*Kompas*, 1 Juli 2016).

Berdasarkan informasi dari Kepala Balai Besar, ASN yang ada di Balai Besar “X” ini menyelesaikan jurnal penelitian hanya sekedar untuk mendapatkan angka kredit. Hal ini menyebabkan, hasil penelitian yang dilakukan terkesan kurang berkualitas dan tidak sesuai dengan prosedur penelitian. Pada akhirnya, jurnal penelitian yang dihasilkan oleh peneliti-peneliti di Balai Besar “X” ini tidak

terakreditasi. Kondisi ini membuat ASN Pejabat Administrator yang bertindak sebagai Dewan Redaksi (penanggung jawab) dan ASN Pejabat Pengawas juga bertanggung jawab terhadap hal tersebut karena mereka yang berperan sebagai penanggung jawab harus mendorong dan mengarahkan peneliti, perekayasa dan litkayasa dalam penyelesaian suatu penelitian. Menurut para peneliti, perekayasa dan litkayasa, selama ini mereka masih kurang pendampingan dari Kepala Bagian/Kepala Bidang sehingga produk-produk industri yang dihasilkan dari Balai Besar “X” ini masih belum sesuai dengan kebutuhan industri nasional. Padahal, dengan kompetensi yang dimiliki pegawai Balai Besar “X”, seharusnya Balai Besar “X” mampu menciptakan suatu produk industri dengan daya inovasi yang lebih tinggi. Kondisi ini membuat stres para pegawai ASN yang berstatus sebagai peneliti, perekayasa dan litkayasa karena mereka yang bertanggung jawab terhadap kemajuan inovasi Balai.

Dari pernyataan diatas, penulis melihat bahwa Balai Besar “X” membutuhkan pemimpin yang mampu menggerakkan dan memotivasi bawahannya untuk bekerja lebih inovatif dan mampu mempengaruhi bawahannya ketika berada dalam situasi stres. Pemimpin yang menunjukkan usaha untuk mendorong bawahan menjadi inovatif merupakan pemimpin transformasional (Bass & Avolio, 1996). Alasan peneliti memilih topik mengenai *transformational leadership* adalah mengingat Balai Besar “X” merupakan lembaga penelitian dan pengembangan yang akan terus melakukan inovasi sehingga dibutuhkan pemimpin yang mampu menerobos untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar untuk individu didalamnya maupun bagi organisasi. Sejalan dengan

pendapat Sarros dan Butchatsky (1996) bahwa pemimpin transformasional sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*), karena mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan memperbaiki kembali (*re-invent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi maupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi dan meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan relevan dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, serta mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Mujiasih Hadi (dalam Wagimo dan Ancok, 2005) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif dibutuhkan dalam perubahan karena mampu mengembangkan gerakan inovatif, mampu memberdayakan bawahan dan organisasi kedalam suatu perubahan pemikiran, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman mengenai tujuan organisasi dan memberikan perubahan terus menerus melalui pengolahan aktivitas kerja, dengan pemanfaatan bakat, keahlian, ide dan pengalaman sehingga bawahan merasa terlibat dan memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. *Transformational leadership* memiliki makna dan orientasi masa depan (*future oriented*) institusi/organisasi diantaranya kebutuhan menanamkan budaya inovasi dan kreativitas dalam meningkatkan mutu dan eksistensi institusi/organisasi.

Bass (1985) dalam Howell dan Avolio (1993), Bycio, Hackett, dan Allen (1995), dalam Avolio, Bass dan Jung (1997) mengungkapkan bahwa *transformational leadership* ini terdiri dari 4 komponen, yang meliputi *idealized*

influence (pengaruh idealis), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual).

Ditinjau dari komponen-komponen yang ada didalam *transformational leadership*, seperti dari wawancara peneliti dengan Staf Rencana Program Kegiatan bahwa kebanyakan ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” terkesan kurang memperhatikan bawahannya dalam pemahaman visi, misi dan nilai-nilai organisasi sehingga banyak bawahan yang kurang paham dengan nilai-nilai organisasi. Dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti, sebanyak 90% (9 pegawai) tidak mengetahui mengenai visi, misi dan nilai-nilai organisasi dikarenakan kurangnya sosialisasi dari atasan. Masih banyak pegawai di Balai Besar “X” ini yang belum menerapkan nilai-nilai tersebut. Hal ini mencerminkan kurangnya komponen *transformational leadership* yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal)

Peneliti juga mengamati banyak pegawai Balai Besar “X” ini yang tidak disiplin dalam bekerja, seperti sebanyak 55% pegawai yang datang terlambat ke kantor melebihi pukul 07.30 WIB selama tahun 2016 (*lampiran*) dan sebanyak 62,40% pegawai yang keluar masuk tanpa izin dari ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas masing-masing selama tahun 2016 (*lampiran*), pegawai yang memakai sandal atau sepatu yang bukan pantofel ke kantor dan tidak memakai *name tag*. Padahal, sudah ditentukan aturan-aturan dari pemerintah terkait kedisiplinan. Namun, karena kurangnya sikap tegas dan adanya pembiaran dari atasan untuk memotivasi pegawai dalam bekerja selama ini sehingga banyak

pegawai merasa kurang termotivasi dalam bekerja. ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas juga kurang tegas dalam memberikan teguran kepada bawahannya sehingga bawahan yang melanggar aturan tidak mendapatkan sanksi atau teguran. Sebanyak 100% (10 pegawai) dari 10 pegawai mengatakan bahwa mereka tidak mendapat teguran dari atasan ketika datang terlambat ke kantor maupun keluar kantor tanpa surat izin. Bahkan dari pengamatan peneliti, beberapa pegawai yang melanggar aturan kedisiplinan tersebut terdapat pegawai yang berstatus sebagai ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas itu sendiri sehingga membuat bawahan kurang memiliki sikap hormat dan segan kepada pimpinan serta kurang termotivasi untuk lebih baik karena sebagai pemimpin juga dirasa kurang menjadi model yang baik bagi bawahan. Hal ini mencerminkan kurangnya komponen *transformational leadership* yaitu *inspirational motivation* (motivasi inspiratif).

Sebelumnya juga sudah dijelaskan bahwa kemampuan inovasi Balai Besar “X” ini masih dibawah standar karena peneliti di Balai Besar “X” ini tidak dapat menyesuaikan kebutuhan industri. Sampai saat ini belum ada jurnal penelitian di Balai Besar “X” ini yang terakreditasi dan dipublikasikan. Menurut Staf Analisis Kepegawaian, kurangnya kreativitas dan inovasi pada pegawai Balai Besar “X” ini dikarenakan kurangnya dorongan dan perhatian dari ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas selaku pimpinan yang berhubungan langsung kepada pegawai untuk menuntut pegawai berinovasi dalam bekerja. Sebanyak 70% (7 pegawai) dari 10 pegawai menghayati bahwa pada umumnya pegawai Balai Besar “X” dinilai kurang kreatif, terutama pada peneliti-peneliti di

Balai Besar “X”. Hal ini mencerminkan kurangnya komponen *transformational leadership* yaitu *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Menurut Staf Rencana Program Kegiatan, banyak keluhan yang muncul dari pegawai Balai Besar “X” ini yang merasa kurang diberikan kesempatan oleh ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas untuk menyampaikan aspirasi mereka. Sebanyak 70% (7 pegawai) dari 10 pegawai merasa segan untuk menyampaikan pendapatnya kepada atasan karena antara atasan dan bawahan kurang adanya kedekatan secara personal. Menurut Staf Rencana Program Kegiatan, beberapa ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas dianggap kurang memperhatikan dan kurang peduli terhadap bawahan, dianggap terlalu memaksakan kehendaknya dan kurang mengayomi bawahannya sehingga pimpinan kurang paham dengan apa yang menjadi keinginan bawahannya. Hal ini mencerminkan kurangnya komponen *transformational leadership* yaitu *individualized consideration* (pertimbangan individual).

Selain itu, keluhan yang disampaikan oleh bawahan terkait dengan pimpinan mereka. Dari 10 orang pegawai yang diwawancarai peneliti, sebanyak 100% (10 orang pegawai) mengeluhkan 75% ASN Pejabat Administrator (3 orang) dan 77% ASN Pejabat Pengawas (10 orang) di Balai Besar “X” kurang mampu menyadari keterbatasan diri yang dimiliki, sehingga seringkali bersikap seolah-olah mampu menyelesaikan pekerjaan yang sebenarnya tidak mampu, sehingga pada akhirnya bawahan yang merasa terbebani. ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” ini kurang memiliki *self awareness* (kesadaran diri) pada ASN Pejabat Administrator dan Pejabat

Pengawas di Balai Besar “X”. Kemudian munculnya keluhan terhadap 75% ASN Pejabat Administrator (3 orang) dan 62% ASN Pejabat Pengawas (8 orang) yang terkesan memaksakan pendapatnya dalam bekerja dan kurang menunjukkan integritasnya dalam bekerja, sehingga bawahan merasa pendapatnya kurang diperhatikan. ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” kurang memiliki *self management* (pengaturan diri) didalam dirinya. Selanjutnya, 10 orang pegawai mempersepsikan bahwa sebanyak 50% ASN Pejabat Administrator (2 orang) dan 54% ASN Pejabat Pengawas (7 orang) kurang mampu memahami kondisi yang dialami oleh pegawai. Hal ini terlihat dari perilaku pejabat yang kurang menanggapi setiap keluhan-keluhan dari bawahannya. Selain itu adanya keluhan dari bawahan bahwa beberapa pimpinan cenderung kurang memperhatikan kondisi bawahannya ketika mengalami kesulitan dalam bekerja. Dalam hal ini, ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” kurang memiliki *social awareness* (kesadaran sosial) didalam dirinya. Pegawai juga mengeluhkan bahwa sebanyak 50% ASN Pejabat Administrator (2 orang) dan 46% ASN Pejabat Pengawas (6 orang) kurang mampu berinteraksi sosial dengan baik kepada bawahannya. Relasi yang terjalin sebatas relasi formal sehingga bawahan merasa kurangnya kedekatan dengan atasannya. Jika memiliki suatu tujuan untuk pekerjaannya, pimpinan cenderung kurang dapat mengendalikan bawahannya untuk mengontrol dan mengatur bawahannya untuk mencapai satu tujuan yang sama. Pimpinan lebih banyak memberikan tugas kepada bawahan, tanpa adanya keterlibatan pimpinan didalamnya. ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar

“X” dilihat kurang memiliki *relationship management* (pengelolaan relasi) didalam dirinya.

Dari hasil wawancara tersebut disimpulkan bahwa sebagian besar ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” Kota Bandung ini kurang memiliki *self awareness* (kesadaran diri), *self management* (pengaturan diri), *social awareness* (kesadaran sosial) dan *relationship management* (pengelolaan relasi) dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin. *Self awareness* (kesadaran diri), *self management* (pengaturan diri), *social awareness* (kesadaran sosial) dan *relationship management* (pengelolaan relasi) merupakan komponen yang membentuk *emotional intelligence* (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004). Artinya, dalam hal ini dilihat bahwa ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” dihayati kurang memiliki *emotional intelligence* sebagai seorang pemimpin. Seperti yang disebutkan oleh Bass & Riggio (2005) bahwa *emotional intelligence* merupakan salah satu faktor yang berkorelasi dan menjadi prediktor munculnya *transformational leadership*. Menurut Ashforth dan Humphrey (1959), *transformational leadership* adalah proses membangkitkan dan mengelola emosi bawahan, yang sangat konsisten dengan konsep *emotional intelligence*. Seorang pemimpin transformasional akan lebih sempurna dalam mengoptimalkan kinerja apabila mampu mengelola kecakapan dalam menggunakan emosinya, oleh karena itu keselarasan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan mempengaruhi hasil dari suatu organisasi dan menjadi tolak ukur dan suatu kinerja. Menurut Goleman, Boyatzis & McKee (2004), dibawah bimbingan pemimpin yang cerdas secara emosi, individu akan

merasakan tingkat kenyamanan yang saling menguntungkan, saling membagi ide dan saling belajar satu sama lain, membuat keputusan bersama dan saling menyelesaikan tugas bersama.

Melihat adanya keluhan-keluhan dari pegawai terkait *emotional intelligence* yang kurang pada pimpinan mereka, maka peneliti bermaksud ingin membuat intervensi yang berupa pemberian pelatihan *emotional intelligence* kepada ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” sehingga diharapkan dapat mempengaruhi terhadap perubahan *transformational leadership*. Sejalan dengan hal ini, didukung pula dengan beberapa pendapat dari para ahli yang memperkuat bahwa dimensi-dimensi dalam *emotional intelligence* berhubungan dengan komponen-komponen dalam *transformational leadership*. Seperti yang diungkapkan Gardner dan Stough (2002) bahwa para pemimpin dengan komponen *emotional intelligence* yang tinggi dalam memahami emosi mampu melihat secara akurat sejauh mana harapan bawahan dapat ditingkatkan. Hal ini terkait dengan komponen *transformational leadership* tentang *inspirational motivation* (motivasi inspiratif). Konsisten dengan konseptualisasi *idealized influence* (komponen *transformational leadership*), pemimpin mampu memahami dan mengelola emosi mereka dan menampilkan kontrol diri, sehingga bertindak sebagai model peran bagi bawahan, mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari bawahannya. Mereka menemukan bahwa kemampuan untuk memonitor emosi dalam diri sendiri dan orang lain yang berkorelasi secara signifikan dengan komponen *idealized attribute* dan *idealized behavior*.

Program pelatihan *emotional intelligence* sebenarnya dimulai dari tahun 2002 dan hingga saat ini lebih dari 15.000 di Indonesia yang telah mengikuti program tersebut. Program pelatihan *emotional intelligence* ini bermanfaat untuk mengatasi berbagai persoalan yang muncul di organisasi, seperti budaya organisasi dimana ada kecenderungan pimpinan yang emosional dan sulit mengendalikan dirinya serta konflik-konflik yang tidak sehat muncul diberbagai unit dalam organisasi (www.hrexcellency.com). Melihat kondisi yang ada di Balai Besar “X”, peneliti tertarik untuk meningkatkan *transformational leadership* pada ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” melalui pemberian intervensi berupa pelatihan *emotional intelligence*. Apalagi sebelumnya belum pernah dilakukan pelatihan *soft skill* di Balai Besar “X”. Balai Besar “X” ini dilihat sebagai organisasi yang unik didalamnya terdapat pegawai yang berstatus ASN yang lebih difokuskan untuk mengikuti pelatihan *hard skill* secara eksternal. Untuk itu, diharapkan dengan adanya pelatihan *emotional intelligence* ini dapat meningkatkan *transformational leadership* pada ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” ini.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka identifikasi masalah adalah apakah pelatihan *emotional intelligence* dapat meningkatkan *transformational leadership* pada ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” Kota Bandung

1.3 Maksud, Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk membuat rancangan modul pelatihan *emotional intelligence* dan melakukan uji coba untuk melihat pengaruh modul pelatihan *emotional intelligence* dalam meningkatkan *transformational leadership* pada ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” Kota Bandung dalam mengarahkan bawahannya bekerja.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah modul pelatihan *emotional intelligence* dapat meningkatkan *transformational leadership* pada ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” dalam mengarahkan bawahannya bekerja, yang terukur melalui level *reaction*, level *learning* dan level *behavior*.

1.3.3 Kegunaan Penelitian

1.3.3.1 Kegunaan Teoritis

- Penelitian ini dapat memberikan informasi dan referensi bagi ilmu psikologi pada umumnya serta Psikologi Industri dan Organisasi khususnya tentang *emotional intelligence* dan *transformational leadership*

- Penelitian ini dapat dijadikan referensi yang bermanfaat dan dikembangkan pada penelitian-penelitian selanjutnya.

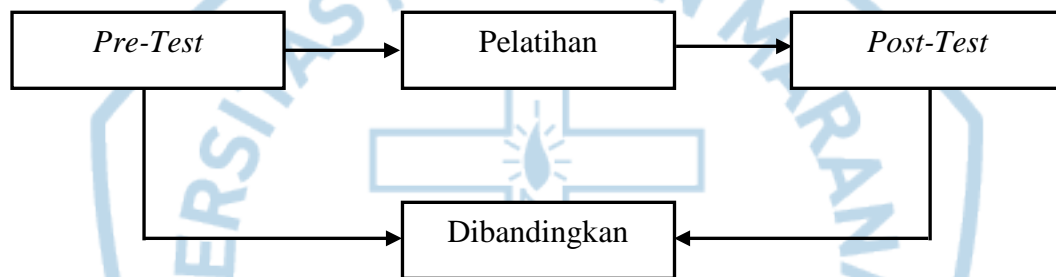
1.3.3.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi kepada Balai Besar “X” di Kota Bandung mengenai pentingnya *transformational leadership* pada ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas, sehingga dapat mengembangkan program-program pelatihan yang dapat meningkatkan *leadership* pada pegawai
- Memberikan informasi kepada ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas mengenai pentingnya *emotional intelligence* terhadap *transformational leadership*
- Menghasilkan modul pelatihan *emotional intelligence* yang dapat diterapkan pada ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas terhadap *transformational leadership* dalam mengarahkan bawahannya bekerja

1.4 Metodologi

Penelitian ini berusaha menghasilkan modul pelatihan *emotional intelligence* dan bagaimana pengaruhnya terhadap *transformational leadership* sebelum dan sesudah pelatihan pada ASN Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di Balai Besar “X” di Kota Bandung. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Quasi Experimental* dengan desain penelitian *One Group Pre-Post Design*. *Pre-Post Design* menjelaskan perbedaan dua kondisi sebelum

dan sesudah intervensi dilakukan (Graziano dan Raulin, 2000). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu sampel diambil dari unit populasi yang ada pada saat penelitian dan semua individu yang memenuhi karakteristik penelitian. Analisis hasil yang didapat menggunakan uji statistik Wilcoxon (*Wilcoxon Signed-Rank Test*) dan analisis terhadap evaluasi level *reaction*, *learning* dan *behavior*. Untuk pengolahan data akan dilakukan dengan menggunakan program SPSS 20.0 *windows*. Rancangan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Bagan 1.1 Rancangan Penelitian