PENGARUH PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL UNTUK MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

NASKAH PUBLIKASI

Ditulis Sebagai Persyaratan untuk Mencapai
Derajat Magister Profesi Psikologi
Bidang Psikologi Klinis

Diajukan O l e h :

Susi Endang Erawati
T 100 090 114

MAGISTER PROFESI PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2013

NASKAH PUBLIKASI

PENGARUH PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL UNTUK MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

Dipersiapkan dan disusun oleh

Susi Endang Erawati
T 100 090 114

Telah pertahankan di depan dewan penguji
Pada hari Sabtu, 12 Januari 2013

Susunan Dewan Penguji

Penguji I

(Dr. Nisa Rachmah Nur Angganthi,M.Si. Psi.) .....

Penguji II

(Dr. Nanik Prihartanti, M.Si, Psi.) .....

Penguji III

(Dr. Yadi Purwanto, MM. MBA. Psi.) .....

Mengetahui Ketua Program
Magister Psikologi Profesi

(Dr. Yadi Purwanto, MM, MBA, Psi)
NIK: 687

LEMBAR PENGESAHAN

Naskah Publikasi

PENGARUH PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL UNTUK MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

Diajukan oleh

Susi Endang Erawati
T 100 090 114

Disahkan dan disetujui oleh

Pembimbing

(Dr. Nisa Rachmah Nur Anganthi, M.Si, Psi) Surakarta, ...

ABSTRAKSI

PENGARUH PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL UNTUK MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

Susi Endang Erawati
Nisa Rachmah Nur Anganthi

Program Magister Profesi Psikologi
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Karyawan UMS yang berperan sebagai karyawan administrasi, dosen maupun yang menjalankan fungsi manajemen belum optimal, terbukti peran karyawan direspon secara tidak memuaskan oleh mahasiswa. Tidak optimalnya peran karyawan ini ada kemungkinan merupakan wujud nyata dari ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Keberhasilan menciptakan kepuasan kerja karyawan tidak lepas dari peran kepemimpinan, karena pemimpin yang berhasil akan mampu mempengaruhi, menggerakan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hipotesis yang diajukan: Ada perbedaan kepuasan kerja setelah diberi pelatihan kepemimpinan transformasional dengan sebelum diberi pelatihan kepemimpinan transformasional.

Subjek penelitian yaitu karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta sebanyak 31 orang, jumlah tersebut merupakan hasil screening dari 40 karyawan. Alat pengumpulan data menggunakan skala kepuasan kerja dan skala kepemimpinan transformasional. Perhitungan analisis data menggunakan teknik analisis non parametrik *mann whitney U test* dan *independent sample test (uji-t)*.

Hasil analisis data menggunakan *t-test* diperoleh nilai t sebesar -8.729; p=0,000 (p<0,01) menunjukan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan sebelum pemimpinnya diberikan pelatihan (pretest) kepemimpinan transformasional dengan pemimpin yang sudah diberikan pelatihan (postest) kepemimpinan transformasional. Rerata empirik kepuasan kerja sebelum diberi pelatihan sebesar 64,45 semantara rerata kepuasan kerja setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional sebeasr 74,61, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan UMS.

Kata kunci : Kepuasan kerja dan Kepemimpinan Transformasional

PENGANTAR

Perguruan tinggi merupakan institusi penyedia jasa pendidikan yang mempunyai peran sebagai tempat untuk mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas dicapai dengan proses belajar mengajar yang tentu banyak melibatkan berbagai unsur antara lain: dosen, mahasiswa, karyawan, orang tua, pemerintah, sarana dan prasarana, serta pihak-pihak lain. Keterlibatan berbagai pihak ini akan menentukan keberhasilan suatu perguruan tinggi dalam menghasilkan sarjana-sarjana yang berkualitas. Persaingan antar perguruan tinggi dalam memberikan jasa pendidikan kepada mahasiswanya dan dalam proses menghasilkan kualitas lulusan yang tinggi membuat perguruan tinggi tersebut saling membenahi dirinya masing-masing agar dapat memberikan kualitas jasa yang memuaskan bagi mahasiswanya.

Universitas Muhammadiyah Surakarta sebagai salah satu bentuk amal usaha bidang pendidikan tinggi dalam lingkup Muhammadiyah, dihadapkan dalam dua kondisi dimana satu sisi harus berperan sebagai identitas dasar organisasi Muhammadiyah yaitu gerakan Islam, sebagai gerakan dakwah dan pembaharuan (*tajdid)* dengan berpegang pada lima prinsip yaitu prinsip Tauhid, prinsip Ibadah, prinsip Kemasyarakatan (*jamaah*), prinsip gerak dan kemandirian Dakwah dan prinsip Pembaharuan.

Pegawai yang memiliki kepuasan kerja dalam pekerjaannya biasanya ditunjukan dengan sikap tidak pernah absen, datang tepat waktu, bersemangat, dan memiliki motivasi yang tinggi. Dari segi organisasi, kepuasan kerja merupakan kepuasan manusiawi, rasa aman dan kesejahteraan pegawai yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada

karyawan. Pegawai yang mengalami ketidakpuasan kerja dapat melakukan hal-hal yang dapat menghambat kinerja perusahaan, contohnya: datang terlambat absensi (Satria, 2005).

Dalam hal kepuasan kerja, Gilmer (As'ad, 2001) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Heidjrachman dan Husnan (2002), mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan kerja yang sekompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak lepas dari peran pemimpin, karena pemimpin harus mampu untuk mempengaruhi, menggerakan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak lepas dari perhatian pemimpin dalam pemberian motivasi, serta kepuasan dari pada karyawan, sehingga pemahaman akan kepuasan dan motivasi kerja sangatlah penting.

Hasil penelitian yang dapat dijadikan pertimbangan adalah penelitian yang dilakukan oleh Tim Lembaga Penelitian UMS (2003) dari 1172 orang responden yang berstatus sebagai mahasiswa Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS)

dimana UMS sebagai organisasi pendidikan sekaligus merupakan bagian dari amal usaha Muhammadiyah (yang dikenal sebagai organisasi sosial), terdapat 585 (49,91%) orang responden menyatakan tidak puas terhadap hal-hal seperti kecepatan dan kualitas pelayanan karyawan administrasi, kualitas dosen dan kecepatan manajemen universitas dalam menanggapi usulan dari mahasiswa.

Permasalahan tersebut menunjukan bahwa peningkatan kepuasan kerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting yang menyangkut aspek nilai-nilai kemanusiaan secara umum dan secara khusus dapat meningkatkan keuntungan finansial individual yang merupakan faktor utama penentu perilaku karyawan. Bavendam (dalam Priyono, 2009) pada penelitian yang dilakukan menyimpulkan perilaku karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan kontribusi positif seperti: (1) Karyawan menjadi yakin bahwa organisasi atau perusahaan akan memberikan kepuasan pada mereka dalam jangka waktu yang lama. (2) Karyawan menjadi peduli terhadap kualitas kerja mereka (3) Karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi; (4) Karyawan memiliki kinerja yang tinggi; (5) Karyawan menjadi lebih produktif. Diperkuat oleh penelitian Priyono (2009) yang menyatakan bahwa gaji mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja.

Fenomema masalah yang ada menunjukkan bahwa karyawan UMS yang berperan sebagai karyawan administrasi, dosen maupun yang menjalankan fungsi manajemen belum optimal, terbukti peran karyawan direspon secara tidak memuaskan oleh mahasiswa. Tidak optimalnya peran karyawan ini ada kemungkinan merupakan wujud nyata dari ketidakpuasan kerja yang dirasakan

oleh karyawan. Analisis kebutuhan pelatiahan (*Training Need Analysis*) selain mengacu kepada kebutuhan pelatihan sebelumnya, penulis juga melakukan riset secara langsung sebagai data pendukung secara statistik. Hasil penyebaran skala kepuasan kerja diketahui belum semua subjek (KAUR) UMS merasakan atau memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hasil survey diketahui dari 40 subjek, terdapat 13 (32,5%) subjek yang memiliki kepuasan kerja sangat rendah, 6 subjek (15,%) memiliki kepuasan kerja rendah, 12 subjek (30%) sedang, 6 subjek (15%) memiliki kepuasan kerja tinggi dan 3 subjek (7,5%) memiliki kepuasan kerja tergolong sangat tinggi.

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu kepemimpinan. Ulasan ini sesuai dengan penelitian Penelitian Heru (2000) menyebutkan faktor-faktor yang berhubungan dan dapat menetukan kepuasan kerja diantaranya pemimpin. Pemimpin yang mempunyai perhatian yang besar akan memberikan kepuasan kerja yang lebih besar pada bawahannya dibandingkan dengan pemimpin yang yang kurang memberikan perhatian terhadap bawahannya.

Salah satu gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan transformasional karena pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para anggotanya. Bass (1997) mengemukakan bahwa melalui kemampuan transformasional, pemimpin mampu membangkitkan antusiasme anggota terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat menumbuhkan kepercayaan anggota terhadap tugas-tugas kelompok, serta dapat menumbuhkan kepercayaan anggota terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan

mencapai tujuan kelompok. Kepemimpinan menempati posisi sentral dalam manajemen dan kepemimpinan memiliki hubungan sebab akibat dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi keefektifan pemimpin, dan kemampuan pemimpin menimbulkan upaya ekstra bawahannya, sehingga karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasar penelitian dari Erez dkk. (2008) dengan metode eksperimen pada 386 subjek diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif pada kepuasan kerja bawahan. Demikian juga dengan Barbuto (2005) bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif pada motivasi dan kepuasan kerja para anggota. Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif signifikan dengan prestasi kerja dan efektivitas organisasi. Victoria School (Sulistiyanto, 2000), berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula prestasi kerja dan efektivitas organisasi. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (transformator) organisasi. Keberadaan pemimpin dalam sebuah oraganisasi adalah sangat penting karena ia memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan perusahaan, kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi

Realita di atas semestinya menjadi lecutan bagi para Kaur untuk mendidik anak buahnya demi regenerasi kepemimpinan, karena

dilihat dari usia beberapa Kaur yang mungkin akan segera pensiun. Regenerasi kepemimpinan selain untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan kepada bawahan juga bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Atas dasar tersebut maka model pelatihan kepemimpinan transformasional diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan pemahaman kepada Kaur tentang bagaimana seharusnya sikap seorang pemimpin.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka, rumusan masalah penelitian ini adalah" Apakah pelatihan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan di Universitas Muhammadyah Surakarta? Mengacu dari permasalahan diatas, maka peneliti ini ingin mengetahui pengaruh "Pelatihan Kepemimpinan Transformasional untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta".

METODE

Variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

1. Variabel bebas (X) : Kepemimpinan Transformasional
2. Variabel tergantung (Y) : Kepuasan Kerja Karyawan

Subjek penelitian yaitu karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta sebanyak 31 orang, jumlah tersebut merupakan hasil screening dari 40 karyawan. Alat pengumpulan data menggunakan skala kepuasan kerja dan skala kepemimpinan transformasional.

Pelatihan kepemimpinan transformasional dilaksanakan sesuai modul pelatihan yang telah disusun langkah-langkah sebagai berikut : (1) menentukan inti masalah (2) menentukan *independent variabel; (3)* definisi operasional (4) validasi

modul; (5) *informed consent; (6)* pemilihan ruangan; (7) uji coba modul; (8) evaluasi modul

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji T-test paired sampel, dan uji statstik mann u whitney, untuk mengetahui perbandingan antara kepuasan kerja sebelum dan setelah diberi pelatihan kepemimpinan transformasional pada karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perhitungan analisis data menggunakan teknik analisis *uji t paired sampel* dan *mann u withney*. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan kepuasan kerja sebelum dan sesudah pelatihan. Hasil dari analisis data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.
Hasil Analisis Uji-t dan Mann U Whitney Test
Pretest* dan *Posttest

Uji-t	**Rerata**		**Interpretasi**
	Pretest	***Posttest***	
t = 8,729 Sig (p) = 0,000 (p < 0,01)	64,45	74,61	Ada perbedaan sangat signifikan kepuasan kerja kelompok pretest dengan *posttest*.
Mann Whitney Test Z = -4,424 Sig (p) = 0,00 (p < 0,001)	21,39	41,61	

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai t = 8,729; p = 0,000 (p < 0,01) Hasil ini menunjukkan ada perbedaan yang sangat signifikan kepuasan kerja sebelum dan sesudah pelatihan kepemimpinan transformasional. Nilai rata-rata skor kepuasan kerja pada pretest = 64,45 dan *posttest* = 74,61. Skor kepuasan kerja setelah pelatihan mengalami peningkatan yang signifikan dibandingkan sebelum pelatihan.

Tabel 2.
Hasil Analisis Data Uji-t Mann U Whitney Test *Pretest* dan *Follow up*

Uji-t	Rerata		Interpretasi
	Pretest	***Follow up***	
t = 8,802 Sig (p) = 0,000 (p < 0,01)	64,45	75,23	Ada perbedaan yang sangat signifikan antara pretest dan *follow up*.
Mann Whitney Test Z = -4,688 Sig (p) = 0,000 (p < 0,001)	5,75	15,25	

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai t = 8,802; p = 0,000 (p < 0,01). Hasil ini menunjukkan ada perbedaan kepuasan kerja sebelum pelatihan dengan *follow up*. Nilai rata-rata pretest = 64,45 dan *Follow up* = 75,23, dilihat dari nilai rata-rata ada peningkatan skor kepuasan kerja yang sangat signifikan setelah dilakukan pengukuran ulang (*follow up*). Dapat diartikan kepuasan kerja subjek mengalami peningkatan setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan transformasional. Selanjutnya hasil perhitungan antara *posttest* dengan *follow up* dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3
Hasil Analisis Data Uji-t dan Mann U Whitney Test *Posttest* dan *Follow up*

Uji-t	Rerata		Interpretasi
	Posttest	***Follow up***	
t = -0,672 Sig (p) = 0,507 (p > 0,05)	74,61	75,23	Tidak ada perbedaan kepuasan kerja antara post-test dengan *follow up*
Mann Whitney Test Z = -0,796 Sig (p) = 0,426 (p > 0,05)	9,45	11,55	

Berdasarkan tabel di atas diketahui. Nilai t = -0,672 ; p = 0,507 (p > 0,05), nilai rata-rata *posttest* = 74,61 dan *follow up* = 75,23. Hasil ini menunjukkan tidak ada perbedaan kepuasan kerja pada saat *posttest* dan *follow up*. Artinya subjek pelatihan memiliki kepuasan kerja yang relatif stabil (tidak menurun) meskipun dilakukan pengukuran dalam rentang waktu yang cukup lama.

Tabel 4.
Skor dan Kategori Kategorisasi Kepuasan Kerja
Sebelum dan Setelah Pelatihan

Subjek	Pre	Kategori	Post	Kategori	Follow	Kategori	Gain score Posttest	Gain score Follow up
1	53	rendah	70	sedang	72	sedang	17	2
2	74	sedang	80	tinggi	81	tinggi	6	1
3	68	sedang	77	sedang	70	sedang	9	-7
4	78	sedang	80	tinggi	83	tinggi	2	3
5	70	sedang	77	sedang	80	tinggi	7	3
6	53	rendah	75	sedang	77	sedang	22	2
7	68	sedang	77	sedang	78	sedang	9	1
8	62	rendah	70	sedang	71	sedang	8	1
9	39	sangat rendah	69	sedang	65	sedang	30	-4
10	74	sedang	84	tinggi	81	tinggi	10	-3
11	68	sedang	70	sedang	71	sedang	2	1
12	70	sedang	77	sedang	77	sedang	7	0
13	54	rendah	66	sedang	67	sedang	12	1
14	62	rendah	70	sedang	71	sedang	8	1
15	74	sedang	84	tinggi	72	sedang	10	-12
16	67	sedang	81	tinggi	82	tinggi	14	1
17	65	sedang	79	sedang	79	sedang	14	0
18	65	sedang	77	sedang	78	sedang	12	1
19	54	rendah	72	sedang	77	sedang	18	5
20	69	sedang	82	tinggi	85	tinggi	13	3
21	75	sedang	81	tinggi	82	tinggi	6	1
22	68	sedang	77	sedang	78	sedang	9	1
23	54	rendah	75	sedang	66	sedang	21	-9
24	62	rendah	65	sedang	70	sedang	3	5
25	77	sedang	77	sedang	77	sedang	0	0
26	53	rendah	65	sedang	67	sedang	12	2
27	56	rendah	64	sedang	65	sedang	8	1
28	67	Sedang	72	sedang	71	Sedang	5	-1
29	66	Sedang	75	Sedang	79	Sedang	9	4
30	74	Sedang	84	Tinggi	82	Tinggi	10	-2
31	59	Rendah	60	Rendah	79	sedang	1	19

Tabel 5.
Frekuensi dan Persentase Kepuasan Kerja
Sebelum dan Setelah Pelatihan

Kategori	**Pretest**		**Postest**		***Follow up***	
	Frekuensi	Persentase (%)	Frekuensi	Persentase (%)	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi			8	25,8	8	25,8
Sedang	19	61,3	22	71	23	74,2
Rendah	11	35,5	1	3,2		
Sangat Rendah	1	3,2				
Jumlah	31	100	31	100	31	100

Berdasarkan tabel di atas diketahui dari 31 subjek atau peserta pelatihan, pada saat pretest terdapat 1 subjek (3,2%) yang memiliki kepuasan kerja sangat rendah, 11 subjek (35,5%) memiliki kepuasan kerja rendah, dan 19 subjek (61,3%) memiliki kepuasan kerja sedang. Selanjutnya pada saat posttest terdapat 1 subjek (3,2%) yang memiliki kepuasan kerja rendah, 22 subjek (71%) memiliki kepuasan kerja sedang, dan 8 subjek (25,8%) memiliki kepuasan kerja tinggi. Sedangkan pada saat *follow up* terdapat 23 subjek (74,2%) yang memiliki kepuasan kerja sedang, 8 subjek (25,8%) memiliki kepuasan kerja tinggi.

Analisis individual dimaksudkan untuk mengklasifikasi kelompok subjek berdasarkan perubahan skor dan kategorisasi atau kriteria kepuasan kerja dari pretest ke postest. Berdasarkan hasil skoring dan kategorisasi analisis individual peserta pelatihan dapat dibagi dalam tiga kelompok, sebagai berikut:

1) kelompok subjek yang memiliki skor dan kategori kepuasan kerja sangat rendah ke sedang.

2) kelompok subjek yang memiliki skor dan kategori kepuasan kerja rendah ke rendah atau rendah ke sedang, dan rendah ke tinggi

3) kelompok subjek yang memiliki skor kepercayaan diri sedang ke sedang atau sedang ke tinggi.

Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6.
Kelompok subjek yang memilik skor / kategori sangat rendah ke sedang

No.	Subjek Ke	*Pretest*		*Posttest*		*Follow up*	
		Skor	**Kategori**	**Skor**	**Kategori**	**Skor**	**Kategori**
1	(9)	39	sangat rendah	69	sedang	65	sedang

Berdasarkan hasil klasifikasi kelompok subjek yang memiliki skor dan kategori kepuasan kerja sangat rendah ke sedang diketahui hanya satu orang yaitu subjek ke 9, skor dari pretest ke test sebesar mengalami kenaikan yang signifikan yaitu sebesar 30 point. Subjek tersebut merupakan subjek yang mengalami kenaikan skor paling tinggi dibandingkan subjek lainnya, sehingga secara psikologis dapat simpulkan ada perubahan yang optimal dalam sikap atau perilaku subjek khususnya berkaitan dengan kepuasan kerja. Dapat diinterpretasi aspek-aspek yang terdapat pada kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji dan jaminan sosial, teman sekerja dan aspek pengawasan atau supervisi sudah menjadi bagian sikap dan perilaku subjek dalam pekerjaan yang dilakukan. Perubahan tersebut terjadi akibat motivasi yang tinggi dalam diri subjek untuk berubah setelah menerima serangkaian pelatihan kepemimpinan transformasional. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Menurut Moekijat (1993) manfaat antara lain sebagai proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Tabel 7.
Kelompok subjek yang memilik skor / kategori rendah ke rendah atau rendah ke sedang

No.	Subjek ke	*Pretest*		*Posttest*		*Follow up*	
		Skor	**Kategori**	**Skor**	**Kategori**	**Skor**	**Kategori**
1.	(1)	53	rendah	70	sedang	72	Sedang
2.	(6)	53	rendah	75	sedang	77	Sedang
3.	(8)	62	rendah	70	sedang	71	Sedang
4.	(13)	54	rendah	66	sedang	67	Sedang
5.	(14)	62	rendah	70	sedang	71	Sedang
6.	(19)	54	rendah	72	sedang	77	Sedang
7.	(23)	54	rendah	75	sedang	66	Sedang
8.	(24)	62	rendah	65	sedang	70	Sedang
9.	(26)	53	rendah	65	sedang	67	Sedang
10.	(27)	56	rendah	64	sedang	65	Sedang
11.	(31)	59	rendah	60	rendah	79	Sedang

Berdasarkan hasil klasifikasi kelompok subjek yang memiliki skor dan kategori kepuasan kerja rendah ke rendah atau rendah ke sedang terdapat 11 subjek seperti yang ditunjukkan pada tabel 13. Kenaikan skor tertinggi diperoleh subjek ke. 6, dengan hasil *gain score* sebesar 22 point, sedangkan kenaikan skor yang paling sedikit diperoleh subjek ke 31, dengan hasil *gain score* sebesar 1 point. Hasil ini menggambarkan bahwa perubahan kepuasan kerja pada subjek penelitian sangat bervariasi, terdapat subjek yang berubah secara optimal ada pula yang hanya mengalami sedikit perubahan. Pada subjek yang perubahannya tidak optimal diartikan aspek yang terdapat pada kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji dan jaminan sosial, teman sekerja dan aspek pengawasan atau supervisi belum seluruhnya menjadi bagian sikap dan perilaku subjek dalam pekerjaan yang dilakukan. Berdasarkan hasil observasi diketahui tidak semua individu (peserta pelatihan) cocok berada dalam kelompok, beberapa diantaranya

membutuhkan perhatian dan intervensi individual. Beberapa subjek terlihat *under estimate* terhadap pelatihan yang penulis lakukan, hal ini ditunjukkan oleh adanya sikap negatif, misalnya kurang berantusias dan tidak bersemangat ketika mengikuti sesi latihan. Menurut Nasution (2003) dalam proses pelatihan ada perbedaan-perbedaan perseorangan peserta pelatihan baik dalam latar belakang pendidikan, pengalaman, maupun motivasi, sehingga hasil yang diterima atau diperoleh peserta satu dengan peserta lainnya juga berbeda-beda.

Tabel 8.
Kelompok subjek yang memilik skor / kategori
Sedang ke sedang atau sedang ke tinggi

No.	Subjek ke	*Pretest*		*Posttest*		*Follow up*	
		Skor	**Kategori**	**Skor**	**Kategori**	**Skor**	**Kategori**
1.	(2)	74	sedang	80	tinggi	81	tinggi
2.	(3)	68	sedang	77	sedang	70	sedang
3.	(4)	78	sedang	80	tinggi	83	tinggi
4.	(5)	70	sedang	77	sedang	80	tinggi
5.	(7)	68	sedang	77	sedang	78	sedang
6.	(10)	74	sedang	84	tinggi	81	tinggi
7.	(11)	68	sedang	70	sedang	71	sedang
8.	(12)	70	sedang	77	sedang	77	sedang
9.	(15)	74	sedang	84	tinggi	72	sedang
10.	(16)	67	sedang	81	tinggi	82	tinggi
11.	(17)	65	sedang	79	sedang	79	sedang
12.	(18)	65	sedang	77	sedang	78	sedang
13.	(20)	69	sedang	82	tinggi	85	tinggi
14.	(21)	75	sedang	81	tinggi	82	tinggi
15.	(22)	68	sedang	77	sedang	78	sedang
16.	(28)	67	Sedang	72	sedang	71	Sedang
17.	(29)	66	Sedang	75	Sedang	79	Sedang
19.	(30)	74	Sedang	84	Tinggi	82	Tinggi

Berdasarkan hasil klasifikasi kelompok subjek yang memiliki skor dan kategori kepuasan kerja sedang ke sedang atau sedang ke tinggi terdapat 19. Klasifikasi pada kategori ini merupakan kelompok terbanyak

dibandingkan dua kelompok klasifikasi sebelumnya. Kenaikan skor tertinggi pada subjek ke-15 dan ke-16 yaitu sebesar 14 point, sedangkan subjek ke-22 , adalah satu-satunya subjek yang tidak mengalami kenaikan skor. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa perubahan kepuasan kerja pada subjek penelitian bervariasi ada yang berubah secara optimal ada pula yang tidak mengalami perubahan.

Banyak faktor yang mempengaruhi efektif tidaknya sebuah program pelatihan.Menurut Goad (Eka, 2008) beberapa tahapan yang dapat mempengaruhi program pelatihan antara lain : 1) Analisis kebutuhan pelatihan *(analyze to determine training requirements*), 2) Desain pendekatan pelatihan *(design the training approach),* 3) Pengembangan materi pelatihan *(develop the training materials*), 4) Pelaksanaan pelatihan *(conduct the training),* dan 5) Evaluasi dan pemutakhiran pelatihan *(evaluate and update the training*). Faktor lain dari segi subjek yang juga berpengaruh yaitu latar belakang pendidikan, usia, pengalaman, maupun motivasi. Sesuai hasil observasi yang penulis lakukan, memang beberapa peserta pelatihan sudah pernah mendapatkan model pelatihan kepemimpinan yang hampir sama, serta dalam salah satu sesi (misalnya :*game*) sejumlah peserta pelatihan mengungkapkan kurang tertarik dengan alasan sudah tidak sesuai dengan tema pekerjaan dan usia peserta yang sudah tidak muda lagi. Ada pula peserta juga memberikan saran agar pelatihan lebih aplikatif sesuai dengan bidang kerja masing-masing subjek. Meskipun ada beberapa evaluasi dari peserta pelatihan, namun secara umum proses pelatihan dapat berlangsung dengan lancar dan efektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan yang signifikan kepuasan kerja karyawan sebelum dan setelah pelatihan kepemimpinan transfornasional. Dengan demikian pelatihan kepemimpinan transformasional efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan Kaur di UMS.

Hasil analisis kategorisasi diketahui pada saat pretest terdapat 1 subjek yang memiliki kepuasan kerja sangat rendah, 11 subjek memiliki kepuasan kerja rendah, dan 19 subjek memiliki kepuasan kerja sedang. Selanjutnya pada saat posttest terdapat 1 subjek memiliki kepuasan kerja rendah, 22 subjek memiliki kepuasan kerja sedang, dan 8 subjek memiliki kepuasan kerja tinggi. Terlihat ada peningkatan yang signfikan kepuasan kerja subjek sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan.

Bagi penelitia selanjutnua diarankan untuk dapat meningkatkan kualitas penelitian lebih lanjut khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Peneliti menyarankan agar peneliti selanjutnya dapat lebih mengontrol ruang lingkup yang lebih luas, menetapkan faktor-faktor lain seperti minat terhadap pekerjaan, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan juga jenis kelamin sebagai tolak ukur dan hipotesis, sehingga hasilnya lebih cermat dalam menggambarkan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

As'ad, M. 2001. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Barbuto, J. E. Jr. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4), 26-40.

Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B.M. dan Avolio, B.J. 2000. *The Implication of Transactional and Transformasional Leadership of Individual, Team and Organizational Development.* Binghamtom: Reseach in Organizational Change and Development. USA.

Eka, P. 2008. Mengembangkan Model Analisis Kebutuhan Pelatihan Berbasis Kompetensi Untuk Pengembangan SDM di PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. *Laporan PKP (Tidak diterbitkan*), Jogjakarta: Program Magister Psikologi Profesi UGM.

Erez, A., Misangyi, V. F., Johnson, D. E., LePine, M. A., & Halverson, K. C. (2008). Stirringt the hearts of followers: charismatic leadership as the transferal of effect. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 602-615.

Heiddjarachman & Husnan, S. 2002. *Managemen personalia.* Yogyakarta : BPFE.

Heru, T. 2000. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Tranformasional Terhadap Kefektifitasan Pemimpin, Kepuasan Bawahan, Dan Upaya Ekstra Bawahan : Pengujian Augmentation. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen. STIE YKPN vol.IV.34*

Moekijat. 1993. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Mandar Maju.

Nasution, S., 2003. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)* ed.3. Jakarta: Bumi Aksara

Priyono, E. 2009. Pengaruh Gaji, Lingkungan kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tetap Pada PO Rosalia Indah di Karanganyar. *Tesis (tidak diterbitkan).* Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Satria, Y. R., 2005. Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Iklim Oragnisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta. *Jurnal Benefit Vol. 9 No.2*

Sulistyanto, M. 2000. Teori Kepemimpinan Visioner: Visioner Leadership Theory. *Kognisi Majalah Ilmiah Psikologi*. Vol. 4 No.2 Hal. 29-35. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Tim Lembaga Penelitian UMS. 2003. Tingkat Kepuasan Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Surakarta Tahun 2003. *Laporan Penelitian*. Lemlit UMS, Surakarta.