

**PENGARUH PELATIHAN “*COURAGEOUS FOLLOWERSHIP*”
UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS *LEADER-MEMBER
EXCHANGE (LMX)* PEGAWAI DI BP2KB
PROVINSI JAWA TIMUR**

**Diah Asri Dinimartani (91141408)
Fakultas Psikologi Universitas Surabaya
Email: diah.asridinimartani@gmail.com**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari peningkatan kualitas leader-member exchange dengan pelatihan courageous followership pada pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana (BP2KB) Provinsi Jawa Timur. Subjek penelitian ini adalah 11 pegawai pada level pemimpin dan staf yang berada di empat bidang teknis (PKHP, KB, PPA, PUG & PUA). Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala leader-member exchange dari Liden dan Mstyn (1998) dalam bentuk angket tertutup. Hasil uji nonparametrik dengan korelasi Wilcoxon Signed-Rank test berdasarkan relasi dyadic menunjukkan bahwa terdapat peningkatan kualitas relasi leader-member exchange dengan diberikannya pelatihan courageous followership 0.043 ($p < \alpha = 0.05$), hasil uji beda melalui relasi dyadic, menunjukkan pemimpin dan staf berusaha untuk meningkatkan kualitas relasi leader-member exchange dalam menghadapi setiap perubahan dan permasalahan yang terjadi melalui pendekatan personal yang lebih baik sehingga meminimalkan adanya kesalahpahaman dan bentuk keterbukaan untuk menerima kekurangan serta kelebihan dari orang lain maupun diri sendiri.

Kata kunci: leader-member exchange, followership, pelatihan, courageous followership

ABSTRACT

This study intend to determine the effect of improving the quality of the leader-member exchange on employee training courageous followership in Women Empowerment and Family Planning (BP2KB) of East Java Province. The subjects were 11 employees at the level of leaders and staff who were in four technical areas (PKHP, KB, PPA, PUG & PUA). Analysing in the study using Wilcoxon Signed-Rank test result of the statistic analysis is nonparametric correlation this result reflected that quantitative measuring instruments used in this study is the scale of the leader-member exchange Liden and Mstyn (1998) in the form of a closed questionnaire. Correlation of test results based on dyadic relationships indicate that there is an increase in the quality of leader-member exchange relationship with the training given courageous followership 0.043 ($p < \alpha = 0.05$), different test results through dyadic relationships, demonstrate leadership and staff strive to improve the quality of leader-member exchange relationships in the face of all the changes and problems that occur through better personal approach so as to minimize misunderstanding and shape as well as the lack of openness to receive the excess of others as well as yourself.

Key words: leader-member exchange, followership, training, courageous followership

1. PENDAHULUAN

Hubungan pimpinan dan staf dipandang sebagai faktor penting dalam suatu organisasi, namun pada 4 (empat) bidang, yaitu: bidang Perlindungan Perempuan dan Anak (PPA), bidang Pengarusutamaan Gender (PUG) dan bidang Pengarusutamaan Anak (PUA), bidang Peningkatan Kualitas Hidup Perempuan (PKHP) dan bidang Keluarga Berencana (KB) di BP2KB Provinsi Jawa Timur menunjukkan ada kecenderungan yang berbeda. Staf cenderung kurang merasakan adanya peran pemimpin dalam proses pembimbingan apabila mengalami kesulitan dalam menyelesaikan laporan yang ada dan apabila ada staf yang memiliki inisiatif dan kreativitas yang cukup baik seringkali kurang dihargai oleh pemimpin, sehingga sering memunculkan konflik-konflik kecil. Pihak pemimpin pun dalam hal ini kurang mencoba untuk berbicara secara langsung dengan staf terkait peristiwa yang sebenarnya terjadi tetapi sudah memutuskan staf bersalah. Pada *leader-member exchange* (LMX) pemimpin menerapkan pola hubungan yang berbeda terhadap masing-masing staf-nya baik dalam hal keakraban, kontribusi, penghargaan dan dukungan (Liden & Maslyn, 1998).

Leader-member exchange (LMX) adalah kualitas hubungan pemimpin dan staf yang meliputi hubungan interpersonal antara pemimpin dan staf. Adakalanya sebagai seorang pemimpin memberikan kesempatan kepada staf untuk saling menjalin komunikasi dan konfirmasi secara berkesinambungan, sehingga relasi timbal balik antara pemimpin dan staf dapat terjalin dengan baik. *Leader-member exchange* (LMX) terdiri atas empat dimensi, yaitu: afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek profesional. Teori *leader-member exchange* (LMX) menjelaskan bahwa antara pemimpin dan staf dapat terjadi pertukaran dalam berbagai bentuk, baik yang bersifat *work related* seperti saran dan alur kerja serta *non work related* seperti hubungan persahabatan (Liden & Maslyn, 1998). Kualitas relasi timbal balik antara pemimpin dengan staf yang baik ditandai dengan *leader-member exchange* (LMX) yang tinggi, begitu pula sebaliknya dimana kualitas hubungan pemimpin dan staf yang kurang baik akan ditandai dengan *leader-member exchange* (LMX) yang rendah (Liden, Sparrow & Wayne dalam Wittmer dkk, 2010). Didukung melalui kualitas hubungan pemimpin dan staf yang baik akan tercipta rasa saling percaya, dukungan, adanya saling ketergantungan yang bersifat informal dan komunikasi yang terbuka (Liden dkk, dalam Harris dkk, 2007).

1.1 Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan pada penelitian ini adalah apakah ada pengaruh pelatihan "*Courageous Followership*" untuk meningkatkan kualitas *Leader-Member Exchange* (LMX) pada pegawai di BP2KB Provinsi Jawa Timur?

1.2 Tujuan Penelitian

a. Tujuan Asesmen:

Peneliti membuktikan bahwa pelatihan "*Courageous Followership*" dapat meningkatkan kualitas *Leader-Member Exchange* (LMX) pada pegawai di BP2KB Provinsi Jawa Timur.

b. Tujuan Intervensi:

Tujuan dari pemberian intervensi yang berupa pelatihan "*Courageous Followership*" adalah:

1. Peneliti ingin mengetahui pengaruh pelatihan “*Courageous Followership*” yang diberikan dapat meningkatkan kualitas relasi *Leader-Member Exchange* (LMX) pada pegawai di BP2KB Provinsi Jawa Timur.
2. Peneliti ingin mengetahui sesi-sesi *training* yang paling efektif memberikan pengaruh pada subjek penelitian untuk meningkatkan empat dimensi (afeksi, loyalitas, kontribusi dan respon profesional) yang terkandung dalam kualitas relasi timbal balik antara pemimpin dengan staf (*leader-member exchange*).

1.3 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini bermanfaat bagi bertambahnya pengetahuan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia, khususnya untuk memperkaya pemahaman mengenai pelatihan *courageous followership* yang berdampak pada peningkatan kualitas relasi timbal balik *Leader-Member Exchange* (LMX) antara pemimpin dengan staf dalam konteks perusahaan (organisasi) di Indonesia. Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat untuk evaluasi kerja kepada setiap individu terkait kualitas timbal balik antara pemimpin dengan staf (*leader-member exchange*) dengan melibatkan relasi *dyadic*, sehingga kedepannya adanya perbaikan sikap saat menjalin relasi dengan rekan kerja.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dipakai untuk mengetahui sejauhmana pengaruh yang ditimbulkan dengan diberikannya pelatihan *courageous followership* terhadap peningkatan kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) pada pegawai.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Leader-Member Exchange* (LMX)

a. Pengertian *Leader-Member Exchange*

Menurut Dionne (2000) teori *Leader-Member Exchange* (LMX) menitikberatkan pada proses pembagian peran antara seorang pemimpin dengan staf secara individual. Teori ini menggambarkan bagaimana seorang pemimpin mengembangkan hubungan timbal balik yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai macam tipe staf.

b. Dimensi *Leader-Member Exchange*

Menurut Dienesch dan Liden (dalam Harris, 2004) teori *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan suatu konstruk yang melibatkan empat dimensi utama, yaitu afeksi (*affection*), kontribusi (*contribution*), loyalitas (*loyalty*) dan respek profesional (*professional respect*). Berikut ini penjelasan dari masing-masing dimensi *Leader-Member Exchange* (LMX):

Afeksi (*affection*) menurut Dionne (2000), diwujudkan dalam keinginan untuk kejadian dari sebuah hubungan yang menghasilkan komponen penghargaan secara personal dan hasil yang diperoleh. Afeksi juga merupakan wujud penggambaran dari adanya kenyamanan dan perasaan senang atau bahagia atas hadirnya orang lain.

Kontribusi (*contribution*) menurut Dionne (2000) merupakan kecenderungan pada setiap anggota (staf) untuk berpartisipasi atau terlibat mengambil tanggungjawab dalam menyelesaikan tugas.

Loyalitas (*loyalty*) menurut Dionne (2000), merupakan ekspresi dari dukungan publik atas tujuan dan karakter seseorang pada staf yang lain dalam lingkup *Leader-Member Exchange* (LMX). Loyalitas melibatkan kepercayaan yang penuh pada seseorang secara konsisten dari situasi yang satu ke situasi yang lain.

Respek Profesional (*Professional Respect*). Berdasarkan hasil penelitian Liden dan Maslyn (dalam Harris, 2004) menambahkan satu dimensi lagi sebagai dimensi kualitas hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX), respek profesional (*professional respect*) adalah adanya perasaan saling menghargai antara pimpinan dengan staf.

c. Tipe-tipe Berdasarkan Teori *Leader-Member Exchange*

Menurut Dansereau (dalam Harris, 2004) mengungkapkan suatu pendekatan kepemimpinan dengan menerapkan konsep *Vertical Dyad Linkage* (VDL) merupakan hubungan antara pemimpin dengan staf melalui adanya usaha fisik atau mental, informasi, kepercayaan dan dukungan emosional (Liden *et al.*, 1997 dalam Harris, 2004). Kualitas hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) yang rendah disebut dengan pertukaran pesan secara “*out-group*” melalui interaksi yang pengaturannya mengutamakan adanya kontrak pekerja, sedangkan kualitas hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) yang tinggi atau yang disebut pertukaran pesan secara “*in-group*”, dihasilkan melalui suatu tingkat kepercayaan dan dukungan emosional yang tinggi, dispesifikkan dengan pembagian kerja formal.

d. Kekuatan dari *Leader-Member Exchange*

Menurut Northouse (dalam Dionne, 2000) ada empat kekuatan dari teori *Leader-Member Exchange* (LMX), yaitu: (1) teori *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan konsep yang logis untuk menentukan individu yang banyak memberikan kontribusinya pada perusahaan atau organisasi dan menentukan individu yang sedikit memberikan kontribusi atau yang mencapai ambang batas minimum perusahaan atau organisasinya, (2) teori *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan teori yang unik karena merupakan satu-satunya teori kepemimpinan yang membuat konsep hubungan secara *dyadic* menitikberatkan pada proses-proses kepemimpinan, (3) teori *Leader-Member Exchange* (LMX) sangat penting karena membantu untuk melihat pentingnya komunikasi bagi seorang pemimpin dan (4) payung-payung penelitian yang menitikberatkan pada bagaimana pengalaman teori *Leader-Member Exchange* (LMX) yang mempunyai kaitan secara positif dengan *outcome* organisasi.

2.2 *Courageous Followership*

a. Pengertian *Courageous Followership*

Menurut Chaleff (1995) anggota yang berdaya (*courageous followership*) dapat membantu *follower* untuk berorientasi pada dirinya sendiri dan berelasi dengan para pemimpin. Anggota memilih citra sebagai “pengikut yang berani” untuk membangun sebuah model *followership*, karena keberanian sangat bertentangan dengan citra yang berlaku bagi seorang anggota dan penting untuk menyeimbangkan hubungan dengan para pemimpin.

b. Dimensi *Courageous Followership*

Menurut Chaleff (1995) ada empat dimensi seorang anggota yang berdaya (*courageous followership*), yaitu: Anggota yang memiliki keberanian untuk mengasumsikan tanggungjawab (*The Courage to Assume Responsibility*) adalah

anggota yang siap memikul tanggungjawab untuk diri sendiri dan organisasi. Anggota yang memiliki keberanian untuk mengasumsikan tanggungjawab (*the courage to assume responsibility*) apabila dihubungkan dengan relasi timbal balik (*leader-member exchange*) antara pemimpin dengan staf maka setiap anggota memiliki kesempatan yang lebih besar untuk berkontribusi (*contribution*) baik pemikiran maupun tenaga pada kemajuan organisasi.

Anggota yang memiliki keberanian untuk memberikan manfaat (*The Courage to Serve*) adalah anggota yang memiliki keberanian untuk bekerja keras bersama dengan pemimpin. Para anggota atau staf (*followers*) memikul tanggung jawab baru atau tambahan untuk membantu pemimpin dan melayani organisasi. Anggota yang memiliki keberanian untuk memberikan manfaat (*the courage to serve*) bagi organisasi apabila dihubungkan dengan relasi timbal balik (*leader-member exchange*) antara pemimpin dengan staf maka setiap anggota harus memiliki loyalitas (*loyalty*) dan kontribusi (*contribution*) baik pemikiran maupun tenaga kepada pemimpin dan organisasi.

Anggota yang memiliki keberanian untuk tantangan (*The Courage to Challenge*) adalah anggota dapat menyuarakan ketidaknyamanan yang dirasakan ketika perilaku atau kebijakan dari pemimpin atau kelompok bertentangan dengan dirinya tersebut. Anggota bersedia menghadapi tantangan dan mengambil resiko penolakan dari pemimpin, didukung dengan anggota memiliki kesiapan dan keberanian dalam menghargai relasi dengan pemimpin, tanpa harus mengorbankan tujuan umum dan integritas dari masing-masing pihak. Anggota yang memiliki keberanian untuk memberikan manfaat (*the courage to serve*) bagi organisasi apabila dihubungkan dengan relasi timbal balik (*leader-member exchange*) antara pemimpin dengan staf maka setiap anggota organisasi memiliki aspek afeksi (*affection*) dan respek profesional (*professional respect*).

Anggota yang memiliki keberanian untuk berpartisipasi dalam menghadapi perubahan (*The Courage to Participate in Transformation*) adalah anggota memiliki keberanian untuk mengakui kebutuhan akan transformasi, apabila pengikut (*follower*) melihat bahwa ada hal-hal yang membahayakan tujuan dari organisasi. Anggota yang memiliki keberanian untuk berpartisipasi dalam menghadapi perubahan (*the courage to participate in transformation*) bagi organisasi apabila dihubungkan dengan relasi timbal balik (*leader-member exchange*) antara pemimpin dengan staf maka berhubungan dengan aspek kontribusi (*contribution*) baik pemikiran maupun tenaga kepada pemimpin dan organisasi dalam menghadapi perubahan yang ada.

Anggota memiliki keberanian untuk meninggalkan kebiasaan lama (*The Courage to Leave*) adalah anggota yang memiliki keberanian untuk mencoba hal-hal baru yang menunjang dalam meningkatkan kinerjanya saat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pemimpin. Anggota yang memiliki keberanian untuk meninggalkan kebiasaan lama (*the courage to leave*) bagi organisasi apabila dihubungkan dengan relasi timbal balik (*leader-member exchange*) antara pemimpin dengan staf maka berhubungan dengan aspek kontribusi (*contribution*) dan loyalitas (*loyalty*) pada organisasi.

2.3 PELATIHAN COURAGEOUS FOLLOWERSHIP

Pelatihan *courageous followership* pada staf untuk meningkatkan pemahaman akan potensi diri dalam melakukan perubahan, memunculkan adanya keberanian dari dalam diri untuk mengambil sikap yang diperlukan dan menampilkan atau mengembangkan keterampilan secara efektif yang dapat mendukung pemimpin, sehingga dapat meningkatkan kualitas *leader-member exchange* (LMX) (Chaleff, 1995).

3. METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian

Variabel Tergantung : Kualitas *Leader-Member Exchange* (LMX)
Variabel Bebas : Pelatihan *Courageous Followership*

3.2 Partisipan

Partisipan penelitian ini adalah pegawai pada empat bidang teknis di BP2KB Provinsi Jawa Timur yang meliputi: bidang Perlindungan Perempuan dan Anak (PPA), bidang Pengarusutamaan Gender (PUG) dan bidang Pengarusutamaan Anak (PUA), bidang Peningkatan Kualitas Hidup Perempuan (PKHP) dan bidang Keluarga Berencana (KB). Pada setiap bidang memiliki dua kepala sub bagian (Kasub) dan memiliki sepuluh staf. Jumlah populasi yang dilibatkan dalam proses penelitian ini pada tahap asesmen dan tahap intervensi sebanyak 11 pegawai.

3.3 Metode Pengumpulan Data

a. Pengumpulan Data Tahap Asesmen

Metode pengumpulan data tahap asesmen yang dilakukan peneliti meliputi beberapa tahapan, yaitu:

1. Peneliti melakukan survei awal terhadap permasalahan dan kebutuhan organisasi yang ada di BP2KB Provinsi Jawa Timur.
2. Data dari survei awal yang sudah diperoleh oleh peneliti, diperdalam kembali dengan melakukan wawancara dengan kepala bagian tata usaha, kepala bagian sekretariat, kepala sub bidang dan staf yang ada di 4 (empat) bidang, yaitu: bidang Perlindungan Perempuan dan Anak (PPA), bidang Pengarusutamaan Gender (PUG) dan bidang Pengarusutamaan Anak (PUA), bidang Peningkatan Kualitas Hidup Perempuan (PKHP) dan bidang Keluarga Berencana (KB).
3. Data wawancara yang telah diperoleh dari responden yang terdiri dari pemimpin dan staf dikomunikasikan dengan pihak terkait dengan melakukan wawancara juga terhadap kepala bagian sekretariat dan kepala sub bidang tata usaha. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memperoleh kesesuaian data yang diperoleh.
4. Peneliti menyusun dan membuat analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*) untuk memberkan kemudahan bagi peneliti dalam menyusun desain pelatihan (*rundown*), serta membantu peneliti untuk melihat kebutuhan yang paling penting (*urgent*) untuk segera dilakukan intervensi saat ini. Kebutuhan menurut Briggs (dalam Konsep Dasar AKD LAN, 2005:9) adalah “ketimpangan atau *gap* antara apa yang seharusnya dengan apa yang senyatanya”.
5. Peneliti menyusun dan membuat desain pelatihan (*rundown*), panduan trainer (*manual trainer*) dan modul peserta.
6. Peneliti melaksanakan pelatihan, serta memberikan *post-test* alat ukur *Leader-Member Exchange* (LMX) adaptasi dari teori Liden & Maslyn (1998) untuk melihat perkembangan kemajuan peserta pelatihan yang dalam hal *knowledge*.
7. Tahap akhir adalah pelaksanaan *follow-up* setelah pelatihan selesai dilaksanakan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan, yaitu dua minggu setelah pelatihan diberikan.

8. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi: kuesioner *Leader-Member Exchange* (LMX), panduan wawancara (*guideline interview*), *form observation* dan *self-report*.
9. Kuesioner *pre-test* yang akan diberikan kepada partisipan. Kuesioner *pre-test* yang diberikan terdiri dari beberapa bagian, yaitu: lembar permohonan peneliti, lembar identitas partisipan, lembar kuesioner *leader-member exchange* (LMX) dan lembar pernyataan terbuka terkait *Leader-Member Exchange* (LMX) untuk mendapatkan gambaran yang lebih mendalam.

b. Pengumpulan Data Tahap Intervensi

Metode pengumpulan data tahap intervensi yang dilakukan peneliti meliputi beberapa tahapan, yaitu:

1. Kuesioner *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah instrumen untuk mengetahui kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dengan staf (sebaliknya) dimana pemimpin memiliki kualitas hubungan timbal balik yang berbeda-beda dengan masing-masing staf-nya.
2. Lembar *workbook for trainee*, adalah instrumen untuk mengetahui segala bentuk catatan partisipasi selama proses pelatihan.
3. Lembar observasi (*observation sheet*), adalah instrumen untuk mencatat segala perilaku, komentar, ekspresi, serta bahasa tubuh setiap partisipan selama mengikuti kegiatan pelatihan.

3.4 Analisis Data

a. Analisis Data Tahap Asesmen

Analisis data hasil proses asesmen, peneliti dalam hal ini menggunakan teknik analisis secara kuantitatif, kecuali untuk informasi tambahan yang mendukung data kuantitatif maka peneliti menggunakan analisis kualitatif sederhana melalui hasil wawancara (*interview*). Data hasil kuesioner *Leader-Member Exchange* (LMX), serta dianalisis dengan menggunakan bantuan program *SPSS ver.16 for windows* dalam menguji reliabilitas kuesioner dan menentukan penggolongan atau pengkategorian skor *Leader-Member Exchange* (LMX), sehingga dapat ditemukan penyebab penilaian staf (*follower*) terhadap pemimpin didasarkan pada empat dimensi *Leader-Member Exchange* (LMX), yaitu: afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek profesional. Analisis data tahap asesmen yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu: uji validitas dan uji reliabilitas.

b. Analisis Data Tahap Intervensi

Analisis data hasil proses intervensi, peneliti dalam hal ini menggunakan analisis uji beda untuk uji analisis statistik. Uji beda dilakukan dengan menggunakan *Paired samples t-test* berpasangan (syarat uji parametrik terpenuhi) untuk melihat apakah ada perbedaan antara kondisi sebelum dan sesudah pemberian intervensi pada variabel *Leader-Member Exchange* (LMX), atau *Wilcoxon Signed-Rank test* (apabila uji parametrik tidak terpenuhi). Selain itu, untuk melakukan analisis data terkait ada atau tidaknya perubahan dalam 3 (tiga) situasi yang berbeda, peneliti menggunakan *Friedman Test* sehingga dapat terlihat ada atau tidaknya perubahan yang diperoleh subjek penelitian baik sebelum pelatihan (*pre-test*), sesudah pelatihan (*post-test*) dan saat evaluasi sesudah pelatihan (*follow-up*).

Selain itu, peneliti juga menggunakan analisis data secara kualitatif dari hasil observasi terhadap partisipan selama program pelatihan berlangsung dilakukan dengan cara mencatat keseluruhan hasil wawancara (*interview*) dengan partisipan baik selama proses asesmen maupun *follow up*, mencatat jawaban yang diutarakan oleh pihak-pihak yang mendukung data tambahan penelitian ini, mencatat jawaban partisipan pada saat pelatihan berlangsung dan merekap catatan observasi yang dilakukan oleh observer.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pelaksanaan Penelitian Asesmen

Pengolahan data untuk menggambarkan keadaan partisipan berdasarkan data yang diperoleh melalui kuesioner *leader-member exchange* (LMX), maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan mean ideal dan SD ideal.

$$\text{Mean ideal} = \frac{(n_t \times j_b) + (n_r \times j_b)}{2}$$

$$\text{SD ideal} = \frac{(n_t \times j_b) - (n_r \times j_b)}{6}$$

Keterangan:

n_t = nilai tertinggi yang dimungkinkan untuk tiap butir

n_r = nilai terendah yang dimungkinkan untuk tiap butir

j_b = jumlah butir

4.2 Diskusi Hasil Asesmen

Pada kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) pada pemimpin dalam memandang staf tergolong tinggi dan sangat rendah. Hal ini dapat dilihat dari presentase jumlah pemimpin dengan kategori tinggi sebesar 80% (4 orang) dan kategori sangat rendah sebesar 20% (1 orang). Presentase pemimpin terlihat lebih banyak menunjukkan pada kategori tinggi, karena peserta yang hadir adalah pemimpin sebagian besar memiliki relasi timbal balik dengan staf yang terjalin baik sesuai dengan data yang diperoleh peneliti selama asesmen, sehingga memberikan dampak positif pada kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) dan didukung pula dengan data dari staf yang menunjukkan presentase terbesar pada kategori sangat tinggi sebanyak 66.7% (4 orang). Staf yang lebih banyak pada kategori sangat tinggi adalah staf dari pemimpin yang selama ini selalu menjalin relasi profesional yang baik dan senantiasa menerapkan empat dimensi *leader-member exchange* (LMX) dalam menghadapi staf. Pemimpin yang memiliki kategori rendah hanya 1 orang, namun kenyataan di lapangan masih ada 2 orang lagi tetapi tidak dapat hadir dikarenakan ada kesibukkan rapat terkait pekerjaan di luar kantor. Bagi staf yang kategori rendah sebanyak 33.3% (2 orang) adalah staf dari pemimpin yang memiliki kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) rendah.

Kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) skor pemimpin tinggi secara tidak langsung mempengaruhi empat dimensi (afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek profesional). Di sisi lain, kualitas *leader-member exchange* (LMX) pada staf untuk empat dimensi (afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek profesional) berkisar pada kategori sangat tinggi sampai dengan sangat rendah. Staf pada kategori rendah hingga sangat rendah adalah staf dari pemimpin yang memiliki kualitas relasi *leader-member*

exchange (LMX) baik yang hadir sebagai partisipan maupun yang berhalangan untuk hadir.

Berdasarkan paparan kondisi di atas, peneliti memutuskan untuk meningkatkan *courageous followership* yang berdampak pada peningkatan kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) khususnya pada pemimpin maupun staf yang termasuk pada kategori rendah. Metode pengembangan untuk *leader-member exchange* (LMX) ada beberapa cara yang dapat diterapkan, antara lain: konseling, *coaching*, pembentukan kultur dan pelatihan.

Pada penelitian ini, peneliti memilih memberikan pelatihan *courageous followership* yang berisikan tentang bagaimana seorang staf memiliki keberanian untuk mengasumsikan tanggungjawab, berani untuk memberikan manfaat, berani untuk menghadapi tantangan dan berani untuk berpartisipasi dalam menghadapi perubahan bersama dengan pemimpin. Selain itu, agar pemimpin juga mengetahui dimensi apa saja yang dapat mempengaruhi peningkatan relasi profesional untuk menjalin kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) yang lebih baik sehingga berdampak pada situasi kerja. Pelatihan *courageous followership* pada staf dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman terkait empat dimensi yang terkandung di dalamnya, meliputi meningkatkan pemahaman akan potensi diri dalam melakukan perubahan, memunculkan adanya keberanian dari dalam diri untuk mengambil sikap yang diperlukan dan menampilkan atau mengembangkan keterampilan secara efektif yang dapat mendukung pemimpin, sehingga meningkatkan kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) (Chaleff, 1995).

4.3 Diskusi Hasil Intervensi

Berikut ini hasil uji beda kualitas *Leader-Member Exchange* pemimpin dan staf yang didasarkan pada relasi *dyadic*.

Tabel 1: Hasil Uji Beda Relasi *Dyadic* antar Pemimpin dengan Staf

Variabel	p (2-tailed) Pre-test dan Post-test	Keterangan	p (2-tailed) Post-test dan Follow-up	Keterangan
<i>Leader-Member Exchange</i> (LMX)	0.599	Tidak ada perbedaan signifikan	0.043	Ada perbedaan signifikan

Berdasarkan hasil uji beda yang menggunakan relasi *dyadic* antara skor pemimpin dengan staf yang menunjukkan bahwa data hasil uji beda menggunakan data delta (selisih) antara sebelum pelatihan (*pre-test*) dengan sesudah pelatihan (*post-test*) menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada kualitas relasi timbal balik (*leader-member exchange*) beserta empat dimensinya (afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek profesional) dengan nilai $p > \alpha = 0.05$. Di sisi lain, data sesudah pelatihan (*post-test*) dan saat *follow-up* menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada kualitas relasi timbal balik (*leader-member exchange*) pemimpin dengan staf dengan nilai $p < \alpha = 0.05$, artinya terjadi perubahan yang signifikan setelah diberikan *treatment* berupa pelatihan.

Pemimpin tidak hanya memberikan tugas, mengarahkan, mendampingi dan mengevaluasi tetapi penting pula dengan didukung adanya sikap saling menghargai satu sama lain dan sikap dewasa dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang ada. Selain

itu, penting pula adanya saling memberikan kontribusi yang bukan hanya dilakukan oleh staf saja tetapi pemimpin pun harus terlibat karena secara tidak langsung dapat menambah pengetahuan dan ketrampilan bagi pemimpin. Bagi staf adanya sikap saling menghargai kemampuan dari masing-masing individu baik staf maupun pemimpin dan saling memberikan kontribusi yang positif untuk mendukung pengembangan tim dapat berdampak pada terciptanya suasana kerja yang nyaman dan relasi timbal balik antara pemimpin dan staf pun dapat terjalin dengan baik pula.

5. KESIMPULAN

Pelatihan “*Courageous Followership*” dapat meningkatkan maupun mempertahankan kualitas relasi *Leader-Member Exchange* (LMX) pada pegawai di BP2KB Provinsi Jawa Timur. Hal ini dapat dilihat dari data-data sebelumnya yang menunjukkan adanya perbedaan signifikan kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) pada saat *post-test* dengan saat evaluasi hasil (*follow-up*) baik pada pemimpin maupun staf. Perbedaan tersebut terlihat dari peningkatan mean dan signifikansi dari kualitas *leader-member exchange* (LMX).

Pelatihan “*Courageous Followership*” yang berisikan mengenai materi terkait *self awareness, building relationship*, pemberdayaan staf untuk berani dalam menjalin relasi dengan pemimpin, memotivasi diri untuk menjaga relasi timbal balik antara pemimpin dengan staf dan refleksi diri yang dapat meningkatkan maupun mempertahankan kualitas relasi timbal balik antara pemimpin dengan staf (*leader-member exchange*) pada pegawai khususnya empat bidang (PKHP, KB, PPA, PUG&PUA) di Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Timur.

Pada kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) atasan menerapkan pola hubungan yang berbeda terhadap masing-masing staf-nya baik dalam hal keakraban, kontribusi, penghargaan dan dukungan (Liden & Maslyn, 1998). Pada kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) yang tinggi, pemimpin akan memberikan hasil yang diinginkan oleh stafnya seperti: memberikan tugas yang menarik dan menantang, menambah tanggung jawab dan wewenang staf bahkan memberikan *reward*, sebagai timbal baliknya staf pun diharapkan untuk memiliki komitmen terhadap pekerjaannya dan loyal terhadap pemimpin. Sebaliknya pada kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) yang rendah staf hanya diharapkan untuk mengerjakan pekerjaan inti yang bersifat formal yang menjadi kebutuhan pekerjaannya sebagai seorang staf dan pemimpin tidak menyediakan hal-hal yang dapat menjadi keuntungan bagi staf (Mahsud, Yukl & Prussia, 2010).

Kesimpulan dari keseluruhan pelatihan “*Courageous Followership*” pada pegawai (pemimpin dan staf) di BP2KB, yaitu:

- a. Pelatihan “*Courageous Followership*” merupakan intervensi yang berisikan materi terkait *self awareness, building relationship*, pemberdayaan staf untuk berani dalam menjalin relasi dengan pemimpin, memotivasi diri untuk menjaga relasi timbal balik antara pemimpin dengan staf dan refleksi diri yang dapat meningkatkan maupun mempertahankan kualitas relasi timbal balik antara pemimpin dengan staf (*leader-member exchange*) pada pegawai khususnya empat bidang (PKHP, KB, PPA, PUG&PUA) di BP2KB Provinsi Jawa Timur. Intervensi ini menghasilkan data yang menunjukkan adanya relasi *dyadic* menunjukkan adanya peningkatan saat *follow-up* dibandingkan saat *post-test*. Subjek penelitian merasakan adanya manfaat dari

pemberian materi selama pelatihan, karena yang awalnya kurang memahami dampak dari relasi timbal balik namun kini lebih memahami dan berusaha untuk meningkatkan maupun mempertahankannya agar relasi dengan staf begitu pula sebaliknya, sehingga dapat terjalin baik dan meminimalisasikan terjadinya kesalahpahaman.

- b. Kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX) yang meningkat secara tidak langsung diiringi dengan meningkatnya kemampuan staf untuk berani memberdayakan diri dalam menjalankan tanggungjawab, menjalin relasi dengan pemimpin, memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan yang terjadi dan memiliki keinginan untuk memberikan ide-ide baru yang mendukung kinerja tim.
- c. Sesi-sesi *training* yang diberikan kepada peserta dinilai sangat efektif, karena peserta terlihat antusias untuk memberikan pendapat maupun berdiskusi, didukung sifat setiap sesi tersebut yang merupakan satu kesatuan dan berantai. Peserta pun di akhir pelatihan memberikan saran kalau suatu saat *training* ini dapat diberikan lagi sebagai bahan evaluasi diri ke depannya, apa yang kurang dan apa yang harus ditingkatkan maupun dibenahi ke depannya.

6. SARAN

Berdasarkan kesimpulan hasil asesmen dan intervensi yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Saran bagi Penelitian Selanjutnya
 - a. Peneliti benar-benar dapat melibatkan subjek penelitian yang memiliki skor rendah, sehingga mendapatkan data yang lebih akurat terkait perubahan kualitas relasi *leader-member exchange* (LMX).
 - b. Melakukan penelitian *longitudinal* untuk melihat efek dari pelatihan "*Courageous Followership*" terhadap peningkatan kualitas relasi *Leader-Member Exchange* (LMX)
2. Saran bagi Profesi Psikologi

Saran yang dapat diberikan bagi Profesi Psikologi adalah program pelatihan "*Courageous Followership*" merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kualitas *leader-member exchange* (LMX).

7. DAFTAR PUSTAKA

- Adiningtyas. (2012). *Pengaruh Peningkatan Leader-Member Exchange terhadap Motivasi Kerja Karyawan dengan Pemberian Pelatihan Komunikasi Interpersonal pada Atasan (Studi pada Divisi EM PT. XYZ)*. Tesis, tidak diterbitkan, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Arnold, John & Randall, Ray. (2010). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace (2nd Ed.)*. London: Pitman Publishing.
- Azwar, S. (2001). *Penyusunan Skala Psikologi*. Cetakan III. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: FreePress.
- Blanchard,P.Nick., Thacker, James.W. (2010). *Effective Training: systems, strategies and practices (4th Ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Burns, James MacGregor. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). *Further Assessment of Bass's (1985). Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 468-478.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). *Organization Development and Change*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Deaux, K., Dane, F.C., & Wrightsman, L.S.. (1993). *Social Psychology in The 90's* (6th ed.). Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Dienesch, R. M. S., & Liden, R. C. (1986). *Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dionne, Lionel. (2000). *Leader-Member Exchange (LMX); Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction*. Shippagan. Universite De Moncton.
- Donovan, P., & Thowsend, J. (2007). *Training Need Analysis Pocketbook*. London. Management Pocketbook, Ltd.
- Frederick, .J, Gravetter,L. & Forzano, B.(2009). *Research Methods for the Behavioral Sciences*.USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Gerstner C. R., & Day, D. V. (1997). *Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). *The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). *Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior* (Volume 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1998). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader- member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. In F. Dansereau & F. Yammarino (Eds.), Leadership: The multiple-level approaches: Contemporary and alternative. Monographs in organizational behavior and industrial relations* (Vol. 24, Part B, pp.103-133). Stamford, CT: Jai Press, Inc.
- Harris, P.R., & Harris, K.G. (1996). *Managing Effectively through Teams. Team Performance Management: An International Journal*, 2 (3), 23-36; ProQuest.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (1996), "Contingency theories of leadership", in *Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, C.J. (Eds), Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Irwin, Chicago, IL, pp. 141-57.
- Hwa, A.M.C, Jantani, M & Ansari, M.A. (2009). Supervisor vs Subordinate Perception on Leader-Member Exchange Quality: A Malaysian Perspective. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 165-171. Dari www.ccsenet.org/journal.html.
- Kelley, R.E., (1992). *The Power of Followership*. New York: Curreney (Doubleday).
- Kerlinger, F.N. (2004). *Asas-asas Penelitian Behavioral* (Terjemahan).Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2007). *Implementing The Four Levels. A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2003). *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: A step by step guide for beginners*. London. Sage Publications.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). *Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mathis & Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Salemba Empat.

- Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. (1987). *The romance of leadership and the evaluation of organizational performance*. *The Academy of Management Journal*, 30(1), 91-109.
- Montesino, M. (2003). "Leadership/followership similarities between people in a developed and a developing country: The case of Dominicans in NYC and Dominicans on the island", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1), 82-92. Retrieved April 13, 2005, from: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=6&did=384061821&SrchMode=1&sid=1&Fmt=4&clientId=66326&RQT=309&VName=PQD>
- Muaya, N. Herlina. (2012). *Hubungan antara Leader-Member Exchange (LMX) dengan Persepsi Karyawan terhadap Perubahan Organisasi pada PT. PLN Surabaya Utara*. Skripsi, tidak diterbitkan, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Noe, R.A.. (2005). *Employee Training and Development* (3rd ed). McGraw-Hill International Edition.
- Northouse, Peter G. (2001). *Leadership: Theory and Practice* (2th ed.). Michigan: Western Michigan University. Sage Publications, Inc.
- Pallant, Julie. (2007). *SPSS Survival Manual Third Edition*. Sydney-Australia. Ligare Book Printer.
- Poerwandari, E.K.. (2009). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3.
- Riduwan. (2008). *Dasar-dasar Statistika*. Bandung: Alfa Beta
- Riggio, R.E.. (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (5th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (2001) *Organizational Culture*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Smith, M. K. (2001). *Kurt Lewin, groups, experiential learning and action research, the encyclopedia of informal education*, <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>; dan (*KurtLewin - timeline and and brief biography - prepared by Julie Greathouse plus a brief description of his theoretical contribution to psychology*). Akses 23 Desember 2003.
- Schultz, Duane & Schultz, Sidney Allen. (2006). *Psychology and Work Today (Ninth Edition)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Townsend, P. and Gebhardt, J. (1997). *Simple Quality for Smaller Organizations*. *Quality Prrogress*. 35 (10): 76 - 80
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). *Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective*. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wexley, K.N., & G.P. Latham. (1991). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. New York: Harper Collins Publishers Inc.,
- Winduwati, G. (2011). *Pengaruh Pelatihan "Perawat Profesiku, Kebangganku" terhadap Peningkatan Keterikatan Kerja (Work Engagement) pada Perawat di Bagian Adi Husada Kapasari*. Tesis, tidak diterbitkan, Fakultas Psikologi Universitas Surabaya, Surabaya.
- Wu, Y.J.. (2009). *A Multidimensiona Analysis of The Relationship between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior with An Alternative Measure of Leader-Member Exchange*. Disertasi. New York. School of Business Organizational Studies Program.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization* (4th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall International, Inc.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization* (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall International, Inc..