



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN DI LEMBAGA SERTIFIKASI
PROFESI (LSP) MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA (MSDM) UNIVERSAL SURABAYA**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)**

**Oleh:
AFIFURRAHMAN
NIM. B04218002**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2022**

PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Afifurrahman

NIM : B04218002

Prodi : Manajemen Dakwah

Alamat : Dsn. Pangelen, Desa Prenduan, Kec. Pragaan, Kab.
Sumenep

Judul Skripsi : Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam
Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Lembaga Sertifikasi Profesi
(LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal
Surabaya

Dengan ini, saya menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi ini tidak pernah diajukan kepada lembaga manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun. Skripsi ini benar-benar hasil karya saya secara mandiri dan bukan hasil plagiasi atas karya orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini sebagai hasil plagiasi, maka saya akan bersedia menanggung segala konsekuensi hukum yang berlaku.

Surabaya, 19 Juli 2022

Yang menyatakan



Afifurrahman
Afifurrahman
B04218002

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa:

Nama : Afifurrahman

NIM : B04218002

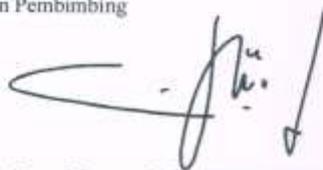
Prodi : Manajemen Dakwah

Judul Skripsi : Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam
Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Lembaga Sertifikasi Profesi
(LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal
Surabaya

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing.

Surabaya, 16 Juli 2022

Dosen Pembimbing



Dra. Imas Maesaroh, Dip. IM, Lib, Ph, D

NIP: 196605141992032001

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI LEMBAGA SERTIFIKASI
PROFESI (LSP) MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)
UNIVERSAL SURABAYA”

SKRIPSI

Disusun Oleh:
Afifurrahman
(B04218002)

Skripsi ini telah di uji dan dinyatakan lulus ujian Sarjana Strata Satu pada tanggal
21 November 2022

Tim Penguji:

Penguji I

Dra. Imas Mesaroh, Dip. IM, Lib. Ph. D
NIP. 196605141992032001

Penguji II

Airlangga Bramavudha, M.M
NIP. 197912142011011005

Penguji III

Dr. H. Ab. Ali Arifin, MM
NIP. 196212141993031002

Penguji IV

H. Mufti Labib, Lc, MCA
NIP. 196401021999031001

Surabaya, 21 November 2022
Dekan,



Dr. Moch. Choirul Arif, S.Ag, M.Fil.
NIP. 197110171998031001

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : AFIFURRAHMAN
NIM : B04218002
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi/Manajemen Dakwah
E-mail address : afifurrahman99@gmail

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN DI LEMBAGA SERTIFIKASI PROFESI (LSP) MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) UNIVERSAL

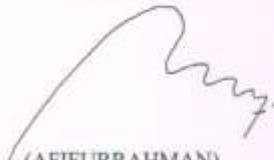
beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 6 Oktober 2023

Penulis



(AFIFURRAHMAN)

ABSTRAK

Afifurrahman, 2022. “Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya”

Penelitian ini bertujuan untuk 1) mendeskripsikan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya. 2) Untuk mendeskripsikan proses kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mendapatkan pemahaman otentik tentang pengalaman yang dirasakan oleh orang-orang yang berangkutan. Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian fenomenologi. Jenis fenomenologi ini berusaha untuk memahami gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

Hasil penelitian ini yaitu: 1) Karakteristik Gaya Kepemimpinan Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya memiliki karakteristik kepemimpinan yang terdiri dari empat karakteristik, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. 2) Proses kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan

kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya dilakukan dengan cara melihat target kerja, melihat laporan kinerja karyawan dan melakukan evaluasi. Dalam evaluasi, direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya melakukan perubahan manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara melakukan rekrutmen karyawan baru sebagai wujud proses kepemimpinan transformasional untuk tujuan agar kinerja lebih maksimal. Selain itu, proses peningkatan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya juga dilihat dari penilaian kinerja karyawan dilihat dari peningkatan kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan dan pemberian motivasi.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

ABSTRACT

Afifur Rahman, 2022. "Analysis of Transformational Leadership Styles in Improving Employee Performance at the Universal Human Resource Management (MSDM) Professional Certification Institute (LSP) Surabaya"

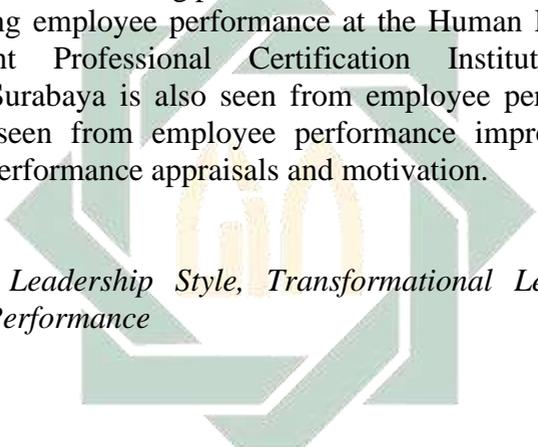
This study aims to 1) describe the characteristics of transformational leadership style in improving the performance of employees of transformational leadership in improving employee performance at the Universal Human Resources Management Professional Certification Institute (LSP) Surabaya. 2) To describe the transformational leadership process in improving employee performance at the Universal Human Resource Management (MSDM) Professional Certification Institute (LSP) Surabaya

This study uses a qualitative approach. Qualitative approach The purpose of qualitative research is to gain an authentic understanding of the experiences felt by the people involved. This type of research uses phenomenological research. This type of phenomenology seeks to understand transformational leadership styles in improving employee performance at the Universal Human Resources Management Professional Certification Institute (LSP) Surabaya.

The results of this study are: 1) Characteristics of Leadership Style The Director of the Professional Certification Institute (LSP) of Human Resource Management (MSDM) Universal Surabaya has leadership characteristics consisting of four characteristics, namely ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individual consideration. 2) The transformational leadership process in improving employee performance at the Universal Human Resources Management Professional Certification Institute

(LSP) Surabaya is carried out by looking at work targets, viewing employee performance reports and conducting evaluations. In the evaluation, the director of the Universal Surabaya Human Resources Management Professional Certification Institute (LSP) made management changes to improve employee performance, namely by recruiting new employees as a form of transformational leadership process for the purpose of maximizing performance. In addition, the process of improving employee performance at the Human Resources Management Professional Certification Institute (LSP) Universal Surabaya is also seen from employee performance appraisals seen from employee performance improvements, employee performance appraisals and motivation.

Keywords: *Leadership Style, Transformational Leadership, Employee Performance*



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI ...	i
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....	ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iii
PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xii

BAB I

PENDAHULUAN.....	2
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	11
E. Definisi Konsep.....	12
F. Sistematika Pembahasan	14

BAB II

KAJIAN TEORI	16
A. Kerangka Teori	16
1. <i>Gaya Kepemimpinan Transformasional</i>	16
2. <i>Kinerja Karyawan</i>	22

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam.....	29
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan	31

BAB III

METODE PENELITIAN	35
A. Metode Penelitian	35
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	35
2. Lokasi Penelitian	36
3. Jenis dan Sumber Data.....	37
4. Tahap-Tahap Penelitian	39
5. Teknik Pengumpulan Data.....	43
6. Teknik Validitas Data	47
7. Teknik Analisis Data.....	49

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	51
1. Sejarah Umum.....	51
2. Visi dan Misi.....	51
3. Kedudukan, Fungsi dan Wewenang.....	52
4. Struktur Organisasi	53
5. Ruang Lingkup atau Skema Sertifikasi	54
6. Assesment Center.....	64
7. Daftar Asesor.....	66
8. Biaya Uji Kompetensi.....	70
9. Peserta Uji Kompetensi	71

10. Assesmen Jarak Jauh atau Uji Online	71
B. Penyajian Data	71
1. <i>Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya</i>	73
2. <i>Proses Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya</i>	96
C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)	109
1. <i>Perspektif Teoritis</i>	109
2. <i>Perspektif Keislaman</i>	117
BAB V	
PENUTUP	120
A. Kesimpulan	120
B. Saran dan Rekomendasi	122
C. Keterbatasan Penelitian	122
DAFTAR PUSTAKA	122
BIOGRAFI PENULIS	138

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen (*to manage*) berarti mengatur atau mengelola. Manajemen merupakan proses pelaksanaan aktivitas dengan tujuan sebagai penerapan kemampuan dan keterampilan seseorang yang memiliki jabatan manajerial yang dicapai dengan menggerakkan orang lain.¹ Manajemen berarti meletakkan perhatian dalam menyelesaikan segala kegiatan supaya suatu organisasi dapat mencapai sasarannya.² Pelaksanaan proses manajemen dengan hasil yang maksimal adalah dengan melakukan fungsi manajemen actuating (pergerakan).

Actuating berarti menggerakkan orang lain supaya bisa bekerja dengan sendirinya untuk bersama-sama bisa mencapai tujuan dengan efektif.³ Pengarahan dan penggerakan merupakan fungsi manajemen yaitu actuating. Terry mengatakan bahwa, “actuating adalah suatu tindakan mempengaruhi kelompok untuk berusaha dalam mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi”.⁴ Fungsi actuating dilakukan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya.

Pemimpin perlu mempunyai kemampuan dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan menggerakkan sumber daya manusia yang dipimpin untuk melakukan aktivitas kerja. Pemimpin akan memanfaatkan kelebihan yang

¹Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, (Yogyakarta: Mediaterra, 2015), 4.

²*Ibid*, 16.

³*Ibid*, 46.

⁴ George R. Terry, *Prinsip-prinsip manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1977), 265.

dimiliki tersebut untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi anggota organisasi.⁵ Pemimpin akan selalu memberitahukan jalan dan perilaku yang benar dalam bekerja sama. Seorang pemimpin yang baik juga dapat mempengaruhi semangat kerja lingkungan atau kelompok kerja.⁶ Pemimpin juga bekerja sebagai pembicara dalam pengambilan suatu ketentuan untuk kebutuhan organisasi dan juga terciptanya sebuah ketentraman anggotanya.⁷ Pemimpin memiliki peran penting untuk mengarahkan suatu pendapat dari pengikutnya yang hendak dipengaruhi, guna memotivasi dalam meningkatkan kemampuan karyawan.⁸ Kemampuan setiap individu pemimpin berbeda-beda dalam menggerakkan bawahannya. Kemampuan beragam tersebut merupakan gaya atau sifat pemimpin yang dapat diartikan kepemimpinan.⁹

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam menentukan pembangunan dan kemajuan suatu organisasi.¹⁰ Kepemimpinan adalah suatu kombinasi yang saling menguntungkan antara atasan dengan karyawan dan

⁵ Suparyadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Andi, 2020), 26.

⁶ Halimatul Ilmi Yaumul Hajji, "Pola Kepemimpinan Transformasi Pada Pemimpin Perempuan di Sekolah Menengah Pertama Kemala Bhayangkari 1 Surabaya", Skripsi--Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018, 1.

⁷ Daswati, "Implementasi Peran Kepemimpinan Dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi", *Jurnal Academica FISIP UNTAD*, Vol. 04, No. 01, (2012), 789.

⁸ Ahmad Muhtar Syarofi, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Kasus pada KUD Gondanglegi)", *Jurnal Iqtishoduna*, Vol. 08, No. 02, (Oktober 2016), 46.

⁹ *Ibid*, 69.

¹⁰ Solikin M Juhro, *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada Pembangunan*, (Jakarta: Bank Indonesia Institut, 2019), 23.

lingkungan kerja.¹¹ Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi atau menggerakkan sumber daya manusia agar mampu menjalankan sistem manajemen guna tercapainya suatu tujuan yang telah ditentukan.¹² Friedler mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas kelompok untuk menetapkan tujuan dan mencapai tujuan.¹³ Kepemimpinan yang baik akan berdampak pada kinerja karyawan dan tujuan perusahaan. Lebih dari itu, dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis berdasarkan fungsi dan tugas serta tanggung jawab seorang karyawan.¹⁴ Oleh karena itu, bentuk keberhasilan dan maju mundurnya perusahaan dapat ditentukan oleh gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan daya dalam membangkitkan semua karyawan dalam mengarahkan dan menggerakkan agar berupaya dengan keras untuk mencapai suatu tujuan.¹⁵ Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan juga dapat memberikan pengaruh yang rendah terhadap kinerja karyawan”.¹⁶ Setiap pemimpin dalam organisasi mempunyai gaya kepemimpinan yang tidak sama. Organisasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif, agar kinerja karyawan meningkat dan berhasil mencapai

¹¹ Fridayana Yudiaatmaja, "Kepemimpinan: Konsep, Teori, dan Karakternya", *Media Komunikasi FIS*, Vol. 12, No. 12, (2013), 30.

¹² Moh Salim, *Kepemimpinan*, UIN Sunan Ampel Press Surabaya, November 2014, 1.

¹³ Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York: McGraw Hill Book Company, 1967)

¹⁴ *Ibid*, 23.

¹⁵ Herawati dan Anisa, "Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Turnover Intention", (*JMBK*), Vol. 02, No. 01, (April 2021), 2.

¹⁶ Maryam, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kecamatan Gilireng Kabupaten Wajo", *Jurnal Idaraah*, Vol. 01, No. 02, (Desember, 2017), 210.

tujuan. Apabila suatu organisasi dapat mencapai tujuan sesuai yang dicita-citakan, maka pemimpin tersebut sudah menjalankan kepemimpinannya dengan baik. Seorang pemimpin akan menentukan gaya yang akan diterapkan berdasarkan pada situasi dan kondisi yang bersangkutan. Tidak ada gaya kepemimpinan yang seragam terhadap semua instansi.

Tipe kepemimpinan meliputi: Pertama, tipe otoritas (autocrat) yaitu gaya manajemen yang menumpukan proses decision-making pada posisi kepemimpinan teratas. Kedua, tipe paternalistik yaitu hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Ketiga, tipe kharismatik mempunyai rasa percaya diri tinggi, mempunyai kemampuan dalam menjelaskan visinya secara gamblang sehingga mudah di mengerti, mempunyai visi dan tujuan ideal dalam melihat masa depan yang jauh lebih baik, pandai dalam mengubah keadaan, peka terhadap lingkungan. Keempat, tipe kepemimpinan demokratis yaitu gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Kelima, tipe militeristik yaitu senang dengan formalitas. Sedangkan, gaya kepemimpinan meliputi gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan delegatif, gaya kepemimpinan birokratis, gaya kepemimpinan laissez faire, gaya kepemimpinan otoriter atau authoritarian, gaya kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan diplomatis, gaya kepemimpinan moralis, gaya kepemimpinan administratif, gaya kepemimpinan analitis (analytical), gaya kepemimpinan entrepreneur, gaya kepemimpinan visioner, gaya kepemimpinan situasional, dan kepemimpinan

militeristik.¹⁷ Misalnya kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang pada prinsipnya sangat tergantung pada pertukaran imbalan antara pimpinan dengan bawahan.¹⁸ Kemudian kepemimpinan kharismatik, merupakan suatu kualitas special dari pemimpin yang tujuannya, kekuasaannya, dan ketegasannya berbeda dari pemimpin yang lain.¹⁹ Salah satu gaya kepemimpinan yang bisa meningkatkan kinerja karyawan, yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional yaitu sistem kepemimpinan yang mengusahakan sebuah perubahan untuk organisasi.²⁰ Seseorang yang dapat mempengaruhi anggotanya adalah pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional, dengan cara menumbuhkan perasaan dan pengenalan yang kuat. Pemimpin transformasional mencoba untuk memberikan sebuah kekuasaan kepada seorang karyawan. Kepemimpinan transformasional akan menciptakan setiap bawahan menjadi self leadership.²¹ Kepemimpinan transformasional akan memunculkan identifikasi karyawan kepada organisasi. Contoh identifikasi karyawan, seperti

¹⁷ Besse Mattayang, "Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis", *Jemma, Jurnal Of Economic, Management And Accounting*, Vol. 2 No. 2, (September, 2019), 45-52.

¹⁸ Daswati, "Implementasi Peran Kepemimpinan dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi", *Jurnal Academica*, Vol. 4, No. 1, (Pebruari 2012), 783-798.

¹⁹ *Ibid.*, 783-798.

²⁰ Dwiyekti Agung Nugroho, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 01, No. 02, (2011), 170.

²¹ Ahmad Mubarak dan Susetyo Darmanto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening", *Maksimum*, Vol. 05, No. 01, (2015), 4.

seorang karyawan yang memiliki perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi.²² Pemimpin transformasional akan selalu mendorong karyawan, agar mendahulukan kepentingan organisasi atau tim daripada kepentingan pribadi.²³ Seorang karyawan perlu memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang ditentukan sehingga setiap kinerja yang ditekuninya baik.²⁴

Kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi.²⁵ Kinerja karyawan adalah sikap tulus yang ditunjukkan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan kedudukan mereka dalam organisasi.²⁶ Kinerja karyawan adalah hasil yang diperoleh karyawan dalam menyelesaikan kewajibannya dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan pesyaratan pekerjaan. Persyaratan itu meliputi sikap khususnya mental (pikiran) serta tenaga yang dapat dievaluasi secara independen.²⁷ Suyadi mengatakan kinerja karyawan ialah

²² Uswatun Khasanah, *Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: CV. Jakad Publishing Surabaya, 2018), 3-4.

²³ Ujang Wawan Sam Adinata, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT TAMZIZ Bandung", *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Entrepreneurship*, Vol. 09, No. 02, (2015), 148.

²⁴ Abdul Majid, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan STIKes Muhammadiyah Lamongan", *Jurnal Analisis Sistem Pendidikan Tinggi*, Vol. 03, No. 01, (2019), 22.

²⁵ Heru Susilo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 61, No. 04, (Agustus, 2018)

²⁶ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 309

²⁷ Andri Hadiansyah dkk, "Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. AE", *Jurnal AlAzhhar Indonesia Seri Humaniora*, Vol. 03, No. 02, (September 2015).

hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh seorang individu atau kelompok yang sesuai dengan keahlian dan kewajibannya dengan tujuan untuk menggapai tujuan dari organisasi tanpa mengabaikan norma dan etika.²⁸ Peningkatan kinerja karyawan dapat dipandang sebagai tolak ukur untuk mengukur tingkat perkembangan keterampilan karyawan dan pemenuhan tugas yang telah ditentukan. Berdasarkan buku laporan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal, bahwa selalu terjadi peningkatan kinerja pada karyawan di perusahaan Lembaga Sertifikasi Profesi MSDM Universal.

Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal adalah perusahaan yang menyediakan layanan sertifikasi kompetensi yang berkualitas dan berfokus pada kepuasan pengguna jasa layanan untuk membantu seseorang atau kelompok dalam melakukan proses sertifikasi profesi. Proses sertifikasi LSP MSDM Universal mengacu kepada standar kerja nasional yang mencakup pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap. LSP MSDM Universal merupakan suatu perusahaan berbadan hukum dan memiliki lisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) terletak di Surabaya. Perusahaan LSP MSDM Universal didirikan pada tahun 2014. LSP MSDM Universal mengembangkan skema sertifikasi yang fokus di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan bidang Hubungan Industrial. Setiap organisasi ataupun perusahaan membutuhkan pemimpin guna membantu perusahaan dalam menggapai rancangan yang telah ditetapkan. Sama

²⁸ Vivin Rosvita dkk, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Farmasi (Stikes Muhammadiyah Kudus)*, Vol. 02, No. 02, (2017), 14-20.

halnya dengan LSP MSDM Universal Surabaya yang memiliki seorang pemimpin yaitu Muhammad Al Irsyad.

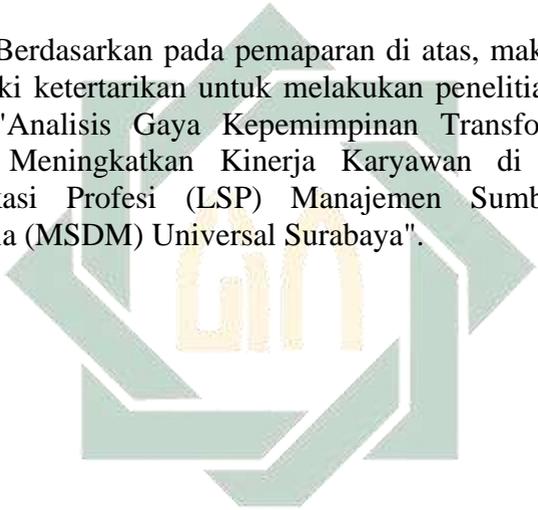
Muhammad Al Irsyad merupakan alumni dari salah satu perguruan tinggi negeri di Jember yaitu Universitas Negeri Jember Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Muhammad Al Irsyad melanjutkan studinya dengan mengambil jurusan Manajemen di Universitas Wijaya Putra Surabaya. Dengan pengalaman studinya, Muhammad Al Irsyad mampu mengembangkan perusahaan yang dimiliki menjadi perusahaan yang unggul di Jawa Timur. Hal tersebut tidak lepas dari pengalamannya semenjak menjadi seorang pemimpin.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti selama magang di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal, bahwa direktur LSP MSDM Universal dalam memberikan tanggungjawab pekerjaan dilakukan secara langsung melalui lisan.²⁹ Selain itu, karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat saat rapat. memberikan sebuah motivasi untuk kemajuan kinerja anggota. Muhammad Al Irsyad senantiasa mengendalikan serta mengupayakan sumber daya yang ada dan selalu mendorong karyawan, agar karyawan tersebut menyadari bahwa pekerjaan merupakan hal yang penting dengan cara mendorong karyawan, agar mendahulukan kepentingan organisasi atau tim daripada kepentingan pribadi. Muhammad Al Irsyad menjalankan perannya sebagai pemimpin dengan baik, bawahan merasa tepat dengan kehadiran Muhammad Al Irsyad. Muhammad Al Irsyad

²⁹ Observasi peneliti saat melakukan magang di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal pada tanggal 11 Oktober sampai dengan 11 November 2021.

dapat memberikan petunjuk yang jelas kepada karyawan dalam mendapatkan sasaran yang sudah ditentukan. Muhammad Al Irsyad menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan inovatif. Dari hasil observasi tersebut dapat dikatakan bahwa Muhammad Al Irsyad menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan pada pemaparan di atas, maka peneliti memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian dengan judul "Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya".



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya?
2. Bagaimana proses kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.
2. Untuk mendeskripsikan proses kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Secara Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan wawasan lebih lanjut tentang pengembangan pengetahuan terkait gaya kepemimpinan transformasional.
 - b. Penelitian ini dimanfaatkan sebagai referensi untuk kepentingan penelitian pada objek yang sama jenisnya dan lain aspek yang tidak dicantumkan pada penelitian ini.

2. Secara Praktis

- a. Bagi peneliti, digunakan sebagai sarana penulis untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan penelitian dan menerapkan ilmu yang diperoleh dalam perkuliahan.
- b. Bagi organisasi, sebagai bahan masukan dan memberikan gambaran untuk direktur di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Bagi masyarakat, bisa digunakan sebagai referensi yang berguna untuk penelitian lebih lanjut di bidang peningkatan kinerja karyawan.

E. Definisi Konsep

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burn, kepemimpinan transformasional ialah teknik antara seorang pemimpin dan karyawan saling menumbuhkan moralitas dan motivasi.³⁰ Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin untuk memotivasi karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan yang ideal, karena memiliki visi dan misi yang jelas, memupuk hubungan interpersonal yang positif, memberikan dorongan intelektual, dan

³⁰ Dwi Sartika, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi", *Jurnal Analisis Manajemen*, Vol. 03, No. 02, (2014), 3.

memberikan tanggapan pribadi terhadap masalah karyawan.³¹

2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan seluruh aktivitas dan tanggungjawab seseorang yang sudah dilaksanakan. Seseorang yang berkinerja baik akan melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien..³² Kinerja karyawan ialah hasil kerja yang telah dicapai karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melakukan tugas yang dibebankan yang bisa dijadikan tolak ukur dalam pengambilan keputusan secara efektif dan efisien.³³ Menurut Suwatno yang dikutip oleh Najiah bahwa kinerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.³⁴ Sedangkan menurut Moehariono, kinerja karyawan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat keberhasilan dalam suatu pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.³⁵

³¹ Mei Hardika Senny dkk, "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen PAUD", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 08, No. 02, (2018), 2.

³² Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017), 24.

³³ Abdul Latief, Dhian Rosalina & Devi Apiska, "Analisis Hubungan Antar Manusia terhadap Kinerja Karyawan", *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, Vol. 01, No. 03, (April, 2019), 128.

³⁴ Evi Fitrotun Najiah, "Pengaruh Kedisiplinan Dan Gaji Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Upk Kecamatan Turi", *Jurnal, EKBIS*, Vol. 18, No.02, (September, 2016), 843.

³⁵ Taufan Maulana Fajri, Abdul Rohman, "Pengaruh Sistem Reward Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*, Vol. 09, No. 02 (2019), 147.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan ialah poin-poin yang tercantum pada sebuah penelitian. Peneliti mengusahakan untuk menyusun sistematika menjadi lima bab, sehingga akan memperlihatkan hasil penelitian yang baik dan mudah dipahami. Berikut susunan sistematika pembahasan:

BAB I: Pendahuluan

Bab ini menjelaskan pendahuluan termasuk latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

BAB II: Kajian Teoritik

Bab kedua membahas kajian teori. Kajian teori ini mengkaji secara rinci teori-teori yang dibahas dan digunakan dalam penelitian ini. Bab kajian teori ini mencakup kerangka teoritis dan penelitian terdahulu.

BAB III: Metode Penelitian

Bab ketiga adalah metode penelitian. Bab ini mendeskripsikan masalah yang terkait dengan deskripsi analisis gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya. Penelitian ini juga harus mampu menjawab rumusan masalah yang telah disusun.

BAB IV: Analisis Data

Bab ini membahas hasil penelitian dengan analisis data tentang gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

BAB V: Penutup

Bab ini merupakan bab terakhir dari pembahasan. Bab ini memuat kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II KAJIAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian

Gaya kepemimpinan transformasional dapat di artikan sebagai upaya seorang pemimpin dalam melakukan perubahan organisasi.³⁶ Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin untuk memotivasi karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan ideal, sebab memiliki visi dan misi yang jelas, memupuk hubungan interpersonal yang positif, memberikan dorongan intelektual, dan memberikan tanggapan pribadi terhadap masalah karyawan.³⁷ Menurut Miftah, bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah prosedur yang digunakan oleh pemimpin untuk mengontrol perilaku karyawan.³⁸ Berdasarkan pendapat O'Leary gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seseorang untuk

³⁶ Hani Handoko dan Fandy Tjiptono, "Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 11, No. 01, (1996), 11.

³⁷ Mei Hardika Senny dkk, "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen PAUD", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 08, No. 02, (2018), 2.

³⁸ Tomy Sun Siagian dan Hamzah Khair, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan sebagai Variabel Intervening", *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol. 01, No. 01, (2018), 4.

meningkatkan kinerja karyawan, agar dapat mencapai hasil yang melampaui batas.³⁹

b. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins, gaya kepemimpinan transformasional mempunyai 4 karakteristik, antara lain:

1. Pengaruh ideal (*Idealized influence*)
Pemimpin tersebut akan menciptakan perasaan bangga, agar mendapatkan kepercayaan dari karyawan.
2. Motivasi inspirasi (*Inspirational Motivation*)
Motivasi inspirasi yang dimaksud adalah pemimpin yang menyampaikan sebuah harapan yang tinggi untuk masa depan dengan menggunakan tanda-tanda untuk menekankan usaha dan mengekspresikan maksud penting dengan menggunakan metode yang proporsional. Pemimpin transformasional mempunyai sebuah kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi, dengan memberikan pemahaman kepada anggotanya.
3. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*)
Stimulasi intelektual merupakan pemimpin yang mengajarkan sebuah penyesuaian, rasional, dan memecahkan suatu permasalahan dengan teliti. Pemimpin transformasional juga melakukan

³⁹ Adistri Novita Lestari dan Emma Suryani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening", *Ekonomika*, Vol. 13, No. 02, (2018), 3.

stimulasi kepada anggotanya, sehingga anggota menjadi seseorang yang inovatif dan kreatif. Stimulasi intelektual dilakukan dengan cara menawarkan pendapat, menjelaskan sebuah permasalahan dan melakukan rencana baru untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang sedang dialami.⁴⁰

4. Pertimbangan individu (*Individualized Consideration*)

Pemimpin transformasional selalu memberikan perhatian terhadap karyawan, melatih dan menasehati karyawan secara pribadi. Pemimpin juga mengajak karyawan untuk mengetahui keterampilan yang dimiliki orang lain dan meningkatkan kemampuan dalam diri anggota masing-masing.⁴¹

Menurut Bass dan Avolio, karakteristik kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:⁴²

1) *Idealized Influence or Charismatic Influence*

Bermakna bahwa pemimpin transformasional perlu kharisma agar mampu mempengaruhi karyawan. Wujud nyata kharisma ditunjukkan dari perilaku dalam memahami visi dan misi organisasi, kokoh pendirian, memiliki komitmen,

⁴⁰ Horiyanto Marc Johnathan, "Studi Deskriptif Gaya Kepemimpinan Pada PT Perusahaan Cat", *Agora*, Vol. 5, No. 01, (2017), 5.

⁴¹ Sahidillah Nurdin dan Acep Rohendi, "Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasi", *Ecodemia*, Vol. 04, No. 01, (2016), 5.

⁴² Bass, B.M. & Avolio, B.J, "The Implication of transactional and transformational leadership" (*Journal of European industrial training*, (2004), 47.

selalu konsisten dalam setiap keputusan yang dibuat, dan menghargai karyawan. Pemimpin transformasional ialah *role model* yang dihargai, diikuti dan dikagumi karyawannya.

2) *Inspirational Motivation*

Ialah karakter pemimpin transformasional yang menerapkan standar tinggi sekaligus bisa mendorong karyawan untuk mencapai standar tersebut. Karakter pemimpin seperti ini dapat membangkitkan antusiasme dan optimisme karyawan karna pemimpin senantiasa memberi inspirasi dan motivasi kepada karyawan.

3) *Intellectual Stimulation*

Merupakan karakter pemimpin transformasional yang dapat mendorong bawahan dalam menyelesaikan *problem* secara cermat dan rasional serta dapat menemukan cara yang lebih efektif untuk mengatasinya. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk kreatif dan inovatif.

4) *Individualized Consideration*

Ialah karakter pemimpin transformasional dapat memahami perbedaan karyawan, mau mendengar aspirasi karyawan, dapat mendidik, melatih karyawan, memahami dan menghargai bawahan sesuai kebutuhan karyawan.

Menurut Assingily dan Mesiono, karakteristik pemimpin transformasional antara lain:⁴³

⁴³ Nur Aida Sosiah, Delpi Aprilinda, Alim Putra Budiman, “Konsep Kepemimpinan Transformasional”, *Cendika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, Vol. 01, No. 07, (Juli 2021), 840-846.

- 1) Memiliki jiwa yang utuh dan independen dalam mencapai visi organisasi.
- 2) Memotivasi dan mendukung karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
- 3) Memberi pemahaman kepada karyawan untuk rela dan siap berkorban demi kepentingan organisasi.

c. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Diana, ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:⁴⁴

1. Senang berbagi kekuasaan kepada karyawannya.
2. Menasehati dan memberi peluang demi kemajuan organisasi.
3. Mempersiapkan semua kebutuhan untuk kemajuan dan kemauan karyawan supaya lebih bertanggung jawab.

d. Komponen-Komponen Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bernard M. Bass komponen gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:⁴⁵

- 1) Membuat Visi yang Jelas
Pemimpin perlu mempunyai visi yang jelas. Pemimpin perlu memberikan jawaban secara pasti alasan dibalik melakukan suatu tindakan.

⁴⁴ Nur'Aida Sofiah Sinaga, Delpi Aprilinda, Alim Putra Budiman, "Konsep Kepemimpinan Transformasional", *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, Juli 2021, 1 (7), 840-846.

⁴⁵ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (New Jersey: Mahwah, 2006), 10.

2) Mengelola Penyampaian Visi

Karyawan juga perlu memahami dan memperdulikan sebuah visi agar visi tidak sia-sia, sehingga pemiimpin perlu mengelola penyampaian visi, agar karyawan memiliki kesepahaman demi kesuksesan organisasi.

3) Memotivasi Karyawan

Karyawan perlu memiliki motivasi dengan tujuan agar visi organisasi bisa tercapai.

e. Prinsip-prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional

Prinsip-prinsip gaya kepemimpinan transformasional antara lain:

Pertama, simplikatif, yaitu pemimpin perlu membuat sebuah visi organisasi untuk dijadikan tujuan bersama. Pemimpin perlu memiliki kemampuan dan keterampilan ketika menyampaikan visi yaitu jeas, praktis dan transformasional.

Kedua, motivasi, yaitu pemimpin perlu mendapat komitmen dari karyawannya yang terlibat dalam pencapaian visi. Pemimpin perlu menciptakan sinergi, memotivasi, mengoptimalkan, dan memberi energi kepada karyawan dengan cara memberi peluang agar karyawan bisa berkreasi dan berinovasi.

Ketiga, fasilitas, yaitu pemimpin perlu memfasilitasi karyawan untuk pengembangan intelektual karyawan. *Keempat*, inovasi, yaitu pemimpin perlu melakukan suatu perubahan, sigap merespon perubahan dengan tidak mengorbankan kepercayaan kepada karyawan. *Kelima*, mobilitas, yaitu pemimpin perlu mengerahkan sumber daya yang dimiliki untuk memperkuat dan melengkapi karyawan demi tercapainya visi dan tuujuan

organisasi. *Keenam*, siap siaga, yaitu pemimpin perlu siap belajar baik tentang dirinya sendiri maupun perubahan paradigma baru yang positif. *Ketujuh*, tekad, yaitu pemimpin perlu memiliki tekad dalam menghadapi dan menyelesaikan setiap *problem* yang terjadi dengan baik.⁴⁶

f. Dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dampak gaya kepemimpinan transformasional ialah adanya transformasi pada organisasi berupa segala bentuk perubahan organisasi.⁴⁷ Dampak secara garis besar adalah adanya peningkatan kinerja karyawan yang disebabkan perubahan baik makro maupun mikro. Selain itu, dampak lainnya ialah transformasinya perilaku karyawan dalam berfikir, beraktivitas, dan adanya prestasi karyawan yang nantinya pengembangan organisasi bisa berjalan dengan baik.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja ialah performa keseluruhan dari karyawan pada periode tertentu. Kinerja dapat diukur berdasarkan kriteria yang sudah ada pada organisasi baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya.⁴⁸ Menurut Stoner, kinerja ialah keberhasilan dalam mencapai tujuan yang ditunjukkan oleh karyawan. Kinerja merupakan

⁴⁶ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka EDUCA, 2010), 102-103.

⁴⁷ Tim Dosen Administrasi UPI, *Manajemen Pendidikan*, 157.

⁴⁸ Ririn Nur Indah dan Hady Siti Hadijah, "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja", *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 01, No. 01, (2016), 206.

prestasi yang berhasil didapatkan oleh karyawan berdasarkan standar dan skala yang sudah ditetapkan.⁴⁹ Rivai mengungkapkan, bahwa kinerja merupakan sebuah prestasi individu atau kelompok pada organisasi. Berdasarkan kemampuan dan tanggung jawabnya. Kinerja adalah keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.⁵⁰ Jika kinerja dilakukan dengan tuntas dan sepenuh hati, maka kinerja dikatakan baik.⁵¹

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson menjelaskan, bahwa terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu.⁵²

- 1) Dorongan. Setiap individu melaksanakan kegiatannya, karena mendapatkan dorongan dari faktor internal dan eksternal.
- 2) Tingkat usaha yang dilakukan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya.
- 3) Kemampuan. Setiap individu mempunyai keahlian yang tidak sama dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga kinerja setiap orang juga akan berbeda.

⁴⁹ Wa Ode Zusnita Muizi dkk, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, Vol. 02, No. 01, (2019), 69.

⁵⁰ Maryana Kuswandi Jaya dkk, “Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang”, *Jurnal Manajemen*, Vol. 10, No. 01, (2012), 2.

⁵¹ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 178.

⁵² Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 178.

c. Peningkatan Kualitas Kinerja Karyawan

Perusahaan perlu melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas karyawan dengan cara memberikan pelatihan dan mengirimkannya ke luar negeri.⁵³ Selain itu, pendidikan merupakan sebuah hal yang penting dalam meningkatkan kualitas karyawan. Jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang baik, maka perusahaan bisa membuat kebijakan dengan fleksibel.⁵⁴ Peningkatan kualitas kinerja karyawan bisa dinilai dari hasil akhir dari keseluruhan kinerja.⁵⁵

d. Proses Peningkatan Kinerja Karyawan

Berikut adalah proses peningkatan kinerja karyawan:⁵⁶

1. Pencapaian Target

Peningkatan kinerja karyawan perlu dilakukan agar tercapainya target yang telah ditentukan. Apabila target tidak tercapai, maka dapat disebabkan karena produktivitas karyawan yang rendah.

2. Penilaian Kinerja

⁵³ Haw Widjaja, *Penyelenggaraan Otonim di Indonesia*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 79.

⁵⁴ Dahyar Daraba, Alim Bachri Subianto, “Kinerja Dinas Ketenagakerjaan dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja di Kota Makasar”, *Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Adinistrasi Perkantoran*, Vol. 05, No. 01, (2018), 9.

⁵⁵ Mulyadi, *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Pembangunan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), 3.

⁵⁶ Agus Salim, “Proses Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Pulau Kencana Raya di Jakarta”, *Jurnal Lentera Bisnis*, Vol. 06, No. 02, (November 2017).

Tujuan penilaian kinerja ialah untuk mengetahui seberapa besar tingkat kinerja karyawan. Berikut unsur-unsur penilaian kinerja karyawan:

a. Penguasaan Terhadap Pekerjaan

Ialah kemampuan karyawan dalam memahami pekerjaannya, baik dalam hal tanggung jawab maupun menuntaskan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, karyawan perlu membuat laporan hasil pekerjaan untuk dilaporkan kepada atasan.

b. Kemampuan Berkembang

Merupakan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan melebihi standar yang ditargetkan.

c. Kesetiaan

Ialah sifat karyawan yang mengerjakan tanggung jawab pekerjaannya melebihi jam kerjanya tanpa mengharap imbalan dan kesanggupan karyawan dalam mentaati aturan yang telah ditentukan atasan serta tidak melanggar aturannya.

d. Tanggung Jawab

Adalah kemampuan karyawan dan sikap objektif karyawan yang bersedia mengakui kesalahan dan bersedia memperbaikinya, serta berusaha untuk tidak mengulanginya lagi.

e. Kerja Sama

Ialah kemampuan mental karyawan agar bisa bekerja dengan rekan karyawan lainnya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

f. Kejujuran

Merupakan sikap mental karyawan dan merupakan ketulusan hati dalam mengerjakan tugas serta mampu untuk tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.

g. Kesehatan

ialah kondisi jasmani karyawan. jika karyawan sehat, maka karyawan akan bekerja dengan baik, dan sebaliknya. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap produktifitas karyawan.

h. Sikap

Adalah penilaian berdasarkan sifat masing-masing karyawan dengan melihat sikap bergaulnya, cara bersikap dengan atasan, dan kedisiplinan waktu.

i. Pencapaian Target

Merupakan kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai standar dan target yang ditentukan.

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Penilaian kinerja karyawan secara langsung dilakukan oleh atasan dengan menilai ke lapangan dan observasi langsung. Sedangkan penilaian kinerja karyawan secara tidak langsung dilakukan oleh HRD (Human Resource Development) dengan membagikan form penilaian kinerja. Setelah itu form disetorkan ke atasan dan dapat diketahui kelemahan semua karyawan sehingga bisa dilakukan tindak lanjut misalnya memberikan motivasi.

3. Pemberian Motivasi

Tujuan pemberian motivasi ialah supaya karyawan semangat bekerja, sehingga kinerja karyawan meningkat. Pemberian motivasi dibagi menjadi 2 metode, yaitu:

- a. Secara materi dilakukan dengan beberapa cara berikut: *Pertama*, memberikan tunjangan transportasi yang diberikan kepada karyawan ketika masuk kerja yang bertujuan untuk meningkatkan absensi karyawan. *Kedua*, tunjangan makan yang merupakan pendapatan tetap karyawan. *Ketiga*, jamsosktek atau jaminan sosial tenaga kerja yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan peraturan pemerintah dengan tujuan agar karyawan merasa diperhatikan kesehatannya. *Keempat*, bonus yang diberikan setiap 1 tahun sekali senilai 1 bulan gaji berlaku untuk semua karyawan yang bekerja selama minimal 1 tahun dengan tujuan agar produktivitas kinerja karyawan meningkat.
- b. Secara non materi dilakukan dengan cara memberikan pujian, menghargai pendapat, menjaga hubungan baik, memberikan dukungan penuh terhadap kemajuan karyawan dan memperhatikan *problem* yang sedang dihadapi karyawan. Berikut cara lain yang bisa dilakukan, yaitu:
Pertama, karir manajemen yang dilakukan dengan cara memberikan

promosi jenjang karir yang diberikan setelah bekerja selama 8 tahun dan dinilai berdasarkan sikap, kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, dan produktivitas kerja.

Kedua, mengadakan program karyawan seperti kegiatan olahraga sepekan sekali dengan tujuan agar seseorang tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya.

Ketiga, *training* yang dilakukan untuk karyawan baru dengan tujuan agar karyawan bisa beradaptasi dengan lingkungan kerjanya dan kepada karyawan lama yang memiliki kinerja atau produktivitas rendah dengan mengadakan seminar motivasi yang bertujuan agar bisa semangat dan produktivitas bisa meningkat.

Keempat, *out bound* yang dilakukan setahun sekali seperti rekreasi dengan tujuan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan dan menjaga kebersamaan, persausaraan, kerjasama antar karyawan.

Kelima, penghargaan berupa insentif yang berupa uang senilai 1 bulan gaji.

Keenam, cuti diberikan agar karyawan dapat meluangkan waktu bersama keluarga dan mengurangi kejenuhan pekerjaan.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Gaya kepemimpinan transformasional apabila dikaitkan dengan Al-Qur'an dan hadis maka dapat dijelaskan sebagai berikut.

Allah SWT telah berfirman dalam QS. Ali-Imran Ayat 104:

بِالْمَعْرُوفِ وَيَأْمُرُونَ الْخَيْرَ إِلَىٰ يَدْعُونَ أُمَّةً مِّنْكُمْ وَلَتَكُنَّ
الْمُفْلِحُونَ هُمْ وَأَوْلِيكَ ۖ الْمُنْكَرِ عَنِ وَيُنْهَوْنَ

Artinya: “Dan hendaklah di antara kamu ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung.”⁵⁷

Ayat tersebut menerangkan bahwa pemimpin dalam berperilaku perlu senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan karyawan dan memperhatikan makna pekerjaan bagi karyawan. Pemimpin juga memberikan solusi dan arahan terhadap para karyawannya dengan menciptakan berbagai peluang, sehingga pemimpin tersebut memotivasi dan menginspirasi untuk mengajak pada perubahan dan perbaikan dalam kinerja mereka secara individu dan perubahan dalam lembaga yang dipimpinnya.

⁵⁷ Al-Qur'an digital diakses pada 24 Oktober 2022 di <https://www.tokopedia.com/s/quran/ali-imran/ayat-104>

Hadis berikut juga menjelaskan tentang pemimpin yang mengurus kepentingan karyawannya:

و حَدَّثَنَا أَبُو عَسَانَ الْمِسْمَعِيُّ وَمُحَمَّدُ بْنُ الْمُثَنَّى وَإِسْحَاقُ بْنُ
إِبْرَاهِيمَ قَالَ إِسْحَاقُ أَخْبَرَنَا وَقَالَ الْأَخْرَانِ حَدَّثَنَا مُعَاذُ بْنُ هِشَامٍ قَالَ حَدَّثَنِي
أَبِي عَنْ قَتَادَةَ عَنْ أَبِي الْمَلِيحِ أَنَّ عُبَيْدَ

Artinya: Dan telah menceritakan kepada kami Abu Ghassan al-Misma‘I dan Muhammad bin al-Muthanna serta Ishaq bin Ibrahim, Ishaq berkata, telah mengabarkan kepada kami, sedangkan dua orang lainnya berkata; telah menceritakan kepada kami Mu‘adh bin Hisham dia berkata, telah menceritakan kepadaku bapakku dari Qatadah dari Abu al-Malih, bahwa Ubaidullah bin Ziyad mengunjungi Ma‘qil bin Yasar ketika ia sedang sakit, Ma‘qil kemudian berkata kepadanya, ‘Sesungguhnya aku menceritakan kepadamu sebuah hadith, kalau bukan karena saya berada di ambang kematian, niscaya aku tidak menceritakannya kepadamu. Saya mendengar Rasulullah sallallahu‘alaihiwasallam bersabda:”Tidak seorang pemimpin pun yang mengurus perkara kaum muslimin, kemudian dia tidak bersungguh-sungguh bekerja untuk mereka dan menasihatinya, kecuali ia pasti tidak akan masuk surga bersama mereka”. (HR. Muslim)⁵⁸

Hadis tersebut menjelaskan bahwa pemimpin perlu mengurus kepentingan karyawand dengan

⁵⁸ Hadis digital diakses pada 24 Oktober 2022 di
<https://risalahmuslim.id/hadits/muslim-205/>

sebenarnya. Selain itu pemimpin juga perlu menasehati karyawan agar karyawan tidak memiliki kinerja yang buruk dan bahkan tidak resign dari pekerjaannya.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian Putri Novitasari dan Budhi Satriyo tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan”.⁵⁹ Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan semakin tepat gaya kepemimpinan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Pada pengujian hipotesis kedua menunjukkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan motivasi kerja yang cukup akan meningkatkan kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah pada fokus penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sedangkan penelitian sekarang bertujuan untuk mengetahui

⁵⁹ Putri Novitasari dan Budhi Satriyo. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 05, No. 09, (September 2016).

karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Penelitian Indra Kharis tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)”.⁶⁰ Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Direktur Bank lebih meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dengan mendorong karyawan untuk loyal terhadap Bank. Persamaannya adalah pada fokus penelitian adalah sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan transformasional. Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah pada tujuan penelitian, penelitian terdahulu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening sedangkan penelitian sekarang untuk mengetahui karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan dan proses pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3. Penelitian Evy Yanthy, Agus Purwanto, Rudy Pramono, Yoyok Cahyono, Masduki Asbari tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan

⁶⁰ Indra Kharis, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 03, No. 01, (Maret 2015).

Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000”.⁶¹ Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penerapan Sistem Jaminan Halal HAS 23000 dan gaya kepemimpinan transaksional juga positif dan mempengaruhi kinerja penerapan Sistem Jaminan Halal HAS 23000 dan disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan hal penting dalam kinerja penerapan Sistem Jaminan Halal HAS 23000. Persamaannya adalah pada fokus penelitian yang membahas tentang gaya kepemimpinan transformatif. Perbedaannya yaitu pada tujuan penelitiannya untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja sistem Jaminan Halal sedangkan penelitian sekarang bertujuan untuk mengetahui karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan dan proses pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan.

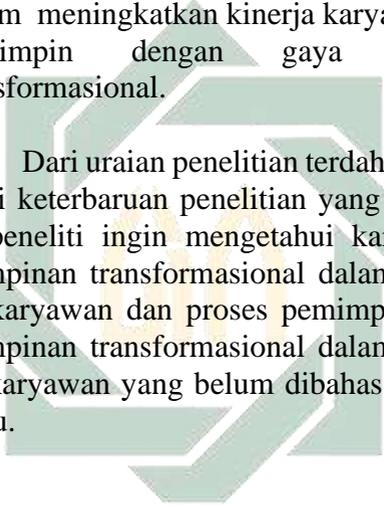
4. Penelitian Iwa Kuswaeri tentang ”Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah”.⁶² Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah pada fokus penelitian yang membahas tentang kepemimpinan transformasional.

⁶¹ Evy Yanthy, Agus Purwanto, Rudy Pramono, Yoyok Cahyono, Masduki Asbari, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000”, *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, Vol. .08, No.01, (Juni 2020).

⁶² Iwa Kuswaeri, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah”, *Jurnal Tarbawi*, Vol. 02, No. 02, (Desember 2016).

Sedangkan perbedaannya adalah pada tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional sedangkan pada penelitian sekarang bertujuan untuk mengetahui karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan dan proses pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Dari uraian penelitian terdahulu di atas dapat diketahui keterbaruan penelitian yang akan dilakukan adalah peneliti ingin mengetahui karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan dan proses pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan yang belum dibahas pada penelitian terdahulu.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB III METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

a. Pendekatan

Pendekatan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif ialah metode penelitian yang dipakai ketika dalam situasi dan kondisi objek secara alamiah, posisi peneliti sebagai instrumen kunci, dan sifat analisis datanya induktif.⁶³ Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mendapatkan pemahaman otentik tentang pengalaman yang dirasakan oleh orang-orang yang berangkutan.⁶⁴

b. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian fenomenologi. Penelitian fenomenologi dipilih karena belum banyak yang menggunakan pendekatan ini terlebih dengan tema atau masalah yang diteliti. Selain hal itu, fenomenologi juga menjelaskan sifat fenomena, sehingga mampu memberikan gambaran mengenai sesuatu yang apa adanya dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Fenomenologi berfokus pada bagaimana orang mengalami fenomena tertentu, artinya orang mengalami sesuatu bukan karena pengalaman tetapi karena fenomena yang terjadi di kehidupannya. Peneliti ingin menggambarkan secara jelas tentang objek penelitian melalui fenomena yang dialami

⁶³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Alfabeta: Bandung, 2014), 1.

⁶⁴ Deddy Mulyana, *Metode penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), 156.

para informan terkait. Fenomena yang digambarkan berdasarkan keadaan nyata dan sebenarnya sehingga akan mampu memberikan kesan naturalistik sesuai definisi fenomenologi.

Jenis fenomenologi ini berusaha untuk memahami gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti memahami dan memperoleh data yang dibutuhkan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya yang berlokasi di Jl. Gayungan Kebonsari VIII No. 29, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota, Surabaya, Jawa Timur 60235.⁶⁵

Alasan yang mendorong penulis mengambil penelitian di Kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya, antara lain:

- a. Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya merupakan perusahaan yang menyediakan layanan sertifikasi kompetensi yang berkualitas.
- b. Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya berfokus pada kepuasan pengguna

⁶⁵ *Company Profile* Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya, diakses pada tanggal 30 Mei 2022, pukul 21.10 WIB, <https://lspmsdmuniversal.com>

- jasa layanan untuk membantu seseorang atau kelompok dalam melakukan proses sertifikasi profesi.
- c. Lembaga Serifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya proses sertifikasi LSP MSDM Universal mengacu kepada standar kerja nasional yang mencakup pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap.
 - d. Lembaga Serifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya merupakan suatu perusahaan berbadan hukum dan memiliki lisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP)
 - e. Memiliki pemimpin yang mampu mengembangkan perusahaan yang dimiliki menjadi perusahaan yang unggul di Jawa Timur.

3. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis data, yaitu:

1) Data Primer

Data primer merupakan sebuah data informasi dalam bentuk lisan yang langsung diperoleh penulis dari sumber aslinya.⁶⁶ Data primer dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama, baik melalui wawancara, observasi,

⁶⁶ Sriana Wasti, "Hubungan Minat Belajar dengan Hasil Belajar Mata Pelajaran Tata Busana di Madrasah Aliyah Negeri 2 Padang", Skripsi--Pendidikan Kesejahteraan Keluarga, Universitas Negeri Padang, 2013, 8.

maupun dokumentasi. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah direktur di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya. Peneliti menggunakan data primer, karena peneliti ingin menggali serta mendapatkan informasi langsung.

2) Data Sekunder

Menurut Sugiyono, data sekunder ialah sumber data yang didapat dari membaca, memahami dan mempelajari dari media lain yang sumbernya dari buku-buku, literatur, jurnal, dan dokumen.⁶⁷ Data sekunder merupakan data tambahan dari data primer yang permasalahannya relevan dengan penelitian.⁶⁸ Peneliti menggunakan data sekunder yang digunakan sebagai tambahan atau penunjang dan digunakan sebagai penguat sebuah penemuan serta menjadi pelengkap informasi yang sudah terkumpul melalui wawancara langsung dengan direktur dan karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

b. Sumber Data

Sumber data merupakan subjek asal dari data yang sudah didapatkan. Lofland dalam kutipan

⁶⁷ Vina Herviani dan Angky febriansyah, "Tinjauan Atas Proses Penyusunan Laporan keuangan Pada Young Entrepreneur Academy Indonesia Bandung", *Jurnal Riset Akuntansi*, Vol. 08, No. 02, (2016), 23.

⁶⁸ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research II*, (Yogyakarta: AndiOffset, 2002), 73.

Arikunto mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif memiliki sumber data berupa kata-kata, tindakan dan selebihnya merupakan data pendukung berupa dokumen.⁶⁹ Penelitian ini memiliki sumber data yaitu direktur dan karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

4. Tahap-Tahap Penelitian

Adalah sebuah langkah peneliti pada saat melakukan penelitian mulai dari pencarian data di lapangan hingga menganalisa data yang telah didapat.⁷⁰ Berikut tahap-tahap penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti:⁷¹

a. Tahapan Pra Lapangan

ialah langkah peneliti dalam mempersiapkan hal yang dibutuhkan sebelum melakukan penelitian langsung ke lapangan. Adapun tahap yang dilakukan peneliti, antara lain:

- 1) Peneliti menyusun rancangan penelitian yang dimulai dengan penyusunan latar belakang masalah, kajian pustaka yang dibutuhkan dan yang berkaitan dengan pokok-pokok permasalahan mencakup rumusan masalah, kesesuaian paradigma, dan kerangka teoritik, selanjutnya pemilihan lapangan penelitian, menentukan jadwal penelitian, rancangan terkait pengumpulan

⁶⁹ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Yogyakarta: Rineka Cipt, 1998), 102.

⁷⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2015), 137.

⁷¹ *Ibid*, 125.

data, prosedur analisis data, dan perlengkapan lainnya.⁷²

- 2) Peneliti memilih lapangan penelitian yang dilakukan sebelum melakukan pengajuan judul. Peneliti mencari data terkait objek yang akan diteliti untuk dijadikan objek sesuai dengan jurusan.⁷³
- 3) Membuat proposal penelitian yang akan disampaikan kepada objek penelitian. Proposal penelitian bertujuan untuk memenuhi persyaratan dalam pengajuan kegiatan penelitian.
- 4) Menentukan informan. Peneliti menentukan orang-orang yang memiliki pemahaman terkait topik penelitian. Penentuan informan dilakukan untuk menentukan narasumber yang dapat memberikan data dengan menjawab pertanyaan secara tepat.
- 5) Peneliti melakukan pengurusan surat ijin penelitian untuk diberikan kepada pihak objek penelitian. pengurusan surat ijin penelitian dapat dilakukan melalui website www.siakad.uinsby.ac.id.⁷⁴
- 6) Mempersiapkan perlengkapan penelitian yang bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam proses penelitian selama di lapangan. Perlengkapan penelitian dapat berupa list daftar pertanyaan, alat tulis, *tape*

⁷² Mulyadi, Mohammad. *Metode Penelitian Praktis Kualitatif & Kuantitatif*. (Jakarta: Publica Press, 2016), 79.

⁷³ Putra, Nusa. *Penelitian Kualitatif IPS*. (Bandung: PT. RemajaRosdakarya. 2013), 94.

⁷⁴ Hamidi. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Malang: UMM Press, 2008). 103.

recorder, alat dokumentasi, dan lainnya. Perlengkapan penelitian digunakan untuk menyimpan seluruh data yang didapatkan baik dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi.

b. Tahap Lapangan

1) Peneliti memahami latar penelitian dan persiapan diri

Peneliti perlu memanfaatkan situasi dan menjaga hubungan dengan informan sehingga bisa akrab, dapat saling bertukar pikiran, dan peneliti dapat binaan dari informan dengan sebaik mungkin.⁷⁵ Selain itu, peneliti perlu memperhatikan penampilannya ketika wawancara dengan informan dengan memperhatikan adat kebiasaan, tata cara, budaya yang ada di objek yang diteliti.⁷⁶

2) Memasuki Lapangan

Pertama peneliti perlu memahami konteks pada objek yang diteliti. Kemudian peneliti mempersiapkan hal-hal yang diperlukan untuk terjun langsung ke lapangan. Selanjutnya peneliti melakukan pencarian data yang berkaitan dengan topik pembahasan pada penelitian.⁷⁷ Ketika di lapangan, peneliti perlu beradaptasi

⁷⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 95.

⁷⁶ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Alfabeta: Bandung, 2014), 98.

⁷⁷ Patilima, Hamidi. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: Alfabeta, 2007), 69.

menjalin keakraban hubungan dengan informan, menjaga sikap, perilaku, patuh dan taat terhadap aturan yang berlaku serta menggunakan bahasa yang mudah dipahami informan.⁷⁸ Peneliti juga perlu melebur, dengan tujuan supaya antara peneliti dengan informan tidak memiliki pembatas antar keduanya.⁷⁹ Sebagai data pendukung, peneliti perlu dokumentasi dan observasi secara langsung pada Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

- 3) Berperan Serta dan Mengumpulkan Data
Pembatasan peran peneliti pada saat penelitian memang perlu dilakukan, akan tetapi pada waktu tertentu tidak menutup kemungkinan peneliti terlibat secara langsung dalam kegiatan yang sedang terjadi di objek yang diteliti. gumpulan dan penyusunan semua informasi dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi atau fakta-fakta yang diperoleh selama melakukan penelitian. Kemudian peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan teknik analisis yang telah ditentukan. Peneliti menyajikan analisis data dalam bentuk laporan penelitian. Pembuatan laporan merupakan hasil akhir dari sebuah penelitian. Agar menghasilkan penelitian yang berkualitas

⁷⁸ Hamidi. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Malang: UMM Press, 2008), 78.

⁷⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 140

tinggi, maka perlu menggunakan prosedur penulisan yang tepat saat membuat laporan.

5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah proses yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data selama di lapangan. Peneliti menggunakan beberapa cara, antara lain:

a. Observasi

Cartwright berpendapat, bahwa observasi merupakan suatu proses melihat, mengamati, mencermati, dan merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu.⁸⁰ Menurut Nasution observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta nyata yang diperoleh dari observasi. Data tersebut dikumpulkan dan dibantu dengan alat canggih sehingga benda yang sangat kecil dan jauh dapat diobservasi dengan jelas.⁸¹ Morris menyatakan, bahwa observasi merupakan tindakan mencatat suatu fenomena dengan bantuan instrumen. Teknik ini dilakukan dengan cara merekam suatu gejala dari sebuah peristiwa. Observasi dilakukan untuk mendeskripsikan suatu peristiwa.⁸²

Peneliti melakukan observasi dengan cara langsung terjun ke lapangan yaitu di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal

⁸⁰ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), 131.

⁸¹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta. 2014), 64.

⁸² Hasyim Hasanah, "Teknik-Teknik Observasi", *Jurnal At-taqoddum* (Vol. 08, No. 01, 2016), 28.

Surabaya. Tujuan observasi ini adalah untuk mengetahui perilaku dan aktivitas yang sedang terjadi di lokasi penelitian terutama terkait gaya kepemimpinan transaksional pemimpin di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya. Dengan observasi ini, peneliti akan mengamati dan melakukan pencatatan mengenai karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya dan proses kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya. Pencatatan dilakukan untuk merekam kejadian yang sedang dilakukan pemimpin dalam memimpin karyawan di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

b. Wawancara

Stewart dan Cash berpendapat, bahwa wawancara merupakan interaksi yang di dalamnya terdapat pertukaran atau berbagi aturan, Tanggung jawab, perasaan, kepercayaan, motif, dan informasi.”⁸³ Menurut Esterberg, bahwa wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Beliau menambahkan bahwa wawancara

⁸³ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), 118.

(*interview*) merupakan hatinya penelitian sosial.⁸⁴ Rachmawati menyatakan, bahwa wawancara adalah suatu perbincangan yang memiliki maksud dan tujuan. Peneliti cenderung akan menuntun sebuah wawancara pada penciptaan sebuah perasaan, tanggapan dan spekulasi partisipan.⁸⁵

Sedangkan menurut Singh, wawancara adalah keadaan dimana peneliti berhadapan langsung dengan informan. Kegiatan tersebut bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi.⁸⁶ Data yang dicari sesuai dengan kebutuhan peneliti mengenai karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya dan proses kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

Wawancara dapat dilakukan melalui tatap muka antara peneliti dengan informan, mewawancarai menggunakan telepon, atau terlibat dalam *focus group interview*. Wawancara membutuhkan pertanyaan terstruktur untuk memahami pandangan dan pendapat informan.⁸⁷

⁸⁴ Afifudin, Beni Ahmad, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Pustaka Setia. 2009), 54.

⁸⁵ Imami Nur Rachmawati, "Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara", *Jurnal Keperawatan Indonesia*, Vol. 11, No. 01, (2007), 35.

⁸⁶ Lukman Nul Hakim, "Ulasan Metodologi Kualitatif: Wawancara Terhadap Elit", *Jurnal Aspirasi*, Vol. 04, No. 02, (2013), 167.

⁸⁷ John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013), 267.

Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang fakta, keyakinan, perasaan, dan keinginan yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian. Peneliti dan informan berinteraksi langsung pada saat wawancara. Dibandingkan dengan teknik lain, teknik wawancara dapat memberikan informasi yang lebih akurat.⁸⁸

Informan yang akan diwawancarai adalah direktur dan juga 5 karyawan yang terdapat di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu cara yang dapat dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui media dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan.⁸⁹ Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang berlalu. Baik berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya.⁹⁰ Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang berupa tulisan, gambar, dan sebuah karya.⁹¹ Kajian dokumentasi adalah teknik yang dapat mendukung peneliti dalam mendapatkan data atau informasi.

Data tersebut berupa foto, dokumen wawancara, catatan pengamatan, rekaman audio

⁸⁸ Mita Rosaliza, "Wawancara, Sebuah Interaksi Komunikasi dalam Penelitian Kualitatif", *Jurnal Ilmu Budaya*, Vol. 11, No. 02, (2015), 77.

⁸⁹ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), 143.

⁹⁰ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta. 2014), 82.

⁹¹ Natalina Nilamsari, "Memahami Studi Dokumen dalam Penelitian kualitatif", *Jurnal Wacana*, Vol. 08, No. 02, (2014), 178.

atau rekaman video, dan data dari sumber lain mengenai karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya dan proses kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.. Peneliti menggunakan data tersebut untuk menggambarkan profil Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

6. Teknik Validitas Data

Validitas merupakan cara yang digunakan dalam memeriksa akurasi hasil penelitian. Validitas data merupakan keabsahan suatu data. Validitas ialah derajat ketetapan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Teknik validitas data adalah teknik uji coba keabsahan data. Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reabilitas). Adapun macam teknik validitas data, antara lain:

a. Perpanjangan Pengamatan

Seorang peneliti kualitatif perlu mengikutsertakan diri ke lapangan secara langsung. Hal tersebut merupakan salah satu kunci keberhasilan untuk mendapatkan data-data otentik. Dengan begitu, peneliti dapat mengamati secara

lebih kurang “terbuka” dari peranan-peranan subjek yang ditelitinya. Perpanjangan pengamatan dapat meningkatkan kredibilitas/kepercayaan data. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang ditemui maupun sumber data yang lebih baru. Perpanjangan pengamatan berarti hubungan antara peneliti dengan sumber akan semakin terjalin, semakin akrab, semakin terbuka, saling timbul kepercayaan, sehingga informasi yang diperoleh semakin banyak dan lengkap.

Perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh. Data yang diperoleh setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak, ada perubahan atau masih tetap. Setelah dicek kembali ke lapangan data yang telah diperoleh sudah dapat dipertanggungjawabkan/benar berarti kredibel, maka perpanjangan pengamatan perlu diakhiri.

b. Triangulasi

Triangulasi adalah metode pencocokan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Teknik ini digunakan untuk mengkroscek atau membandingkan suatu data. Oleh karena itu, hanya informasi atau data yang dapat dipercaya yang akan digunakan untuk menarik kesimpulan. Triangulasi dapat dilakukan dengan beberapa cara di antaranya, triangulasi kejujuran peneliti, triangulasi dengan sumber data, triangulasi dengan metode, dan triangulasi dengan teori. Triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini ada 2, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Berikut penjelasannya:

1) Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (member check) dengan tiga sumber data.

2) Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan ukuran penting dalam penelitian, karena bertujuan untuk memahami dan menyusun informasi secara sistematis, sehingga rumusan masalah dapat terjawab. Ada tiga teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah langkah penyederhanaan yang dikerjakan melewati kegiatan pemilihan, pemfokusan, dan kebenaran data mentah. Data mentah tersebut membentuk sebuah informasi yang memiliki makna. Data tersebut juga seharusnya disesuaikan dengan kebutuhan dan fokus penelitian,

sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian. Reduksi data dilakukan untuk memfokuskan data sesuai dengan pertanyaan penelitian dan judul penelitian, sehingga dapat ditarik kesimpulan.

b. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data berupa kombinasi penyedia informasi yang sistematis dan teratur, sehingga memudahkan peneliti untuk menulis, menyimpulkan dan menginterpretasikan data penelitian.

c. Penarikan Kesimpulan

Menarik kesimpulan adalah langkah terakhir dari analisis data. Teknik ini dilakukan dengan mempertimbangkan hasil reduksi data, sehingga tetap terkait dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Data yang disusun oleh peneliti dianalogikan satu sama lain, sehingga peneliti dapat membuat suatu kesimpulan. Kesimpulan dapat digunakan sebagai jawaban atas rumusan masalah.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Umum

Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya adalah lembaga sertifikasi profesi yang telah mendapatkan lisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) untuk menyelenggarakan sertifikasi kompetensi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Lembaga pendiri atau pendukung Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya antara lain: Kementerian Ketenagakerjaan RI, Ikatan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI), KADIN Provinsi Jawa Timur, Universitas Merdeka Malang, Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) Jawa Timur, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, dan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) Jawa Timur.

2. Visi dan Misi

a. Visi

“Pelopor pelaksana sertifikasi profesi manajemen sumber daya manusia yang terpercaya”.

b. Misi

- 1) Menyediakan layanan sertifikasi kompetensi yang berkualitas dan berfokus pada kepuasan pengguna jasa layanan
- 2) Mengembangkan skema sertifikasi yang memenuhi kebutuhan stakeholder

- 3) Melaksanakan sertifikasi kompetensi dalam rangka mendukung

3. Kedudukan, Fungsi dan Wewenang

a. Kedudukan

LSP adalah organisasi tingkat nasional yang berkedudukan di wilayah Republik Indonesia.

b. Fungsi

LSP memiliki fungsi melaksanakan sertifikasi kompetensi dengan tugas:

- 1) Menyusun dan mengembangkan skema sertifikasi
- 2) Membuat perangkat asesmen dan uji kompetensi,
- 3) Menyediakan tenaga penguji (asesor),
- 4) Melaksanakan sertifikasi,
- 5) Melaksanakan surveilan pemeliharaan sertifikasi,
- 6) Menetapkan persyaratan, memverifikasi dan menetapkan TUK,
- 7) Memelihara kinerja asesor dan TUK,
- 8) Mengembangkan pelayanan sertifikasi.

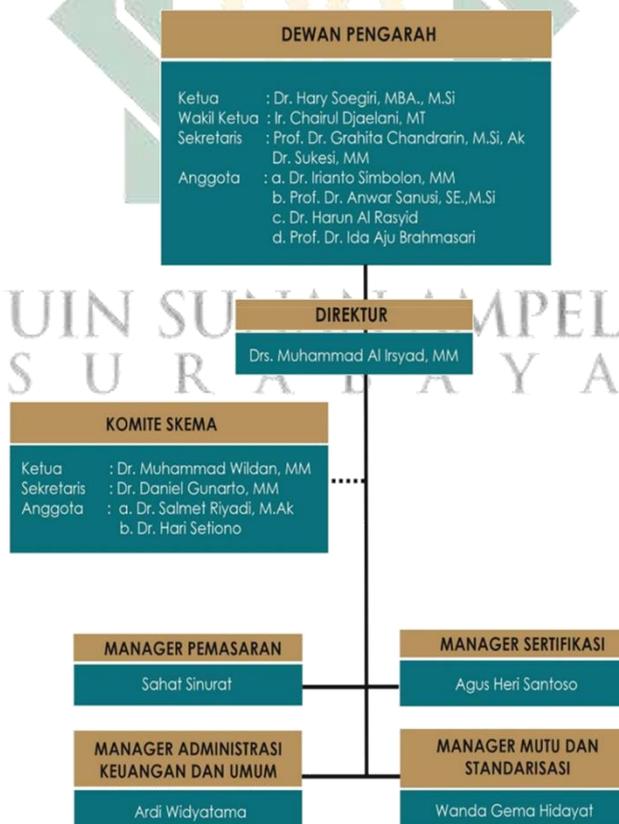
UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

c. Wewenang

LSP memiliki kewenangan antara lain:

- 1) Menerbitkan sertifikat kompetensi sesuai pedoman BNSP
- 2) Mencabut atau membatalkan sertifikat kompetensi,
- 3) Memberikan sanksi kepada asesor dan TUK yang melanggar aturan,
- 4) Mengusulkan skema baru
- 5) Mengusulkan dan atau menetapkan biaya uji kompetensi.

4. Struktur Organisasi



5. Ruang Lingkup atau Skema Sertifikasi

Berdasarkan Surat Keputusan Ketua Badan Nasional Sertifikasi Profesi Nomor KEP.0575/BNSP/VI/2017 Tentang Lisensi Penambahan Ruang Lingkup Kepada Lembaga Sertifikasi Profesi Manajemen Sumber Daya Manusia Universal. Berikut tabel skema sertifikasi:

Tabel 4.1 Skema Sertifikasi Klaster : Pelaksanaan Rekrutmen No. Skema Sertifikasi : SKM.516001

KODE UNIT	JUDUL UNIT
M.701001.006.01	Menetapkan Kebutuhan Akan Pekerja
M.701001.009.01	Melaksanakan Pencarian Sumber Calon Pekerja (Rekrutmen)
M.701001.010.01	Menyeleksi Dokumen Lamaran Calon Pekerja
M.701001.011.01	Melaksanakan Proses Seleksi Calon Pekerja
M.701001.014.01	Melakukan Penempatan Pekerja
M.701001.015.01	Melaksanakan Program Orientasi

Tabel 4.2 Skema Sertifikasi Kluster : Pengelolaan Hubungan Industrial Di Perusahaan No. Skema Sertifikasi : SKM.516007

KODE UNIT	JUDUL UNIT
N.784000.001.02	Membentuk Organisasi Pekerja
N.784000.002.02	Mengelola Organisasi Pekerja
N.784000.003.02	Melakukan Verifikasi Keanggotaan Serikat Pekerja/Serikat Buruh
N.784000.005.02	Mengelola Lembaga kerjasama Bipartit
N.784000.011.02	Membangun Komunikasi yang Harmonis Dengan Pekerja
N.784000.013.02	Mengembangkan Desain Hubungan Industrial

Tabel 4.3 Skema Sertifikasi Okupasi : Analisis Pengukuran Produktivitas No. Skema Sertifikasi : SKM.516003

KODE UNIT	JUDUL UNIT
M.702094.015.02	Melakukan Pengukuran Produktivitas
M.702094.016.02	Menganalisis Tingkat Produktivitas

**Tabel 4.4 Skema Sertifikasi Klaster : Penyusunan Persyaratan Pekerja
No. Skema Sertifikasi : SKM.516004**

KODE UNIT	JUDUL UNIT
N.784000.016.02	Membuat Perjanjian Kerja
N.784000.017.02	Membuat Peraturan Perusahaan
N.784000.018.02	Membuat Perjanjian Kerja Bersama
N.784000.019.02	Menyerahkan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan Lain

Tabel 4.5 Skema Sertifikasi Okupasi : *Human Capital Staff* No. Skema Sertifikasi : SKM.516008

KODE UNIT	JUDUL UNIT
M.701001.095.01	Melakukan Pengelolaan Administrasi Pekerja
N.784000.032.02	Menghitung Upah Lembur
M.701001.009.01	Melaksanakan Pencarian Sumber Calon Pekerja (Rekrutmen)
M.701001.094.01	Melakukan Administrasi Pengupahan

**Tabel 4.6 Skema Sertifikasi Klaster : Perancangan Sistem Pengupahan
No. Skema Sertifikasi : SKM.516005**

KODE UNIT	JUDUL UNIT
N.784000.028.02	Menyusun Prosedur Operasi Standar Remunerasi
N.784000.029.02	Menyusun Struktur dan Skala upah
N.784000.030.02	Menyusun Sistem Penentuan Upah Pekerja
N.784000.031.02	Merumuskan Upah Minimum
N.784000.032.02	Menghitung Upah Lembur
N.784000.033.02	Menyusun Sistem Tunjangan dan Benefit
N.784000.034.02	Menyusun Program Insentif
N.784000.035.02	Menyusun Anggaran Remunerasi

Tabel 4.7 Skema Sertifikasi Klaster : Pengelolaan Administrasi Sumber Daya Manusia No. Skema Sertifikasi : SKM.516002

KODE UNIT	JUDUL UNIT
M.701001.094.01	Melakukan Administrasi Pengupahan
M.701001.095.01	Melakukan Pengelolaan Administrasi Kepersonaliaan
M.701001.096.01	Menangani Administrasi Pekerja Antar Negara

Tabel 4.8 Skema Sertifikasi Klaster : Pencegahan Perselisihan Hi Di Perusahaan No. Skema Sertifikasi : SKM.516006

NO.	KODE UNIT	JUDUL UNIT
1.	N.784000.038.02	Melakukan Deteksi Dini Kerawanan Hubungan Industrial
2.	N.784000.039.02	Menangani Keluh Kesah Pekerja
3.	N.784000.040.02	Melaksanakan Tindakan Disiplin Pekerja
4.	N.784000.041.02	Melaksanakan Proses Pemutusan Hubungan kerja
5.	N.784000.042.02	Menyelesaikan Perselisihan Hubungan Industrial
6.	N.784000.044.02	Menangani Mogok Kerja
7.	N.784000.046.02	Melaksanakan Penutupan Perusahaan (Lock-Out)

Tabel 4.9 Skema Sertifikasi Okupasi : *Human Capital Supervisor* No. Skema Sertifikasi : SKM.516009

NO.	KODE UNIT	JUDUL UNIT
1.	M.701001.038.01	Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran dan Pengembangan
2.	M.701001.057.01	Menyusun Prosedur Operasi Standar Pengelolaan Kinerja
3.	M.701001.065.01	Menyusun Prosedur Operasi Standar Remunerasi di Tingkat Organisasi
4.	M.701001.080.01	Melaksanakan Pemenuhan Hak-hak Normatif Pekerja
5.	M.701001.008.01	Membuat Rencana Pencarian Sumber Calon Pekerja
6.	M.701001.011.01	Melaksanakan Proses Seleksi Calon Pekerja
7.	M.701001.014.01	Melakukan Penempatan Pekerja
8.	M.701001.031.01	Mengimplementasikan Budaya Organisasi
9.	M.701001.051.01	Melakukan Pemetaan Potensi dan Kompetensi Individu
10.	M.701001.053.01	Menerapkan Pengembangan Karir
11.	M.701001.059.01	Mengelola Proses Pemantauan terhadap Pencapaian Kinerja Pekerja
12.	M.701001.077.01	Menangani Keluh Kesah Pekerja di Tingkat Organisasi
13.	M.701001.084.01	Melaksanakan Tindakan Disiplin Pekerja di Tingkat Organisasi
14.	M.701001.096.01	Menangani Administrasi Pekerja Antar Negara

Tabel 4.10 Skema Sertifikasi Okupasi : *Human Capital Manager* No. Skema Sertifikasi : SKM.516010

KODE UNIT	JUDUL UNIT
M.701001.003.01	Merumuskan Kebijakan Organisasi yang selaras dengan Strategi Pengelolaan SDM
M.701001.035.01	Merancang Program Pembelajaran dan Pengembangan
M.701001.044.01	Mengembangkan Manajemen Suksesi di Organisasi
M.701001.056.01	Menyusun Kebijakan Pengelolaan Kinerja
M.701001.078.01	Mengembangkan Peranan Pemangku Jabatan Lini dalam Menjalankan Fungsi SDM
M.701001.007.01	Menyusun Perencanaan Pemenuhan Kebutuhan Organisasi akan Pekerja
M.701001.022.01	Melakukan Kajian Kebutuhan Pengembangan Organisasi
M.701001.023.01	Melakukan Intervensi Perubahan dalam Organisasi
M.701001.026.01	Merancang Model Kompetensi
M.701001.038.01	Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran dan Pengembangan
M.701001.042.01	Menentukan Pekerja Bertalenta
M.701001.043.01	Mengembangkan Pekerja Bertalenta
M.701001.050.01	Membuat Sistem dan Prosedur Pengelolaan Karir
M.701001.058.01	Mengelola Proses Perumusan Indikator Kinerja
M.701001.067.01	Melaksanakan Evaluasi Jabatan
M.701001.068.01	Menyusun Struktur dan Skala Upah di Tingkat Organisasi
M.701001.013.01	Melakukan Penawaran Kerja terhadap Calon Pekerja
M.701001.019.01	Menyusun Intervensi Teknologi

**Tabel 4.11 Skema Sertifikasi Okupasi : *Human Capital Senior*
MANAGER No. Skema Sertifikasi : SKM.516011**

NO.	KODE UNIT	JUDUL UNIT
1.	M.701001.002.01	Mengevaluasi Efektifitas Strategi dan Kebijakan Pengelolaan SDM
2.	M.701001.004.01	Membuat Rancangan Model/Struktur Organisasi
3.	M.701001.032.01	Menyelaraskan Strategi Pembelajaran dan Pengembangan sesuai dengan Strategi Organisasi
4.	M.701001.055.01	Menyusun Strategi Pengelolaan Kinerja
5.	M.701001.079.01	Membangun Strategi Hubungan Industrial di Tingkat Organisasi
6.	M.701001.022.01	Melakukan Kajian Kebutuhan Pengembangan Organisasi
7.	M.701001.023.01	Melakukan Intervensi Perubahan dalam Organisasi
8.	M.701001.030.01	Merumuskan Nilai-Nilai Budaya Organisasi
9.	M.701001.038.01	Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran dan Pengembangan
10.	M.701001.042.01	Menentukan Pekerja Bertalenta
11.	M.701001.072.01	Menyusun Anggaran Remunerasi di Tingkat Organisasi
12.	N.784000.044.02	Menangani Mogok Kerja
13.	M.701001.089.01	Membangun Hubungan Industrial yang Harmonis dengan Wakil Pekerja atau Serikat Pekerja/ Serikat Buruh

**Tabel 4.12 Skema Sertifikasi Okupasi: *Administrative Officer* No.
Skema Sertifikasi : SKM.516012**

KODE UNIT	JUDUL UNIT
N.821100.001.02	Menangani Penerimaan dan Pengiriman Dokumen/Surat
N.821100.003.02	Menciptakan Dokumen/Lembar Kerja Sederhana
N.821100.004.02	Memproduksi Dokumen
N.821100.028.02	Mengaplikasikan Keterampilan Dasar Komunikasi
N.821100.029.02	Melakukan Komunikasi Melalui Telepon
N.821100.030.02	Melakukan Komunikasi Lisan dengan Kolega/ Pelanggan
N.821100.033.02	Membaca dalam Bahasa Inggris pada Tingkat Operasional Dasar
N.821100.056.02	Memelihara Data di Komputer
N.821100.057.02	Mengoperasikan Aplikasi Perangkat Lunak
N.821100.073.02	Mengelola Arsip
N.821100.074.02	Mengelola Peralatan Kantor

Tabel 4.13 Skema Sertifikasi Okupasi: *Administrative Assistant* No. Skema Sertifikasi : SKM.516014

KODE UNIT	JUDUL UNIT
N.821100.001.02	Menangani Penerimaan dan Pengiriman Dokumen/Surat
N.821100.009.02	Membuat Materi Presentasi
N.821100.011.01	Mengatur Akomodasi dan Transportasi Perjalanan Dinas
N.821100.013.02	Mengatur Rapat/Pertemuan
N.821100.021.01	Mengelola Tim dan Staf
N.821100.035.02	Melakukan Komunikasi Lisan dalam Bahasa Inggris pada Tingkat Operasional Menengah
N.821100.036.02	Membaca Dalam Bahasa Inggris pada Tingkat Operasional Menengah
N.821100.037.02	Menulis Dalam Bahasa Inggris pada Tingkat Operasional Menengah
N.821100.044.02	Menerapkan Kerjasama dengan Kolega/Pelanggan
N.821100.045.02	Memberikan Layanan kepada Pelanggan
N.821100.046.02	Mengelola Layanan Pelanggan Berkualitas
N.821100.057.02	Mengoperasikan Aplikasi Perangkat Lunak
N.821100.058.02	Mengakses Data di Komputer
N.821100.065.02	Mengelola Kas Kecil
N.821100.073.02	Mengelola Arsip
N.821100.074.02	Mengelola Peralatan Kantor
N.821100.075.02	Menerapkan Prosedur K3 Perkantoran

Tabel 4.14 Skema Sertifikasi Okupasi: *Executive Administrative Assistant* No. Skema Sertifikasi : SKM.516015

NO.	KODE UNIT	JUDUL UNIT
1.	N.821100.012.01	Mengelola Jadwal Kegiatan Pimpinan
2.	N.821100.014.01	Merencanakan Manajemen Administrasi Organisasi
3.	N.821100.016.01	Melaksanakan Manajemen Administrasi Organisasi
4.	N.821100.018.01	Mengevaluasi Manajemen Administrasi Organisasi
5.	N.821100.023.01	Membina Hubungan dengan Pemangku Kepentingan
6.	N.821100.024.01	Melaksanakan Prinsip-prinsip Supervisi
7.	N.821100.038.01	Melakukan Komunikasi Lisan dalam Bahasa Inggris pada Tingkat Operasional Atas
8.	N.821100.039.01	Menulis Dalam Bahasa Inggris pada Tingkat Operasional Atas
9.	N.821100.040.01	Melakukan Presentasi Lisan dalam Bahasa Inggris
10.	N.821100.044.02	Menerapkan Kerjasama dengan Kolega/Pelanggan
11.	N.821100.050.01	Melaksanakan Aktifitas Protokoler
12.	N.821100.052.01	Mengembangkan Kerjasama Tim dan Individu
13.	N.821100.056.02	Memelihara Data di Komputer
14.	N.821100.058.02	Mengakses Data di Komputer
15.	N.821100.062.01	Mengembangkan Data Informasi di Komputer (Database)
16.	N.821100.080.01	Mengelola Proses Administrasi Evaluasi Penilaian Kinerja
17.	N.821100.081.01	Mengelola Administrasi Bidang Hukum Perusahaan

6. *Assesment Center*

i. *Tempat Ujian Kompetensi (Assesment Center)*

merupakan tempat kerja dan atau lembaga yang dapat memberikan fasilitas pelaksanaan uji kompetensi, yang telah diverifikasi oleh LSP berlisensi.

Berikut tabel tempat ujian (*assesment center*):

Tabel 4.15 Tempat Ujian Kompetensi (*Assesment Center*)

NO	NAMA TUK	ALAMAT	PENANNGGUNG JAWAB
1	INBIS UTM BANGKALAN	Jl. Raya Talang, Po box 2 Gedung Softskill Lt3 Kamal Bangkalan Madura	Nurita Andriani
2	BALAI BESAR PENINGKATAN PRODUKTIVITAS (BBPP)	Jl. Guntur Raya No. 1 Bekasi Selatan	Ir. Sanggam Purba, MM
3	MAHARDHIKA II - IDEI VII	Jl. Raya Wisata Menanggal No, 42A, Dukuh Menanggal, Gayungan Surabaya	Dr. H. Pompong B. Setiadi, MM
4	BI 2 - IDEI V	Jl. Mayangkara No 6 Surabaya	Dr. Slamet Riyadi
5	INZAGHI GIGANTARA - IDEI II	Jl. Sidosermo II No 315 Surabaya	Dr. Sukesni, MM
6	KADIN INSTITUTE	Graha Famili Jl. Bukit Darmo Raya No. 1 Surabaya	Ir. Agus Setiono
7	BINA PROFESI INDONESIA (BPI)	Ruko Tamna Dayu Blok f-11 The Taman Dayu City, Pandaan – Pasuruan	Ardi Widyatama
8	UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO	Jl. Budi Utomo No 10, Rowonijayan, Siman Kabupaten ponorogo	Sayid Abas, SE. M.Si
9	EXECUTIVE DEVELOPMENT PROGRAM (EDP) UNIVERSITAS AIRLANGGA	Jl. Airlangga 4-6 Surabaya	Dr. Sri Hartini, SE., M.Si
10	CLINIC HRD	Blok Vancouver J13 No 45 Puri Surya Jaya Gedangan Sidoarjo	Heribertus Gunawan
11	BAKTI MUDA KARYA INDONESIA (BMKI)	Jalan Proklamasi No. 1 Depok – Jawa Barat	Sari Dwi Astuti, ST.,MA
12	PUSAT PENGEMBANGAN PROFESI STATISTISI-ITS	Ruang U-20, Lantai 2, Gedung U, Kampus ITS, Keputih, Sukolilo Surabaya	Wahyu Wibowo
13	STIE AMM MATARAM	Jl. Pendidikan No. 1 Mataram	Dr. H. Umar Said, SH. MM.
14	LEMBAGA PENDIDIKAN MANAJEMEN INDONESIA (LPMI) BATAM	Jl. Laksamana Bintan, Royal Sincom Blok C No. 11 Batam center, Batam, Kepulauan riau	Paimin Siahaan, SE., M.Hum
15	EXCELLENT INDONESIA	Jl. Gayung Kebonsari VIII 29B Surabaya	Agus Heri Santoso
16	PRIMACONS	Jl.Ngagel Jaya Selatan No. 169 Surabaya	Purnomo
17	TEKNOBISNIS INDONESIA	Jl. Bendungan Palasari No 5 Malang	
18	EKASURYA CONSULTING	Jl. Simpang Darmo Permai Selatan III/66 Surabaya	
19	PEMBERDAYAAN DAN PRODUKTIVITAS SDM	Jl. Danau Sentani No.97, Madyopuro, Malang	

ii. Fungsi TUK

Sebagai tempat penyelenggaraan asesmen/uji kompetensi, dan melakukan pemeliharaan serta evaluasi penerapan standar kompetensi dalam uji kompetensi.

iii. Tugas TUK

- 1) Membuat usulan Materi Uji Kompetensi kepada LSP,
- 2) Menyiapkan tempat uji kompetensi yang sesuai tempat kerja,
- 3) Mengkoordinasikan persyaratan administratif untuk pelaksanaan kegiatan uji kompetensi termasuk pengusulan penugasan asesor,
- 4) Mengkaji ulang pelaksanaan uji kompetensi di TUK,
- 5) Melakukan penerimaan pendaftaran calon peserta uji kompetensi untuk disampaikan kepada LSP.

iv. Wewenang TUK

- 1) Mengusulkan kebutuhan biaya pelaksanaan uji kompetensi di TUK kepada LSP,
- 2) Mempromosikan uji kompetensi di wilayah kerjanya,
- 3) Mempromosikan organisasinya sebagai TUK yang diverifikasi,
- 4) Mengusulkan hasil evaluasi penerapan standar kompetensi dalam pelaksanaan uji kompetensi.

7. Daftar Asesor

Berikut tabel daftar asesor:

Tabel 4.16 Daftar Asesor

NO	NAMA ASESOR	NO. REG. BNSP
1	Dr. Hary Soegiri, MBA. MSi	MET. 000.002621 2013
2	Ir. Chairul Djaelani, MMT	MET. 000.002419 2013
3	Drs. Muhammad Al Irsyad, MM	MET. 000.002628 2013
4	A. Awaluddin	MET. 000.004785 2016
5	Ahmad Kahfi	MET. 000.002002 2016
6	Drs. Agus Heri Santoso MA	MET. 000.001298 2012
7	Ardi Widyatama, SM	MET. 000.000070 2014
8	Dr. Sularno, Msi	MET 000 002999 2012
9	Ahmad Kahfi	MET. 000.002002 2016
10	Fathur Rosi	MET. 000.002029 2016
11	Andi Yudi Astomo S.Sos., M.Si	MET. 000.002024 2016
12	Aditya Wishnu Pratama	MET. 000.002023 2016
13	Anjani Amitya Kirana	MET. 000.003036 2020
14	Sandra Dhesitta Putri, ST., M.Ling	MET. 000.002008 2016
15	Mustaan, SE., MM	MET. 000.002004 2016
16	Arin Nafiah	MET. 000.003864 2020
17	Bagus Arya Pradana, S.KOM. M.Si	MET. 000.002016 2016
18	Baiq Ertin Helmida	MET. 000.003627 2019
19	Bambang Setiyo Pambudi	MET. 000.014224 2019

20	Bisma Arianto, SE., MM.	MET. 000.001912 2016
21	Dr. Daniel Gunarto, MM.	MET. 000.002609 2013
22	Dr. H. Pribanus Wantara MM	MET. 000 001888 2016
23	Dr. TARJO, SE.,M.Si	MET. 000.001902 2016
24	Dr. Witler Slamet Halomoan Silitonga, M. Si.	MET.000.002099 2017
25	Dr. Yulia Murtiwi Widyastuti, M.Si.	MET.000.005289 2017
26	Dra. Puspita Rini, M.M.PD	MET. 000.004789 2016
27	Dra.S. Anugrahini Irawati, MM	MET. 000.001904 2016
28	Drs. Agus Basjari, M.Ak.	MET. 000.003007 2012
29	Drs. Sawali, MM	MET. 000.001795 2011
30	Dwi Arman Prasetya	MET. 000.006262 2015
31	Dwi Ekasari Harmadji	MET. 000.002013 2016
32	Dwi Sukrisno	MET. 000.002066 2017
33	Era Liswari	MET. 000.002095 2017
34	Erviva Fariantin	MET. 000.003630 2019
35	Evi Riyanti	MET. 000.002093 2017
36	Gaga Maulidin Hidayat	MET. 000.001624 2017
37	Harinoto	MET. 000.010899 2017
38	Harjuniasih Sulistyani	MET. 000.006260 2015
39	Harun	MET. 000.003942 2016
40	Helmi Buyung Safrizal, SE., MMT	MET. 000.003932 2016

41	Indah Ariffianti, SE., MM	MET. 000.003626 2019
42	Ir. Hebra Sarah Setiarini, Mba	MET. 000.002106 2017
43	Ir. Heri Mustofa, MM	MET. 000.002105 2017
44	Jacobus Wiwin Kuswinardi	MET. 000.002621 2019
45	Lani Pujiastuti Pratiwi	MET. 000.002092 2017
46	Lilis Andarini	MET. 000.003906 2016
47	Moch. Mujib,S.SOS, MM.	MET. 000.002006 2016
48	Mochammad Isa Anshori, SE., M.Si	MET. 000.003922 2016
49	Mohammad Ali Amrozi	MET. 000.002018 2016
50	Mohammad Naufan, S.I.K	MET. 000.001625 2017
51	Morita Asmiaty, SE.	MET. 000.005290 2017
52	Nizar Hamdi, SE., MM.	MET. 000.003631 2019
53	Nobertus Purnomolastu	MET. 000.011641 2017
54	Nurul Hidayati	MET. 000.001019 2008
55	Nyimas Gadis Arziah	MET. 000.002030 2016
56	Prof. Dr. Moeljadi, SE, SU, M.Sc	MET. 000.003152 2018
57	Prof. Dr. Yupono Bagyo, MS., CHRP	MET. 000.010898 2017
58	Rini Susilowati	MET. 000.002096 2017
59	Rino Sardanto	MET. 000.004282 2017
65	Sri Yuliasuti	MET. 000.002100 2017
66	Suyono	MET. 00.016811 2019

67	Syaiful Ikhsan	MET. 000.002107 2017
68	Teman Koesmono	MET. 000.005428 2015
69	TRI WAHYUDI	MET. 000.001999 2016
71	Yunita Ekawati	MET. 000.005291 2017
72	Wanda Gema Prasadio Akbar Hidayat, SMB	MET. 000.001913 2016

8. Biaya Uji Kompetensi

Berikut tabel biaya uji kompetensi:

Tabel 4.17 Biaya Uji Kompetensi

NO	NAMA SKEMA	BIAYA UJI KOMPETENSI			
		1-5 Org	6-10 Org	11-20 Org	21Org / lebih
1	Human Capital Staf	800.000	750.000	700.000	600.000
2	Human Capital Supervisor	2.000.000	1.800.000	1.500.000	1.300.000
3	Human Capital Manager	3.000.000	2.750.000	2.500.000	2.300.000
4	Human Capital Senior Manager	3.500.000	3.250.000	3.000.000	2.700.000
5	Pelaksanaan Rekrutmen	900.000	800.000	700.000	600.000
6	Administrative Officer	850.000	750.000	650.000	600.000
7	Pengelolaan HI di Perusahaan	1.500.000	1.300.000	1.200.000	1.000.000
8	Analisis Pengukuran Produktivitas	1.500.000	800.000	700.000	600.000
9	Pengelolaan Administrasi SDM	800.000	700.000	650.000	600.000
10	Pencegahan Perselisihan HI di Perusahaan	2.200.000	2.000.000	1.800.000	1.600.000
11	Penyusunan Persyaratan Kerja	1.000.000	800.000	700.000	600.000
12	Perancangan Sistem Pengupahan	2.700.000	2.500.000	2.300.000	2.100.000
14	Administrative Assistant	1.650.000	1.500.000	1.350.000	1.200.000
15	Executive Administrative Assistant	2.200.000	2.000.000	1.800.000	1.600.000

9. Peserta Uji Kompetensi

- a. Unsur Manajemen atau structural dan staf di perusahaan
- b. Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Aparatur Pemerintahan Desa atau Kelurahan
- c. Peserta pelatihan MSDM di lembaga pelatihan kerja pemerintah dan swasta
- d. Tenaga kerja asing yang memenuhi syarat sesuai bidangnya, pencari kerja yang membutuhkan sertifikat MSDM
- e. Mahasiswa Program S1, D3 dan S2 bidang MSDM atau bidang lain yang membutuhkan
- f. Praktisi dan Konsultan yang terkait dengan MSDM atau Hunungan Industrial dan Produktifitas
- g. Fungsional dan pegurus serikat buruh

10. Asesmen Jarak Jauh atau Uji Online

- a. Human Capital Staff
- b. Human Capital Supervisor
- c. Human Capital Manager
- d. Human Capital Senior Manager
- e. Administrative Officer
- f. Pelaksanaan Rekrutment
- g. Pengelolaan Administrasi Sumber Daya Manusia
- h. Analisis Pengukuran Produktivitas
- i. Pencegahan Perselisihan HI di perusahaan
- j. Pengelolaan HI di perusahaan

B. Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk memaparkan seluruh data dan fakta yang peneliti dapatkan selama penelitian. Data dan fakta tersebut didapatkan melalui observasi, wawancara, maupun

dokumentasi di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya. Data dan fakta tersebut berkaitan dengan rumusan masalah yang diajukan.

Guna memudahkan penulisan nama-nama informan dalam penelitian ini, maka peneliti akan memberikan kode kepada masing-masing informan yang terlibat dalam penelitian ini.

1. Muhammad Al Irsyad : Direktur (D)
2. Agus Heri Santoso : Manajer Sertifikasi (MS)
3. Ardi Widiyatama : Manager Administrasi Keuangan dan Umum (MAKU)
4. Ansori : Pegawai Staf Sertifikasi (PSS)
5. Ahmad Naufan : Pegawai Staf Pemasaran (PSP)
6. Fahrur Rosi : Pegawai staf Administrasi Keuangan dan Umum (PSAKU)

Sebagaimana data yang telah diperoleh dari penelitian, peneliti menyajikan data untuk menjawab masalah yang diangkat. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, wawancara dengan informan, serta instrumen penunjang lainnya seperti dokumen, foto, dan rekaman audio atau video. Adapun data tersebut meliputi beberapa hal yang akan diuraikan lebih lanjut, sebagai berikut:

1. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

a. Karakter Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya, dapat digambarkan karakter Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), sebagai berikut:

“Gaya kepemimpinan yang saya rasakan sih bagus, tertata dan tegas.”⁹²(PSS:7/7/22)

“Yang saya rasakan gaya kepemimpinan dari direktur LSP sangat Visioner, tidak gampang menyerah dalam situasi apapun.”⁹³(PSP:3/7/22)

“Yang saya rasakan gaya kepemimpinan dari direktur LSP sangat tertata, tidak rancu.”⁹⁴(MS:5/7/22)

⁹² Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

⁹³ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

⁹⁴ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

“Sepengetahuan dan menurut saya selama ini gaya kepemimpinan dari direktur LSP sangatlah terstruktur dan sistematis sehingga kemungkinan besar dapat mencapai tujuan.”⁹⁵ (MAKU:9/7/22)

“Iya tentu dan seringkali direktur mengontrol perilaku karyawan, maka dari itu direktur LSP MSDM universal Surabaya dapat dianggap baik di kalangan karyawan.”⁹⁶ (PSAKU:8/7/22)

“Benar, direktur LSP MSDM universal Surabaya sangat memupuk dan memelihara interpersonal yang positif, hal ini dapat dibuktikan dengan cara pendekatan emosional beliau terhadap karyawan pada pernyataan saya sebelumnya.”⁹⁷ (MS:5/7/22)

“Tentu, beliau dapat mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukan oleh LSP MSDM universal Surabaya.”⁹⁸ (MAKU:9/7/22)

⁹⁵ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

⁹⁶ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

⁹⁷ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

⁹⁸ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

“Iya tentu, tegas dalam hal pekerjaan dan selalu menyesuaikan dengan kemajuan teknologi yang sekarang.”⁹⁹ (PSP:3/7/22)

“Benar, direktur LSP MSDM sangat tegas dalam hal pekerjaan, selain itu direktur dari LSP MSDM juga tidak pernah tertinggal akan informasi-informasi terbaru.”¹⁰⁰ (PSAKU:8/7/22)

“Iya, tidak hanya dengan ucapan tapi juga langsung dibuktikan dengan perlakuan.”¹⁰¹ (PSS:7/7/22)

“Iya tentu, tegas dalam hal pekerjaan dan tidak tertinggal informasi.”¹⁰² (MS:5/7/22)

“Pastinya, karena itu termaktub dalam visi misi direktur LSP MSDM universal Surabaya.”¹⁰³ (MAKU:9/7/22)

“Benar direktur mengajarkan agar mendahulukan kepentingan organisasi, hal tersebut tidak hanya dilakukan dengan

⁹⁹ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁰⁰ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁰¹ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁰² Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁰³ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

ucapan tetapi juga dilakukan secara langsung dan dibuktikan dengan perlakuan.”¹⁰⁴ (PSAKU:8/7/22)

“Royal, teliti, tepat waktu, sigap, bertanggung jawab.”¹⁰⁵ (PSP:3/7/22)

“Tegas, teliti, deadline, royal, tepat waktu, tegas, bertanggung jawab, menepati janji.”¹⁰⁶ (MS:5/7/22)

Dapat disimpulkan, bahwa direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya memiliki karakter yang bagus, tertata, tegas, visioner, tidak mudah putus asa, terstruktur dan sistematis, mengontrol perilaku karyawannya, memupuk dan memelihara interpersonal, bertanggung jawab, memiliki jiwa yang utuh dan independen dalam mencapai visi organisasi, memotivasi, serta memberi pemahaman kepada karyawan untuk rela dan siap berkorban demi kepentingan organisasi. Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya merupakan gaya kepemimpinan yang ideal.

¹⁰⁴ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁰⁵ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁰⁶ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

b. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari empat karakteristik, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Berikut peneliti paparkan hasil penelitian pada masing-masing karakteristik kepemimpinan transformasional di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

1) Pengaruh Ideal (*Idealized influence*)

Pengaruh ideal merupakan perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa kagum dan kepercayaan dari karyawan terhadap pimpinan. Sehingga, karyawan mau mengikuti langkah yang dilakukan oleh atasan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti selama magang di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal, bahwa direktur LSP MSDM Universal dalam memberikan tanggungjawab pekerjaan dilakukan secara langsung melalui lisan.¹⁰⁷ Selain itu, karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat saat rapat. memberikan sebuah motivasi untuk kemajuan kinerja anggota. Direktur senantiasa mengendalikan serta mengupayakan sumber daya yang ada dan selalu mendorong

¹⁰⁷ Observasi peneliti saat melakukan magang di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal pada tanggal 11 Oktober sampai dengan 11 November 2021.

karyawan, agar karyawan tersebut menyadari bahwa pekerjaan merupakan hal yang penting dengan cara mendorong karyawan, agar mendahulukan kepentingan organisasi atau tim daripada kepentingan pribadi. Direktur menjalankan perannya sebagai pemimpin dengan baik, bawahan merasa tepat dengan gaya kepemimpinannya. Direktur dapat memberikan petunjuk yang jelas kepada karyawan dalam mendapatkan sasaran yang sudah ditentukan. Direktur menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan inovatif.

Hal tersebut dapat dibuktikan dengan pernyataan beberapa karyawan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya yang menyatakan bahwa direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya memiliki pengaruh yang ideal terhadap karyawannya. Berikut kutipan wawancaranya:

“Iya, menurut saya Ideal.”¹⁰⁸ (PSS:7/7/22)

“Iya, sudah Ideal.”¹⁰⁹ (PSP:3/7/22)

“Betul, gaya kepemimpinan direktur LSP MSDM universal saat ini sudah ideal

¹⁰⁸ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁰⁹ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

karena faktor-faktor yang ada di dalamnya sangat terstruktur.”¹¹⁰(PSAKU:8/7/22)

“Tentu, dikarenakan kemajuan dari organisasi ini sendiri juga tentunya karena pengaruh direktur yang sangat sigap dalam menghadapi sebuah problematika perusahaan.”¹¹¹(MAKU:9/7/22)

“Tentu, kemajuan dari organisasi ini karna pengaruh direktur yang sangat kuat.”

¹¹²
(MS:5/7/22)

Pernyataan tersebut memang sesuai dengan kenyataan yang biasa dilakukan oleh direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya dalam kesehariannya di kantor. Muhammad Al Irsyad berusaha untuk menjadi sosok pemimpin yang ideal bagi karyawan-karyawannya. Berikut pernyataan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya:

¹¹⁰ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹¹¹ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹¹² Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

“Kalau sudah ideal mungkin menurut saya sudah ya, karena ya saya berusaha untuk menjadi seseorang yang bertanggung jawab terhadap amanah yang sedang saya pegang. Kadang saya juga kerap memberikan apresiasi kepada karyawan supaya mereka merasa dihargai keberadaannya dan untuk mendorong serta memotivasi mereka dalam bekerja.”¹¹³ (D/20/7/22)

“Ya, makanya saya selain sebagai pemimpin saya mengusahakan bisa menjadi teman kerja yang baik terhadap karyawan. Tidak selalu bersikap formal tapi tetap profesional agar suasana kerja tetap nyaman dan menyenangkan bahkan harapannya kita bisa menjadi layaknya sebagaimana keluarga, karena kita ini kan bekerja bersama satu gedung dengan tujuan yang sama. Itu harus penting untuk dipahami bersama.”¹¹⁴ (D/20/7/22)

Muhammad Al Irsyad berusaha menjadi sosok pemimpin ideal dengan cara bertanggung jawab terhadap amanah yang

¹¹³ Wawancara dengan Muhammad Al Irsyad selaku Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya pada 20 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹¹⁴ Wawancara dengan Muhammad Al Irsyad selaku Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya pada 20 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

diberikan, selalu mengapresiasi dan memotivasi karyawannya agar karyawan merasa dihargai keberadaannya. Selain itu, Muhammad Al Irsyad juga berusaha memupuk hubungan interpersonal dengan menjadi teman kerja karyawan.

2) Motivasi inspirasi

Pemimpin yang mempunyai karakter motivasi inspirasional akan mengekspresikan pencapaian tujuan dengan menggunakan simbol-simbol yang menarik kepada karyawan dan mengekspresikan tujuan-tujuan dengan cara sederhana. Pemimpin juga diharapkan dapat menumbuhkan semangat karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Melalui perilaku verbal dan simbolis tersebut, dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap kemampuan yang dimiliki, internalisasi nilai-nilai, dan kenyamanan terhadap tugas atau peran yang dijalankan. Hal tersebut dapat menjadi sebuah kekuatan motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya berusaha untuk menumbuhkan semangat karyawan dalam melaksanakan program-program dengan memberikan semangat motivasi kepada karyawan. Berikut kutipan wawancaranya:

“Iya, dan biasanya langsung personal ke masing-masing karyawan.”¹¹⁵ (PSS:7/7/22)

“Iya, melalui penugasan dan kekurangan apa yang dihadapi oleh masing-masing karyawan.”¹¹⁶ (PSP:3/7/22)

“Iya dengan selalu bertanya ada masalah apa dihari ini terus dikasih saran kemudian diberi semangat dan motivasi.”¹¹⁷ (PSAKU:8/7/22)

“Benar, Direktur LSP MSDM universal Surabaya sangat memotivasi karyawan dengan cara pendekatan emosional kepada karyawan, seperti menanyakan kabar hari ini pada karyawan, lalu jikalau ada masalah pada karyawan direktur LSP MSDM universal Surabaya memberikan sebuah saran dan semangat motivasi bagi karyawan.”¹¹⁸ (MS:5/7/22)

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut dapat disimpulkan, bahwa direktur menyampaikan motivasi kepada karyawan melalui pendekatan personal dan menghargai

¹¹⁵ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹¹⁶ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹¹⁷ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹¹⁸ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

kemampuan karyawan. Sedangkan berdasarkan wawancara dengan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya menyatakan bahwa:

“Ya itu tadi, lewat apresiasi penghargaan. Atau nanti kita adakan acara bersama. Kadang saya juga memberikan motivasi mereka lewat ucapan.”¹¹⁹ (D/20/7/22)

Sesuai pernyataan tersebut, bahwa motivasi dilakukan dengan cara memberikan penghargaan kepada karyawan.

3) Stimulasi Intelektual

Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik stimulasi intelektual, dalam penelitian ini didefinisikan sebagai karakteristik pemimpin yang mendiskusikan masalah internal maupun eksternal di tempat kerja dan mampu menerima ide-ide perbaikan dari karyawan atau rekan kerja. Pemimpin berusaha untuk mengedepankan rasionalitas dari bawahan untuk menangani masalah di tempat kerja. Hasil wawancara dengan informan menunjukkan kecenderungan karakteristik stimulasi intelektual dapat diidentifikasi dari direktur yang dapat

¹¹⁹ Wawancara dengan Muhammad Al Irsyad selaku Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya pada 20 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

menerima ide-ide baru dari karyawan. Berikut hasil kutipannya:

“Iya betul, melalui keterbatasan dan juga evaluasi terhadap kinerja juga diberikan pemahaman mengenai tingkatan kompetensi.”¹²⁰ (PSP:3/7/22)

“Karna kita bekerja di lembaga yang selalu berhubungan dengan peningkatan skema kompetensi, tentu diskusi atau evaluasi dari direktur selalu insten agar peminat dari sertifikasi lebih bisa berkualitas.”

¹²¹ (PSS:7/7/22)

“Menurut saya, hal tersebut sangatlah diperlukan dan kabar baiknya direktur LSP MSDM Universal Surabaya menerapkan hal tersebut, dengan alasan karena kita berkerja di Lembaga yang selalu berhubungan dengan peningkatan skema kompetensi, tentu disana diskusi atau evaluasi dari direktur menjadi urgent dan harus intens agar peminat dari sertifikasi lebih dapat berkualitas.”¹²² (MAKU:9/7/22)

“Itu sudah dapat dipastikan dengan melihat prestasinya saat ini, dan sudah seharusnya

¹²⁰ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹²¹ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹²² Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

seorang direktur memiliki kemampuan menstimulasi intelektual.”¹²³ (MS:5/7/22)

Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya memiliki kemampuan menstimulasi intelektual dengan memberikan pemahaman terhadap kompetensi yang harus dimiliki karyawan dengan cara berdiskusi dan evaluasi yang dilakukan agar sertifikasi yang diberikan lebih berkualitas. Sesuai dengan pernyataan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya sebagai berikut:

“Ya, biasanya saya memberikannya lewat perilaku dan ya secara formal juga lewat pelatihan atau workshop untuk menunjang kompetensi karyawan juga.”¹²⁴ (D/20/7/22)

Berdasarkan wawancara dengan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya bahwa direktur memberikan stimulasi intelektual dengan cara

¹²³ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹²⁴ Wawancara dengan Muhammad Al Irsyad selaku Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya pada 20 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

mengadakan pelatihan atau workshop untuk menunjang kompetensi karyawan.

4) Pertimbangan Individu

Pemimpin transformasional selalu memberikan perhatian terhadap karyawan, melatih dan menasehati karyawan secara pribadi. Seperti yang dilakukan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya. Berikut kutipan wawancaranya:

“Memberikan perhatian terhadap karyawan, melatih dan menasehati karyawan secara pribadi.”¹²⁵ (PSAKU:8/7/22)

“Tepat sekali, karena menurut direktur LSP MSDM universal Surabaya sendiri hal itu merupakan sebuah penerapan dari pendekatan emosional yang dianutnya.”¹²⁶ (MS:5/7/22)

Berdasarkan pernyataan tersebut direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya selalu memberikan perhatian terhadap karyawan, melatih dan menasehati karyawan secara pribadi dengan menggunakan pendekatan emosional. Berikut

¹²⁵ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹²⁶ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

kutipan wawancara dengan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya:

“Kadang iya, dengan catatan tetap profesional. Karena saya juga terbuka dengan setiap karyawan. Di sela-sela istirahat bisa ngobrol, berkomunikasi baik dengan karyawan.”¹²⁷ (D/20/7/22)

Dari pernyataan tersebut menjelaskan bahwa Muhammad Al Irsyad memberikan perhatian kepada karyawan.

c. **Komponen-Komponen Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin perlu mempunyai visi yang jelas. Karyawan juga perlu memahami dan memperdulikan sebuah visi agar visi tidak sia-sia, sehingga pemimpin perlu mengelola penyampaian visi, agar karyawan memiliki kesepahaman demi kesuksesan organisasi. Selain itu karyawan perlu memiliki motivasi dengan tujuan agar visi organisasi bisa tercapai. Berikut hasil kutipan wawancara terkait komponen gaya kepemimpinan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya:

¹²⁷ Wawancara dengan Muhammad Al Irsyad selaku Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya pada 20 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

"Iya memiliki visi sangat jelas, didukung dengan kerja yang sesuai."¹²⁸ (PSAKU:8/7/22)

"Iya visi misinya jelas, selalu melakukan Inovasi."¹²⁹ (PSS:7/7/22)

"Iya visinya sangat jelas, selalu melakukan perubahan yang baik."¹³⁰ (PSP:3/7/22)

"Menurut saya, beliau direktur LSP MSDM universal Surabaya memiliki visi misi yang jelas dengan bukti, beliau selalu melakukan perubahan yang baik bagi perusahaan."¹³¹ (MS:5/7/22)

"Tentunya bisa mengelola penyampaian visi, karena visi yang dilontarkan telah direalisasikan."¹³² (MAKU:9/7/22)

"Iya memotivasi, melalui evaluasi setiap bulan."¹³³ (PSS:7/7/22)

¹²⁸ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹²⁹ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹³⁰ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹³¹ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹³² Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹³³ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

“Iya tentu, karyawan selalu dimotivasi lewat evaluasi bulanan.”¹³⁴(PSP:3/7/22)

“Memang harusnya seperti itu, pemberian motivasi inspirasi tersebut dilakukan melalui evaluasi bulanan atau setiap kali direktur bertemu karyawan di lingkup kantor.”¹³⁵(MAKU:9/7/22)

Berdasarkan pernyataan informan di atas menjelaskan bahwa komponen-komponen gaya kepemimpinan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya memiliki visi yang jelas, mampu menyampaikan visi dengan jelas dan mampu memotivasi karyawan dalam mencapai visi perusahaan.

d. Prinsip-prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin perlu memiliki visi yang jelas, memotivasi, memfasilitas, memberi inovasi demi tercapainya visi dan tujuan perusahaan. Berikut hasil kutipan wawancara terkait prinsip-prinsip gaya kepemimpinan transformasional direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya:

¹³⁴ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹³⁵ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

“Selalu memiliki pandangan dan wawasan yang luas.”¹³⁶(MAKU:9/7/22)

“Visioner.”¹³⁷(PSP:3/7/22)

“Selalu memiliki pandangan atau wawasan ke masa depan.”¹³⁸(PSAKU:8/7/22)

“Berwawasan luas, selalu memandang ke masa depan, tangkas, cepat menganalisis problem serta menyelesaikannya.”¹³⁹(MAKU:9/7/22)

“Terkadang beliau turun sendiri untuk melihat kondisi karyawan, tetapi jika beliau sibuk digantikan oleh atasan.”¹⁴⁰(PSP:3/7/22)

“Beliau memang sangat menekankan pengembangan karyawan demi terciptanya peningkatan kinerja karyawan itu sendiri, terlebih perihal skema kompetensi atau

¹³⁶ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹³⁷ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹³⁸ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹³⁹ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁴⁰ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

metode uji yang khusus diperuntukkan karyawan.”¹⁴¹(MS:5/7/22)

“Benar, hal tersebut dilakukan salah satunya dengan mengupgrade komputer dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan.”¹⁴²(PSS:7/7/22)

“Pasti karena beliau sangat terampil dan bisa dianggap mampu.”¹⁴³(PSAKU:8/7/22)

“Direktur LSP MSDM mendapat komitmen dari karyawan yang terlibat dalam pencapaian misi dikarenakan karyawan juga bekerja sesuai SOP.”¹⁴⁴(MAKU:9/7/22)

“Menciptakan sinergi, memotivasi, mengoptimalkan, dan memberi energi kepada karyawan dengan cara memberi peluang agar karyawan bisa berkreasi dan berinovasi.”¹⁴⁵(MS:5/7/22)

¹⁴¹ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁴² Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁴³ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁴⁴ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁴⁵ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

“Seperti itu, sebagai buktinya beliau sanggup memberi saran terbaik menurutnya kepada masalah karyawannya.”¹⁴⁶ (PSS:7/7/22)

“Pada intinya direktur sangat percaya pada karyawan dan karyawan juga sangatlah percaya pada direktur.”¹⁴⁷ (MS:5/7/22)

“Iya tentu, direktur dengan menambah karyawan sesuai bidangnya.”¹⁴⁸ (MAKU:9/7/22)

“Iya tentu lewat penambahan karyawan baru untuk menunjang pekerjaan yg lebih efektif.”¹⁴⁹ (MS:5/7/22)

“Tentu, hal tersebut dilakukan direktur LSP MSDM melalui penambahan karyawan baru demi menunjang pekerjaan yang lebih membawa hasil.”¹⁵⁰ (PSAKU:8/7/22)

¹⁴⁶ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁴⁷ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁴⁸ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁴⁹ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁵⁰ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

“Perubahan tentunya dilakukan dengan menyesuaikan keadaan.”¹⁵¹ (MS:5/7/22)

“Iya dengan pemantaun secara langsung atas kinerja karyawan.”¹⁵² (PSP:3/7/22)

“Sikap bertekat untuk menghadapi dan menyelesaikan setiap problem dimiliki oleh direktur LSP MSDM, hal tersebut dilakukan direktur LSP MSDM dengan pemantaun secara langsung atas kinerja dimasing-masing karyawan.”¹⁵³ (MAKU:9/7/22)

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa prinsip-prinsip gaya kepemimpinan transformasional direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya antara lain: Pertama, visioner. Kedua, motivasi. Ketiga, fasilitas. Keempat, inovasi. Kelima, mobilitas. Keenam, siap siaga. Ketujuh, tekad.

e. Ciri-ciri kepemimpinan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri: senang berbagi kekuasaan kepada karyawannya, menasehati dan memberi

¹⁵¹ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁵² Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁵³ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

peluang demi kemajuan organisasi, mempersiapkan semua kebutuhan untuk kemajuan dan kemauan karyawan supaya lebih bertanggung jawab. Berikut kutipan wawancara terkait ciri-ciri kepemimpinan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya:

“Karyawan yang pekerjaannya bagus selalu dikasih kepercayaan lebih.”¹⁵⁴ (MS:5/7/22)

“Sesuai level dan kemampuan, karyawan yang pekerjaan bagus selalu dikasih kepercayaan lebih.”¹⁵⁵ (MAKU:9/7/22)

“Disesuaikan dengan level dan kemampuan masing masing karyawan, karyawan yang memiliki kompeten tinggi akan diberikan kepercayaan lebih oleh direktur LSP MSDM, pada intinya setiap orang karyawan akan ditempatkan pada posisinya masing-masing sesuai keahlian yang mereka sukai.”¹⁵⁶ (PSAKU:8/7/22)

“Sesuai, direktur LSP MSDM universal Surabaya sangat membuka peluang yang

¹⁵⁴ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁵⁵ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁵⁶ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

luas untuk kemajuan organisasi, hal ini berdasarkan program kerja yang direalisasikan beliau.”

“Iya tentu, selalu melakukan upgrading.”¹⁵⁷ (MAKU:9/7/22)

“Iya tentu, disesuaikan dengan kemajuan teknologi agar pekerjaan lebih cepat.”¹⁵⁸ (PSS:7/7/22)

“Iya tentu, selalu mengupgrade.”¹⁵⁹ (PSP:3/7/22)

“Iya, pihak direktur LSP MSDM selalu berupaya yang terbaik dalam memenuhi dan mengupgrade kebutuhan karyawan.”¹⁶⁰ (MS:5/7/22)

Berdasarkan pernyataan di atas menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya ciri-ciri: senang berbagi kekuasaan kepada karyawannya, menasehati dan memberi peluang demi kemajuan organisasi, mempersiapkan semua

¹⁵⁷ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁵⁸ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁵⁹ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁶⁰ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

kebutuhan untuk kemajuan dan kemauan karyawan supaya lebih bertanggung jawab.

2. Proses Kepemimpinan Trasformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

a. Proses Kepemimpinan Trasformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan

transformasional berangkat dari keinginan kuat untuk mentransformasi organisasi menuju perubahan dan perbaikan. Hal tersebut dilakukan oleh direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya. Berikut kutipan wawancara terkait proses peningkatan kinerja:

“Mengontrolnya tidak kearah yang membatasi dan memberikan tekanan ya, tapi lebih ke norma ataupun etika dalam bekerja saja. Selain itu kita kan ada target kerja dan pelaporan kinerja karyawan, disitu nanti kita juga adakan evaluasi keduanya.”¹⁶¹ (D/20/7/22)

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa proses peningkatan kinerja karyawan dilakukan dengan melihat target kerja, melihat laporan

¹⁶¹ Wawancara dengan Muhammad Al Irsyad selaku Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya pada 20 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

kinerja karyawan dan melakukan evaluasi. Evaluasi tersebut menghasilkan adanya perubahan manajemen. Seperti kutipan wawancara berikut ini:

“Direktur melakukan perubahan manajemen, rekrutmen karyawan untuk tujuan kinerja yang lebih seperti pernyataan sebelumnya adanya perubahan manajemen, rekrutmen karyawan baru adalah bagian kepemimpinan transformasional untuk tujuan kinerja yang lebih maksimal.”¹⁶²(MAKU:9/7/22)

“Seperti yang disebutkan di atas bahwa terdapat perubahan manajemen pada LSP MSDM Universal Surabaya dimana rekrutmen karyawan baru merupakan bagian kepemimpinan transformasional demi tujuan kinerja yang lebih maksimal.”¹⁶³(MS:5/7/22)

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya melakukan perubahan manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara melakukan rekrutmen karyawan

¹⁶² Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁶³ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

baru sebagai wujud proses kepemimpinan transformasional untuk tujuan agar kinerja lebih maksimal.

Berikut bentuk perubahan kepemimpinan transformasional di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya. Sesuai dengan hasil wawancara dengan informan, dapat diuraikan sebagai berikut:

“Terkait perubahan, direktur selalu melakukan evaluasi pada kinerja dalam organisasi, khususnya pada karyawan.”¹⁶⁴(MAKU:9/7/22)

“Evaluasi terkait kinerja organisasi/manajemen selalu jadi perhatian direktur, tentu kalau perubahan pernah dilakukan untuk mendorong organisasi yang lebih baik, seperti penggantian jabatan di struktur organisasi.”¹⁶⁵(MS:5/7/22)

“Evaluasi terkait kinerja organisasi/manajemen selalu jadi perhatian direktur, apalagi jikalau ada anggota/karyawan yang pasif atau yang tidak aktif langsung di kasih peringatan, jikalau sudah dikasih peringatan tapi masih

¹⁶⁴ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁶⁵ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

pasif maka langsung saja di keluarkan.”¹⁶⁶(PSP:3/7/22)

“Perubahan yang diterapkan oleh direktur LSP MSDM universal Surabaya berdasarkan hasil evaluasi terkait kinerja organisasi/manajemen, terlebih lagi jika ada karyawan/anggota yang pasif peringatan dari direktur LSP MSDM langsung terlontar, tetapi itu masih langkah pertama dan jikalau anggota/karyawan tersebut tetap pasif maka langkah terakhir yakni dikeluarkan dari organisasi/manajemen.”¹⁶⁷(PSAKU:8/7/22)

Berdasarkan kutipan di atas menjelaskan bahwa bentuk perubahan yang dilakukan oleh direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya dengan selalu melakukan evaluasi pada kinerja dalam organisasi, khususnya pada karyawan yang dilakukan untuk mendorong organisasi agar lebih baik, seperti penggantian jabatan di struktur organisasi. Selain itu, evaluasi juga terkait kinerja organisasi/manajemen pada anggota/karyawan yang pasif atau yang tidak aktif langsung akan diberi peringatan, jika setelah diberi peringatan masih pasif maka langsung dikeluarkan dari organisasi/manajemen. Berikut kutipan

¹⁶⁶ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁶⁷ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

wawancara dengan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya terkait perubahan organisasi:

“Meskipun saya kadang memberikan apresiasi kepada mereka tapi saya juga tidak membiarkan karyawan yang melakukan penyeleengan kerja apalagi itu fatal, jadi semisal memang mengharuskan untuk pergantian posisi atau resuffle ya harus dilakukan. Makanya kita penting adakan evaluasi, kita lihat dimana letak kesalahannya kenapa kok nggak sesuai dengan rencana kerja kita. Bila perlu kita susun ulang rencana kerja kita, itu sudah tanggung jawab saya untuk berani mengambil sebuah keputusan.”

Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya memberikan apresiasi kepada karyawan dan juga memberikan punishment Ketika karyawan melakukan pelanggaran.

b. Proses Peningkatan Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja dilakukan agar tercapainya target yang telah ditentukan. Kinerja karyawan dapat dilihat dari penilaian kinerja karyawan. Berikut kutipan wawancara terkait proses untuk mengetahui seberapa besar tingkat kinerja karyawan Proses peningkatan kinerja karyawan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya:

“Belum pasti mencapai target, karena disesuaikan dengan banyak tidaknya pekerjaan.”¹⁶⁸ (PSS:7/7/22)

“Tidak selalu mencapai target, karna disesuaikan dengan banyak tidaknya pekerjaan.”¹⁶⁹ (PSAKU:8/7/22)

“Belum bisa dipastikan karena tercapai atau tidak nya sebuah target juga bergantung dengan banyak atau tidaknya pekerjaan.”¹⁷⁰ (PSP:3/7/22)

“tingkat kinerja karyawan 94%.”¹⁷¹ (PSS:7/7/22)

“antara 80 %-90%.”¹⁷² (MAKU:9/7/22)

“85-95%.”¹⁷³ (PSAKU:8/7/22)

¹⁶⁸ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁶⁹ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁷⁰ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁷¹ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁷² Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁷³ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

“Tingkat kebesaran kinerja karyawan saat ini berkisar antara 85% - 95%.”¹⁷⁴(MS:5/7/22)

“Iya karna selalu ada pengawasan dan evaluasi dari atasan.”¹⁷⁵(PSP:3/7/22)

“Seringkali melakukan hal tersebut dengan baik juga tepat waktu oleh karyawan karena selalu ada pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh atasan mereka.”¹⁷⁶(PSAKU:8/7/22)

“Karyawan membuat laporan hasil pekerjaan untuk dilaporkan kepada atasan, karena itu termasuk bagian dari pelaporan manajemen.”¹⁷⁷(MS:5/7/22)

“Laporan tersebut merupakan hal wajib yang wajib dilakukan oleh setiap karyawan.”¹⁷⁸(MS:5/7/22)

“Kebanyakan karyawan selalu melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang ditargetkan.”¹⁷⁹(MAKU:9/7/22)

¹⁷⁴ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁷⁵ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁷⁶ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁷⁷ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁷⁸ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁷⁹ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga

“Untuk karyawan yang lembur pasti ada tambahan tersendiri.”¹⁸⁰ (MAKU:9/7/22)

“Untuk karyawan lembur akan tetap mendapat penilaian uang lembur sesuai jam.”¹⁸¹ (MS:5/7/22)

“Untuk karyawan yang lembur pasti ada tambahan tersendiri.”¹⁸² (PSAKU:8/7/22)

“Bagi karyawan yang mau dan mampu bekerja melebihi jam kerja normal dapat dipastikan bahwa mereka akan mendapat tambahan tersendiri.”¹⁸³ (MS:5/7/22)

“Penilaian terhadap setiap karyawan sudah diperhitungkan, selain itu penilain juga disesuaikan dengan KPI (*Key Performace Indicator*).”¹⁸⁴ (MS:5/7/22)

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa proses peningkatan kinerja karyawan dilihat dari

Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁸⁰ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁸¹ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁸² Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁸³ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁸⁴ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

penilaian kinerja karyawan dilihat dari peningkatan kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan dan pemberian motivasi. Dalam penilaian kinerja karyawan terdapat unsur-unsur penilaian kinerja karyawan. Berikut kutipan wawancara terkait unsur-unsur kinerja karyawan:

“Biasanya antar karyawan bisa bekerja dengan rekan karyawan lainnya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, biasanya begitu.”¹⁸⁵ (PSP:3/7/22)

“Iya biasanya begitu selagi karyawan tersebut mampu melakukan.”¹⁸⁶ (PSS:7/7/22)

“Kurang lebih seperti itu, biasanya setiap karyawan akan melakukan kerjasama dengan karyawan lainnya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan agar pekerjaan yang diberikan dapat terselesaikan dengan maksimal.”¹⁸⁷ (PSP:3/7/22)

“Ketulusan hati dan keikhlasan serta kemampuan merupakan bagian dari dorongan agar pekerjaan yang dilakukan bisa lebih maksimal.”¹⁸⁸ (PSAKU:8/7/22)

¹⁸⁵ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁸⁶ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁸⁷ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁸⁸ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

“Kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai standar dan target yang ditentukan dari hasil yang dikerjakan karyawan tersebut.”¹⁸⁹ (MAKU:9/7/22)

“Mengenai hal di atas, dapat mengacu pada hasil kerja setiap individu karyawan.”¹⁹⁰ (PSP:3/7/22)

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa unsur-unsur penilaian kinerja karyawan dilihat dari kerja sama, ketulusan, keikhlasan, kemampuan, target. Berikut pernyataan informan terkait metode penilaian kinerja karyawan:

“Penilaian kinerja karyawan dilakukan secara langsung terhadap pekerjaan sehari-hari.”¹⁹¹ (PSS:7/7/22)

“Penilaian karyawan dilihat dari hasil laporan tiap-tiap karyawan setiap harinya.”¹⁹² (PSP:3/7/22)

“Penilaian kinerja secara langsung dari hasil pekerjaan tiap hari, secara tidak

¹⁸⁹ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁹⁰ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁹¹ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁹² Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

langsung dari penilaian atasan atau direktur yang mengawasi.”¹⁹³ (PSAKU:8/7/22)

“Penilaian kerja secara langsung dilakukan dengan menilai hasil pekerjaan tiap hari karyawan, dan untuk penilaian kerja secara tidak langsung dilakukan dengan pemberian penilaian dari atasan atau direktur yang mengawasi.”¹⁹⁴ (PSP:3/7/22)

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Secara langsung dilakukan oleh direktur dengan menilai pekerjaan setiap harinya. Sedangkan penilaian kinerja karyawan secara tidak langsung dilakukan dengan memberikan penilaian melalui pengawasan direktur.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya didorong dari faktor internal dan eksternal. Kinerja yang dilakuan akan berbeda antara satu katyawan dengan karyawan lainnya sesuai dengan kemampuan yang miliki. Berikut kutipan wawancara terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Lembaga

¹⁹³ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁹⁴ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya:

“Terkait dorongan itu pasti, faktor internal atau eksternal menurut saya tergantung masing-masing.”¹⁹⁵ (MS:5/7/22)

“Tidak bisa jelaskan karna itu terkait perorangan.”¹⁹⁶ (PSS:7/7/22)

“Pasti semangat bekerja itu ada dorongan, tapi juga tidak bisa memastikan karena itu tergantung pribadi masing-masing.”¹⁹⁷ (PSP:3/7/22)

“Tentu, semangat bekerja yang tinggi bisa didapatkan berkat adanya dorongan, tetapi, tidak ada jaminan bahwa pemberian dorongan untuk karyawan akan membentuk semangat kerja yang tinggi karena itu tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.”¹⁹⁸ (MAKU:9/7/22)

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

¹⁹⁵ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁹⁶ Wawancara dengan Ansori selaku Pegawai Staf Sertifikasi pada 7 Juli 2022 Pukul 10.20 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁹⁷ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

¹⁹⁸ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

“Melakukan kerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan yang maksimal juga.”¹⁹⁹(MAKU:9/7/22)

“Lembur agar deadline pekerjaan bisa terselesaikan.”²⁰⁰(PSAKU:8/7/22)

“Lembur agar pekerjaan bisa terselesaikan dengan tepat waktu.”²⁰¹(PSP:3/7/22)

“Usaha yang dilakukan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya adalah dengan melakukan penambahan jam kerja atau lembur agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu.”²⁰²(MS:5/7/22)

“Pasti setiap karyawan memiliki kemampuan bahkan keahlian yang berbeda, hal tersebut dipengaruhi oleh faktor internal yang berasal dari diri karyawan itu sendiri dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri karyawan itu.”²⁰³(MS:5/7/22)

¹⁹⁹ Wawancara dengan Ardi Widiyatama selaku Manager Administrasi Keuangan dan Umum pada 9 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

²⁰⁰ Wawancara dengan Fahrur Rosi selaku Pegawai Staf Administrasi Keuangan dan Umum pada 8 Juli 2022 Pukul 10.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

²⁰¹ Wawancara dengan Ahmad Naufan selaku Pegawai Staf Pemasaran pada 3 Juli 2022 Pukul 11.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

²⁰² Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

²⁰³ Wawancara dengan Agus Heri Santoso selaku Manajer Sertifikasi pada 5 Juli 2022 Pukul 09.00 WIB di kantor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

Berdasarkan kutipan wawancara di atas menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya yaitu dari faktor internal dan eksternal.

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah peneliti paparkan pada sub-sub sebelumnya dengan penyesuaian terhadap dasar-dasar teori yang ada, maka temuan-temuan dari hasil penelitian terkait fokus penelitian akan dijabarkan secara sistematis sesuai dengan hasil penelitian di lapangan.

1. Perspektif Teoritis

a. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

Gaya kepemimpinan transformasional direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya terdiri dari empat karakteristik, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Berikut peneliti paparkan hasil penelitian pada masing-masing karakteristik kepemimpinan transformasional di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya.

Hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti yang menjelaskan bahwa direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal

Surabaya memiliki karakter yang bagus, tertata, tegas, visioner, tidak mudah putus asa, terstruktur dan sistematis, mengontrol perilaku karyawannya, memupuk dan memelihara interpersonal, bertanggung jawab, memiliki jiwa yang utuh dan independen dalam mencapai visi organisasi, memotivasi, serta memberi pemahaman kepada karyawan untuk rela dan siap berkorban demi kepentingan organisasi. Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya merupakan gaya kepemimpinan yang ideal.

Robbins menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai 4 karakteristik, antara lain:

1) Pengaruh ideal (*Idealized influence*)

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan dan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya bahwa Muhammad Al Irsyad sebagai direktur merupakan pemimpin yang selalu berusaha menjadi sosok pemimpin ideal dengan cara bertanggung jawab terhadap amanah yang diberikan, selalu mengapresiasi dan memotivasi karyawannya agar karyawan merasa dihargai keberadaannya.

Hal tersebut sesuai dengan teori Robbins yang menyatakan bahwa pemimpin tersebut akan menciptakan perasaan bangga, agar mendapatkan kepercayaan dari karyawan.

2) Motivasi inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya berusaha untuk menumbuhkan semangat karyawan dalam melaksanakan program-program dengan memberikan semangat motivasi kepada karyawan. Direktur menyampaikan motivasi kepada karyawan melalui pendekatan personal dan menghargai kemampuan karyawan.

Hal tersebut sesuai dengan teori Robbins bahwa motivasi inspirasi yang dimaksud adalah pemimpin yang menyampaikan sebuah harapan yang tinggi untuk masa depan dengan menggunakan tanda-tanda untuk menekankan usaha dan mengekspresikan maksud penting dengan menggunakan metode yang proporsional. Pemimpin transformasional mempunyai sebuah kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi, dengan memberikan pemahaman kepada anggotanya.

3) Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*)

Berdasarkan hasil wawancara menjelaskan bahwa direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya memiliki kemampuan menstimulasi intelektual dengan memberikan pemahaman terhadap kompetensi yang harus dimiliki karyawan dengan cara berdiskusi dan evaluasi yang dilakukan agar sertifikasi yang diberikan lebih berkualitas. Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya

Manusia (MSDM) Universal Surabaya memberikan stimulasi intelektual dengan cara mengadakan pelatihan atau *workshop* untuk menunjang kompetensi karyawan.

Hal tersebut sesuai dengan teori Robbins bahwa stimulasi intelektual merupakan pemimpin yang mengajarkan sebuah penyesuaian, rasional, dan memecahkan suatu permasalahan dengan teliti. Pemimpin transformasional juga melakukan stimulasi kepada anggotanya, sehingga anggota menjadi seseorang yang inovatif dan kreatif. Stimulasi intelektual dilakukan dengan cara menawarkan pendapat, menjelaskan sebuah permasalahan dan melakukan rencana baru untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang sedang dialami.²⁰⁴

4) Pertimbangan individu (*Individualized Consideration*)

Berdasarkan hasil wawancara menjelaskan bahwadirektur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya selalu memberikan perhatian terhadap karyawan, melatih dan menasehati karyawan secara pribadi dengan menggunakan pendekatan emosional.

Hal tersebut sesuai dengan teori Robbins bahwa pemimpin transformasional selalu memberikan perhatian terhadap karyawan, melatih dan menasehati karyawan secara pribadi. Pemimpin juga mengajak

²⁰⁴ Horiyanto Marc Johnathan, "Studi Deskriptif Gaya Kepemimpinan Pada PT Perusahaan Cat", *Agora*, Vol. 5, No. 01, (2017), 5.

karyawan untuk mengetahui keterampilan yang dimiliki orang lain dan meningkatkan kemampuan dalam diri anggota masing-masing.²⁰⁵

Dari hasil wawancara dan observasi terkait karakteristik gaya kepemimpinan direktur di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya dapat disimpulkan bahwa antara lapangan dan teori sesuai.

b. Proses kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

Berdasarkan hasil wawancara menjelaskan bahwa proses peningkatan kinerja karyawan dilakukan dengan cara melihat target kerja, melihat laporan kinerja karyawan dan melakukan evaluasi. Dalam evaluasi, direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya melakukan perubahan manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara melakukan rekrutmen karyawan baru sebagai wujud proses kepemimpinan transformasional untuk tujuan agar kinerja lebih maksimal. Selain itu, proses peningkatan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya juga dilihat dari penilaian kinerja karyawan dilihat dari peningkatan kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan dan pemberian

²⁰⁵ Sahidillah Nurdin dan Acep Rohendi, "Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasi", *Ecodemia*, Vol. 04, No. 01, (2016), 5.

motivasi. Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Secara langsung dilakukan oleh direktur dengan menilai pekerjaan setiap harinya. Sedangkan penilaian kinerja karyawan secara tidak langsung dilakukan dengan memberikan penilaian melalui pengawasan direktur.

Hal tersebut sesuai dengan teori Agus terkait proses peningkatan kinerja karyawan sebagai berikut:²⁰⁶

1) Pencapaian Target

Peningkatan kinerja karyawan perlu dilakukan agar tercapainya tergaet yang telah ditentukan. Apabila target tidak tercapai, maka dapat disebabkan karena produktivitas karyawan yang rendah.

2) Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja ialah untuk mengetahui seberapa besar tingkat kinerja karyawan. Berikut unsur-unsur penilaian kinerja karyawan:

a) Penguasaan Terhadap Pekerjaan

Ialah kemampuan karyawan dalam memahami pekerjaannya, baik dalam hal tanggung jawab maupun menuntaskan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, karyawan perlu membuat laporan hasil pekerjaan untuk dilaporkan kepada atasan.

b) Kemampuan Berkembang

²⁰⁶ Agus Salim, "Proses Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Pulau Kencana Raya di Jakarta", *Jurnal Lentera Bisnis*, Vol. 06, No. 02, (November 2017).

Merupakan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan melebihi standar yang ditargetkan.

c) Kesetiaan

ialah sifat karyawan yang mengerjakan tanggung jawab pekerjaannya melebihi jam kerjanya tanpa mengharap imbalan dan kesanggupan karyawan dalam mentaati aturan yang telah ditentukan atasan serta tidak melanggar aturannya.

d) Tanggung Jawab

Adalah kemampuan karyawan dan sikap objektif karyawan yang bersedia mengakui kesalahan dan bersedia memperbaikinya. serta berusaha untuk tidak mengulanginya lagi.

e) Kerja Sama

ialah kemampuan mental karyawan agar bisa bekerja dengan rekan karyawan lainnya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

f) Kejujuran

Merupakan sikap mental karyawan dan merupakan ketulusan hati dalam mengerjakan tugas serta mampu untuk tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.

g) Kesehatan

ialah kondisi jasmani karyawan. jika karyawan sehat, maka karyawan akan bekerja dengan baik, dan sebaliknya. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap produktifitas karyawan.

h) Sikap

Adalah penilaian berdasarkan sifat masing-masing karyawan dengan melihat sikap bergaulnya, cara bersikap dengan atasan, dan kedisiplinan waktu.

i) Pencapaian Target

Merupakan kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai standar dan target yang ditentukan.

3) Pemberian Motivasi

Tujuan pemberian motivasi ialah supaya karyawan semangat bekerja, sehingga kinerja karyawan meningkat. Direktur menyampaikan motivasi kepada karyawan melalui pendekatan personal dan menghargai kemampuan karyawan.

Dari hasil wawancara dan observasi terkait proses kepemimpinan direktur di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa antara lapangan dan teori sesuai.

Berikut tabel data transformasi (perubahan) yang dilakukan direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya:

Tabel 4.1 Data Transformasi (perubahan) Kinerja Karyawan

No	Risiko	Strategi	Pencapaian
1	Kinerja karyawan kurang optimal	Rekrutmen karyawan baru	Kinerja karyawan meningkat

2	Organisasi belum baik	Penggantian jabatan di struktur organisasi	Organisasi lebih baik
3	Kinerja belum maksimal	Melakukan evaluasi pada kinerja dalam organisasi	Kinerja lebih maksimal

2. Perspektif Keislaman

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Gaya kepemimpinan transformasional apabila dikaitkan dengan Al-Qur'an dan hadis maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

Allah SWT telah berfirman dalam QS. Ali-Imran Ayat 104:

بِالْمَعْرُوفِ وَيَأْمُرُونَ الْخَيْرَ إِلَىٰ يَدْعُونَ أُمَّةً مِنْكُمْ وَلَتَكُنَّ
الْمُفْلِحُونَ هُمْ وَأَوْلِيكَ ۗ الْمُنْكَرَ عَنْ وَيُنْهَوْنَ

Artinya: “Dan hendaklah di antara kamu ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung.”²⁰⁷

²⁰⁷ Al-Qur'an digital diakses pada 24 Oktober 2022 di <https://www.tokopedia.com/s/quran/ali-imran/ayat-104>

Ayat tersebut menerangkan bahwa pemimpin dalam berperilaku perlu senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan karyawan dan memperhatikan makna pekerjaan bagi karyawan. Pemimpin juga memberikan solusi dan arahan terhadap para karyawannya dengan menciptakan berbagai peluang, sehingga pemimpin tersebut memotivasi dan menginspirasi untuk mengajak pada perubahan dan perbaikan dalam kinerja mereka secara individu dan perubahan dalam lembaga yang dipimpinnya.

Hal tersebut sama dengan yang dilakukan oleh direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya yang menerapkan karakteristik kepemimpinan transformasional dengan ciri-ciri memotivasi, menginspirasi, melakukan perubahan dll.

Hadis berikut juga menjelaskan tentang pemimpin yang mengurus kepentingan karyawannya:

و حَدَّثَنَا أَبُو عَسَانَ الْمِسْمَعِيُّ وَمُحَمَّدُ بْنُ الْمُثَنَّى وَإِسْحَاقُ بْنُ
 إِبْرَاهِيمَ قَالَ قَالَ إِسْحَاقُ أَخْبَرَنَا وَقَالَ الْأَخْرَان حَدَّثَنَا مُعَاذُ بْنُ هِشَامٍ قَالَ حَدَّثَنِي
 أَبِي عَنْ قَتَادَةَ عَنْ أَبِي الْمَلِيحِ أَنَّ عُبَيْدًا

Artinya: Dan telah menceritakan kepada kami Abu Ghassan al-Misma'I dan Muhammad bin al-Muthanna serta Ishaq bin Ibrahim, Ishaq berkata, telah mengabarkan kepada kami, sedangkan dua orang lainnya berkata; telah menceritakan kepada kami Mu'adh bin Hisham dia berkata, telah

menceritakan kepadaku bapakku dari Qatadah dari Abu al-Malih, bahwa Ubaidullah bin Ziyad mengunjungi Ma'qil bin Yasar ketika ia sedang sakit, Ma'qil kemudian berkata kepadanya, 'Sesungguhnya aku menceritakan kepadamu sebuah hadith, kalau bukan karena saya berada di ambang kematian, niscaya aku tidak menceritakannya kepadamu. Saya mendengar Rasulullah sallallahu'alaihiwasallam bersabda: "Tidak seorang pemimpin pun yang mengurus perkara kaum muslimin, kemudian dia tidak bersungguh-sungguh bekerja untuk mereka dan menasihatnya, kecuali ia pasti tidak akan masuk surga bersama mereka". (HR. Muslim)²⁰⁸

Hadis tersebut menjelaskan bahwa pemimpin perlu mengurus kepentingan karyawan dengan sungguh-sungguh. Selain itu pemimpin juga perlu menasihati karyawan agar karyawan tidak memiliki kinerja yang buruk dan bahkan tidak resign dari pekerjaannya.

Hal tersebut sama dengan yang dilakukan oleh direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya yang selalu dekat dengan karyawan dan sering masehati karyawan secara

²⁰⁸ Hadis digital diakses pada 24 Oktober 2022 di <https://risalahmuslim.id/hadits/muslim-205/>

pribadi baik langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan pendekatan emosional.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penyajian data dan analisis data pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Karakteristik Gaya Kepemimpinan Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya memiliki karakteristik kepemimpinan yang terdiri dari empat karakteristik, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. *Pertama*, pengaruh ideal. Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya merupakan pemimpin yang selalu berusaha menjadi sosok pemimpin ideal dengan cara bertanggung jawab terhadap amanah yang diberikan, selalu mengapresiasi dan memotivasi karyawannya agar karyawan merasa dihargai keberadaannya. *Kedua*, motivasi inspirasional. Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya berusaha untuk menumbuhkan semangat karyawan dalam melaksanakan program-program dengan memberikan semangat motivasi kepada karyawan. Direktur menyampaikan motivasi kepada karyawan melalui pendekatan personal dan menghargai kemampuan karyawan. *Ketiga*, stimulasi intelektual. direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya

memiliki kemampuan menstimulasi intelektual dengan memberikan pemahaman terhadap kompetensi yang harus dimiliki karyawan dengan cara berdiskusi dan evaluasi yang dilakukan agar sertifikasi yang diberikan lebih berkualitas. Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya memberikan stimulasi intelektual dengan cara mengadakan pelatihan atau *workshop* untuk menunjang kompetensi karyawan.

Keempat, pertimbangan individu. Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya selalu memberikan perhatian terhadap karyawan, melatih dan menasehati karyawan secara pribadi dengan menggunakan pendekatan emosional.

- 2) Proses kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya dilakukan dengan cara melihat target kerja, melihat laporan kinerja karyawan dan melakukan evaluasi. Dalam evaluasi, direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya melakukan perubahan manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara melakukan rekrutmen karyawan baru sebagai wujud proses kepemimpinan transformasional untuk tujuan agar kinerja lebih maksimal. Selain itu, proses peningkatan kinerja karyawan di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya juga dilihat dari penilaian kinerja karyawan dilihat dari peningkatan kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan dan pemberian motivasi.

B. Saran dan Rekomendasi

1. Bagi Instansi

- a. Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya sebaiknya tidak langsung melakukan pemecatan terhadap karyawan yang pasif meskipun setelah diberi peringatan masih pasif atau yang tidak aktif. Sebaiknya diberikan *punishment* saja.
- b. Karyawan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Universal Surabaya sebaiknya lebih meningkatkan kinerjanya lagi melebihi target yang ditentukan.

C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari masih terdapat kekurangan dari penelitian ini, khususnya yang berkaitan dengan keterbatasan selama melakukan penelitian. Dalam hal ini, pencarian data terhadap objek penelitian kurang mendalam. Peneliti tidak dapat mencari data lebih lanjut, karena waktu yang disediakan oleh objek penelitian terbatas saat proses wawancara.

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, Erjati, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017).

- Adinata, Ujang Wawan Sam, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT TAMZIZ Bandung", *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Entrepreneurship*, Vol. 09, No. 02, (2015).
- Afifudin, Beni Ahmad, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009).
- Anoraga, Pandji, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004).
- Anwar, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007).
- Arikunto, Suharsini, *Prosedur Penelitian*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 1998).
- Azwar, Saifudin, *Metode Penelitian*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2003.
- Bungin, Burhan, *Metode Penelitian Sosial: Format Kuantitatif dan Kualitatif*, (Surabaya: Airlangga Universitas Press, 2001).
- Creswell, John W, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013).
- Daraba, Dahyar, Alim Bachri Subianto, "Kinerja Dinas Ketenagakerjaan dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja di Kota Makassar", *Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, Vol. 05, No. 01, (2018).
- Daswati, "Implementasi Peran Kepemimpinan Dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi", *Jurnal Academica FISIP UNTAD*", Vol. 04, No. 01, (2012).
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: PT. Thoha Putra, 1998).
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Surabaya: Duta Ilmu, 2002).

- Syaikh Prof. Dr. Wahbah az-Zuhaili, Tafsir Al-Wajiz, diakses di <https://tafsirweb.com/10910-quran-surat-al-jumuah-ayat-10.html>, pada 01 April 2022, pukul 21.00 WIB.
- Fajrin, Verawati, "Budaya Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Rumah Zakat Cabang Yogyakarta", Skripsi--Manajemen Dakwah, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta 2019.
- Feriyanto, Andri dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, (Yogyakarta : Mediaterra, 2015).
- Fajri, Taufan Maulana, dan Abdul Rohman, "Pengaruh Sistem Reward Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*, Vol. 09, No. 02 (2019).
- Fiedler, Fred E, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York: McGraw Hill Book Company, 1967)
- Hadiansyah, Andri, dkk, "Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. AE", *Jurnal AlAzhar Indonesia Seri Humaniora*, Vol. 03, No. 02, (September 2015).
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research II*, (Yogyakarta: AndiOffset, 2002).
- Hajji, Halimatul Ilmi Yaumil, "Pola Kepemimpinan Transformasional Pada Pemimpin Perempuan di Sekolah Menengah Pertama Kemala Bhayangkari 1 Surabaya", Skripsi--Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018.
- Hakim, Lukman Nul, "Ulasan Metodologi Kualitatif: Wawancara Terhadap Elit", *Jurnal Aspirasi*, Vol. 04, No. 02, (2013).
- Hamidi. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Malang: UMM Press, 2008).
- Handoko, Hani, dan Fandy Tjiptono, "Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 11, No. 01, (1996).
- Hasanah, Hasyim, "Teknik-Teknik Observasi", *Jurnal At-taqoddum* (Vol. 08, No. 01, 2016).

- Herawati dan Anisa, “Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Turnover Intention”, (*JMBK*), Vol. 02, No. 01, (April 2021).
- Herdiansyah, Haris, *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012).
- Herviani, Vina, dan Angky febriansyah, "Tinjauan Atas Proses Penyusunan Laporan keuangan Pada Young Entrepreneur Academy Indonesia Bandung", *Jurnal Riset Akuntansi*, Vol. 08, No. 02, (2016).
- Hidayat, Ara, dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka EDUCA, 2010).
- Indah, Ririn Nur, dan Hady Siti Hadijah, "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja", *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* (Vol. 01, No. 01, 2016).
- Jaya, Maryana Kuswandi, *dkk*, "Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang", *Jurnal Manajemen*, Vol. 10, No. 01, (2012).
- Johnathan, Horiyanto Marc, “Studi Deskriptif Gaya Kepemimpinan Pada PT Perusahaan Cat”, *Agora*, Vol. 5, No. 01, (2017).
- Juhro, Solikin M, *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada Pembangunan*, (Jakarta: Bank Indonesia Institut, 2019).
- Kharis, Indra, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 03, No. 01, (Maret 2015)

- Khasanah, Uswatun, *Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: CV. Jakad Publishing Surabaya, 2018).
- Latief, Abdul, Dhian Rosalina & Devi Apiska, “Analisis Hubungan Antar Manusia terhadap Kinerja Karyawan”, *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, Vol. 01, No. 03, (April, 2019).
- Lestari, Adistri Novita, dan Emma Suryani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening", *Ekonomika*, Vol. 13, No. 02, (2018).
- Majid, Abdul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan STIKes Muhammadiyah Lamongan”, *Jurnal Analisis Sistem Pendidikan Tinggi*, Vol. 03, No. 01, (2019).
- Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1999).
- Maryam, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kecamatan Gilireng Kabupaten Wajo”, *Jurnal Idaraah*, Vol. 01, No. 02, (Desember, 2017).
- Marzuki, *Metodologi Riset*, (Yogyakarta: BPFE UII, 2002).
- Mattayang, Besse, “Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis”, *Jemma, Jurnal Of Economic, Management And Accounting*, VoL. 2 No. 2, (September, 2019), 45-52
- Meleong, Lexy.J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Roskarya, 2004).
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008).
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung:PT Rosdakarya, 2015).

- Mubarak, Ahmad dan Susetyo Darmanto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening, *Maksimum*, Vol. 05, No. 01, (2015).
- Muizi, Wa ode Zusnita, *dkk*, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, Vol. 02, No, 01, (2019).
- Mulyadi, *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Pembangunan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014).
- Mulyadi, Mohammad. *Metode Penelitian Praktis Kualitatif & Kuantitatif*. (Jakarta: Publica Press, 2016).
- Mulyana, Deddy, *Metode penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002).
- Munir, M, Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012).
- Najiah, Evi Fitrotun, "Pengaruh Kedisiplinan Dan Gaji Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Upk Kecamatan Turi", *Jurnal, EKBIS*, Vol. 18, No.02, (September, 2016).
- Nilamsari, Natalina, "Memahami Studi Dokumen dalam Penelitian kualitatif", *Jurnal Wacana*, Vol. 08, No. 02, (2014),.
- Nurdin, Sahidillah, dan Acep Rohendi, "Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasi", *Ecodemia*, Vol. 04, No. 01, (2016).
- Novitasari, Putri, dan Budhi Satriyo. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 05, No. 09, (September 2016).
- Nugroho, Dwiyekti Agung, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap

- Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 01, No. 02, (2011).
- Patilima, Hamidi. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: Alfabeta, 2007).
- Putra, Nusa. *Penelitian Kualitatif IPS*. (Bandung: PT. RemajaRosdakarya. 2013).
- Rachmawati, Imami Nur, "Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara", *Jurnal Keperawatan Indonesia*, Vol. 11, No. 01, (2007).
- Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004).
- Rosaliza, Mita, "Wawancara, Sebuah Interaksi Komunikasi dalam Penelitian Kualitatif", *Jurnal Ilmu Budaya*, Vol. 11, No. 02, (2015).
- Rosvita, Vivin, dkk, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Farmasi (Stiker Muhammadiyah Kudus)*, Vol. 02, No. 02, (2017).
- Rusdy, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal DIDAKTIKA*, Vol. 09, No. 02, (Mei, 2020).
- Salim, Moh, *Kepemimpinan*, UIN Sunan Ampel Press Surabaya, November 2014.
- Sartika, Dwi, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi", *Jurnal Analisis Manajemen*, Vol. 03, No. 02, (2014).
- Sarwon, Jonathan, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006).
- Sarwono, Jonathan, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, (Jakarta: Alfabeta, 2009).

- Senny, Mei Hardika, *dkk*, "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen PAUD", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 08, No. 02, (2018).
- Siagian, Tomy Sun, dan Hamzah Khair, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening", *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol. 01, No. 01, (2018).
- Somantri, Gumilar Risliwa, *Memahami Metode Kualitatif*, (Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Jakarta, 2005).
- Sudjatmoko, *Leader Transformasional* (Sukoharjo: Penembah Senopati, 2015).
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010).
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Alfabeta: Bandung, 2014).
- Suparyadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Andi, 2020).
- Susilo, Heru, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 61, No. 04, (Agustus, 2018)
- Syarofi, Ahmad Muhtar, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Kasus pada KUD Gondanglegi)", *Jurnal Iqtishoduna*, Vol. 08, No. 02, (Oktober 2016).
- Terry, George R, *Prinsip-prinsip manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1977).
- Tim Dosen Administrasi UPI, *Manajemen Pendidikan*.
- Ulwati, Nuri, *Manajemen Pengawasan Sumber Daya Manusia Rumah Yatim di Bandar Lampung*, Skripsi--Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Raden Intang Lampung, 2017.

- Wasti, Sriana, "Hubungan Minat Belajar dengan Hasil Belajar Mata Pelajaran Tata Busana di Madrasah Aliyah Negeri 2 Padang", Skripsi--Pendidikan Kesejahteraan Keluarga, Universitas Negeri Padang, 2013.
- Widjaja, Haw, *Penyelenggaraan Otonim di Indonesia*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013).
- Yanthy, Evy, Agus Purwanto, Rudy Pramono, Yoyok Cahyono, Masduki Asbari, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Tranksaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000", *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, Vol. .08, No.01, (Juni 2020).
- Yudiaatmaja, Fridayana, "Kepemimpinan: Konsep, Teori, dan Karakternya", *Media Komunikasi FIS*, Vol. 12, No. 12, (2013).



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A