



UNIVERSITAS INDONESIA

**INTERVENSI DENGAN METODE PELATIHAN
KEPEMIMPINAN KEPADA ATASAN UNTUK
MENINGKATKAN PERSEPSI BAWAHAN TERHADAP
LEADERSHIP PRACTICES ATASAN DAN
TEAM EFFECTIVENESS DI PT. XYZ SYARIAH**

*(Intervention with Leadership Training Method toward Supervisor
to Improve Subordinate Perception on Supervisor Leadership
Practices and Team Effectiveness at PT. XYZ Sharia)*

TESIS

**PRIMA EMA DELTA
1006796481**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**INTERVENSI DENGAN METODE PELATIHAN
KEPEMIMPINAN KEPADA ATASAN UNTUK
MENINGKATKAN PERSEPSI BAWAHAN TERHADAP
LEADERSHIP PRACTICES ATASAN DAN
TEAM EFFECTIVENESS DI PT. XYZ SYARIAH**

*(Intervention with Leadership Training Method toward Supervisor
to Improve Subordinate Perception on Supervisor Leadership
Practices and Team Effectiveness at PT. XYZ Sharia)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**PRIMA EMA DELTA
1006796481**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JUNI 2012**

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Prima Ema Delta

NPM : 1006796481

Tanda Tangan :






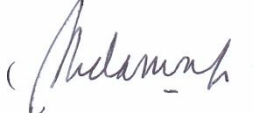
Tanggal : 27 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Prima Ema Delta
NPM : 1006796481
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Intervensi dengan Metode Pelatihan Kepemimpinan
Kepada Atasan untuk Meningkatkan Persepsi
Bawahan terhadap *Leadership Practices* Atasan dan
Team Effectiveness di PT. XYZ Syariah

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Magister Profesi Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dr. Semiati Ibnu Umar ()
Pembimbing II : Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi ()
Penguji I : Dra. Lembana Y. Soemitro, M.Psi ()
Penguji II : Dra. B.K, Indarwahyanti Graitto, M.Psi ()

Depok, Juni 2012

Ketua Program Studi Profesi Psikologi
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia



Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., Ph.D
NIP 195103271976032001



Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org. Psy
NIP 194904031976031002

UCAPAN TERIMAKASIH

Alhamdulillah Wal Syukurilah, berkat Rahmat Allah SWT Peneliti dapat merampungkan tesis ini. Peneliti mendapat bantuan dari berbagai pihak, dan untuk itu penulis mengucapkan terimakasih tidak berujung kepada :

1. Dr. Semiati Ibnu Umar selaku pembimbing I serta Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi selaku pembimbing II, dengan kesabaran mereka untuk membimbing dan mengarahkan peneliti sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
2. Dra.Lembana Y. Soemitro M.Psi dan Dra. B.K Indarwahyanti Graitto M.Psi sebagai penguji yang telah memberikan dan masukan berharga demi kesempurnaan tesis ini.
3. Seluruh Dosen Psikologi UI yang telah membentuk peneliti menjadi pribadi yang berguna, seluruh staff psikologi yang telah membantu selama kuliah di profesi khususnya para petugas perpustakaan Psikologi UI yang telah memfasilitasi peminjaman literatur.
4. Bpk. Bambang Selaku GM SDM, Pak Emil, Pak Ifham, dan Pak Agus Selaku Manajer SDM, serta Sdr. Nova Arianto, Mas Arif, Mas Fajar, Mas Qunni, Mas Adit, MbK Pio, MbK Putty, Sdri. Asri dan Ulfa selaku staff SDM dan seluruh karyawan PT. XYZ Syariah yang telah meluangkan waktunya dalam membantu penyelesaian tesis ini.
5. H. Drs. Surendro, MM dan Hj. Ir. Umi Rayasti kedua orang tua peneliti yang tidak henti-hentinya mendorong dan mendoakan keberhasilan peneliti dan seluruh keluarga besar peneliti yang selalu menyemangati peneliti..
6. Teman Pio 16 Mas Aji, Vicky, Dipta, MbK Ade, Nana, Tika Cho, MbK Alia, Ayu, MbK Ning, Nadya, Anggi, Miranti, Elita, Nela, Anggie T, Yusna, Tris, Micu, MbK Nina, Tika Susan, Anti, Ade H, Renny dan Ria dan teman seperjuangan peneliti Atha, Layyina, Mega dan Rani yang selalu berbagi ilmu dan pengalaman berharga.
7. Teman lama peneliti dari kantor konsultan psikologi yaitu Ibu Widyasanti Saleh, Bpk. M Dahsyad, Mas Rumi, Daday, Pak Bambang, Westy dan tak lupa Pak Adil. Kaum *Elder House* (Agus, Naim dan Eko) dan semua rekan-rekan peneliti yang tidak bisa disebutkan namanya satu-persatu
8. Serta tidak lupa kepada adinda Try Yulike S. Wuwung yang telah menemani peneliti sejauh ini beserta semangat dan keyakinan yang tak memudar.

Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan membalas segala kebaikan dari semua pihak yang telah membantu secara moril maupun materil. Peneliti berharap agar tesis ini dapat berguna bagi orang-orang yang membacanya

Depok, 2012

Peneliti

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Prima Ema Delta
NPM : 1006796481
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Intervensi dengan Metode Pelatihan Kepemimpinan Kepada Atasan untuk Meningkatkan Persepsi Bawahan terhadap *Leadership Practices* Atasan dan *Team Effectiveness* di PT. XYZ Syariah”

beserta perangkat yang (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat : Depok
Pada tanggal : 27 Juni 2012

Yang Menyatakan



(Prima Ema Delta)

ABSTRAK

Nama : Prima Ema Delta
Program Studi : Profesi Psikologi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Intervensi dengan Metode Pelatihan Kepemimpinan
Kepada Atasan untuk Meningkatkan Persepsi Bawahan
terhadap *Leadership Practices* Atasan dan *Team
Effectiveness* di PT. XYZ Syariah

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi bawahan terhadap *leadership practices* atasan dengan *team effectiveness*. Berdasarkan *pre-eliminary test* berupa kuesioner hambatan organisasi, menunjukkan bahwa secara umum terdapat kondisi *team* yang kurang baik pada PT. XYZ Syariah. Kondisi ini tidak selaras dengan budaya kerja PT. XYZ Syariah yaitu *Jamaah* (bekerja bersama-sama). Kondisi *team* yang kurang baik dipengaruhi antara lain karena kapasitas *leader* yang kurang mumpuni dalam mengelola bawahan. Hal ini dibuktikan dengan mengukur hubungan antara persepsi bawahan terhadap *leadership practices* atasan dengan *team effectiveness*. *Leadership practices* di ukur dengan menggunakan *Leadership Practices Inventory* yang terdiri dari 30 item ($\alpha=0,967$) dan *Team Effectiveness* dengan menggunakan *Five Function Team* yang terdiri dari 15 item ($\alpha = 0,924$). Hasil penelitian pada 41 orang pegawai dari 8 divisi menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap *leadership practices* atasan dan *team effectiveness* ($r = 0,627^{**}, p < 0,01$). Berarti semakin tinggi *leadership practices* maka akan semakin tinggi pula *team effectiveness*. Peneliti kemudian merancang intervensi yang dapat meningkatkan persepsi bawahan terhadap *leadership practices* atasan berupa pelatihan kepemimpinan kepada para atasan, yang diharapkan dapat meningkatkan *team effectiveness* pada bawahannya.

Kata Kunci :

Kepemimpinan, *leadership practices*, *team*, efektivitas *team*, pelatihan, persepsi.

ABSTRACT

Name : Prima Ema Delta
Study Program : Professional Psychology
Specialization : Industrial and Organizational Psychology
Thesis Title : Intervention With Leadership Training Method Toward Supervisor To Improve Subordinate Perception On Supervisor Leadership Practices And Team Effectiveness At PT. XYZ Sharia

This research aims to determine the relationship between subordinate perceptions of supervisor leadership practices with team effectiveness. Based on a preliminary pre-test questionnaire organizational blockages, suggesting that in general there is a lack of teamwork condition at PT. XYZ Sharia. These condition not in line with the PT. XYZ Sharia culture which is *jamaah* (working together). Unfavorable conditions affected team partly because of the capacity of leader who not qualified enough to manage subordinates. This hypothesis is verified by measuring the relationship between subordinate perceptions of supervisor leadership practices with team effectiveness. Leadership practices was measured with Leadership Practices Inventory which consists of 30 items ($\alpha = 0,967$) and Team Effectiveness was measured Five Function Team consisting of 15 items ($\alpha = 0,924$). Results of the study on 41 employees from eight divisions showed there is a positive significant relationship between subordinate perceptions of supervisor leadership practices and team effectiveness ($r = 0,627^{**}$, $p < 0,01$), which means the higher leadership practices the higher team effectiveness. Researchers then design interventions that can improve the perception of subordinates to superiors leadership practices provide leadership training to their superiors, and with these intervention should improving team effectiveness at their subordinates.

Key Word :

Leadership, leadership practices, team, teamwork, training, perception.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMAKASIH	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR BAGAN	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	5
1.3 Rumusan Masalah	9
1.4 Tujuan dan Manfaat	9
1.4.1 Tujuan	9
1.4.2 Manfaat	9
1.4.2.1 Manfaat Teoritis	9
1.4.2.2 Manfaat Praktis	10
1.5 Sistematikan Penulisan	10
BAB 2 LANDASAN TEORI	
2.1 <i>Team Effectiveness</i>	12
2.1.1 Definisi <i>Team</i>	12
2.1.2 Definisi <i>Team Effectiveness</i>	12
2.1.3 Faktor faktor yang membentuk <i>Team Effectiveness</i>	13
2.1.4 Hambatan Pembentukan <i>Team Effectiveness</i>	16
2.2 <i>Leadership</i>	17
2.2.1 Definisi	17
2.2.2 <i>Leadership Practices</i>	18
2.3 Persepsi	23
2.3.1 Pengertian Persepsi	23
2.3.2 Tahap Proses Persepsi	24
2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi	24
2.3.4 Persepsi terhadap Kepemimpinan	25
2.4 Intervensi Organisasi	26
2.4.1 Definisi Intervensi Organisasi	26
2.4.2 Tipe Intervensi Organisasi	26
2.4.2.1 Intervensi Strategi (<i>Strategic Change</i>)	26
2.4.2.2 Intervensi Teknostruktural	27
2.4.2.3 Intervensi Manajemen	28
2.4.2.4 Intervensi Proses Manusia	29
2.5 Rancangan Intervensi Pelatihan	31

2.5.1 Pengertian Pelatihan.....	31
2.5.2 Tahapan Pelatihan.....	31
2.5.3 Metode Pelatihan.....	34
2.5.4 Daur Proses Kolb.....	35
2.6 Hubungan antara <i>Team Effectiveness</i> dan <i>Leadership Practices</i>	36

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian.....	38
3.2 Desain Penelitian.....	38
3.3 Permasalahan dan Hipotesa.....	39
3.3.1 Pembatasan Masalah.....	39
3.3.2 Variabel Penelitian.....	40
3.3.2.1 Variabel Bebas.....	40
3.3.2.2 Variabel Terikat.....	40
3.3.3 Perumusan Masalah.....	41
3.3.4 Hipotesa Penelitian.....	41
3.3.4.1 Hipotesa Alternatif (H_a).....	41
3.3.4.2 Hipotesa Null (H_0).....	41
3.4 Lokasi Penelitian.....	41
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian	42
3.5.1 Populasi.....	42
3.5.2 Karakteristik Sampel Penelitian.....	42
3.5.3 Metode Pengambilan Sampel.....	43
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	44
3.6.1 Kuesioner.....	44
3.6.1.1 Kuesioner <i>Leadership Practices Inventory</i>	44
3.6.1.2 Kuesioner <i>Team Effectiveness</i>	49
3.6.2 Wawancara.....	52
3.7 Prosedur Penelitian.....	52
3.8 Metoda Pengolahan Data.....	55

BAB 4. HASIL, ANALISA HASIL DAN INTERVENSI

4.1 Gambaran Responden Penelitian.....	56
4.1.1 Gambaran Umum Demografis Responden Penelitian.....	56
4.1.1.1 Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian.....	56
4.1.1.2 Gambaran Asal Divisi Responden Penelitian.....	57
4.1.1.3 Gambaran Tingkat Pendidikan Terakhir Responden Penelitian.....	58
4.1.1.4 Gambaran Masa Kerja Responden Penelitian.....	58
4.2 Hasil Penelitian.....	59
4.2.1 Gambaran Umum <i>Team Effectiveness</i>	60
4.2.2 Gambaran Umum Persepsi Bawahan terhadap <i>Leadership Practices</i>	60
4.2.3 Hubungan antara <i>Team Effectiveness</i> dan <i>Leadership Practices</i>	62
4.3 Program Intervensi.....	62
4.3.1 Waktu.....	63
4.3.2 Tempat.....	64
4.3.3 Responden Intervensi.....	64

4.3.4 Respon Perusahaan Terhadap Rancangan Intervensi.....	64
4.3.5 Prosedur Intervensi.....	65
4.3.5.1 Analisa Kebutuhan Pelatihan.....	65
4.3.5.2 Menetapkan Tujuan Pelatihan.....	65
4.3.5.3 Penetapan Kriteria dan Alat Ukur Keberhasilan.....	66
4.3.5.4 Penetapan Metode Pelatihan.....	66
4.3.5.5 Uji Kelayakan dan Revisi.....	66
4.3.6 Evaluasi.....	69
4.3.6.1 Evaluasi Level I (Reaksi).....	69
4.3.6.2 Evaluasi Level II (Pemahaman).....	73

BAB 5. DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Diskusi.....	75
5.1.1 Diskusi Hasil Penelitian.....	75
5.1.2 Keterbatasan Penelitian.....	79
5.2 Kesimpulan.....	78
5.3 Saran.....	80
5.3.1 Saran Metodologis.....	81
5.3.2 Saran Praktis.....	82

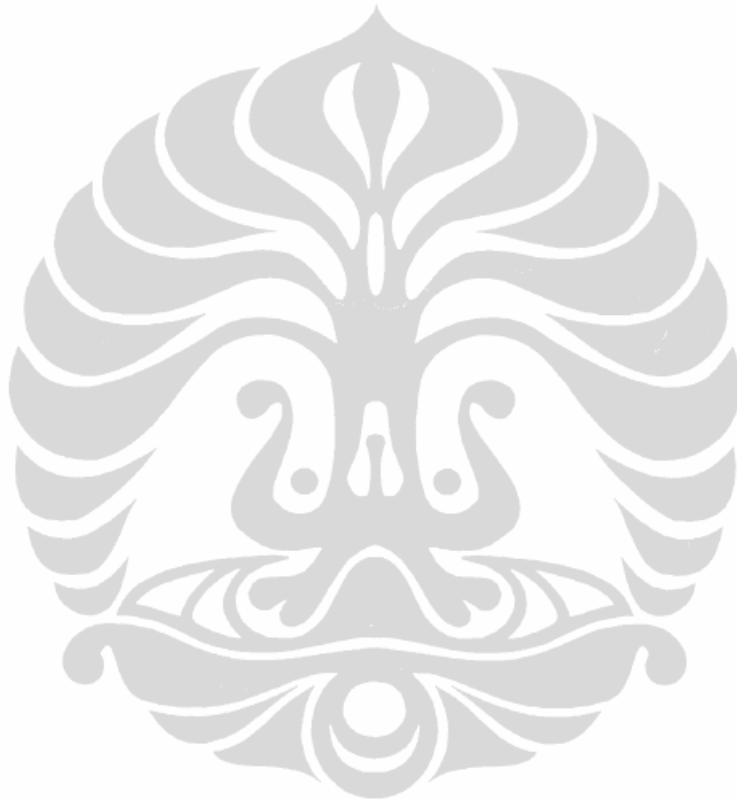
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Dimensi dan Item Kuesioner <i>Leadership Practices Inventory</i> .	45
Tabel 3.2	Skor Kuesioner <i>Leadership Practices Inventory</i>	45
Tabel 3.3	<i>Alpha Cronbach Coefficient Leadership Practices Inventory</i>	46
Tabel 3.4	Uji Validitas <i>Leadership Practices Inventory</i>	47
Tabel 3.5	Rentang Skor Kuesioner <i>Leadership Practices Inventory</i>	49
Tabel 3.6	Dimensi dan Item Kuesioner <i>Five Function Team</i>	49
Tabel 3.7	Skor Kuesioner <i>Five Function Team</i>	50
Tabel 3.7	<i>Alpha Cronbach Coefficient Five Function Team</i>	50
Tabel 3.8	Uji Validitas <i>Five Function Team</i>	51
Tabel 3.9	Rentang Skor Kuesioner <i>Five Function Team</i>	52
Tabel 4.1	Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian.....	56
Tabel 4.2	Gambaran asal Divisi Responden.....	57
Tabel 4.3	Gambaran Tingkat Pendidikan Terakhir Responden.....	57
Tabel 4.4	Gambaran Masa Kerja Responden.....	57
Tabel 4.5	Gambaran Umum <i>Team Effectiveness</i>	59
Tabel 4.6	Rata-Rata Skor <i>Team Effectiveness</i>	59
Tabel 4.7	Rata-rata Skor <i>Team Effectiveness</i> untuk tiap Dimensi.....	60
Tabel 4.8	Gambaran Umum <i>Leadership Practices</i>	61
Tabel 4.9	Rata-Rata Skor <i>Leadership Practices</i>	61
Tabel 4.10	Rata-Rata Skor <i>Leadership Practices</i> untuk tiap Dimensi	61
Tabel 4.11	Hubungan antara <i>Team Effectiveness</i> dan <i>Leadership Practices</i>	62
Tabel 4.12	Perbedaan Skor Jumlah Jawaban Benar pada Evaluasi Pemahaman .	74

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1	Proses Persepsi	24
Bagan 2.2	Proses Belajar Model Kolb (1984).....	35
Bagan 2.3	Model Teoritik Mengenai Hubungan <i>Leadership Practices</i> dengan <i>Team Effectiveness</i>	36
Bagan 2.4	Model Teoritik Intervensi <i>Leadership Practices</i> dengan <i>Team Effectiveness</i>	37



DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Hasil Evaluasi terhadap Keseluruhan Pelatihan	70
Grafik 4.2 Hasil Evaluasi terhadap Fasilitator Pelatihan.....	70
Grafik 4.3 Hasil Evaluasi terhadap Materi Pelatihan.....	71
Grafik 4.4 Hasil Evaluasi terhadap Pelaksanaan Pelatihan.....	72
Grafik 4.5 Perbandingan Jumlah Jawaban Benar pada Evaluasi Pemahaman	73



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Profil Perusahaan
- Lampiran 2 Hambatan Organisasi
- Lampiran 3 Hasil Hambatan Organisasi
- Lampiran 4 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas
- Lampiran 6 Hasil Uji Normalitas
- Lampiran 7 Hasil Statistik Deskriptif
- Lampiran 8 Hasil Uji Korelasi
- Lampiran 9 Hasil Uji T test *Pre* dan *Post Test* Pelatihan
- Lampiran 10 Modul Intervensi
- Lampiran 11 Dokumentasi Pelatihan



BAB 1

PENDAHULUAN

Di dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematikan penulisan.

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan KTT ASEAN yang dilakukan di Nusa Dua Bali pada tanggal 17-19 November 2011, menghasilkan kesepakatan *Bali Concord III* yang berisi antara lain integrasi ekonomi dan keuangan ASEAN di tahun 2015 (www.deplu.go.id). Integrasi kawasan ASEAN atau globalisasi regional melalui integrasi ekonomi secara penuh tentunya akan berdampak besar terhadap efisiensi global dan mendorong banyak negara untuk berkembang lebih cepat. Hanya saja upaya ASEAN sebagai pasar dan basis produksi tunggal jelas menuntut peningkatan daya saing ekonomi negara-negara yang tergabung di dalamnya, tanpa terkecuali Indonesia. Oleh karena itu, agar Indonesia mampu mengambil manfaat dari integrasi ekonomi ASEAN, maka membutuhkan perusahaan-perusahaan nasional yang memiliki daya saing yang tinggi.

Salah satu langkah yang dapat dilakukan perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya adalah dengan membangun sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas (Arnold & Randall, 2010; Riggio, 2009). Mahardini (2011) juga menyatakan bahwa SDM dalam perusahaan memiliki peranan penting terhadap berjalannya perusahaan secara efektif dan efisien. SDM yang unggul dapat diperoleh melalui beberapa proses antara lain rekrutment dan seleksi yang tepat, pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja dan interaksi individu yang terdapat di dalam kelompok kerja (Schultz & Schultz, 2006).

Menurut Homans (dalam Luthans, 2011) ketika berkerja di dalam kelompok terdapat suatu proses interaksi antar anggotanya dalam mencapai tujuan bersama. Interaksi tersebut merupakan hubungan antara dua orang atau lebih (Hoegl & Gemuenden, 2001). Lebih lanjut, berdasar *social exchange theory* yang dikembangkan oleh Thibhaout dan Kelley (dalam Luthans, 2011) interaksi yang

positif di dalam kelompok dapat meningkatkan ketertarikan dan afiliasi anggota yang berada di dalamnya. Interaksi individu pada kelompok kerja dapat diartikan sebagai *teamwork* (Lencioni, 2005; Parker, 2008).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, *teamwork* dapat diartikan sebagai suatu proses psikologis, perilaku dan mental anggota *team* di dalam sistem sosial dengan terdiri dari dua orang atau lebih yang berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama (Forsyth, 2010). Lebih lanjut menurut Scarnati (2001) *teamwork* merupakan proses kerjasama yang memberikan kesempatan bagi orang biasa untuk mencapai hasil yang luar biasa. Parker (2008) menjelaskan bahwa *teamwork* menjadi suatu elemen yang semakin dipertimbangkan dalam pembentukan strategi bisnis. Hal ini karena *teamwork* dapat meningkatkan partisipasi dan inovasi, pengurangan kesalahan, peningkatan kualitas, peningkatan *responsiveness*, efisiensi biaya, pelayanan konsumen yang lebih baik, serta meningkatkan kepuasan karyawan, peningkatan produktivitas dan atribut kinerja, termasuk di dalamnya efisiensi (DeGrosky, 2006).

Forsyth (2010) menyatakan bahwa suatu *teamwork* yang baik akan terbentuk di dalam *team* yang *effective* pula. Keberhasilan perusahaan dalam merespon pengaruh globalisasi dapat pula dipengaruhi oleh sejauh mana efektivitas *team* di dalam strategi bisnis perusahaan tersebut (Erdem & Ozem, 2003). Beberapa perusahaan internasional yang menunjukkan manfaat dari efektivitas *team* antara lain P&G *Manufacturing* yang berhasil menurunkan biaya pabrik hingga 30-50%, *General Electric* yang berada di Salisbury berhasil meningkatkan pendapatan hingga 250%, *Volvo Manufacturing* yang berada di Kalmar mampu melakukan pengurangan biaya produksi hingga 25% di bandingkan pabrik Volvo di tempat lain, dan Perusahaan American Transtech yang berpusat di Amerika mampu mengurangi biaya dan waktu proses produksi hingga 50% (Greenberg & Baron, 2011). Keberhasilan perusahaan dalam mencapai produktivitas ataupun pengurangan biaya produksi dapat pula dipengaruhi oleh tingkat efektivitas *team* yang terdapat di dalamnya. Harris dan Harris (1996) menjelaskan bahwa kondisi *team* yang efektif dapat tercapai jika anggota *team* memiliki tujuan bersama, mampu mengembangkan hubungan yang efektif dan bermutu dalam mencapai tujuan, mampu menciptakan lingkungan

yang kooperatif melalui *sharing knowledge* dan *skill*. Lencioni (2005) menyatakan pula bahwa *team* yang efektif akan terbentuk ketika para anggotanya memiliki rasa saling percaya, mampu mengatasi konflik, memiliki komitmen terhadap *team*, dapat diandalkan dan fokus pada penyampaian hasil. Sejalan dengan pendapat tersebut para peneliti menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu *team* antara lain formasi *team* (Early & Mosakowski, 2000), struktur *team* (Wang, dalam Kuo 2004), karakteristik anggota *team* (Barrick & Stewart, 2000) dan *Leadership* (Schiminke & Wells, 1999). Senada dengan pendapat tersebut, beberapa aspek yang dapat mempengaruhi *team* yang efektif di dalam perusahaan menurut Senior dan Swailes (2007) yaitu : tujuan *team*, organisasi *team*, iklim *team*, hubungan interpersonal, komunikasi, komposisi, koordinasi *team* dengan perusahaan dan kepemimpinan.

Dari penjabaran di atas, terdapat salah satu aspek yang memiliki peran yang dominan dalam pembentukan *team* yang efektif yaitu kepemimpinan (Parker 2008). Kepemimpinan merupakan aspek yang tidak bisa dilepaskan dari keberhasilan suatu *team* (Day, Gronn & Salas, 2004; Yukl, 2010). Sependapat dengan hal tersebut, Taborda (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan aspek yang penting dalam mendorong semangat kerja *team*. Luthans (2011) juga menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang cukup kritis terhadap efektivitas dari suatu *team*.

Zaccaro (2001) menyatakan bahwa pemimpin merupakan input yang memungkinkan bawahannya membentuk *team* yang efektif dengan memfasilitasi empat proses di dalam kelompok yaitu kognitif, motivasi, afektif dan koordinasi. Selain itu atasan diharapkan mampu berperan sebagai pemimpin yang dapat membangun hubungan kerja yang efektif dengan bawahannya sehingga mampu mencapai prestasi kerja yang tinggi (Munandar, 2001). Lebih lanjut, Di dalam perusahaan, kepemimpinan merupakan peran yang diambil oleh manajer. Manajer yang membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengarahkan aktivitas dari bawahannya agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan (Robbins & Judge, 2007). Dalam mengelola sumber daya manusia ini, kemampuan kepemimpinan dari manajer sangat diperlukan (Schulzt & Schultz, 2006). *Team*

yang efektif juga akan tercipta ketika manajer dapat memperankan diri sebagai bagian yang mendorong para pegawai untuk termotivasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih otonom. Selain itu, manajer yang efektif lebih memberikan kepercayaan tentang peran dan tanggungjawab pegawai sehingga pegawai lebih merasa positif dengan diberikannya kebebasan dalam menjalankan peran dan tanggungjawabnya (Griffin, 2001).

Perusahaan secara formal membedakan dua macam manajer sebagai pemimpin. Pertama yang mengepalai keseluruhan perusahaan (direktur utama, direktur dan *general manager*), dan kedua yang mengepalai satu bagian atau satu unit di perusahaan (manajer madya atau *supervisor*) (Schultz & Schultz, 2006). Manajer pertama atau *supervisor* juga disebut dengan tenaga kerja yang berada di antara manajemen dan para pekerja (Schultz & Schultz, 2006). Manajer utama atau *supervisor* berperan ganda sebagai atasan, bawahan, rekan dan wakil perusahaan (Mahardini, 2011). Selain mampu mengarahkan bawahannya, pemimpin juga harus berkontribusi aktif dalam efektivitas *team*. Versteeg (2004) menegaskan bahwa suatu *teamwork* akan terbentuk di dalam *team* jika pemimpin juga berperan sebagai *team player*. Maxwell (2002) menjabarkan bahwa terdapat beberapa karakteristik utama yang dimiliki oleh seorang *team player*, antara lain : mampu beradaptasi, komunikasi yang baik, disiplin, fokus pada pekerjaan, hubungan yang baik dengan rekan, dan mementingkan orang lain.

Pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi anggota atau perilaku anak buahnya (Alimuddin, 2002). Selaras dengan pendapat di atas, Kouzes dan Posner (2007) mengidentifikasi lima dimensi perilaku kepemimpinan (*leadership practices*) yaitu menyukai tantangan, memiliki visi yang jelas, mengembangkan bawahan, membangun komitmen dan menghargai upaya bawahan. Konsep *leadership practise* yang dikembangkan oleh Kouzes dan Posner (2007) berdasarkan pada perilaku yang ditunjukkan oleh atasan dalam mengelola bawahannya dan konsep ini memberikan arahan yang tepat bagi para individu dalam mengembangkan kepemimpinan yang efektif (Northouse, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang dapat dilatih dan dikembangkan sehingga diharapkan dengan memiliki kemampuan *leadership* yang mumpuni dapat mengelola bawahannya dengan optimal (Kouzes

& Posner, 2007) dan diharapkan dapat membentuk *team* yang efektif (Zalatan, 2005).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan *leadership* yang dimiliki manajer madya atau supervisor memberikan dampak terhadap *team effectiveness*. Oleh karena itu perlu mendapat perhatian dari perusahaan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan bagi para manajer madya agar mampu mengelola bawahannya dan membentuk *team* yang lebih efektif.

1.2 Permasalahan

PT XYZ Syariah memisahkan diri dari perusahaan induk (*spin off*) tanggal 19 Juni 2010 dan menjadi anak perusahaan dari PT XYZ (Persero) Tbk berdasarkan Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/kep.gbi/2010 tentang Pemberian Izin Usaha. Sebelum beroperasi sebagai Bank Umum Syariah (BUS) yang berdiri secara independen, XYZ Syariah telah beroperasi sebagai unit bisnis XYZ selama 10 tahun dengan menawarkan berbagai produk perbankan syariah. Hal ini sesuai dengan UU No. 10 Tahun 1998 yang memungkinkan bank-bank umum untuk membuka layanan syariah.

Terdapat 2 (dua) hal pendorong bagi PT XYZ Syariah untuk melakukan *spin off* pada tahun 2010 tersebut, yakni aspek eksternal meliputi regulasi, pertumbuhan bisnis, dan kesadaran konsumen yang kian meningkat. Selain itu aspek Internal yakni pengembangan bisnisnya Unit Usaha Syariah (UUS) XYZ telah memiliki infrastruktur dalam bentuk sistem, prosedur dan mekanisme pengambilan keputusan yang independen. Di sisi lain UUS XYZ juga telah memiliki sumber daya dalam bentuk jaringan, dukungan teknologi informasi, serta sumber daya manusia yang memadai dan kompeten sehingga mampu menjadi sebuah entitas bisnis yang independen

Selain itu pengaruh globalisasi ekonomi juga menjadi pendorong upaya *spin off* UUS XYZ. Di mana pelaksanaan prinsip syariah pada Bank Syariah di Indonesia yang semakin baik dan konsisten serta berkesinambungan ternyata berdampak makin tinggi profitabilitas dan bermanfaat bagi para pengusaha menengah (UKM) yang menjadi nasabah (Suyanto, 2011). Sehingga kokohnya

bisnis UKM yang memiliki porsi 50% dari total perekonomian di Indonesia (Adiningsih, 2012) dapat meningkatkan daya saing terhadap negara-negara lain khususnya negara-negara di kawasan ASEAN. Bank Syariah pun tidak terpengaruh oleh krisis ekonomi global pada tahun 2008, karena prinsip syariah melarang investasi dalam obligasi utang berjaminan dan aset-aset bermasalah lain (Balfour, 2008)

Keutamaan-keutamaan yang dimiliki oleh prinsip syariah yang dijabarkan pada paragraf di atas mendorong PT. XYZ Syariah untuk dapat berkembang pesat, hingga saat ini mampu melayani nasabah melalui 59 kantor cabang di seluruh Indonesia yang didukung oleh jaringan dan teknologi XYZ berupa layanan cabang, ATM, internet banking, dan *call center*. Lebih dari 750 cabang XYZ sebagai Delivery Channel Perbankan Syariah terhubung melalui jaringan teknologi canggih di seluruh nusantara. Hanya saja seiring dengan pertumbuhan perusahaan PT. XYZ Syariah, peneliti melihat bahwa sistem, prosedur, struktur organisasi, budaya, dan kepribadian individu-individu di dalamnya akan semakin kompleks. Sehingga perlu di waspadi aspek-aspek apa saja yang kemungkinan akan menghambat (*blockages*) kinerja dan efektivitas perusahaan di masa yang akan datang.

Aspek-aspek yang menghambat kinerja dan efektivitas perusahaan dapat diketahui dengan melakukan penilaian dan pengukuran kondisi perusahaan saat ini sehingga dapat di ketahui permasalahan apa saja yang kemungkinan akan muncul-gejala atau sudah terjadi. Diharapkan dengan identifikasi masalah yang sudah dipetakan, perusahaan dapat merancang langkah-langkah untuk mengantisipasi dan mencari jalan keluar sehingga dapat meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sebagai langkah awal peneliti menyebarkan Kuesioner Hambatan Organisasi (*Organizational Blockages*) yang dikembangkan oleh Mike Woodcock dan Dave Francis (1994).

Kuesioner Hambatan Organisasi di sebarakan pada pertengahan bulan Januari 2011 kepada seluruh pegawai di Kantor Pusat dan di Kantor Cabang. Total responden yang mengembalikan hasil kuesioner berjumlah 213 orang dari Kantor Cabang dan 153 orang dari Kantor Pusat. Hasil survey menunjukkan bahwa salah satu hambatan yang dirasa cukup besar adalah masalah kerjasama

(*teamwork*). Berdasarkan hasil wawancara lebih lanjut dengan pihak SDM, kondisi *teamwork* yang rendah karena budaya kerja *Jamaah* dan *Amanah* belum di sosialisasikan dengan baik. Budaya kerja *Jamaah* dan *Amanah* dikembangkan oleh PT. XYZ Syariah dengan berpedoman pada hukum Syariah yaitu Al-Quran dan Hadist. Konsep *Teamwork* termasuk ke dalam budaya kerja *Jamaah*. *Jamaah* diartikan sebagai perilaku kebersamaan umat Islam dalam menjalankan segala sesuatu yang sifatnya ibadah dengan mengutamakan kebersamaan dalam satu naungan kepemimpinan. Lebih lanjut, *Jamaah* dapat dijabarkan sebagai kegiatan bekerjasama secara rasional dan sistematis, saling mengingatkan dengan santun dan bekerjasama dalam kepemimpinan yang efektif (*Company Profile* PT.XYZ Syariah, 2010).

Analisa lebih lanjut dari kuesioner hambatan organisasi menunjukkan terdapat 8 divisi dengan kondisi *team* yang kurang efektif yaitu divisi HKS (Hukum dan Kesekretariatan), KOP (Keuangan dan Operasional), KOR (Komersial), KUM (Komunikasi dan Umum), PRP (Produk dan Resiko Pembiayaan), RES (Rencana dan Strategi), SDM (Sumber Daya Manusia) dan Divisi BM (Bisnis Mikro). Analisa tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar *team* yang dibentuk di PT. XYZ Syariah dirasa kurang efektif, selama ini mereka merasa sama-sama kerja tetapi belum berkerja secara bersama-sama. Beberapa indikasi permasalahan *efektivitas team* diperkuat dari hasil wawancara dengan GM SDM, Asisten Manajer Div. SDM, Manajer MAR, Penyelia Umum Cabang Rawamangun, Asisten Pemasaran dan Asisten Operasional Cab. Rawamangun, dan Manajer JAL (Jaringan Layanan).

Berdasarkan wawancara dengan GM SDM dan beberapa manajer, menyatakan bahwa salah satu penyebab dari rendahnya *efektivitas team* di PT.XYZ Syariah adalah karena peran pemimpin yang kurang efektif dalam mengelola bawahannya. Kepemimpinan yang kurang efektif ini merupakan efek dari *spin off* (memisahkan diri dari perusahaan induk) yang terjadi pada tahun 2010. *Spin Off* mengakibatkan banyak jabatan yang kosong pada level atas, sehingga memungkinkan pegawai untuk naik jabatan dengan cepat. Hanya saja, kenaikan jabatan tersebut belum diimbangi dengan pembekalan kemampuan manajerial yang baik. PT. XYZ Syariah merasa bahwa untuk saat ini,

pembekalan/pelatihan masih di fokuskan pada kemampuan *functional* (kemampuan teknis dalam suatu pekerjaan), belum kepada kemampuan *behavioral* (kemampuan mengelola pekerjaan dan berinteraksi dengan orang lain) khususnya kemampuan *managerial*. Kemampuan pemimpin yang masih mengutamakan kemampuan *functional* akan berdampak pada rendahnya kapasitas para pemimpin dalam hal kemampuan mengelola bawahan dengan baik.

Salah satu jabatan yang menjadi perhatian peneliti adalah *manajer* madya/supervisor karena tenaga kerja yang berada di antara manajemen dan para pekerja (Schultz & Schultz, 2006). Selain itu, kebanyakan para *manajer* madya di Perusahaan PT.XYZ sebelumnya adalah para analis (Asisten *Manajer*) yang belum memiliki kapasitas kepemimpinan. Sedangkan Neck dan Manz (1998) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang dikembangkan untuk mendorong, memungkinkan dan memperdayakan orang lain agar dapat berkontribusi terhadap efektivitas *team*.

Merujuk pada permasalahan PT. XYZ Syariah seperti yang telah dikemukakan, maka perlu dikaji lebih dalam mengenai kondisi perusahaan yang masih memfokuskan kemampuan *functional* pada pimpinan tersebut apakah dapat mengelola bawahannya dan membentuk *team* yang efektif. Kondisi inilah yang mendorong untuk dilakukan pengkajian lebih dalam mengenai hubungan antara *team effectiveness* dan persepsi bawahan pada perilaku kepemimpinan atasan (*leadership practices*) pada PT. XYZ Syariah. Persepsi dalam hal ini adalah pemberian makna terhadap stimulus dari lingkungan sekitar (Luthans, 2011) yang dalam hal ini stimulus tersebut adalah perilaku kepemimpinan atasan (Sulistiasih, 2003).

Kemudian berdasarkan penjabaran di atas ingin diketahui terlebih dahulu mengenai gambaran dari tingkat *Team Effectiveness* dan tingkat persepsi bawahan terhadap *Leadership Practices* atasan. Selain itu terdapat kemungkinan efektivitas *team* dapat terbentuk oleh *leadership practices* maka dari itu untuk membangun tim yang efektif perlu diadakan intervensi pada *leadership practices* atasan, bentuk intervensi yang sesuai akan ditentukan melalui kajian teori lebih lanjut.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas terdapat dua permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah ada hubungan antara persepsi bawahan pada *Leadership Practices* atasan dan *Team Effectiveness*?
2. Bagaimana intervensi terhadap *Leadership Practices* untuk dapat meningkatkan *Team Effectiveness*?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penulisan

1.4.1 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *Team Effectiveness* dan persepsi bawahan pada *Leadership Practices* atasan, kemudian perlu diketahui lebih lanjut apakah terdapat hubungan antara *Team Effectiveness* dengan persepsi bawahan terhadap *Leadership Practices* atasan. Selain itu, berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh akan dilakukan intervensi yang sesuai untuk membangun perilaku kepemimpinan (*Leadership Practices*) yang efektif pada atasan yang kemudian berdampak pada peningkatan *Team Effectiveness* pada di PT. XYZ Syariah.

1.4.2 Manfaat Penelitian

1.4.2.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wawasan mengenai gambaran adanya hubungan persepsi bawahan pada *Leadership Practices* atasan dan *Team Effectiveness* khususnya pada perusahaan jasa perbankan.
2. Selain itu penelitian ini dapat pula memberikan wawasan mengenai bentuk-bentuk intervensi yang dapat meningkatkan *Leadership Practices* atasan sehingga berdampak pada peningkatan *Team Effectiveness*.

1.4.2.2 Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi perusahaan berupa

- 1 Perusahaan dapat mengetahui gambaran mengenai kondisi *Team Effectiveness* secara umum di dalam perusahaan
- 2 Perusahaan dapat mengetahui gambaran persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan (*Leadership Practices*) atasan
- 3 Sebagai masukan bagi perusahaan mengenai bentuk intervensi yang dapat mengembangkan perilaku kepemimpinan (*Leadership Practices*) para atasan yang dalam hal ini adalah manajer yang akan berdampak positif pada peningkatan *Team Effectiveness*

1.5 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dan konsep yang mendukung penelitian iniantara lain teori *team*, teori *team effectiveness*, teori persepsi, teori *leadership*, serta hubungan antara *team effectiveness* dan *leadership practices*. Selain itu akan dibahas pula teori mengenai pengembangan organisasi dan metode intervensi yang dapat digunakan.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini akan dijelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian. Termasuk pendekatan, tipe dan desain penelitian, permasalahan dan hipotesa dalam penelitian ini. Selanjutnya, akan diuraikan mengenai teknik pengambilan data seperti lokasi penelitian, metode sampling dan karakteristik responden serta metode pengumpulan data termasuk di dalamnya penjelasannya

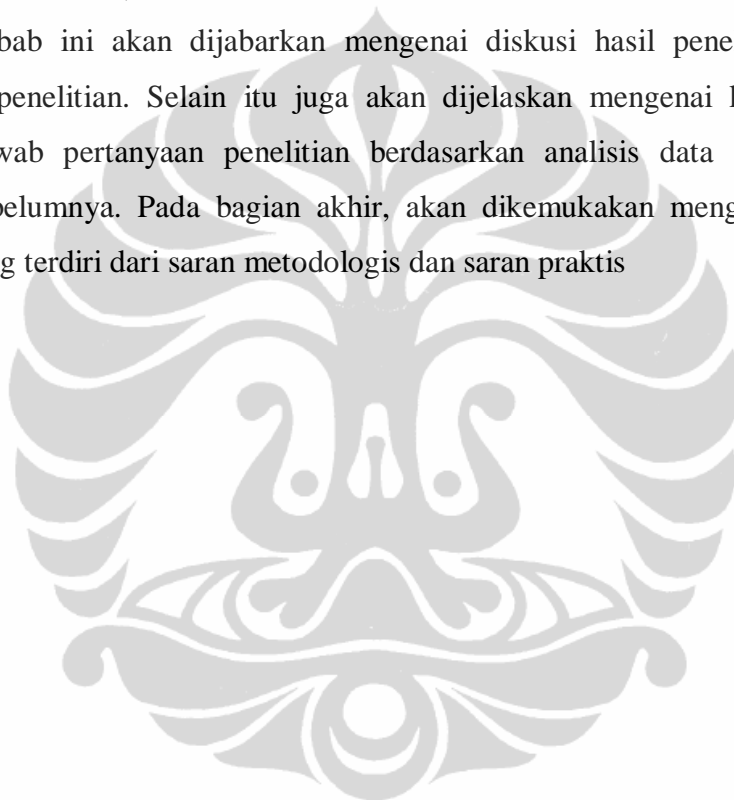
mengenai kuesioner yang digunakan beserta uji reliabilitas dan validitasnya, dan akan dibahas mengenai prosedur penelitian serta metode pengolahan data.

BAB 4 HASIL, ANALISIS HASIL DAN PROGRAM INTERVENSI

Bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum responden penelitian, hasil utama penelitian dan hasil-hasil tambahan dari penelitian.

BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Pada bab ini akan dijabarkan mengenai diskusi hasil penelitian serta keterbatasan penelitian. Selain itu juga akan dijelaskan mengenai kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan sebelumnya. Pada bagian akhir, akan dikemukakan mengenai saran penelitian yang terdiri dari saran metodologis dan saran praktis



BAB 2

LANDASAN TEORI

Bab ini akan diuraikan teori dan konsep yang mendukung penelitian ini. Teori-teori yang akan dibahas adalah teori *team*, teori *team effectiveness*, teori persepsi, teori *leadership*, serta hubungan antara *team effectiveness* dan *leadership practices*. Selain itu akan dibahas pula teori mengenai pengembangan organisasi dan metode intervensi yang dapat digunakan.

2.1 *Team Effectiveness*

2.1.1 Definisi *Team*

Menurut Forsyth (2009) “*team is used to describe a wide assortment of human aggregations*” penjelasan tersebut dapat diartikan sebagai sekumpulan dari berbagai macam individu. Sekumpulan dari berbagai macam individu tersebut akan membentuk suatu kelompok, sehingga *team* akan memiliki seluruh karakteristik dari sebuah kelompok seperti interaksi, ketergantungan antar anggota, struktur dan kesatuan. Namun ada beberapa perbedaan antara sebuah *team* dengan kelompok yaitu : level interaksi dalam sebuah *team* lebih terkonstrasi dan berkelanjutan, berorientasi pada tujuan, dan di dalam *team* lebih mementingkan relasi antara anggotanya (Forsyth, 2009). Oleh karena itu, karakteristik dasar dari sebuah *team* adalah fokus dalam mencapai tujuan serta usaha kolektif dalam mencapai tujuan tersebut.

2.1.2 Definisi *Team Effectiveness*

Team Effectiveness dapat diartikan sebagai “*the extent to which a team achieves its objectives, achieves the needs and objectives of its members, and sustains itself – over time*” dengan kata lain *team effectiveness* merupakan perluasan dari pencapaian tujuan *team*, pencapaian kebutuhan para anggotanya dan mampu menyokong dirinya sepanjang masa. Sejalan dengan pengertian tersebut, Lencioni (2005) menjelaskan bahwa *Team Effectiveness* merupakan suatu kondisi yang dicapai oleh sekumpulan orang atau kelompok yang saling mempercayai, berada pada situasi konflik yang sehat, memiliki komitmen, saling

mengandalkan, dan fokus pada tujuan bersama. *teamwork* di dalam *team* akan lebih optimal jika *team* tersebut memiliki karakteristik *team* yang *effective*. dari definisi *team effectiveness* yang dijabarkan di atas maka untuk mencapai suatu kondisi *team* yang efektif dibutuhkan peran aktif anggota *team* untuk membentuk kondisi *team* yang ideal sehingga tujuan *team* dapat tercapai.

2.1.3 Faktor-Faktor yang membentuk *Team Effectiveness*

Team Effectiveness merupakan suatu konsep yang membutuhkan banyak komponen kompleks agar dapat berfungsi dengan baik (Kang, Yang, & Rowley, 2006). Sejalan dengan pendapat tersebut, Lencioni (2005) menjabarkan beberapa faktor yang harus dipenuhi agar *team* dapat berjalan secara efektif antara lain yaitu : *Trust, Dealing with Conflict, Commitment, Embracing Accountability*, dan *Goal Focus*. Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing faktor :

a. *Trust*

Penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa *trust* merupakan salah satu kunci utama efektivitas suatu *team* (Bloomgarden 2007; Burnett 2002; Covey & Merrill 2006; Kendrick 2006). *Trust* bukanlah kemampuan anggota *team* untuk memprediksi perilaku anggota kelompok yang lain serta merta karena sudah saling mengenal sejak lama (Lencioni, 2005). Di dalam suatu *team*, *trust* merupakan *vulnerability*. Scott (2000) menyatakan bahwa dengan *trust* para anggota *team* mampu mempererat hubungan yang sudah terjalin. Selain itu, *trust* juga meningkatkan rasa memiliki, menimbulkan rasa nyaman untuk terbuka, meningkatkan komitmen untuk mencapai tujuan, mengambil resiko dan saling memberikan dukungan (Reina & Reina, 2006). Kondisi *trust* pada suatu *team* juga akan mempengaruhi performa perusahaan secara keseluruhan (Bloomgarden, 2007).

b. *Dealing with Conflict*

Ketika *team* sudah mencapai kondisi *trust*, maka tahap selanjutnya adalah meningkatkan *trust* yang sudah ada tersebut. *Trust* dapat ditingkatkan dengan pengelolaan yang baik terhadap konflik di dalam *team* (Kendrick 2006; Massey 2005; Scott, 2000). Konflik timbul ketika suatu *team* terdiri dari

anggota *team* yang memiliki pandangan yang berbeda (Covey & Merrill, 2006; Dyer, Dyer & Dyer, 2007). Suatu *team* yang efektif harus mampu mengelola konflik yang ada menjadi sesuatu keuntungan, sehingga konflik yang membangun dibutuhkan di dalam suatu *team* (Lencioni, 2005). Suatu penyelesaian konflik yang positif lebih memusatkan pada masalah dan tidak mengkaitkan dengan aspek yang sifatnya personal (Lencioni, 2005). Lencioni (2005) mencoba menjelaskan bahwa konflik merupakan suatu aspek yang sifatnya kontinum atau berkesinambungan. Pengelolaan konflik yang sifatnya personal dan tanpa mementingkan orang lain akan menimbulkan kerusakan, sebaliknya pengelolaan konflik yang mengarah kepada keharmonisan sifatnya akan membangun. Menurut Cloke dan Goldsmith (2000) manajemen konflik yang baik dapat mendukung pengembangan baik itu secara personal maupun perusahaan secara lebih luas.

c. ***Commitment***

Sama pentingnya dengan *trust*, *conflict* merupakan komponen yang harus di kelola dengan baik oleh *team* (Lencioni, 2005). Faktor selanjutnya yang tidak kalah pentingnya dalam membentuk *team* yang efektif adalah *commitment* (Covey, Merrill & Merrill, 2003; Maxwell 2002). Lebih lanjut menurut Massey (2005) ketika anggota *team* sudah menunjukkan komitmen maka akan timbul suatu sinergi yang menghasilkan unjuk kerja yang optimal. Maxwell (2002) menyatakan bahwa *commitment* dapat terbentuk melalui kehadiran *team player*. Peran *team player* merupakan salah satu peran pemimpin yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap keberhasilan *team* (Versteeg, 2004).

Commitment bukanlah suatu konsensus atau berdasarkan suara terbanyak. Komitmen merupakan hasil dari analisa logis para anggota tim untuk menepakati suatu keputusan (Lencioni, 2005) Oleh karena itu penting bagi pemimpin memberikan arahan kepada anggota tim dengan mengekstraksi ide-ide, opini, berbagai sudut pandang dari para anggota tim kemudian membiasakan tim untuk tidak setengah-setengah dalam menyelesaikan masalah, pimpinan harus mendorong anggota tim untuk lebih bijak dan berani

mengambil keputusan, selain itu pimpinan harus mampu mengarahkan anggota timnya untuk dapat melihat sesuatu berdasarkan sudut pandang orang lain (Lencioni 2005). Ketika *commitment* sudah terbentuk, maka anggota *team* akan memberikan seluruh perhatiannya, waktu dan tenaga terhadap kepentingan perusahaan (Sugars, 2003).

d. *Embracing Accountability*

Istilah dapat diandalkan (*Accountability*) ketika di masukkan ke dalam konsep *teamwork* dapat berarti “*willingness of team members to remind one another when they are not living up to the performance standards of group*” (Lencioni, 2005). Pengertian di atas menjelaskan bahwa setiap anggota kelompok bertanggung jawab tidak hanya pada dirinya namun juga kepada anggota kelompok yang lain dalam menjaga kualitas dan unjuk kerja yang ada. *Accountability* merupakan salah satu faktor yang menentukan efektifitas suatu *team* (Burnett, 2002; Godar & Ferris 2004; Manz & Sims, 2000). Konsep *Accountability* tidak selamanya harus membutuhkan peran pemimpin dalam mengelolanya, diharapkan anggota *team* mampu *manage* dirinya dengan saling mengingatkan antar anggota tim (Burnett, 2002; Covey & Merrill, 2006). Menurut Lencioni (2005) pengawasan yang dilakukan oleh sesama anggota tim dirasa lebih efektif dibandingkan oleh pengawasan oleh pihak otoritas atau dalam hal ini adalah pimpinan. Namun, Lencioni (2005) menambahkan bahwa dasar dari *Embracing Accountability* tidak terlepas dari peran serta pimpinan dalam menerapkan konsep ini ke dalam tim-nya.

e. *Attention for Result*

Ketika anggota *team* sudah saling memberikan kepercayaan, memiliki kemampuan mengatasi suatu konflik dengan sehat, berkomitmen terhadap keputusan yang sudah diambil, dan saling bahu-membahu terhadap keputusan tersebut maka hal terakhir yang harus dilakukan adalah mewujudkan pencapaian tujuan (Lencioni, 2005). Salah satu keberhasilan *team* adalah pencapaian suatu tujuan bersama harus diawali dengan tetap fokus dan

memberikan perhatian pada hasil (Covey, Merrill & Merrill 2003; Schmoker, 2006; Luecke 2004). Suatu *team* dapat pula gagal dalam mencapai tujuan karena anggota *team* tidak memiliki tujuan yang sama dan jelas (Luecke, 2004). Menurut Lenconi (2005) hal ini dipengaruhi oleh *self interest* dan *self preservation* yang merupakan kecenderungan untuk memperhatikan / mengatasi urusan diri sendiri sebelum memperhatikan / mengatasi urusan orang lain meskipun di dalam satu *team*.

Kondisi lain yang dapat mempengaruhi anggota *team* untuk tetap fokus dalam pencapaian tujuan adalah pemberian *feedback* pada unjuk kerja *team* (Robbins & Finley, 2000). *Feedback* merupakan kontrol terhadap kinerja *team*, dan harus dilakukan secara berkala dan relevan terhadap individu, proses, dan hasil yang dicapai oleh *team* (Robbins & Finley, 2000). Dengan mengetahui kinerja *team* maka *team* dapat menyadari sejauh mana kondisi *team* saat ini dengan pencapaian tujuan yang disasar.

2.1.4 Hambatan Pembentukan *Team Effectiveness*

Menurut Lencioni (2005) terdapat beberapa hambatan yang harus dihindari agar pembentukan *team* dapat lebih efektif yaitu :

- a. Pimpinan tidak sungguh-sungguh dalam membentuk *team*
Ketika pimpinan tidak memahami pentingnya suatu kerjasama, tidak memiliki kesiapan untuk memberikan contoh perilaku yang membangun *team* dan tidak mendedikasikan waktunya untuk *team* maka pembentukan *team* yang efektif sulit untuk tercapai.
- b. Anggota *team* menahan diri untuk terlibat
Seiring dengan semakin kompleksnya suatu *team* dengan berbagai macam karakteristik dari para anggotanya maka dapat menimbulkan suatu ketidaknyamanan yang membuat anggota *team* untuk tidak terlibat lebih jauh pada aktivitas *team*.
- c. Terdapat individu-individu yang mendominasi
Ketika suatu tugas sudah dikerjakan bersama-sama, terkadang timbul perilaku dari anggota *team* yang menunjukkan keinginan untuk

memberikan kontrol lebih kepada orang lain. Keinginan ini di dasari oleh adanya perasaan senioritas.

- d. Anggota *team* tidak pernah berkumpul dan terpisahkan secara lokasi
Seiring dengan semakin majunya teknologi, terkadang suatu *team* dapat terbentuk secara virtual (tidak bertemu secara fisik). *Team* dapat melakukan koordinasi via telepon atau menggunakan perangkat komputer. Hanya saja kondisi ini akan berdampak pada menurunnya hubungan interpersonal yang berdampak pada menurunnya efektifitas suatu *team*.
- e. Individu dengan unjuk kerja terbaik tidak terlibat aktif
Anggota *team* dengan performa unggul namun tidak mendapat penghargaan akan cenderung untuk terlibat pasif dalam aktivitas *team*. Pimpinan harus memberikan perlakuan yang sesuai dengan kontribusi para anggota *team*-nya agar efektifitas suatu *team* dapat terbentuk.
- f. Terdapat anggota *team* yang berada pada dua *team* yang berbeda
Kondisi ini terjadi ketika sebuah *team* terbentuk dalam suatu matriks organisasi. Anggota *team* yang berada pada di dua *team* yang berbeda akan kesulitan untuk memprioritaskan tugas, yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan kinerja di masing-masing *team*.

2.2 Leadership

2.2.1 Definisi

Robins (2006) mendefinisikan *leadership* sebagai “*ability of a person possess to influence others in achieving a goal*” definisi tersebut dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai suatu tujuan. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2002) mendefinisikan *leadership* sebagai suatu proses dimana individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan / sasaran utama.Sumber utama dari pengaruh yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat berupa struktur formal, seperti struktur dalam jabatan seorang manager. Karena struktur jabatannya, seseorang yang diharapkan untuk memimpin memiliki kewenangan untuk memberi tugas, menegur, dan mempromosikan bawahannya. Menurut Yukl (2010) fungsi kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi dan mengarahkan

bawahan untuk dapat berkerja keras, memiliki semangat tinggi, dan motivasi tinggi guna mencapai tujuan bersama. Selain itu fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk membantu perusahaan bergerak kearah pencapaian sasaran. Dengan demikian inti kepemimpinan bukan pertama-tama terletak pada kedudukannya di dalam perusahaan, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan.

2.2.2 Leadership Practices

Kouzes dan Posner (2005) telah mengidentifikasi lima dimensi dari perilaku kepemimpinan (*leadership practices*) yang dapat menunjang keefektifan seorang pemimpin antara lain : *Modeling The Way, Inspiring a Shared Vision, Challenging the Process, Enabling others to Act* dan *Encouraging The Heart*. Berikut adalah penjelasannya :

a. Challenging The Process

Beberapa perilaku yang termasuk ke dalam *Challenging the Process* menurut Kouzes dan Posner (2005) antara lain adalah mencari kesempatan, melakukan uji coba, mengambil resiko, menentang dan merubah *status quo*. Pemimpin mencari kesempatan dan tantangan bagi dirinya dan orang lain merupakan suatu upaya untuk meningkatkan performa dari level sebelumnya. Rozeboom (2008) menyatakan bahwa tantangan dapat meningkatkan motivasi dan tingkat performa yang dimiliki seseorang, termasuk dalam hal ini adalah pemimpin. Kesadaran dari individu dalam mencari tantangan dan hasrat untuk berhasil dalam tantangan tersebut merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh para pemimpin (Kouzes & Posner, 2005). Pada kenyataannya Maxwell (2002) menyatakan “jika persepsi dan respon anda terhadap sesuatu gagal untuk dirubah, lantas apa yang ingin anda capai?”. Oleh karena itu melalui pemberian tantangan dan dukungan, pemimpin membantu untuk membangun motivasi intrinsik para bawahannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Pemimpin juga harus mampu mengubah rutinitas yang sudah berjalan di perusahaannya. Rozeboom (2008) memberikan saran kepada para pemimpin

untuk berhati-berhati suatu pekerjaan yang rutin karena dapat menghilangkan kreativitas para individu didalamnya. Oleh karena itu Kouzes dan Posner (2005) menyatakan sebagai pemimpin jangan sampai terjebak oleh rutinitas yang terdapat pada perusahaannya, harus mampu berinovasi dan tampil sebagai agen perubahan. Pemimpin mempunyai peran yang cukup signifikan terhadap suatu perubahan dan merupakan kunci utama dari implementasi keputusan-keputusan strategis (Rozeboom, 2008).

Pemimpin harus mampu mengambil resiko dan memperoleh pembelajaran dari kesalahan-kesalahan perusahaan yang lain. Pemimpin harus menghilangkan rasa takutnya terhadap kegagalan dan mengembangkan budaya bahwa setiap orang dapat mengambil resiko (Rozeboom, 2008). Oleh karena itu, dalam mendukung budaya ini penting bagi pemimpin untuk tidak memberikan tindakan negatif terhadap individu yang sudah berupaya dengan optimal namun belum mencapai keberhasilan (Rozeboom, 2008). Seorang pemimpin yang efektif harus mampu memberikan penghargaan bagi para pengambil resiko (Peters dalam Rozeboom,2008). Karena mereka sadar bahwa dalam rangka membangun perilaku *Challenge the Process*, pemimpin harus menciptakan iklim di mana setiap orang akan merasa bebas untuk mengambil resiko, berkreasi, dan berubah (Rozeboom, 2008).

b. *Inspiring Shared Vision*

Fenomena yang terjadi saat ini di dalam perusahaan adalah visi tidak selalu menjadi pola komunikasi yang dikembangkan oleh para pemimpin (Kouzes & Posner, 2005). Padahal, Bennis dan Nanus (dalam Rozeboom,2008) menemukan bahwa perhatian melalui suatu visi merupakan kunci strategis yang harus dimiliki oleh para pemimpin. Visi dapat dijabarkan sebagai suatu kapasitas untuk melihat jauh ke depan terhadap suatu kondisi yang positif dan ideal (Rozeboom, 2008). Hybels (2002) mengatakan bahwa suatu visi merupakan senjata potensial yang harus dimiliki oleh pimpinan. Suatu visi yang dimiliki oleh pemimpin harus berdasarkan pada pengetahuan dan pengalaman dari masa lampau dan kesempatan yang bisa diperoleh pada

saat ini. Hoyle (2002) menyatakan bahwa suatu visi dapat menawarkan suatu harapan untuk berhasil.

Pada saat pemimpin sudah memaparkan visinya, maka langkah selanjutnya adalah ia harus memperoleh visi- visi dari orang lain. Cleveland (dalam Rozeboom, 2008) mengobservasi bahwa proses pengambilan keputusan suatu perusahaan tidak di dasarkan pada putusan atasan semata melainkan harus melalui pengembangan dari arah pemikiran yang sama dari orang-orang di dalamnya. Visi yang dimiliki bersama ini akan menjadi energi yang tidak terbatas dalam mencapai suatu tujuan bersama (Senge dalam Rozeboom, 2008).

Goleman, Boyatzis dan McKee (2002) menyatakan bahwa suatu perubahan dimulai ketika kecerdasan emosi yang dimiliki atasan secara aktif menyelaraskan diri dengan norma-norma sosial dan pandangan para bawahan dengan visi- visi yang ideal. Heifitz dan Linsky (2002) menjelaskan bahwa *Inspiring Shared Vision* merupakan payung perspektif dan membantu para bawahan untuk memahami perspektif terhadap visi yang dibawa oleh atasan. Buckingham (2007) menjabarkan bahwa pemimpin yang efektif adalah yang mampu mengelola misi- misi bawahan menjadi satu kesatuan gambaran tujuan yang dapat diwujudkan dan dibagi bersama. Powell (dalam Rozeboom, 2008) mengatakan bahwa pemimpin yang efektif akan menciptakan iklim di mana individu akan merasa terdorong dan dihargai untuk berpikir jauh ke depan.

c. *Enabling Others to Act*

Perilaku kepemimpinan *enabling others to act* melibatkan penguasaan terhadap kolaborasi tujuan bersama dan rasa saling percaya seiring dengan mendorong bawahan melalui *sharing power* dan informasi (Kouzes & Posner, 2005). Pada awalnya, paradigma yang terbentuk adalah pemimpin merupakan komponen utama pemegang informasi dan kekuasaan, namun saat ini justru sebaliknya. Seiring pemimpin mampu mengelola kolaborasi bawahannya dan memberikan semangat dan dorongan maka persepsi bawahan terhadap kredibilitas pemimpinnya, pengaruh dari atasan dan *teamwork* akan meningkat (Kouzes & Posner, 2005). Tjosvold dan Tjosvold dalam

Rozeboom (2008) memberikan kesimpulan bahwa pemimpin yang memiliki hubungan kerjasama dengan menginspirasi komitmen akan dipandang lebih kompeten sedangkan pemimpin yang kompetitive dan mandiri akan dipandang tidak efektif.

Turst (rasa percaya) merupakan inti dari penguasaan terhadap kolaborasi bawahan. Tanpa *trust* pemimpin akan menjadi tidak efektif karena tidak dapat tergantung pada orang lain dan akan memiliki kontrol yang berlebihan (Rozeboom, 2008). Lencioni (2005) menyatakan bahwa ketidakhadiran rasa percaya merupakan hambatan terbesar di dalam suatu *team*. *Trust* merupakan aspek penentu kepuasan yang sangat kuat antara individu terhadap perusahaan di mana ia berkarya.

Pfeffer dalam Rozeboom (2008) menyatakan bahwa jika suatu perilaku yang muncul akibat tekanan dari luar baik itu sifatnya positif (penghargaan) maupun negatif (hukuman) maka individu akan cenderung menyimpulkan bahwa tekanan luar tersebut akan menimbulkan perilaku tertentu. Pemimpin yang efektif menyadari bahwa mereka perlu *empower* bawahannya untuk mencapai kesempurnaan (Rozeboom, 2008). Pemimpin yang mampu meningkatkan rasa percaya diri, ketangguhan dan kesempurnaan pada bawahannya maka akan menimbulkan hasil yang lebih optimal dan meningkatkan kemungkinan untuk mencapai suatu keberhasilan dalam mencapai tujuan (Conger dalam Rozeboom, 2008).

d. *Modeling the Way*

Kredibilitas merupakan dasar dari kepemimpinan (Kouzes & Posner, 2005). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kouzes dan Posner selama bertahun-tahun, menunjukkan bahwa bawahan akan mengikuti atasan yang menunjukkan konsistensi antara perkataan dan perbuatan. Contoh perilaku yang ditampilkan oleh atasan memiliki dampak yang tinggi terhadap efektivitas perusahaan yang dipimpinnya. Ungkapan “tindakan lebih efektif daripada perkataan” harus mendapat perhatian lebih dari pemimpin, karena pemimpin secara berkesinambungan akan diawasi oleh para bawahannya. Rozeboom (2008) menyatakan bahwa pemimpin yang sangat kompeten tidak

hanya menunjukkan performa kerja yang baik, melainkan juga menginspirasi orang lain untuk melakukan hal yang sama. Pemimpin harus melaksanakan dan menjaga komitmen yang sudah dibuatnya.

Selain memberikan contoh-contoh perilaku nyata, *modeling the way* melibatkan pencapaian hasil yang sifatnya sederhana atau kemenangan-kemenangan kecil. (Giuliani, 2002) menyimpulkan hal tersebut sebagai *underpromise* dan *overdeliver*. Suatu kemenangan kecil yang berhasil dicapai akan membangun harapan untuk pencapaian yang lebih besar. Sehingga akan terbentuk progress yang konsisten dan membangun komitmen.

e. ***Encouraging the Heart***

Perilaku pimpinan dalam konsep *Encouraging the Heart* melibatkan kesadaran pemimpin terhadap perayaan keberhasilan dan menghargai kontribusi bawahannya (Kouzes & Posner, 2005). Cohen, Fink, Gadon dan Willits dalam Rozeboom (2008) menyatakan bahwa individu yang mendapat *reward* (penghargaan) akan mengulangi perilaku yang dimunculkannya dan jika mendapat hukuman akan mengurangi perilakunya. Ketika mengintegrasikan antara unjuk kerja dengan penghargaan, pemimpin harus meyakini bahwa para bawahannya memahami apa yang diharapkan dari diri mereka (Vroom, dalam Rozeboom, 2008).

Dalam perilaku kepemimpinan, pemimpin harus terdorong untuk tampil sebagai individu yang positif dan bersedia dengan tulus membantu orang lain. Dengan menunjukkan perilaku yang positif dan membantu maka pemimpin akan membantu orang lain untuk mencapai sesuatu yang lebih tinggi dari yang dibayangkan sebelumnya (Seligman dalam Rozeboom, 2008). Pemimpin mendorong semangat tim untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan membangun hubungan interpersonal yang hangat, memberikan penghargaan, dan melakukan perayaan terhadap keberhasilan yang sudah dicapai (Kouzes & Posner, 2005). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Kouzes dan Posner (2005) menemukan bahwa *encouraging the heart* dapat meningkatkan kesempatan individu untuk mencapai hasil unjuk kerja pada level yang lebih tinggi.

2.3 Persepsi

2.3.1 Pengertian Persepsi

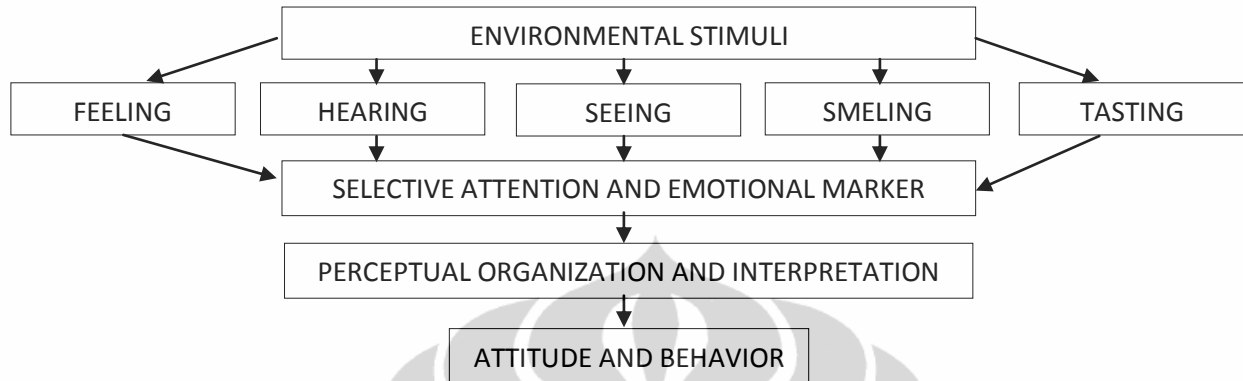
McShane dan Von Glinow (2010) menjelaskan persepsi sebagai “*a process to receive and interpret information*” definisi tersebut dapat diartikan bahwa persepsi merupakan suatu proses menerima informasi dan menginterpretasikannya. Senada dengan pendapat tersebut, Robbins (2007) persepsi (*perception*) adalah sebuah proses mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera yang didapat dari stimulus lingkungan untuk kemudian di beri makna. Stimulus di peroleh dari proses penginderaan terhadap objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan antar gejala yang selanjutnya diproses oleh otak. Persepsi sejatinya adalah proses pemaknaan secara mental seseorang terhadap kondisi yang dilihat, didengar dan dirasakannya secara parsial atau selektif bukan pada situasi yang sebenarnya terjadi.

Lebih lanjut menurut Schiffmann dan Kanuk (2009), menjelaskan persepsi sebagai proses di mana seseorang menyeleksi, mengorganisir, dan menginterpretasi rangsangan yang ia terima sehingga menjadi sesuatu yang bermakna serta membentuk gambaran yang koheren mengenai lingkungan di sekitarnya. Sensasi-sensasi dari lingkungan akan diolah bersama-sama dengan hal-hal yang telah dipelajari sebelumnya baik hal itu berupa harapan-harapan, nilai-nilai, sikap, ingatan dan lain-lain (Sobur, 2003).

Di dalam proses persepsi, individu di tuntut untuk memberikan penilaian terhadap suatu objek yang dapat bersifat positif/negatif. Dengan adanya persepsi maka akan terbentuk sikap, yaitu suatu kecenderungan yang stabil untuk berlaku atau bertindak secara tertentu di dalam situasi yang tertentu pula.

2.3.2 Tahap Proses Persepsi

McShane dan Von Glinow (2010) menjabarkan tahap proses persepsi melalui bagan berikut :



Bagan 2.1 Proses Persepsi

Dari bagan di atas dapat dijelaskan bahwa informasi yang diperoleh oleh individu berasal dari stimulus-stimulus lingkungan yang diterima oleh organ sensoris baik itu berupa perasaan, pendengaran, penglihatan, penciuman dan rasa. Individu yang menerima stimulus tersebut akan menyeleksi dan memilah informasi-informasi yang sesuai dengan kebutuhan. Pemilahan informasi-informasi tersebut juga dipengaruhi oleh faktor emosi dari si penerima. Setelah informasi yang tepat telah diperoleh maka tahap selanjutnya adalah proses interpretasi. Setiap individu dapat menginterpretasikan suatu stimulus yang sama secara berbeda. Hasil akhir dari tahapan proses persepsi adalah perilaku dan sikap yang dimunculkan oleh individu

2.3.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Persepsi

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi (Robbins, 2007) yakni sebagai berikut :

a. Perilaku Persepsi (*Perceiver*)

Persepsi dapat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari penerima persepsi. Karakteristik pribadi tersebut antara lain adalah sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu dan pengharapan (*expectations*).

b. Objek (*Object*)

Karakteristik objek yang diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan individu. Karakteristik tersebut antara lain yakni bunyi, gerakan, ukuran, kebaruan, latar belakang, kedekatan, dan atribut-atribut lain yang terdapat pada objek.

c. Situasi (*Situation*)

Situasi merupakan konteks yang melingkupi pelaku persepsi dan objek yang dipersepsikan. Termasuk dalam situasi adalah keadaan waktu, keadaan ruang, dan keadaan sosial.

2.3.4 Persepsi terhadap Kepemimpinan

Mengacu pada pembahasan mengenai leadership practices dan persepsi yang telah diuraikan sebelumnya, maka persepsi bawahan terhadap leadership practices atasan dapat diartikan sebagai suatu proses individual (bawahan) dalam mengorganisasikan dan memberikan makna (menginterpretasikan) terhadap upaya-upaya atasan selama memberikan pengaruh kepada bawahan (Sulistiasih, 2003). Persepsi yang diberikan oleh bawahan secara umum tergantung pada orang atau objek yang diamati, situasi, pengamat, persepsi diri dan karakteristik pribadi.

Persepsi membantu individu dalam memilih, mengatur, menyimpan dan menginterpretasikan rangsangan menjadi gambaran yang utuh dan berarti. Oleh karena setiap individu memberi makna tersendiri terhadap rangsangan, maka setiap individu berbeda pula dalam melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda (Schiffmann & Kanuk, 2009), sehingga dapat menterjemahkan atau menginterpretasikan rangsangan untuk mengatur perilaku dan membentuk sikap (Gibson dalam Sulistiasih, 2003). Kondisi ini juga terjadi di dalam perusahaan, di mana bawahan memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap kepemimpinan atasan, meskipun objek yang diamati adalah sama. Bawahan dapat menggunakan persepsinya untuk memperoleh pengetahuan mengenai perilaku kepemimpinan atasan dan menentukan sikap-sikap tertentu sesuai persepsinya terhadap kepemimpinan atasan.

2.4 Intervensi Organisasi

2.4.1 Definisi Intervensi Organisasi

Cummings dan Worley (2008) menjelaskan intervensi organisasi sebagai “*a sequence of activities, actions, and events intended to help an organization improve its performance and effectiveness*” dengan kata lain, intervensi organisasi adalah suatu rangkaian aktivitas atau kejadian terencana yang dilakukan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja dan efektivitasnya. Terdapat beberapa tipe intervensi organisasi, yaitu (1) *Human Process Intervention*, (2) *Technostructural Intervention*, (3) *Human Resources Management Intervention*; dan (4) *Strategic Intervention*.

2.4.2 Tipe Intervensi Organisasi

Berikut ini merupakan beberapa tipe intervensi organisasi yang dikemukakan oleh Cummings dan Worley (2008) :

2.4.2.1 Intervensi strategi (*strategic change*)

Intervensi yang didasarkan pada isu strategis, yaitu yang berkaitan dengan strategi organisasi dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin kompetitif antara lain:

1. *Integrated strategic change*

Intervensi ini memperlihatkan bagaimana sebuah perubahan yang terencana mampu memberikan sebuah nilai tambah bagi strategi manajemen. Rencana perubahan strategis membantu para anggota dalam mengatur transisi yang terjadi antara strategi saat ini dengan orientasi strategi masa depan yang diinginkan.

2. *Mergers and acquisitions*

Intervensi ini memperlihatkan bagaimana praktisi OD mampu mendampingi dua organisasi atau lebih dalam membentuk satu entitas baru.

3. *Alliances*

Intervensi ini membantu dua organisasi dalam menggapai sekumpulan tujuan yang bersifat private maupun umum melalui pembagian sumber daya yang mencakup *intellectual property*, karyawan, kapital, teknologi, kapabilitas, serta aset fisik.

4. *Networks*

Intervensi ini membantu sebuah organisasi dalam mengembangkan hubungannya dengan tiga atau lebih organisasi dalam menampilkan beragam tugas serta ragam pemecahan masalah yang terlalu kompleks bagi sebuah organisasi untuk dapat menyelesaikannya.

Dalam intervensi strategi, terdapat 3 intervensi utama yang ditujukan bagi transformasi organisasi, yakni:

1. *Culture change*

Intervensi ini membantu organisasi dalam mengembangkan budayanya (tingkah laku, nilai-nilai, kepercayaan, serta norma) yang dirasa sesuai dengan strategi serta lingkungan organisasi.

2. *Self-designing organization*

Intervensi ini membutuhkan partisipasi yang tinggi dari para stakeholder dalam menyusun arah strategi serta merancang dan mengimplementasikan struktur dan proses yang tepat. Organisasi belajar bagaimana merancang dan mengimplementasikan perubahan strategi yang mereka rancang sendiri.

3. *Organization learning and knowledge management*

Intervensi ini mencakup dua proses perubahan yakni organization learning serta knowledge management. *Organization learning* mengakomodir sebuah organisasi dalam meningkatkan kapabilitasnya untuk menyerap dan mengembangkan pengetahuan baru. Sedangkan *knowledge management* berfokus pada bagaimana sebuah pengetahuan dapat tersusun dengan digunakan untuk mengembangkan kinerja organisasi.

2.4.2.2 Intervensi Teknostruktur

Intervensi yang didasarkan pada isu struktur dan teknologi, yaitu yang berkaitan dengan desain organisasi, pembagian kerja, koordinasi kerja, keterlibatan karyawan dan desain pekerjaan. Teknik-teknik intervensi yang tercakup didalam intervensi teknostruktur adalah:

1. Restrukturisasi

Intervensi ini bertujuan untuk mengubah pembagian cara kerja organisasi dan menentukan struktur mana yang tepat untuk lingkungan, teknologi dan kondisi perusahaan.

2. *Downsizing*

Intervensi ini melibatkan pengurangan biaya dan tahapan birokrasi melalui pengurangan ukuran organisasi. Proses ini meliputi pemotongan jumlah karyawan, pendesainan ulang organisasi dan kelebihan dari penggunaan tenaga internal menjadi eksternal.

3. *Reengineering*

Proses ini melibatkan pendesainan ulang apa yang menjadi usaha inti organisasi. Organisasi memfokuskan kembali pada apa yang menjadi usaha intinya, sehingga banyak memotong atau menghapus bagian-bagian yang bukan menjadi usaha intinya.

2.4.2.3 Intervensi Manajemen (HRM)

Intervensi yang didasarkan pada SDM, yaitu berkaitan dengan rekrutmen SDM yang kompeten, penilaian dan kompensasi kinerja, serta pengembangan SDM. Teknik intervensi ini mengarah kepada pengembangan manajemen kinerja, dimana terdapat beberapa program perubahan seperti halnya:

1. *Goal setting*

Program perubahan ini meliputi penetapan beragam tujuan yang jelas dan menantang. Hal ini dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui adanya kesesuaian antara tujuan personal dengan tujuan organisasi. Para manager dan bawahannya secara periodic bertemu untuk membahas rencana kerja, mereview pencapaian serta menyelesaikan permasalahan dalam mencapai tujuan.

2. *Performance appraisal*

Intervensi ini secara sistematis memberikan penilaian kerja yang berhubungan dengan keberhasilan, kekuatan serta kelemahan. Intervensi ini merupakan hal yang utama dalam memberikan umpan balik kepada individu maupun kelompok kerja.

3. *Reward systems*

Intervensi ini mencakup desain penghargaan pada organisasi dalam meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan. Hal ini mencakup beragam pendekatan inovatif dalam membayar, promosi serta pemberian *benefits*.

2.4.2.4 Intervensi Proses Manusia (Human Process)

Intervensi yang didasarkan pada isu proses manusia yaitu berkaitan dengan proses sosial antara anggota organisasi (komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, resolusi konflik dan dinamika kelompok).

Teknik intervensi proses manusia yang lebih mengarah kepada kompetensi individual, hubungan interpersonal serta *group dynamics* antara lain:

1. *Coaching*

Teknik intervensi ini membantu para manager serta para eksekutif dalam memperjelas tujuan mereka, bagaimana cara mengatasi permasalahan, serta meningkatkan kinerja mereka. Intervensi ini umumnya dilakukan melalui *one-on-one relationship* antara praktisi OD dengan klien, dimana fokus utamanya terletak pada pembelajaran personal yang hasilnya memiliki pengaruh pada level organisasi serta pada kemampuan memimpin yang lebih efektif.

2. *Training and development*

Teknik intervensi ini meningkatkan kemampuan serta pengetahuan dari anggota organisasi. Fokus utama dari training adalah beragamnya kompetensi yang dibutuhkan dalam menampilkan sebuah pekerjaan. Biasa dilakukan melalui pengajaran di dalam kelas seperti halnya simulasi, *action learning*, *computer-based / on line training* serta studi kasus.

3. *Process consultation*

Fokus intervensi ini terletak pada hubungan interpersonal serta dinamisasi sosial yang nampak dalam kelompok kerja. Seorang *process consultant* akan membantu anggota kelompok mendiagnosa fungsi kelompok serta memberikan solusi pemecahan masalah yang tepat.. Hal ini bertujuan untuk membantu anggota kelompok meningkatkan kemampuan serta pemahaman mereka dalam mengidentifikasi serta memecahkan permasalahan yang terjadi pada mereka.

4. *Third party intervention*

Intervensi ini digunakan saat adanya permasalahan yang berkaitan dengan dysfunctional interpersonal relations di dalam sebuah organisasi. Pihak ketiga akan membantu penyelesaian masalah melalui metode-metode seperti *problem solving*, *bargaining*, serta konsiliasi.

5. *Team building*

Teknik intervensi ini membantu kelompok kerja menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan tugas-tugas. *Team building* membantu para anggota dalam mendiagnosa permasalahan kelompok serta menemukan solusi bagi permasalahannya tersebut. Dalam hal ini, konsultan berperan sebagai *resource person* yang menawarkan seorang ahli yang berkaitan dengan tugas-tugas kelompok.

Teknik intervensi proses manusia yang lebih menyeluruh, mencakup kepada keseluruhan departemen, seperti halnya hubungan antar kelompok antara lain:

1. *Organization confrontation meeting*

Intervensi ini memungkinkan anggota organisasi untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan, menetapkan target-target yang harus dilakukan, serta mulai membenahi permasalahan yang ada. Intervensi ini umumnya digunakan saat organisasi tengah menghadapi stress serta manajemen ingin mengumpulkan resources yang mereka miliki dalam proses pemecahan masalah secara cepat.

2. *Intergroup relation*

Intervensi ini didesain untuk meningkatkan interaksi antar kelompok ataupun departemen yang ada di dalam organisasi. Konsultan bertugas membantu dua kelompok dalam memahami pokok permasalahan yang terjadi diantara keduanya serta memilih solusi yang tepat untuk permasalahan tersebut.

3. *Large-group intervention*

Intervensi ini melibatkan stakeholder yang bervariasi ke dalam sebuah pertemuan besar untuk memperjelas nilai-nilai utama, untuk mengembangkan cara kerja baru, menciptakan visi baru organisasi serta menyelesaikan permasalahan organisasi.

2.5 Rancangan Intervensi Pelatihan

2.5.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan dapat diartikan sebagai suatu upaya yang terencana dan dilakukan oleh perusahaan untuk membantu pegawai dalam mempelajari pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan (Riggio, 2009). Pelatihan dibutuhkan oleh perusahaan agar mampu bertahan dan mampu bersaing dengan para kompetitornya.

2.5.2 Tahapan Pelatihan

Suatu program pelatihan yang efektif dapat dibentuk melalui maka dibutuhkan beberapa tahapan. Riggio (2009) memaparkan tahapan tersebut antara lain : melakukan analisa kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan pelatihan, menetapkan kriteria keberhasilan, penetapan metode pelatihan dan penyajiannya, mengembangkan dan menguji coba materi pelatihan, mengimplementasikan program pelatihan, dan yang terakhir adalah melakukan evaluasi terhadap hasil pelatihan yang sudah dilaksanakan tersebut.

a. Analisa Kebutuhan Pelatihan

Merupakan tahap awal yang harus di selesaikan terlebih dahulu. Pada tahap ini, pihak perusahaan atau penyelenggara dari program pelatihan harus mencari kebutuhan apa saja yang harus dipenuhi oleh para pegawainya guna memperbaiki, menunjang dan meningkatkan performa dalam pekerjaannya (Riggio, 2009). Metode yang dipergunakan dalam analisa kebutuhan pelatihan ini antara lain dapat menggunakan kuesioner, observasi, wawancara, diskusi dan analisa dokumen. Lebih lanjut, analisa kebutuhan pelatihan harus mencakup berbagai level antar lain, level organisasi, level tugas dan level individu (Noe, 2008).

- Analisa organisasi : meliputi strategi perusahaan, dukungan dari pihak atasan/otoritas, bawahan dan rekan kerja terhadap program dan aktivitas pelatihan.
- Analisa Individu : meliputi karakteristik personal, hasil kinerja individu, standar kinerja yang sudah ditetapkan, dan evaluasi kinerja individu.

- Analisa Tugas : meliputi aktivitas di dalam pekerjaan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kompetensi serta kondisi-kondisi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Menetapkan Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus menjelaskan apa yang harus dicapai oleh peserta pelatihan ketika menyelesaikan suatu program pelatihan (Goldstein & Ford, 2002 dalam Riggio, 2009). Oleh karena itu, penetapan tujuan pelatihan harus spesifik dan dapat terukur agar dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengevaluasi efektivitas suatu program pelatihan (Kreiger, Ford & Salas, 1993 dalam Riggio, 2009). Sehingga tujuan pelatihan dapat menentukan teknik dan strategi pelatihan yang akan dipergunakan.

c. Penetapan Kriteria dan Alat Ukur Keberhasilan

Kriteria keberhasilan dari program pelatihan dapat terukur dari dua aspek yaitu perilaku yang ditunjukkan oleh peserta di akhir pelatihan maupun prestasi kerja yang ditunjukkan oleh peserta ketika kembali bertugas ke pekerjaan masing-masing. Efektivitas pembelajaran yang dicapai oleh peserta dapat diketahui melalui pengukuran pra dan pasca pelatihan. Pengukuran pra pelatihan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki peserta sebelum mengikuti pelatihan, sedangkan pengukuran pasca pelatihan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peserta pengetahuan dan keterampilan peserta setelah mengikuti pelatihan.

d. Penetapan Metode Pelatihan

Menurut Riggio (2009), metode pelatihan karyawan dapat dibagi menjadi dua kategori besar, yaitu *the on-site methods* (dilaksanakan di tempat kerja) atau *the off-site methods* (dilaksanakan di luar lingkungan kerja). *On-site methods* dapat dibagi menjadi beberapa kategori yaitu *on the job training*, *apprenticeship*, *vestibule training*, dan *job rotation*. Sedangkan *off-site methods* dapat terbagi atas *seminary*, *audio visual instruction*, *behavior modelling training*, *simulation technique*, *program instruction* dan *computer assisted instruction*.

e. Uji Kelayakan dan Revisi

Pada tahap ini, dilakukan try out/uji coba pada program pelatihan dengan tujuan untuk mengidentifikasi kekurangan-kekurangan yang masih ada. Beberapa parameter yang harus diperhatikan yaitu sasaran pelatihan, alat ukur yang digunakan, materi dan metode yang digunakan serta keahlian fasilitator dalam menyampaikan materi. Jika masih terdapat kekurangan maka dengan adanya revisi kekurangan tersebut dapat teratasi dan pelaksanaan program pelatihan yang efektif dapat tercapai.

f. Implementasi dan Evaluasi Program Pelatihan

Setelah program pelatihan di uji coba dan telah di revisi, maka tahap selanjutnya adalah penerapan/implementasi dari program pelatihan itu sendiri. Namun, terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan antara lain ; kesiapan peserta, harapan peserta, dan suasana kerja. Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) terdapat empat level kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan, antara lain :

- Level 1 *Reaction criteria* : merupakan kriteria penilaian peserta terhadap implementasi program pelatihan. Beberapa aspek yang dinilai antara lain isi program, kualitas fasilitator, dan akomodasi.
- Level 2 *Learning criteria* : Mengukur sejauh mana tingkat pembelajaran yang telah dicapai oleh peserta. Pada umumnya, kriteria ini menggunakan metode *paper and pencil test* untuk mengukur pengetahuan yang berhasil diperoleh peserta setelah mengikuti program pelatihan.
- Level 3 *Behavioral criteria* : untuk mengukur perubahan perilaku yang terjadi pada peserta ketika kembali pada rutinitas kerja sehari-hari. Salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kriteria ini adalah metode observasi yang dapat dilakukan baik oleh atasan maupun rekan kerja.
- Level 4 *Result criteria* : Untuk mengukur hasil yang dicapai dari program pelatihan terhadap perusahaan. Hasil yang dicapai antara lain : peningkatan kinerja peserta pelatihan yang berimbas pada produktivitas atau keuntungan yang dicapai perusahaan.

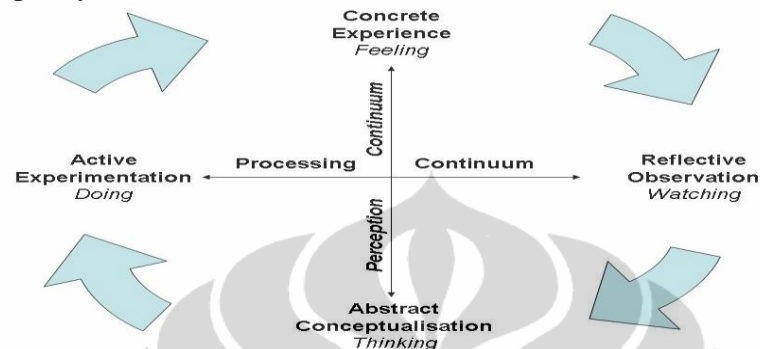
2.5.3 Metode Pelatihan

Metode pelatihan hendaknya disesuaikan dengan materi yang akan dibahas dan karakteristik peserta pelatihan. Hal ini dilakukan agar peserta lebih mudah menyerap dan menerima materi, serta tidak merasa bosan selama mengikuti pelatihan. Munandar (2001) menjabarkan beberapa metode pelatihan yang umum digunakan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kuliah, merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk memberikan informasi kepada peserta pelatihan. Kuliah adalah pembicaraan yang diorganisasi secara formal tentang hal-hal khusus. Metode ini dapat dipakai untuk kelompok yang sangat besar dan disampaikan pada waktu yang relatif singkat. Akan tetapi biasanya peserta lebih bersikap pasif mendengarkan karena hanya terjadi komunikasi satu arah. Walaupun demikian, metode ini tetap memiliki nilai dan dianjurkan untuk tetap ada di dalam pelatihan.
- b. Konferensi atau Diskusi Kelompok, merupakan pertemuan formal dimana terjadi diskusi mengenai sesuatu hal. Metode ini melibatkan adanya diskusi kelompok kecil, bahan yang terorganisasi, dan keterlibatan peserta secara aktif. Metode ini diperlancar dengan adanya partisipasi lisan dan interaksi antar anggota. Metode ini berguna terutama untuk pengembangan dari pengertian dan perubahan sikap-sikap baru.
- c. Studi Kasus, merupakan uraian tertulis atau lisan mengenai masalah dalam perusahaan pada waktu tertentu yang nyata atau hipotesis. Pada metode ini, peserta diminat untuk mengidentifikasi masalah dan merekomendasikan jawabannya. Metode ini melatih kemampuan berpikir analitis dan pemecahan masalah pada peserta.
- d. Bermain peran (*Roleplay*). Peran merupakan suatu pola perilaku yang diharapkan. Peserta diberitahukan tentang keadaan dan peran yang diberikan kepada mereka. Metode ini memberikan kesempatan bagi peserta untuk belajar melalui perbuatan, menekankan pada interaksi manusia, memberikan hasil secara langsung, menimbulkan minat dan keterlibatan yang tinggi, serta menunjang *transfer of learning*.

2.5.4 Daur Proses Pembelajaran Kolb

Kolb dalam Noe (2008) mengusulkan suatu pendekatan dalam proses pembelajaran melalui pengalaman untuk mengubah perilaku individu secara sistematis. Pendekatan ini dikenal sebagai *experiential learning* yang memiliki empat tahapan, yaitu :



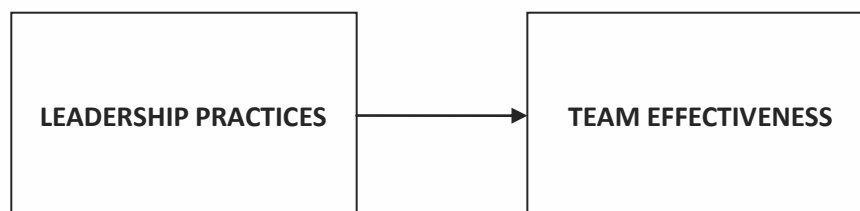
Bagan 2.2 Proses Belajar Model Kolb (1984)

- a. *Concrete Experience*, yaitu proses pemberian kegiatan yang dapat secara langsung memberikan pengalaman nyata kepada peserta untuk merasakan sendiri apa yang terjadi pada dirinya ketika ia mengikuti kegiatan tersebut. Kegiatan yang dapat dilakukan untuk menciptakan *concrete experience* adalah stimulasi, studi kasus, kunjungan lapangan, pengalaman nyata dan demonstrasi.
- b. *Reflective Observation*, yaitu proses mengamati dan merefleksikan kembali apa yang telah dialami dalam peristiwa sebelumnya. Hal ini diperlukan untuk menggali pengalaman spesifik yang dimiliki oleh peserta pelatihan. Kegiatan ini disebut dengan debriefing atau pembahasan kegiatan, yang meliputi sharing dan probing.
- c. *Abstract Conceptualization*, yaitu proses di mana peserta dipandu untuk merumuskan atau menyimpulkan sesuatu tentang dirinya atau konsep yang relevan dengan sasaran pembelajaran. Hal tersebut dapat berupa kesimpulan mengenai kelebihan dan kekurangan diri, sisi positif atau negatif diri, kebiasaan atau gambaran tingkah laku yang selama ini tidak disadari.
- d. *Active Experimentation*, yaitu proses mencobakan tingkah laku baru yang merupakan sasaran pembelajaran. Peserta diharapkan berusaha memunculkan tingkah laku atau mengurangi atau menghilangkan kebiasaan lama yang dimilikinya. Perubahan ini terjadi atas kehendak dari peserta sendiri atau

apabila telah direncanakan oleh fasilitator, tingkahlaku yang sebaiknya ditampilkan secara sengaja dilakukan oleh peserta. Hal penting di dalam tahap ini adalah perilaku fasilitator yang secara terbuka memberikan umpan balik positif bagi peserta yang menampilkan tingkahlaku baru secara tepat.

2.6 Hubungan antara *Team Effectiveness* dan *Leadership Practice*

Banyak penelitian yang telah dikembangkan untuk melihat hubungan antara *efektivitas team* dengan *leadership*, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Zalatan (2005) yang melihat pengaruh dari *structuring* dan *information seeking* yang dilakukan pemimpin terhadap efektivitas *team* dalam mengambil keputusan. Dalam penelitiannya ia menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran yang signifikan dalam mengelola bawahannya melalui pembentukan aturan-aturan dan koordinasi, sehingga *team* yang terbentuk akan lebih efektif dan efisien. Penelitian mengenai pengaruh *leadership* terhadap *teamwork* juga dilakukan oleh Kuo (2003) ia mengkaitkan gaya kepemimpinan baik itu transaksional, transformational dan paternalistik dengan efektivitas dari suatu *team*. Hasil penelitian Kuo (2003) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan dampak yang lebih efektif dalam mengelola suatu *team* dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional maupun paternalistik. Parker (2008) juga menyatakan bahwa salah satu aspek penting yang dapat membentuk efektivitas *team* adalah *leadership*. Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara efektivitas *team* dengan *leadership*, namun perlu di telaah lebih lanjut bagaimana hubungan antara konsep *leadership* yang dalam hal ini *leadership practices* terhadap efektivitas *team* yang akan diperoleh model teoritik seperti yang dijelaskan pada bagan 2.3 :



Bagan 2.3 Model Teoritik Mengenai Hubungan *Leadership Practices* dengan *Team Effectiveness*

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian. Termasuk didalamnya adalah pendekatan, tipe dan desain penelitian. Selain itu, akan dibahas pula mengenai permasalahan dan hipotesa dalam penelitian ini. Selanjutnya, akan diuraikan mengenai teknik pengambilan data seperti lokasi penelitian, metode sampling dan karakteristik responden. Selain itu, di dalam bab ini akan dibahas mengenai metode pengumpulan data termasuk di dalamnya penjelasannya mengenai kuesioner yang digunakan beserta uji reliabilitas dan validitasnya, prosedur penelitian serta metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini.

3.1 Tipe Penelitian

Berdasarkan Kumar (2005) tipe penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini tergolong ke dalam penelitian yang sifatnya aplikatif, korelasional, dan kuantitatif. Penelitian ini disebut dengan penelitian aplikatif karena informasi-informasi yang diperoleh dari penelitian ini dapat digunakan untuk memahami fenomena-fenomena tertentu di dalam perusahaan dan dapat dipergunakan sebagai sarana untuk mengatasi suatu permasalahan di dalam perusahaan. Selanjutnya, penelitian ini tergolong ke dalam penelitian korelasional karena bertujuan untuk menyelidiki bagaimana hubungan antara dua variabel yaitu hubungan antara variabel *team effectiveness* dengan variabel persepsi terhadap *leadership practices*. Kemudian berdasarkan proses pengambilan data, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian yang bersifat kuantitatif karena data-data dikumpulkan berbentuk angka yang kemudian dilakukan pengolahan data secara statistik.

3.2 Desain Penelitian

Berdasarkan jumlah pertemuan dengan responden, penelitian ini termasuk ke dalam *cross sectional study design*. Menurut Kumar (2005), desain penelitian ini sangat tepat digunakan untuk penelitian yang bertujuan untuk mengetahui

prevalansi dari fenomena, situasi, masalah, atau sikap dengan mengambil sampel dari populasi. Kemudian berdasarkan fenomena yang diteliti penelitian ini termasuk ke dalam *non-experimental field study*, peneliti hanya melakukan pengamatan dan berusaha menjelaskan hal-hal yang menjadi penyebabnya tanpa melakukan manipulasi pada variabel penelitian (Kumar, 2005). Jika dilihat berdasarkan *reference of period*, penelitian ini termasuk ke dalam *retrospective study* karena peneliti melihat fenomena yang telah terjadi di masa lalu (Kumar, 2005).

3.3 Permasalahan dan Hipotesa

3.3.1 Pembatasan Masalah

Tingkat pertumbuhan perusahaan PT. XYZ Syariah yang meningkat dari tahun ke tahun tentu akan berdampak semakin kompleksnya para individu yang ikut tergabung di dalamnya. Tingkat kompleksitas dari individu tersebut akan mewarnai kondisi *team effectiveness* yang sudah terbentuk sebelumnya. Hasil penelitian awal menunjukkan bahwa terdapat 8 divisi dari total 14 divisi yang menunjukkan gejala rendahnya *team effectiveness*. Berdasarkan analisa literatur, salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas *effective team* adalah *leadership*. *Leadership* dalam hal ini adalah perilaku kepemimpinan (*Leadership Practices*) yang ditunjukkan oleh atasan dalam mengelola bawahannya. Bawahan dapat menilai kualitas perilaku kepemimpinan atasannya melalui persepsi, selain itu perilaku yang ditunjukkan atasan memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja bawahan dibandingkan sekedar otoritas yang disampaikan secara verbal. Peneliti menarik kesimpulan bahwa rendahnya *team effectiveness* pada PT. XYZ Syariah di sebabkan karena rendahnya persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan (*leadership practices*) atasan oleh karena itu peneliti akan memberikan intervensi berupa pelatihan kepemimpinan kepada para atasan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kondisi *team effectiveness* pada PT. XYZ Syariah

3.3.2 Variabel Penelitian

Variabel dapat juga diartikan sebagai karakteristik atau fenomena yang dapat berbeda di antara organisme, situasi atau lingkungan (Christensen, 2001 dalam Seniati, 2002).

3.3.2.1 Variabel Bebas

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Leadership Practices*

Definisi Konseptual dari *Leadership Practices* adalah :

“...Suatuperilaku kepemimpinan efektif yang merupakan kombinasi dari lima perilaku yaitu *challenge the process, Inspiring a Shared Vision, Enabling Others to Act, Modeling the Way, dan Encouraging The Heart...*” (Kouzes dan Posner, 2007).

Definisi Operasional dari *Leadership Practices* adalah :

Total Skor yang diperoleh dari hasil jawaban responden pada kuesioner perilaku kepemimpinan yang diterjemahkan dari alat ukur *Leadership Practices Inventory Observer (LPI-O)* yang dikembangkan oleh Kouzes dan Posner hingga tahun 2007.

3.3.2.2 Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Team Effectiveness*.

Definisi Konseptual dari *Team Effectiveness* adalah :

“..Merupakan suatu kondisi yang dapat dicapai oleh sekumpulan orang atau kelompok yang saling mempercayai, berada pada situasi konflik yang sehat, memiliki komitmen, saling mengandalkan, dan fokus pada tujuan bersama..” (Lencioni, 2005)

Definisi Operasional dari *Team Effectiveness* adalah :

Total skor yang diperoleh dari hasil jawaban responden pada kuesioner *Team Effectiveness* yang diterjemahkan dari alat ukur *Five Functional Team (5FT)* yang dikembangkan oleh Lencioni hingga tahun 2005.

3.3.3 Perumusan Masalah

Penelitian ini akan mengacu pada dari beberapa masalah utama yaitu :

1. Apakah ada hubungan antara persepsi bawahan pada *Leadership Practices* atasan dan *Team Effectiveness* ?
2. Bagaimana intervensi terhadap *Leadership Practices* untuk dapat meningkatkan *Team Effectiveness*?

3.3.4 Hipotesis Penelitian

3.3.4.1 Hipotesa Alternatif (Ha)

Hipotesa alternatif (Ha) merupakan pernyataan bahwa terdapat perubahan, perbedaan atau hubungan antar variabel yang diteliti di dalam populasi (Gravetter & Wallnau, 2007). Berikut ini adalah hipotesis alternatif yang digunakan dalam penelitian ini

- $p \leq .05$ dan $r > .06$ Hal tersebut menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara *team effectiveness* dan persepsi bawahan terhadap *leadership practices* atasan. Artinya skor *leadership practices* yang tinggi akan berhubungan dengan skor *team effectiveness* yang tinggi pula.

3.3.4.2 Hipotesa Null (H0)

Hipotesa Null (H0) merupakan pernyataan statistik bahwa di dalam populasi tidak terdapat perubahan, perbedaan atau hubungan antara variabel yang diteliti di dalam populasi (Gravetter & Wallnau, 2007). Berikut ini adalah hipotesis null yang digunakan di dalam penelitian ini.

- $p \leq .05$ dan $r > .06$ Hal tersebut menunjukkan tidak adanya hubungan positif yang signifikan antara *team effectiveness* dan persepsi bawahan terhadap *leadership practices* atasan. Artinya skor *leadership practices* yang tinggi akan tidak berhubungan dengan skor *team effectiveness* yang tinggi pula.

3.4 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ Syariah yang merupakan perusahaan perbankan yang berbasis bisnis syariah. PT. XYZ Syariah memiliki kantor pusat di Jl. Sudirman dan 34 kantor cabang beserta kantor cabang

pembantu yang tersebar di seluruh Indonesia. Proses pengambilan data pada penelitian ini disasar kepada para pegawai di kantor pusat.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi

Populasi yang menjadi responden penelitian ini adalah para seluruh para pegawai dengan jabatan analis/asisten manager pada PT. XYZ Syariah. Level jabatan analis/asisten manager mendapat perhatian sebagai responden penelitian karena mewakili proses *teamwork* yang terdapat pada seluruh divisi di kantor pusat PT. XYZ Syariah, selain itu juga para analis/asisten manager merupakan pihak yang mempersepsi secara langsung *leadership practices* atasannya dalam hal ini adalah manajer. Jumlah keseluruhan asisten adalah berjumlah 80 orang dan jumlah manajer berjumlah 68 orang.

3.5.2 Karakteristik Sampel Penelitian

Dari total populasi yang berjumlah 80 orang maka peneliti memberikan pembatasan terhadap karyawan yang layak untuk dijadikan sebagai sampel penelitian dengan karakteristik sebagai berikut :

1. Pegawai yang sudah berkerja minimal satu tahun di PT.XYZ Syariah. Lama kerja pegawai yang minimal satu tahun diharapkan dapat menjadi indikator bahwa pegawai tersebut sudah mengenali rekannya dengan cukup baik sehingga memiliki hubungan kerjasama dengan *team*-nya dan mengenal atasannya termasuk perilaku kepemimpinannya.
2. Pegawai yang termasuk ke dalam kategori pegawai tetap, bukan PKWT (pegawai kontrak waktu tertentu), bukan pegawai OJT (*on the job training*) atau pegawai magang karena para pegawai dengan status tersebut hanya memiliki waktu kerja yang terbatas serta sering dilakukan pemindahan tugas oleh perusahaan. Waktu kerja yang terbatas dan sering mengalami pemindahan tugas membatasi proses adaptasi individu ketika berada di lingkungan baru termasuk hubungan dengan orang lain (*teamwork*) dan persepsinya dengan lingkungan (persepsi terhadap perilaku atasan-*leadership practices*)

3. Karyawan berada dalam kelompok usia dewasa muda (*young adulthood*) menurut Papalia, Olds, dan Feldman (2004). Kelompok usia dewasa muda berada dalam rentang usia antara 21 tahun sampai dengan 40 tahun.
4. Pegawai yang melaksanakan pekerjaannya dalam *team* sehingga dibutuhkan rekan kerja minimal satu orang di dalam satu divisi. Menurut Forsyth (2010) *team* merupakan sekumpulan individu yang berkerjasama, terbentuk oleh minimal dua orang dan berupaya mencapai tujuan yang sama

3.5.3 Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan *nonprobability sampling*, yaitu setiap orang yang ditemui tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel dalam penelitian. Tipe dari *nonprobability sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu metode pengambilan sampel yang mempertimbangkan kemampuan responden untuk dapat memberikan informasi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan penelitian (Kerlinger & Lee, 2000). Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti hanya membatasi responden pada pegawai dengan jabatan analis/asisten manager pada 15 divisi PT. XYZ Syariah di kantor pusat.

Kantor Pusat PT. XYZ Syariah terpisah ke dalam tiga lokasi yang berbeda. Peneliti mendatangi responden di ketiga lokasi tersebut dengan dibantu oleh salah seorang staff dari Divisi SDM PT. XYZ Syariah. Bantuan dari staff Divisi SDM tersebut berupa daftar *contact person* dari pegawai di setiap divisi. Kemudian peneliti menghubungi salah satu dari pegawai di setiap divisi untuk memohon bantuannya dalam mengisi dan menyebarkan kuesioner pada divisi dia berada. Peneliti juga menjelaskan kepada responden mengenai tujuan dan alasan dari pelaksanaan penelitian ini serta menunjukkan surat jalan dari GM SDM sebagai dasar legalitas pelaksanaan penelitian.

3.6 Metode Pengumpulan Data

3.6.1 Kuesioner

Pada penelitian ini, alat pengumpul data yang digunakan berupa kuesioner yang berbentuk skala sikap. kuesioner, yaitu suatu dokumen yang berisikan pertanyaan-pertanyaan dan tipe *item* lainnya yang dirancang untuk mendapatkan informasi yang tepat untuk analisis (Neuman, 2003). Adapun keuntungan dari kuesioner adalah: lebih cepat dan murah, bersifat anonim sehingga responden dapat terbuka dan tidak merasa tertekan dalam memberikan jawaban. Kuesioner dianggap sebagai metode terbaik untuk meneliti tentang sikap dan pendapat pribadi pada situasi tertentu, karena responden adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri (Kidder & Judd, 1986).

3.6.1.1 Kuesioner *Leadership Practices Inventory* (LPI)

Merupakan kuesioner yang mengukur perilaku kepemimpinan, dikembangkan oleh Kouzes dan Posner hingga tahun 2007. Supaya dapat dipergunakan dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti melakukan alih bahasa kuesioner LPI (*Leadership Practices Inventory*) yang berbahasa Inggris ke bahasa Indonesia. Adapun prosedur alih bahasa tersebut adalah, peneliti terlebih dahulu menterjemahkan secara mandiri. Kemudian peneliti meminta bantuan dari rekan peneliti yang memiliki kualifikasi bahasa Inggris yang baik untuk menterjemahkan kembali ke bahasa Inggris. Kemudian peneliti melakukan perbandingan antara Kuesioner yang belum diterjemahkan dengan kuesioner yang sudah diterjemahkan ulang (*reverse*). Hasilnya menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada item-itemnya, jika pun ada perbedaan tidak menghilangkan makna dari pernyataan dari item-item kuesioner tersebut.

Kuesioner LPI merupakan alat ukur psikologis yang mengukur perilaku kepemimpinan atasan. LPI memiliki dua versi yaitu versi observer/pengamat dan versi *self* (menilai diri sendiri). Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan versi observer (LPI-O). Baik LPI-O maupun LPI Self memiliki lima dimensi yaitu :

- *Challenging the Process*
- *Shared Vision*

- *Enabling Others to Act*
- *Modeling the Way*
- *Encourage the Heart*

Kelima dimensi tersebut diwakili oleh 6 item pernyataan sehingga jumlah total dari keseluruhan item adalah 30 item, dengan pembagian item untuk tiap dimensi sebagai berikut.

Tabel 3.1

Dimensi dan Item Kuesioner *Leadership Practices Inventory*

Dimensi	No Item
<i>Challenging the Process</i>	1, 6, 11, 16, 21, 26
<i>Shared Vision</i>	2, 7, 12, 17, 22, 27
<i>Enabling Others to Act</i>	3, 8, 13, 18, 23, 28
<i>Modeling the Way</i>	4, 9, 14, 19, 24, 29
<i>Encourage the Heart</i>	5, 10, 15, 20, 25, 30

Kuesioner *Leadership Practices Inventory* ini menggunakan format item dengan bentuk skala Likert. Format kuesioner dengan bentuk Skala Likert seringkali digunakan untuk skala yang mengukur sikap atau kepribadian, di mana responden menunjukkan tingkat kesetujuan terhadap pernyataan-pernyataan atau item-item yang diberikan (Kaplan & Sacuzzo, 1997). Pada kuesioner *Leadership Practices Inventory* (O) menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 (satu) sampai dengan 6 (enam) untuk tiap item, berikut merupakan penjelasannya :

Tabel 3.2

Skor untuk tiap pilihan jawaban.

Pernyataan	Skor
Tidak Pernah	1
Sangat Jarang	2
Jarang	3
Kadang-Kadang	4
Sering	5
Sangat Sering	6

Seluruh item sifatnya *favourable* (pernyataan positif) sehingga tidak perlu dilakukan *reverse coding* dalam pengolahan data. Selanjutnya peneliti melakukan

pengolahan alat penelitian berupa uji reliabilitas dan validitas dari alat ukur *Leadership Practices Inventory Observer* (LPI-O). Uji reliabilitas dan validitas dilakukan dengan metode uji terpakai karena keterbatasan responden penelitian. Uji reliabilitas dan validitas dilakukan kepada 41 pegawai PT. XYZ Syariah yang terdiri dari divisi JAL, KOP, KOR, PRP, SDM, TDI, TEK, dan UPK. Reliabilitas adalah konsistensi dalam pengukuran (Cohen & Swerdlik, 2005). Anastasi dan Urbina (1997) mengungkapkan bahwa reliabilitas merujuk pada konsistensi skor yang dicapai oleh orang yang sama ketika mereka diuji-ulang dengan tes yang sama pada kesempatan yang berbeda, atau dengan seperangkat item yang ekuivalen, atau ketika diberikan tes yang sama dalam kondisi yang berbeda-beda.

Teknik pengujian reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Alpha Cronbach Coefficient* yang termasuk dalam metode pengujian reliabilitas *single-trial*. Menurut Anastasi & Urbina (1997), *Alpha Cronbach Coefficient* menggunakan administrasi tunggal yang didasarkan pada konsistensi respon terhadap semua butir soal dalam sebuah tes. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode *single test administration*, yaitu satu bentuk tes diberikan sebanyak satu kali kepada subyek penelitian (Crocker & Algina, 1986). Metode ini dipilih karena mensyaratkan hanya satu kali pengadministrasian tes, sehingga dapat menghemat waktu dan biaya serta untuk mengetahui konsistensi internal subyek dalam memberikan respon terhadap *item-item* dalam alat ukur (Nunnally & Bernstein, 1994). Batasan koefisien dari Kaplan dan Sacuzzo (1997) untuk sebuah alat ukur dapat dinyatakan reliabel adalah antara 0,7 sampai dengan 0,8. Berikut adalah hasil uji reliabilitas menggunakan SPSS (Ver. 17.0).

Tabel 3.3

Alpha Cronbach Coefficient untuk alat ukur *Leadership Practices Inventory*

Cronbach's Alpha	N of Items
0,967	30

Dari tabel 3.3 di atas dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas dari kuesioner *Leadership Practices Inventory* adalah sebesar .967 Hal tersebut berarti bahwa kuesioner *Leadership Practices Inventory* dinyatakan sudah reliabel menurut batasan dari Kaplan dan Sacuzzo (1997).

Lebih lanjut, peneliti melakukan uji validitas kriteria dengan menggunakan metode *internal consistency* (Anastasi & Urbina, 1997) untuk kuesioner *Leadership Practices Inventory*. Validitas sebuah tes berkaitan dengan bagaimana sebuah hasil skor tes tersebut diartikan (Cohen & Swerdlik, 2005). Menurut Anastasi dan Urbina (1997), validitas tes adalah apa yang diukur oleh tes itu dan seberapa baik tes itu dapat mengukur hal tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji validitas kriteria. Peneliti mempertahankan item-item yang memiliki korelasi di atas 0,2. Hal tersebut dilakukan berdasarkan ketetapan yang disebutkan oleh Aiken dan Groth-Marnat (2006) yang menyatakan bahwa item yang memiliki koefisien $\geq .2$ sudah mampu untuk memprediksi kriteria. Berikut adalah hasil uji validitas untuk kuesioner *Leadership Practices*:

Tabel 3.4

Uji validitas untuk alat ukur *Leader Practices Inventory*

Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keputusan Akhir
LEAD1	.426	.968	DIPERTAHANKAN
LEAD2	.655	.966	DIPERTAHANKAN
LEAD3	.736	.966	DIPERTAHANKAN
LEAD4	.826	.965	DIPERTAHANKAN
LEAD5	.480	.967	DIPERTAHANKAN
LEAD6	.783	.965	DIPERTAHANKAN
LEAD7	.564	.967	DIPERTAHANKAN
LEAD8	.714	.966	DIPERTAHANKAN
LEAD9	.539	.967	DIPERTAHANKAN
LEAD10	.651	.966	DIPERTAHANKAN
LEAD11	.854	.965	DIPERTAHANKAN
LEAD12	.311	.969	DIPERTAHANKAN
LEAD13	.814	.965	DIPERTAHANKAN
LEAD14	.769	.966	DIPERTAHANKAN
LEAD15	.682	.966	DIPERTAHANKAN
LEAD16	.762	.966	DIPERTAHANKAN
LEAD17	.687	.966	DIPERTAHANKAN
LEAD18	.855	.965	DIPERTAHANKAN
LEAD19	.673	.966	DIPERTAHANKAN
LEAD20	.562	.967	DIPERTAHANKAN

LEAD21	.787	.965	DIPERTAHANKAN
LEAD22	.894	.965	DIPERTAHANKAN
LEAD23	.658	.966	DIPERTAHANKAN
LEAD24	.779	.965	DIPERTAHANKAN
LEAD25	.536	.967	DIPERTAHANKAN
LEAD26	.856	.965	DIPERTAHANKAN
LEAD27	.659	.966	DIPERTAHANKAN
LEAD28	.798	.965	DIPERTAHANKAN
LEAD29	.669	.966	DIPERTAHANKAN
LEAD30	.789	.965	DIPERTAHANKAN

Dari total 30 item dalam *Leadership Practices Inventory* keseluruhan item dipertahankan karena keseluruhan item memiliki koefisien $\geq .2$ yang artinya keseluruhan item valid dalam memprediksi kriteria

Untuk pengolahan data terkait dengan kategorisasi nilai dari *Leadership Practices Inventory*, dilakukan menggunakan kategorisasi *all possible score* yang artinya pembagian skor berdasarkan skor yang terdapat pada alat ukur. Penelitian ini akan menggolongkan skor *Leadership Practices Inventory* menjadi tiga kategori yaitu kategori tinggi, kategori sedang, dan kategori rendah. Pembagian kategori tersebut dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai penyebaran nilai *Leadership Practices Inventory* yang lebih detil dari responden penelitian. Langkah pengerjaan pembagian skor adalah sebagai berikut

Nilai Min = 30 Nilai Max = 180 Rentang = 150 Pembagian Rentang = 37.5

Dari hasil di atas maka diperoleh pembagian rentang skor kuesioner adalah sebagai berikut :

Tabel 3.5

Rentang Skor Kuesioner *Leadership Practices Inventory*

Kategori	Skor
Tinggi	130,5 – 180
Sedang	80,5 – 130
Rendah	30 – 80

3.6.1.2 Kuesioner *Team Effectiveness*

Untuk mengukur *Team Effectiveness* di dalam penelitian ini menggunakan kuesioner *Five Functional Team* yang dikembangkan oleh Lencioni (2005). Untuk dapat mempergunakan kuesioner ini peneliti juga mengalihbahasakan dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia. Prosedur yang dilakukan adalah peneliti menterjemahkan dari bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia secara mandiri. Kemudian dengan bantuan rekan peneliti yang memiliki kompetensi bahasa Inggris mencoba untuk menterjemahkan kembali dari bahasa Indonesia ke bahasa Inggris. Langkah selanjutnya peneliti mencoba membandingkan antara Kuesioner *Effective Team* yang original dengan yang sudah diterjemahkan. Hasilnya tidak ada perbedaan yang signifikan, jikapun ada perbedaan tidak menghilangkan makna dari item-item yang diterjemahkan tersebut.

Kuesioner *Five Functional Team* merupakan alat ukur psikologis yang dikembangkan oleh Lencioni (2005) untuk melihat seberapa efektif suatu *team*. *Five Functional Team* mengukur lima kriteria penting yang harus dimiliki oleh suatu *team* yaitu

- *Trust*
- *Managing Conflict*
- *Commitment*
- *Accountability*
- *Goal Focus*

Kelima karakteristik tersebut diwakili oleh tiga item pernyataan sehingga total item pernyataan berjumlah 15 item. Berikut persebaran ke lima dimensi di dalam kuesioner *Five Functional Team*.

Tabel 3.6

Dimensi dan Item Kuesioner *Five Functional Team*

Dimensi	No Item
<i>Trust</i>	4, 6, 12
<i>Conflict</i>	1, 7, 10
<i>Commitment</i>	3, 8, 13
<i>Accountability</i>	2,11,14
<i>Result</i>	5, 9, 15

Kuesioner *Five Functional Team* ini menggunakan skala Likert dari 1 (satu) sampai dengan 6 (enam), dengan rincian sebagai berikut

Tabel 3.7

Skor untuk tiap pilihan jawaban Kuesioner *Five Functional Team*.

Pernyataan	Skor
Tidak Pernah	1
Sangat Jarang	2
Jarang	3
Kadang-Kadang	4
Sering	5
Sangat Sering	6

Tidak ada item yang sifatnya *unfavaourable* (pernyataan negatif) sehingga dalam pengolahan data tidak perlu melakukan *reverse coding*. Peneliti juga melakukan pengolahan alat penelitian berupa uji reliabilitas dan validitas untuk kuesioner *Five Functional Team* dengan pertimbangan yang sama dengan uji reliabilitas dan validitas pada kuesioner *Leadership Practices Inventory*. Hasil dari uji reliabilitas dan validitas tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 3.8

Alpha Cronbach Coefficient untuk alat ukur *Five Functional Team*

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	15

Dari tabel 3.8 di atas dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas dari kuesioner *Five Functional Team* adalah sebesar .924 Hal tersebut berarti bahwa kuesioner *Five Functional Team* dinyatakan sudah reliabel menurut batasan dari Kaplan dan Sacuzzo (1997).

Lebih lanjut, peneliti melakukan uji validitas kriteria untuk masing-masing itema pada kuesioner *Five Functional Team*. Berikut adalah hasil uji validitas untuk tiap item :

Tabel 3.4

Uji validitas untuk alat ukur *Five Functional Team*

Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keputusan Akhir
TEAM1	.780	.915	DIPERTAHANKAN
TEAM2	.512	.923	DIPERTAHANKAN
TEAM3	.822	.913	DIPERTAHANKAN
TEAM4	.752	.916	DIPERTAHANKAN
TEAM5	.721	.917	DIPERTAHANKAN
TEAM6	.764	.915	DIPERTAHANKAN
TEAM7	.680	.918	DIPERTAHANKAN
TEAM8	.608	.920	DIPERTAHANKAN
TEAM9	.385	.927	DIPERTAHANKAN
TEAM10	.831	.915	DIPERTAHANKAN
TEAM11	.210	.930	DIPERTAHANKAN
TEAM12	.494	.924	DIPERTAHANKAN
TEAM13	.783	.917	DIPERTAHANKAN
TEAM14	.675	.918	DIPERTAHANKAN
TEAM15	.734	.916	DIPERTAHANKAN

Dari total 15 item dalam *Five Functional Team* keseluruhan item dipertahankan karena keseluruhan item memiliki koefisien $\geq .2$ yang artinya keseluruhan item valid dalam memprediksi kriteria

Untuk pengolahan data terkait dengan kategorisasi nilai dari *Five Functional Team*, dilakukan menggunakan kategorisasi dari skor alat ukur itu sendiri. Penelitian ini akan menggolongkan skor *Five Functional Team* menjadi tiga kategori, yaitu kategori tinggi, kategori sedang, dan kategori rendah. Pembagian kategori tersebut dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai penyebaran nilai *Five Functional Team* yang lebih detil dari responden penelitian. Langkah pengerjaan pembagian skor adalah sebagai berikut

$$\text{Nilai Min} = 15 \quad \text{Nilai Max} = 90 \quad \text{Rentang} = 75 \quad \text{Pembagian Rentang} = 25$$

Dari hasil di atas maka diperoleh pembagian rentang skor kuesioner adalah sebagai berikut :

Tabel 3.5

Rentang Skor Kuesioner *Five Functional Team*

Kategori	Skor
Rendah	65,5 – 90
Sedang	40,5 – 65
Tinggi	15 – 40

3.6.2 Wawancara

Wawancara dapat diartikan sebagai suatu proses komunikasi yang berupa tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Pada proses tersebut, satu pihak memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan melibatkan adanya pertanyaan dan jawaban dari pertanyaan tersebut (Stewart & Cash, 2006). Dalam penelitian ini, dibutuhkan wawancara yang bersifat kualitatif untuk memperoleh makna-makna subjektif yang dipahami responden berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap topik tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain (Banister, 1994).

Proses wawancara akan dilakukan untuk menggali lebih dalam secara kualitatif mengenai kondisi *team effectiveness* dan *leadership practices* di perusahaan PT. XYZ Syariah. Dalam proses wawancara ini, peneliti dilengkapi dengan pedoman wawancara yang digunakan untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek-aspek yang harus di bahas (Poerwandari, 2007). Pedoman wawancara dalam penelitian ini mencakup kondisi *team effectiveness* dan *leadership practices*, faktor-faktor yang mempengaruhi dan harapan apa saja yang dapat dilakukan guna meningkatkan *team effectiveness* dan *leadership practices* atasan. Proses wawancara dilakukan pada bulan Februari hingga April 2012 terhadap GM SDM, para Manajer dan Asisten Manager dari beberapa divisi lainnya di PT. XYZ Syariah.

3.7 Prosedur Penelitian

Prosedur yang akan dilakukan pada penelitian ini mengacu kepada tahapan *general model of planned change* seperti yang dinyatakan oleh Cumming dan Worley (2009), yaitu *entering and contracting*, *diagnosing*, *planning*, serta *evaluating and institutionalizing change*. Berikut ini adalah penjelasan dari rencana untuk masing-masing tahap:

1. *Entering and contracting.*

Tahapan ini menurut Cummings dan Worley (2008) melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami masalah yang dihadapi oleh organisasi. Begitu informasi ini dikumpulkan, masalah atau kesempatan yang ada kemudian didiskusikan dengan manajer dan anggota organisasi lain untuk mengembangkan kontrak atau persetujuan untuk perubahan yang terencana. Pada tahap ini, peneliti memperkenalkan diri dan menjelaskan maksud dan tujuan dari dilakukan penelitian di PT. XYZ Syariah. Tahapan ini dilakukan pada awal bulan Januari 2012, dalam waktu tersebut, peneliti berdiskusi dengan divisi SDM mengenai langkah-langkah apa saja yang dapat dilakukan dalam penelitian ini dan berdiskusi mengenai batasan-batasan penelitian. Selain itu, peneliti dan pihak perusahaan PT. XYZ Syariah yang diwakili oleh divisi SDM membuat kontrak kerjasama. Kontrak kerjasama ini dibuat untuk memberikan batasan yang jelas dalam penelitian dan tanggung jawab dari kedua belah pihak terhadap proses, pelaksanaan dan hasil penelitian.

2. *Diagnosing.*

Dalam tahap ini, Cummings dan Worley (2008) mengatakan bahwa system dari perusahaan dipelajari dengan hati-hati. Diagnosa dapat terfokus pada pemahaman masalah organisasi, termasuk penyebab dan dampaknya. Tahapan ini melibatkan pemilihan model yang tepat untuk memahami organisasi, dan mengumpulkan, menganalisa, serta memberikan informasi sebagai umpan balik pada manajer dan anggota organisasi mengenai masalah atau kesempatan yang ada. Pada tahap ini peneliti melakukan proses identifikasi masalah yang ada di PT. XYZ Syariah melalui proses wawancara dengan beberapa pegawai khususnya dengan pihak SDM dari Level GM (*General Manager*) hingga level analis untuk mengetahui kondisi perusahaan secara umum dan permasalahan-permasalahan yang kemungkinan menjadi ancaman.

Selain itu, peneliti juga mengumpulkan bukti-bukti empirik yang kemungkinan menjadi permasalahan bagi perusahaan. Dari hasil wawancara diperoleh indikasi munculnya masalah yang terkait dengan kondisi *team* yang kurang efektif. Untuk memperkuat temuan tersebut, peneliti menyebarkan kuesioner hambatan organisasi kepada seluruh karyawan secara *on-line* baik di

kantor cabang maupun di kantor pusat. Kegiatan ini berlangsung dari bulan Februari hingga April 2012. Hasil dari tahap ini menunjukkan adanya lima hambatan terbesar yang dihadapi oleh PT. XYZ Syariah yaitu rendahnya kreativitas, ketidaksesuaian imbalan, rendahnya pelatihan, kurangnya kerjasama dan rendahnya motivasi. Peneliti tertarik untuk menggali lebih dalam mengenai kurangnya kerjasama. Karena kondisi ini masih kurang sejalan dengan budaya kerja PT. XYZ Syariah yaitu amanah dan jamaah, di mana jamaah dapat diartikan sebagai mengerjakan suatu tugas secara bersama-sama.

3. *Planning and implementing change*

Dalam tahap ini, anggota perusahaan dan praktisi secara bersama membuat perencanaan dan implementasi intervensi. Intervensi didesain untuk mencapai visi atau tujuan organisasi dan membuat rencana tindakan untuk mengimplementasinya. Dalam tahap ini, peneliti berkoordinasi dengan pihak perusahaan khususnya pihak SDM dalam merancang intervensi yang tepat untuk mengatasi rendahnya *team effectiveness*. Hasil diagnosa menunjukkan bahwa rendahnya *team effectiveness* dipengaruhi oleh kualitas pemimpin yang kurang optimal dalam mengelola bawahannya, oleh karena itu bentuk intervensi yang dirasa tepat sesuai dengan kondisi PT. XYZ Syariah saat ini adalah pelatihan kepemimpinan bagi para atasan, yang dalam hal ini adalah para manajer.

4. *Evaluating and institutionalizing change*

Tahap terakhir dari model *planned change* melibatkan evaluasi efek dari intervensi dan pengelolaan institusionalisasi program perubahan sehingga perubahan tersebut berjalan terus. Umpan balik kepada anggota perusahaan mengenai hasil intervensi dapat memberikan informasi mengenai apakah perubahan harus terus dilanjutkan, dimodifikasi, atau ditunda. Pelaksanaan intervensi berupa pelatihan kepemimpinan diharapkan dapat memberikan dampak pada peningkatan *team effectiveness*. Hanya saja, intervensi yang akan dilakukan hanya berupa *pilot project* yang belum diimplementasikan secara sepenuhnya baik oleh peneliti maupun pihak perusahaan. Efektivitas intervensi pelatihan kepemimpinan pada atasan hanya akan di evaluasi hingga level 2, mengingat untuk merubah dan membentuk perilaku dibutuhkan waktu yang tidak sebentar (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

3.8 Metode Pengolahan Data

Dalam menganalisa data yang ada, peneliti membagi analisis data antara data kuantitatif dan kualitatif. Untuk menganalisa data kuantitatif yang ada, peneliti menggunakan bantuan dari perangkat lunak SPSS 17.0. Berikut ini adalah metode pengolahan yang digunakan oleh peneliti :

1. Metode analisa deskriptif untuk mendapatkan frekuensi, persentase, mean skor maksimum, skor minimum, serta standar deviation. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran dan demografis responden dan gambaran responden secara umum terhadap aspek-aspek yang diukur. Untuk data yang sifatnya nominal, analisa berhenti sampai frekuensi dan presentase. Di sisi lain, untuk data yang bersifat numerik, analisa yang digunakan adalah *mean*, skor maksimum, skor minimum dan standar deviasi.
2. Untuk mengetahui hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan korelasi. Metode korelasi yang digunakan adalah dengan menggunakan korelasi paramterik karena sampel berada di atas 30 (Guilford & Fruchter, 1978). Korelasi dapat dihitung dengan metode *Pearson*.
3. Untuk mengetahui efektivitas pemberian intervensi pelatihan kepemimpinan pada level 2 (*knowledge*), peneliti menggunakan uji komparasi *paired sampel t-test*. Selain itu, penghitungan statistik deskriptif juga dilakukan peneliti untuk melihat gambaran umum dan reaksi responden terhadap pelaksanaan intervensi pelatihan.

BAB 4

HASIL, ANALISA HASIL DAN PROGRAM INTERVENSI

Di dalam bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum responden penelitian, hasil utama penelitian dan hasil-hasil tambahan dari penelitian. Gambaran umum penelitian terdiri dari jenis kelamin, usia, masa kerja dan divisi dari responden. Hasil utama penelitian merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian yang diawali dengan gambaran variabel yang diteliti dan hubungan antara variabel, Serta intervensi yang dilakukan berdasarkan hasil uji hubungan yang sudah dilakukan.

4.1 Gambaran Responden Penelitian

Responden pada penelitian ini berjumlah 41 orang dengan karakteristik sebagai berikut : pegawai dengan level jabatan analis/asisten manager, pegawai tetap dan memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Berikut akan dijabarkan lebih rinci mengenai gambaran responden.

4.1.1 Gambaran Umum Demografis Responden Penelitian

Sub bab ini akan menggambarkan karakteristik responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja dan divisi.

4.1.1.1 Gambaran Jenis Kelamin Demografis Penelitian

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran jenis kelamin responden penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.1.

Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	26	63,4%
Wanita	15	27,6%
Total	41	100%

Dari Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari 41 responden dalam penelitian ini, terdapat 26 orang pegawai berjenis kelamin laki-laki atau sebanyak 63,4% dan terdapat 15 orang pegawai berjenis kelamin perempuan atau sebanyak 27,6%. Hal ini menggambarkan bahwa pada penelitian ini responden yang paling banyak adalah yang berjenis kelamin laki-laki dibandingkan yang berjenis kelamin perempuan.

4.1.1.2 Gambaran asal Divisi Responden Penelitian

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran asal divisi dari responden penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.2

Gambaran asal Divisi Responden

Divisi	Frekuensi	Persentase
JAL	2	4,9%
KOP	10	24,4%
KOR	3	7,3%
PRP	3	7,3%
SDM	4	9,8%
TDI	2	4,9%
TEK	15	36,6%
UPK	2	4,9%
Total	41	100,0%

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa dari 41 responden terdapat 2 orang atau 4,9% yang berasal dari Divisi JAL (Jaringan dan Layanan), 10 orang atau 24,4% yang berasal dari Divisi KOP (Keuangan dan Operasional), 3 orang atau 7,3% yang berasal dari Divisi KOR (Komersial), 3 orang atau 7,3% yang berasal dari Divisi PRP (Perencanaan dan Produksi), 4 orang atau 9,8% yang berasal dari Divisi SDM (Sumber Daya Manusia), 2 orang atau 4,9% berasal dari Divisi TDI (Tresuri Dana Internasional), 15 orang atau 36,6% yang berasal dari Divisi TEK (Teknologi), dan 2 orang atau 4,9% yang berasal dari Divisi UPK (Unit Pembiayaan Khusus). Dari penjabaran di atas dapat diketahui bahwa jumlah

responden yang paling banyak berasal dari Divisi TEK yang berjumlah 15 orang atau 36,6% dari populasi responden.

4.1.1.3 Gambaran Tingkat Pendidikan Terakhir Responden Penelitian

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran tingkat pendidikan terakhir dari responden penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.3

Gambaran Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
S1	35	85,4%
S2	6	14,6%
Total	41	100,0%

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dari 41 responden terdapat 35 orang atau 85,4% yang memiliki tingkat pendidikan terakhir setara dengan S1 (Strata satu) dan terdapat 6 orang atau 14,6% yang memiliki tingkat pendidikan terakhir setara dengan S2 (Strata dua). Dari penjabaran tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan terakhir setara S1 (Strata 1).

4.1.1.4 Gambaran Masa Kerja Responden Penelitian

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran masa kerja dari responden penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.4

Gambaran Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1-2 Tahun	19	46,3%
> 2 Tahun	22	53,7%
Total	41	100,0%

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa dari 41 orang responden terdapat 19 orang atau 46,3% yang memiliki masa kerja antara 1 hingga 2 tahun dan terdapat 22 orang atau 53,7% yang memiliki masa kerja lebih dari dua tahun. Dari penjabaran di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja di atas dua tahun.

4.2 Hasil Penelitian

Pada Sub-bab ini akan dijelaskan mengenai hasil pengolahan data yang berkaitan dengan hasil-hasil penelitian yang akan menjawab pertanyaan penelitian yaitu :

4.2.1 Gambaran Umum *Team Effectiveness*

Untuk menjawab permasalahan pertama dalam penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor total pada *Team Effectiveness* pada perusahaan PT. XYZ Syariah diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4.5

Gambaran Umum *Team Effectiveness*

Kategori Skor	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	7,3%
Sedang	37	90,2%
Tinggi	1	2,4%
Total	41	100,0%

Dari Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari 41 orang responden terdapat 3 orang atau 7,3% yang menyatakan bahwa kondisi *Team Effectiveness* berada pada kategori rendah, 37 orang atau 90,2% menyatakan bahwa kondisi *Team Effectiveness* berada pada kategori sedang dan 1 orang atau 2,4% yang menyatakan bahwa kondisi *Team Effectiveness* berada pada kategori tinggi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai PT. XYZ Syariah atau 90.2% menyatakan bahwa kondisi *Team Effectiveness* berada pada kategori sedang.

Tabel 4.6
Rata-Rata Skor *Team Effectiveness*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>TOTALTEAM</i>	41	32,00	78,00	59,7561	10,96308

Kondisi responden yang menyatakan sebagian besar *Team Effectiveness* berada pada kategori sedang diperjelas oleh hasil rata-rata skor *Team Effectiveness* sebesar 59,756 yang dapat diketahui dari tabel 4.6. Di mana untuk kategorisasi sedang untuk *Team Effectiveness* dari alat ukur *Five Function Team* berada pada rentang skor antara 40,5 – 65.

Tabel 4.7
Rata-rata Skor *Team Effectiveness* untuk tiap Dimensi

Trust	Managing Conflict	Commitment	Accountability	Focus to Result
11,32	13,44	12,69	10,45	11,77

Dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari lima dimensi *Team Effectiveness* pada alat ukur *Five Function Team* bahwa rata-rata skor tertinggi terdapat pada dimensi *Managing Conflict*, sedangkan rata-rata skor terendah terdapat pada dimensi *Accountability*. Namun sebaran rata-rata skor untuk kelima dimensi *Team Effectiveness* berada pada kategori sedang yang berada pada rentang skor antara 8-13.

4.2.2 Gambaran Umum Persepsi Bawahan terhadap *Leadership Practices*

Untuk menjawab permasalahan kedua dalam penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor total pada *Leadership Practices* pada perusahaan PT. XYZ Syariah dengan hasil sebagai berikut

Tabel 4.8

Gambaran Umum *Leadership Practices*

Kategori Skor	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	4,9%
Sedang	22	53,7%
Tinggi	17	41,5%
Total	41	100,0%

Dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 41 orang responden sebanyak 2 orang atau 4,9% menunjukkan persepsi terhadap *Leadership Practices* yang berada pada kategori rendah, 22 orang atau 53,7% menunjukkan persepsi terhadap *Leadership Practices* yang berada pada kategori sedang dan 17 orang atau 41,5% menunjukkan persepsi terhadap *Leadership Practices* pada kategori tinggi. Dari data-data di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden atau 53,7% dari total populasi menunjukkan persepsi terhadap *Leadership Practices* pada kategori sedang.

Tabel 4.9

Rata-Rata Skor *Leadership Practices*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TOTALLEAD	41	62,00	166,00	126,0000	20,69783

Kondisi responden yang menyatakan bahwa persepsi terhadap *Leadership Practices* berada pada kategori sedang diperjelas oleh hasil rata-rata skor *Leadership Practices* sebesar 126 yang dapat diketahui pada tabel 4.9. Di mana kategori sedang untuk alat ukur *Leadership Practices Inventory* (O) berada pada skor antara 80-130

Tabel 4.10

Rata-Rata Skor *Leadership Practices* untuk tiap Dimensi

Change the Process	Shared Vision	Enable Other to Act	Modeling the Way	Encourage from the Heart
23,83	24,93	26,78	25,77	24,22

Dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa dari lima dimensi *Leadership Practices* pada alat ukur *Leadership Practices Inventory* (O) menunjukkan bahwa rata-rata skor tertinggi terdapat pada dimensi *Enable Other to Act*, sedangkan rata-rata skor terendah terdapat pada dimensi *Change the Process*. Namun sebaran rata-rata skor untuk kelima dimensi *Leadership Practices* berada pada kategori sedang yang berada pada rentang skor antara 16,5 – 26.

4.2.3 Hubungan Antara Efektivitas *Team* dan *Leadership Practices*

Untuk menjawab permasalahan ketiga dalam penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor total pada *Leadership Practices* dan *Team Effectiveness* pada perusahaan PT. XYZ Syariah, melalui pengolahan data dengan menggunakan SPSS versi 17.0, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4.11

Hubungan antara *Team Effectiveness* dan *Leadership Practices*

Parameter	Nilai
Pearson Correlation	0,627**
Sig. (2-tailed)	0,000

Dari tabel 4.11 dapat diketahui nilai korelasi antara *Team Effectiveness* dan *Leadership Practices* sebesar 0,627 dengan signifikansi pada *level of signifcant* 0,000 ($p < 0,01$). Data tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Team Effectiveness* dan *Leadership Practices*. Dengan demikian, hipotesa null (H_0) ditolak dan Hipotesa alternatif (H_a) diterima, yaitu terdapat hubungan antara *Leadership Practices* dan *Team Effectiveness*.

4.3 Rancangan Program Intervensi Berdasarkan Hasil Penelitian

Hasil dari pengolahan data mengenai hubungan antara *Team Effectiveness* dan *Leadership Practices* menunjukkan hubungan positif yang signifikan, sehingga dapat disimpulkan untuk meningkatkan *Team Effectiveness* dapat melalui peningkatkan persepsi bawahan pada *Leadership Practices*atasan. Oleh karena itu salah metode intervensi yang dapat diterapkan adalah pelatihan kepemimpinan bagi para atasan, atasan dalam hal ini adalah para manager. Seperti

yang dijabarkan pada bab 2 (Sub Bab 2.6), untuk meningkatkan *team effectiveness* maka hal yang lebih dulu di tingkatkan adalah meningkatkan persepsi bawahan terhadap *Leadership Practices* atasan. Oleh karena itu intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pelatihan untuk meningkatkan persepsi bawahan terhadap *Leadership Practices* atasan melalui pemberian pelatihan kepemimpinan kepada atasan.

Rancangan pelatihan ini mendapat tanggapan positif dari pihak divisi SDM karena semenjak *spin off* (memisahkan diri dari perusahaan induk) PT. XYZ Syariah masih memfokuskan pada pengembangan *hard skill* yang terkait dengan pekerjaan belum kepada *soft skill* termasuk kemampuan *leadership*. Padahal berdasarkan kamus kompetensi yang dimiliki oleh PT. XYZ Syariah, sebagai seorang manager wajib memiliki kompetensi managerial (*managing people* dan *developing other*). Kompetensi managerial ini berfungsi dalam hal mengelola bawahan dan mengembangkan bawahan sehingga proses kerja yang dilaksanakan dapat berlangsung dengan hasil yang optimal. Bentuk pelatihan berdasarkan konsep *experiential learning* dipilih karena menurut Jones (2003) metode tersebut adalah metode yang paling tepat untuk mengembangkan kemampuan *soft skill*, yang dalam hal ini adalah kemampuan *leadership*.

Peserta yang terlibat dalam intervensi pelatihan kepemimpinan adalah para manager dari beberapa divisi terkait. Hasil dari pengolahan data juga menunjukkan bahwa hampir keseluruhan divisi berada pada kondisi *team* yang kurang efektif.

4.3.1 Waktu

Intervensi dilakukan pada pukul 08.00 hingga pukul 12.00. Tingkat kesibukan para manager pada PT. XYZ Syariah menuntut diadakan pelatihan pada waktu yang tidak terlalu padat dan hanya setengah hari. Hasil diskusi dengan pihak terkait (Divisi SDM) memutuskan bahwa pelaksanaan intervensi dilakukan selama setengah hari sehingga aktivitas kerja para manager tidak terlalu banyak tersita.

4.3.2 Tempat

Pelaksanaan kegiatan intervensi dilaksanakan di Kantor pusat PT. XYZ Syariah yang terletak di Jalan Sudirman Jakarta Selatan. Mempertimbangkan jumlah peserta maka diputuskan untuk menggabungkan dua ruang rapat yang masing-masing berkapasitas 8 orang sehingga mampu menampung peserta hingga 20 orang.

4.3.3 Responden Intervensi

Pihak yang diberikan intervensi pelatihan kepemimpinan adalah 10 orang atasan atau manajer dari divisi SDM (Sumber Daya Manusia), KOP (Keuangan dan Operasional), HKS (Hukum dan Kesekretariatan), PRP (Perencanaan dan Produk), RES (Rencana dan Strategis), DBM (Divisi Bisnis Mikro), KOR (Keuangan dan Operasional), dan JAL (Jaringan dan Layanan). Diharapkan, dengan diadakan pelatihan kepemimpinan ini para manajer mampu menerapkan pengetahuan mengenai kepemimpinan di lingkungan kerjanya masing-masing sehingga berdampak pada pembentukan *team* yang efektif.

4.3.4 Respon Perusahaan terhadap Rancangan Program Intervensi

Peneliti melakukan presentasi di hadapan GM dan Manajer SDM PT. XYZ Syariah mengenai rancangan intervensi pada hari/tanggal Jumat/ 25 Mei 2012. Rancangan program intervensi tersebut diharapkan dapat mengatasi permasalahan yang ada, yaitu rendahnya *team effectiveness*. Sebelumnya peneliti memberikan gambaran mengenai hasil penelitian baik itu kondisi *team effectiveness* dan persepsi bawahan terhadap *leadership practices* atasan yang berada pada kategori sedang. Hasil tersebut dirasa sesuai dengan pengamatan pihak SDM selama ini, dan meyakini memang kualitas leadership para manajer belum terbentuk secara optimal karena perusahaan masih memfokuskan pada pengembangan kemampuan secara teknik yang berkaitan dengan pekerjaan. Sehingga kompetensi dasar baik itu *managing people* maupun *developing others* yang harus dimiliki oleh para manajer di PT. XYZ Syariah belum diterapkan secara optimal. Respon pihak SDM mengenai rancangan program intervensi berupa pelatihan leadership sangat positif dan baik, berharap dengan rancangan

intervensi pelatihan kepemimpinan mampu meningkatkan kualitas leadership para manajer yang tidak hanya berdampak pada peningkatan *team effectiveness* namun juga pada aspek-aspek lainnya. Pihak manajemen perusahaanpun mengharapkan agar peneliti mampu memberikan pelatihan kepada para manajer yang sifatnya *pilot project* agar dapat dilakukan evaluasi terhadap efektivitas dari rancangan program pelatihan yang disampaikan.

4.3.5 Prosedur Intervensi

Pada subbab ini, akan dijelaskan mengenai prosedur intervensi yang peneliti lakukan berdasarkan tahapan pelatihan menurut Riggio (2009), yaitu sebagai berikut :

4.3.5.1 Analisa Kebutuhan Pelatihan

Pada tahap ini, peneliti dan pihak perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu apa yang dibutuhkan pegawai dalam rangka memperbaiki, menunjang dan meningkatkan kondisi *team* yang sudah ada. Dari hasil penelitian dan studi literatur yang dilakukan, diketahui perlu diberikan pelatihan kepemimpinan kepada para manajer untuk meningkatkan *leadership practices* yang akan berdampak pula pada peningkatan *team effectiveness* di PT. XYZ Syariah. Proses analisis kebutuhan yang dilakukan adalah dengan melakukan wawancara, penyebaran kuesioner serta melakukan diskusi dengan pihak-pihak terkait yang dalam hal ini adalah Manajer *Training and Development* dari divisi SDM (Sumber Daya Manusia).

4.3.5.2 Menetapkan Tujuan Pelatihan

Tahap selanjutnya adalah menetapkan tujuan dari pelatihan ini. Penetapan tujuan merupakan tahapan yang sangat penting karena berkaitan dengan pembuatan rancangan program pelatihan, selain itu tujuan pelatihan yang spesifik dan dapat diukur merupakan acuan dalam melakukan evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan. Dalam penelitian ini, tujuan dari intervensi pelatihan kepemimpinan ini adalah meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan pemahaman para atasan mengenai *leadership practices* yang efektif. Sehingga

diharapkan dengan mengikuti pelatihan kepemimpinan ini, para atasan telah memiliki bekal yang cukup untuk mengelola bawahannya dan membentuk *team* yang lebih efektif.

4.3.5.3 Penetapan Kriteria dan Alat Ukur Keberhasilan

Pada tahap ini, peneliti merumuskan kriteria keberhasilan dari intervensi pelatihan yang dilaksanakan. Kriteria keberhasilan merupakan parameter untuk mengetahui tingkat pembelajaran para peserta pada saat sebelum diberikan pelatihan dan setelah diberikan pelatihan. Pada intervensi pelatihan ini, peneliti membuat rumusan kriteria keberhasilan dengan dua tahap. Tahap pertama adalah tahap reaksi di mana para peserta merasakan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan mereka. Kemudian pada Tahap Kedua merupakan tahap pemahaman di mana para peserta sudah memenetapkan peroleh pemahaman dari materi yang sudah diberikan.

4.3.5.4. Penetapan Metode Pelatihan

Dalam pelatihan ini, peneliti menggunakan beberapa metode dalam pelatihan yaitu ceramah, simulasi dan studi kasus. Metode pelatihan ini disesuaikan dengan kondisi peserta dan sekaligus diharapkan dengan variasi metode tersebut peserta dapat terlibat aktif sehingga memperoleh pengalaman yang bermakna dari setiap sesi.

4.3.5.5. Uji Kelayakan dan Revisi

Agar intervensi pelatihan kepemimpinan yang akan diberikan sesuai dan layak bagi para peserta, maka peneliti terlebih dahulu berkonsultasi dan berdiskusi baik dengan dosen pembimbing maupun dengan pihak perusahaan yang diwakili oleh Divisi SDM (GM dan Manajer *Training and Development*). Masukan-masukan yang diterima oleh peneliti diharapkan mampu menyajikan pelatihan yang optimal. Namun, peneliti tidak melakukan uji coba terlebih dahulu karena keterbatasan waktu. Berikut merupakan penjabaran dari tiga sesi utama pelatihan kepemimpinan :

a. Sesi “*Important of Leadership*” (60 menit)

Tujuan :

Tujuan dari sesi ini adalah peserta dapat mengetahui definisi dari kepemimpinan, tanggung jawab pemimpin dan karakteristik yang harus dimiliki untuk menjadi pemimpin yang efektif.

Alat yang dibutuhkan :

- Slide
- LCD dan Laptop
- Whiteboard dan Spidol

Prosedur Kegiatan :

Peserta di sajikan tayangan atau *slide show* yang merupakan materi mengenai definisi kepemimpinan, tanggung jawab pemimpin dan karakteristik kepemimpinan yang efektif. Selain memberikan tayangan mengenai materi kepemimpinan, fasilitator juga memberikan penjelasan mengenai materi yang ditayangkan. Supaya peserta pelatihan dapat memahami lebih lanjut mengenai materi yang dibawakan, fasilitator memutarakan film singkat. Pada akhir sesi, fasilitator mencoba untuk melakukan penggalian *insight* dari para peserta.

b. Sesi *Self Potrait* (60 menit)

Tujuan :

Pada sesi ini bertujuan agar peserta pelatihan dapat mengetahui kecenderungan karakteristik kepemimpinan mereka. Karakteristik kepemimpinan ini mengacu pada karakteristik kepemimpinan situasional yang mana di bagi menjadi empat karakteristik yaitu *Directing* (mengarahkan), *Coaching* (mendampingi), *Supporting* (mendukung), *Delegating* (memfasilitasi).

Alat yang dibutuhkan :

- Slide
- Kuesioner LASI (Leadership Adaptability and Situasional)
- LCD dan Laptop, Whiteboard dan Spidol

Prosedur Kegiatan :

Peserta di bagikan sebuah kuesioner yang harus diisi secara individu. Tujuan dari pemberian kuesioner ini adalah untuk mengetahui kecenderungan karakteristik kepemimpinan dari para peserta (LASI). Kemudian, peserta di bantu oleh fasilitator untuk mengetahui kecenderungan kepemimpinannya. Dilanjutkan dengan penjelasan materi karakteristik kepemimpinan oleh fasilitator dan mengkaitkannya dengan karakteristik kepemimpinan tokoh-tokoh pemimpin yang terkenal. Pada akhir sesi, fasilitator mencoba untuk melakukan penggalian *insight* dari para peserta.

c. Sesi *Leadership Practices* (60 menit)

Tujuan :

Memberikan pemahaman yang utuh kepada para peserta mengenai *leadership practices* serta elemen-elemen yang terkandung di dalamnya antara lain *challenge the process, shared vision, enabling others to act, encourage from the heart* dan *modeling the way*.

Alat yang Dibutuhkan :

- Kertas bekas
- Softboard
- LCD dan Laptop
- Whiteboard
- ATK

Prosedur Kegiatan

Peserta di bagi menjadi dua kelompok yang terdiri 5 orang untuk tiap kelompok. Pada sesi ini akan terbagi ke dalam lima subsesi sesuai dengan 5 elemen dari *leadership practices*. Kemudian peserta mengikuti aktivitas-aktivitas tertentu berupa simulasi, melihat tayangan sesuai dengan lima elemen dari *leadership practices*. Pada tiap akhir sub sesi fasilitator pelatihan berupaya untuk menggali *insight* dan membangkitkan kesadaran para peserta bahwa konsep

leadership practices sangat penting dalam mengembangkan dan mengelola bawahan.

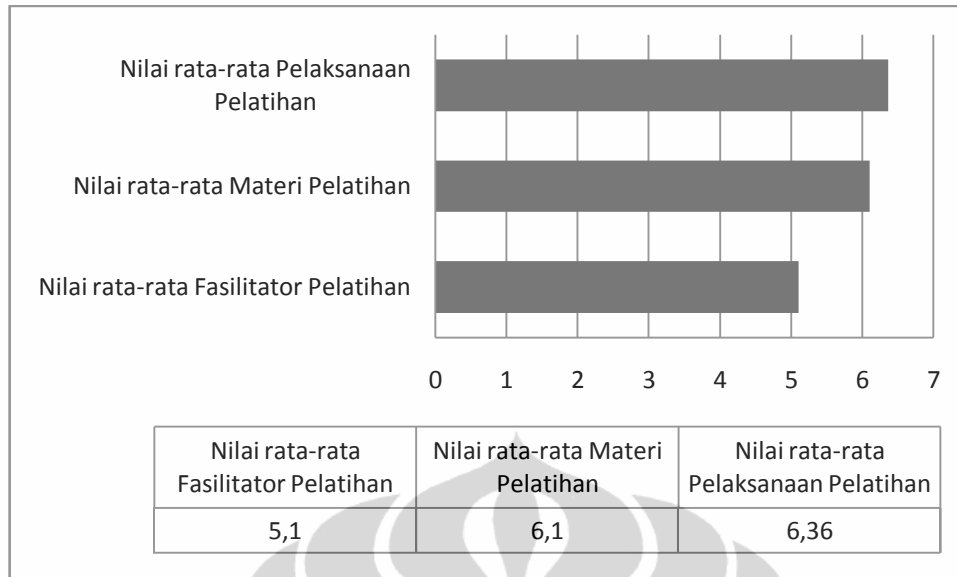
4.3.6 Evaluasi Intervensi

Intervensi berupa pelatihan kepemimpinan ini merupakan intervensi yang dilakukan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan pengalaman para pimpinan mengenai konsep *leadership practices* yang pada akhirnya akan berdampak positif pada peningkatan *team effectiveness* bawahannya. Dari hasil *pre test* yang diberikan sebelum pelaksanaan pelatihan kepemimpinan, hampir seluruh peserta belum memiliki pemahaman mengenai kepemimpinan, khususnya mengenai *leadership practice*.

Pada akhir pelaksanaan intervensi pelatihan kepemimpinan, dilakukan *post test* untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dari pelatihan. Sesuai dengan tahapan evaluasi pada kegiatan pelatihan oleh Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006), dilakukan evaluasi pada level 1 (reaksi peserta) dan level 2 (pemahaman peserta) pada pelatihan ini.

4.3.6.1 Evaluasi Level I Reaksi

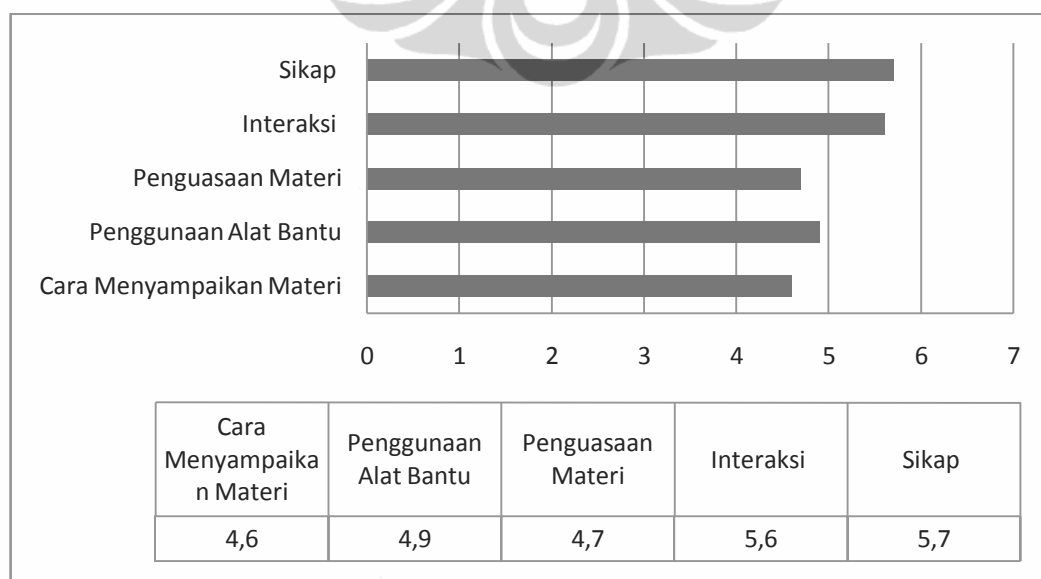
Evaluasi dari reaksi peserta setelah pelaksanaan pelatihan dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dan penyelenggara pelatihan untuk mengetahui keberhasilan pelaksanaan pelatihan dan motivasi peserta untuk bersedia terlibat dalam proses pembelajaran (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Evaluasi level reaksi diukur dengan memberikan lembar evaluasi yang berisi penilaian terhadap beberapa aspek dalam pelatihan dengan rentang penilaian dimulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 7 (Sangat Setuju Sekali). Aspek-aspek tersebut adalah fasilitator, materi pelatihan dan pelaksanaan pelatihan. Berdasarkan analisis terhadap evaluasi level reaksi diperoleh hasil bahwa kegiatan pelatihan kepemimpinan dirasa sesuai dengan kebutuhan mereka saat ini. Berikut merupakan penjabaran penilaian peserta pelatihan terhadap aspek-aspek level reaksi :



Grafik. 4.1 Hasil Evaluasi terhadap Keseluruhan Pelatihan

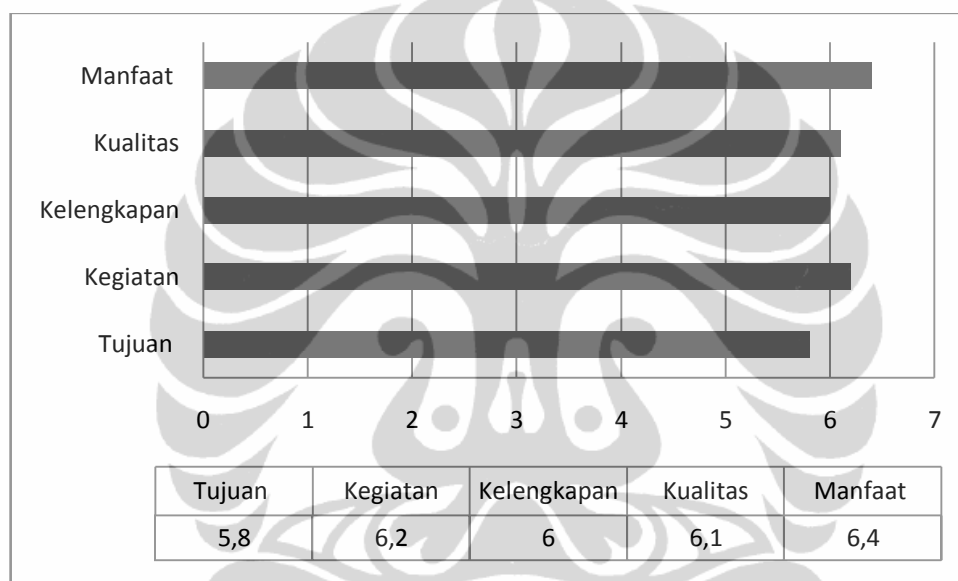
Berdasarkan grafik di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan aspek-aspek pelatihan baik itu aspek Fasilitator pelatihan ($mean=5,1$), aspek Materi Pelatihan ($mean=6,1$) dan aspek Pelaksanaan Pelatihan ($mean=6,63$) dianggap sudah baik karena berada pada rentang skor 5,1 – 6,63 di mana skor maksimal adalah 7.

Selanjutnya peneliti juga melakukan evaluasi secara spesifik terhadap ketiga aspek tersebut. Berikut merupakan grafik evaluasi peserta terhadap aspek fasilitator pelatihan secara spesifik.



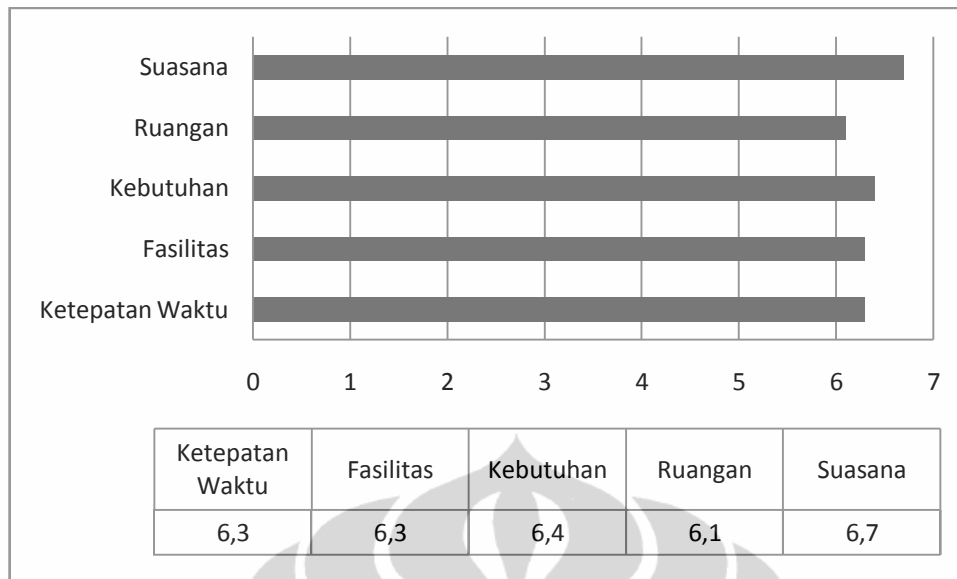
Grafik. 4.2 Hasil Evaluasi terhadap Fasilitator Pelatihan

Berdasarkan grafik 4.2, dapat diketahui bahwa peserta merasa puas terhadap fasilitator pelatihan dengan rentang skor antara 4,6 hingga 5,7 di mana skor 7 merupakan nilai maksimal. Peserta merasa bahwa fasilitator mampu menyampaikan materi dengan baik ($mean = 4,6$), mampu menggunakan alat bantu dengan efektif ($mean = 4,9$), memiliki penguasaan terhadap materi pelatihan ($mean = 4,7$), mampu membangun interaksi yang baik dengan peserta ($mean = 5,6$) dan menunjukkan sikap yang baik selama pelatihan ($mean = 5,7$). Grafik selanjutnya akan menjelaskan evaluasi peserta terhadap aspek Materi Pelatihan secara spesifik.



Grafik. 4.3 Hasil Evaluasi terhadap Materi Pelatihan

Berdasarkan grafik 4.3, dapat diketahui bahwa semua aspek pada materi pelatihan sudah dianggap baik oleh peserta, di mana peserta memberikan skor dengan rentang skor antara 5,8 hingga 6,4 di mana skor 7 merupakan skor maksimal. Peserta pelatihan merasa materi pelatihan sudah sesuai dengan tujuan dari pelatihan itu sendiri ($mean = 5,8$), kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam menunjang pemberian materi pun sudah baik ($mean = 6,2$), peserta merasa kelengkapan dalam menunjang pemberian materi sudah baik ($mean = 6$), kualitas dari pemberian materi sudah dirasa baik oleh peserta ($mean = 6,1$) dan yang paling utama adalah para peserta merasa bahwa materi pelatihan bermanfaat bagi mereka ($mean = 6,4$). Selanjutnya adalah grafik mengenai mengenai evaluasi pelaksanaan pelatihan secara spesifik.



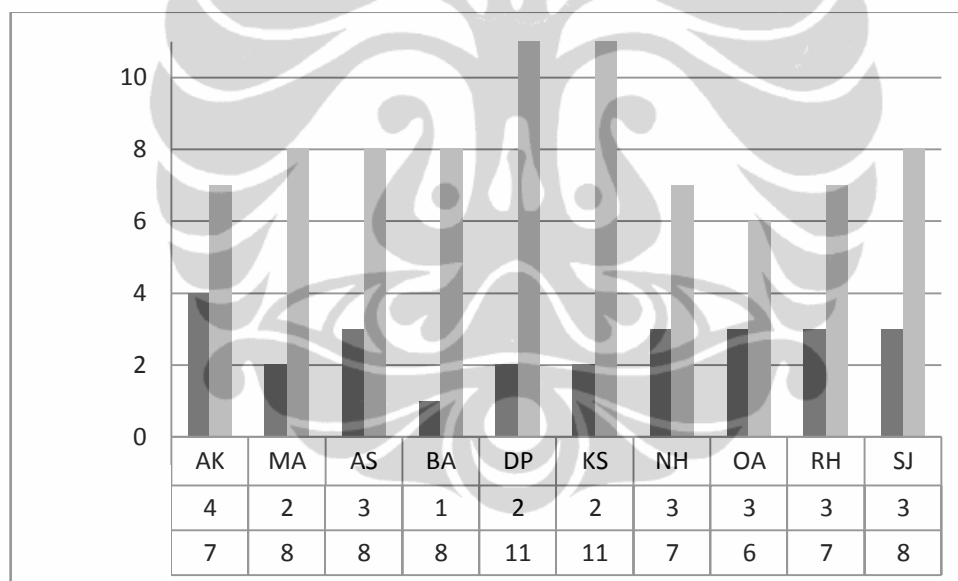
Grafik. 4.4 Hasil Evaluasi terhadap Pelaksanaan Pelatihan

Dari grafik 4.4 di atas menunjukkan bahwa para peserta pelatihan merasa bahwa pelatihan sudah dilaksanakan dengan baik di mana peserta memberikan skor dengan rentang skor antara 6,3 hingga 6,7. Peserta pelatihan merasa bahwa alokasi waktu yang digunakan sesuai dengan jadwal pelatihan yang sudah disepakati ($mean = 6,3$), peserta juga merasakan bahwa fasilitas yang diberikan selama pelatihan berlangsung sudah menunjang pelaksanaan pelatihan secara keseluruhan ($mean = 6,3$), peserta juga merasa kebutuhan-kebutuhan mereka sudah dipenuhi selama pelaksanaan pelatihan ($mean = 6,4$), kondisi ruangan juga dirasa sudah kondusif dan sesuai dengan pelaksanaan pelatihan ($mean = 6,1$) dan peserta juga merasa suasana yang terbentuk selama pelatihan sudah baik ($mean = 6,7$).

Selain pemberian evaluasi secara kuantitatif, peneliti juga meminta para peserta untuk memberikan evaluasi secara kualitatif terhadap pelaksanaan pelatihan *leadership* secara keseluruhan. Hasil evaluasi secara kualitatif antara lain para peserta merasa waktu yang diberikan terlalu singkat, sehingga kurang memberikan kasus-kasus konkrit dan penyelesaiannya sesuai dengan divisi masing-masing peserta. Selain itu peserta mengharapkan agar jenis pelatihan *soft skill* seperti ini sering diadakan guna menunjang pengembangan kemampuan kepemimpinan mereka di PT. XYZ Syariah.

4.3.6.2 Evaluasi Level II Pemahaman

Selain melakukan pengukuran terhadap evaluasi reaksi, peneliti juga mengukur evaluasi pembelajaran atau level II. Evaluasi level II perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pemahaman yang telah di dapatkan oleh para peserta sesuai dengan sasaran pembelajaran (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Pembelajaran ini diukur berdasarkan perbedaan skor antara sebelum (*pre test*) dan sesudah (*post test*) pelatihan dilaksanakan melalui pemberian 10 item persoalan yang terkait dengan materi-materi pelatihan. Hal ini sesuai dengan pendapat Riggio (2009) yang menyatakan bahwa form yang berisi tes dapat digunakan untuk menguji jumlah informasi yang diperoleh peserta dari suatu program pelatihan sehingga dapat mengukur jumlah pembelajaran yang di dapatkan. Berikut ini merupakan perbandingan jumlah jawaban benar yang dijawab oleh peserta pelatihan pada saat *pre-test* dan *post-test*.



Grafik 4.5 Perbandingan Jumlah Jawaban Benar pada Evaluasi Pemahaman

Berdasarkan grafik 4.5, dapat diketahui bahwa seluruh peserta pelatihan menunjukkan peningkatan pengetahuan yang signifikan. Pada perhitungan skor di awal pelatihan, skor yang diperoleh peserta berkisar antara 1 hingga 4 dengan *mean* sebesar 2,6. *Mean* sebesar 2,6 termasuk kategori rendah karena berada pada rentang (0-4). Kemudian setelah mengikuti pelatihan, skor peserta meningkat secara drastis hingga berkisar antara 6 hingga 11 dengan *mean* sebesar 8,1. *Mean* sebesar 8,1 termasuk ke dalam kategori tinggi karena berada pada rentang (7-11).

Hasil pengukuran juga menunjukkan terdapat dua orang peserta yang berhasil memperoleh skor sempurna. Selanjutnya, peneliti melakukan perhitungan dengan menggunakan metode *paired sample t-test* untuk mengetahui signifikansi perbedaan skor uji pemahaman saat *pre-test* dan *post-test*. Berikut adalah penjabarannya.

Tabel 4.12

Perbedaan Skor Jumlah Jawaban Benar pada Evaluasi Pemahaman

		<i>Paired Sample T-test</i>				
		mean	standar deviasi	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Pretest	2,6	0,844	-7.822	9	.000
	Posttest	8,1	1,66			

Dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa *mean* post test adalah sebesar 8,1 jauh lebih tinggi dibandingkan *mean* pre test 2,6. Selain itu apabila dilihat dari nilai t sebesar -7,822 dengan signifikasni 0,000 ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara post test dengan pre tests, hasil ini selaras dengan perbandingan jumlah jawaban benar pada grafik 4.5. Jadi dapat dikatakan bahwa keseluruhan peserta mengalami proses pembelajaran dan peningkatan pemahaman pada pelatihan kepemimpinan ini.

BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijabarkan mengenai diskusi hasil penelitian serta keterbatasan penelitian. Selain itu juga akan dijelaskan mengenai kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan sebelumnya. Pada bagian akhir, akan dikemukakan mengenai saran penelitian yang terdiri dari saran metodologis dan saran praktis.

5.1 Diskusi

Pada sub-bab ini, akan dijabarkan mengenai diskusi hasil penelitian dan keterbatasan penelitian

5.1.1 Diskusi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki empat permasalahan utama, yaitu mengenai gambaran persepsi bawahan terhadap *Leadership Practices*, gambaran kondisi *Team Effectiveness*, hubungan antara persepsi bawahan terhadap *Leadership Practices* dan *Team Effectiveness* dan intervensi yang dapat meningkatkan persepsi bawahan terhadap *leadership practices* atasan dan *team effectiveness*. Terlebih dahulu peneliti akan membahas permasalahan pertama yaitu gambaran persepsi bawahan terhadap *Leadership Practices*.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil skor *Leadership Practices Inventory* memiliki nilai *mean* = 126 yang termasuk kategori sedang bila ditinjau berdasarkan rentang Skor *Leadership Practices Inventory* antara 30 hingga 180. Hasil ini menunjukkan kesesuaian dengan kondisi PT. XYZ Syariah saat ini, di mana para atasan dalam hal ini para manajer hanya dibekali oleh kemampuan *functional* yang berkaitan dengan pekerjaan belum kepada pengembangan kemampuan *behavioral* termasuk kemampuan dalam mengelola dan mengembangkan bawahan. Selama ini pihak manajemen merasa kemampuan memimpin para manajer masih mumpuni, namun seiring dengan maju dan bertambah besarnya PT. XYZ Syariah maka kemampuan memimpin manajer

perlu dikembangkan agar mengimbangi semakin kompleksnya para bawahan yang berada di dalam divisinya.

Analisa lebih lanjut mengenai *Leadership Practices* atasan adalah rendahnya pada dimensi *Challenge the Process*. Menurut Kouzes dan Posner (2007), *Challenge the Process* merupakan kemampuan atasan dalam mencari kesempatan, melakukan uji coba, mengambil resiko dan merubah status quo. Hasil ini menunjukkan kesesuaian dengan kondisi para manajer pada saat ini dan hasil dari Hambatan Organisasi yang sudah pernah dilakukan sebelumnya. Hasil hambatan Organisasi menunjukkan hambatan terbesar adalah pada *Creativity* dan para manajer pun menunjukkan kecenderungan untuk terpaku pada prosedur yang sudah dipahami sebelumnya, cenderung kurang berinovasi dalam mencari langkah-langkah yang lebih cepat dalam menyelesaikan tugas. Padahal kondisi PT. XYZ Syariah saat ini sudah jauh berbeda dengan kondisi ketika masih UUS (Unit Usaha Syariah) dari PT. XYZ Konvensional yang merupakan perusahaan BUMN. Sehingga dibutuhkan karakter pimpinan yang cepat tanggap dan mampu mencari alternatif solusi dalam penyelesaian permasalahan.

Kemudian pada untuk menjawab permasalahan kedua, hasil penelitian menunjukkan skor *Five Functional Team* yang digunakan untuk mengukur *Team Effectiveness* berada pada $mean = 59,756$ yang termasuk kepada kategori sedang jika ditinjau berdasarkan rentang skor *Five Function Team* antara 15 hingga 90. Hasil ini menunjukkan kesesuaian dengan pendapat Luthans (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang cukup kritis terhadap efektivitas suatu *team*. Perilaku pemimpin yang kurang optimal dalam mengelola bawahannya akan berdampak pada rendahkan kinerja *team* dan mempengaruhi hasil *team* secara keseluruhan (Kouzes & Posner, 2007). Selain itu, kondisi *team* yang kurang *effective* juga terbukti melalui hasil Hambatan Organisasi di mana kondisi *teamwork* yang kurang baik saat ini mendapat peringkat ke empat pertama dari empat belas hambatan organisasi yang dirasakan oleh para pegawai baik atasan maupun bawahan.

Pada permasalahan ketiga, hasil penelitian mencoba menjawab dengan menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *Team Effectiveness* dengan *Leadership Practices* dengan nilai korelasi sebesar 0,627 dan signifikan pada

0,000 ($p < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Team Effectiveness* dan *Leadership Practices*. Dengan demikian, hipotesa null (H_0) ditolak dan Hipotesa alternatif (H_a) diterima, yaitu terdapat hubungan antara *Leadership Practices* dan *Team Effectiveness*. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Zalatan (2005) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk dapat mempengaruhi dan mengelola bawahannya sehingga dapat membentuk *team* yang efektif. Selain itu Kuo (2003) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dapat mempengaruhi seberapa jauh suatu *team* untuk mencapai efektivitasnya.

Mengetahui kondisi *Team Effectiveness* dan *Leadership Practices* yang dirasa kurang optimal oleh para pegawai PT. XYZ Syariah, maka dirasa perlu dilakukan intervensi yang tepat. Maka untuk menjawab permasalahan ke empat maka salah satu intervensi yang sesuai adalah pemberian pelatihan *leadership* kepada para manajer. Sejalan dengan pendapat McShane dan Von Glinow (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu pengetahuan, kemampuan dan keahlian. Maka bentuk pelatihan *leadership* merupakan sarana yang tepat karena kemampuan, pengetahuan dan keahlian kepemimpinan para manajer dapat diasah dan dikembangkan sehingga mampu untuk mengelola para bawahannya. Lebih lanjut, menurut Cheng dan Ho (2001) bahwa seorang pemimpin yang dalam hal ini manajer membutuhkan suatu program pelatihan untuk dapat meningkatkan kapasitas kepemimpinannya.

Hasil dari intervensi pemberian pelatihan *leadership* terhadap manajer menunjukkan tingkat efektivitas yang tinggi dalam meningkatkan pemahaman peserta. Efektivitas pelatihan *leadership* terhadap pemahaman peserta diukur berdasarkan perbedaan skor pengetahuan dan pemahaman sebelum pelatihan dan setelah pelatihan. Hasil Pengukuran pemahaman dan pengetahuan peserta sebelum pelatihan *leadership*, menunjukkan nilai *mean* sebesar 2,6 yang termasuk ke dalam kategori rendah bila ditinjau berdasarkan rentang skor uji pemahaman yaitu antara 0 hingga 11. Hasil ini sejalan dengan kondisi *Leadership Practices* atasan yang menunjukkan nilai *mean* sebesar 126 yang berarti berada pada kategori sedang bila ditinjau dari rentang skor *Leadership Practices* yaitu antara 30 hingga

180. Selanjutnya peneliti melakukan pengukuran pemahaman dan pengetahuan setelah dilaksanakannya pelatihan. Hasil yang diperoleh menunjukkan nilai *mean* sebesar 8,1 yang termasuk ke dalam kategori tinggi bila ditinjau berdasarkan rentang skor uji pemahaman yaitu antara 0 hingga 11. Hasil ini menunjukkan bahwa ada peningkatan pemahaman dan pengetahuan peserta mengenai materi *Leadership Practices* yang diberikan selama pelatihan.

Peneliti selanjutnya menguji perbedaan skor uji pemahaman sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan melalui uji *paired sample T-test*. Hasil pengujian menunjukkan nilai *t* sebesar -7.822 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) yang berarti terdapat peningkatan skor uji pemahaman dan pengetahuan yang signifikan antara sebelum dengan sesudah pelaksanaan pelatihan.

Efektivitas pelatihan terhadap pemahaman peserta juga di dukung oleh reaksi peserta yang baik terhadap fasilitator pelatihan, materi pelatihan dan pelaksanaan pelatihan. Hasil pengukuran reaksi peserta pelatihan dianggap sudah baik dengan rentang penilaian 5,1 hingga 6,63 (skor maksimal 7). Hal ini sesuai dengan Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) yang menyatakan bahwa dalam sebuah program pelatihan penting untuk memahami reaksi bahwa peserta sudah dapat mempelajari suatu hal melalui program pelatihan tersebut

Selain itu, peningkatan pemahaman peserta terhadap materi pelatihan juga di dukung oleh penggunaan proses belajar model Kolb (1984) yang meliputi proses, *reflecting, thinking, and acting*. Proses belajar tersebut melibatkan pengalaman peserta, mengembangkan observasi dan merefleksi, menciptakan konsep, dan menggunakan teori untuk memecahkan suatu masalah. Sehingga dengan proses belajar demikian peserta mampu menyerap materi *leadership* dengan baik yang kemudian dapat mengaplikasikan pengetahuan yang sudah diperoleh.

Peningkatan pemahaman peserta mengenai materi *Leadership Practices*, diharapkan dapat memunculkan intensi berperilaku khususnya perilaku mengenai *Leadership Practices*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Crites, Fabrigar, Petty dan Smith (2006) yang menunjukkan bahwa suatu pengetahuan yang sudah diperoleh dengan tingkat kualitas yang baik maka dapat mengarah pada intensi untuk berperilaku. Sehingga dengan pemahaman para atasan

mengenai *Leadership Practices* maka diharapkan dapat berdampak pada peningkatan perilaku kepemimpinan mereka, yang pada akhirnya akan mempengaruhi persepsi bawahan terhadap *Leadership Practices* atasan dan meningkatkan *Team Effectiveness* pada divisi masing-masing.

Meskipun pada penelitian ini, pelaksanaan evaluasi terhadap intervensi pelatihan *leadership* hanya mengacu pada evaluasi pada level II, efektivitas intervensi pelatihan *leadership* akan lebih terukur jika dilakukan evaluasi hingga level III (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Sehingga diharapkan para manajer dapat menerapkan *leadership practices* dengan baik dan akan lebih optimal dalam meningkatkan *team effectiveness* pada divisi masing-masing.

5.1.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, antara lain :

1. Jumlah responden yang terbatas, dari 15 divisi pada PT. XYZ Syariah hanya 8 divisi yang memenuhi syarat penelitian. Hal ini disebabkan karena alat ukur yang disebar tidak sepenuhnya kembali ke tangan peneliti. Sehingga kurang menggambarkan secara penuh mengenai kondisi PT. XYZ Syariah yang sebenarnya. Oleh karena itu diharapkan perlunya keterlibatan berupa kerjasama dari pihak manajemen PT.XYZ Syariah dalam melakukan pengawasan pengisian alat ukur.
2. Rentang waktu penelitian yang terbatas kurang untuk mendeskripsikan kondisi kepemimpinan para manajer setelah diberikan intervensi, sehingga peneliti masih samar apakah intervensi berupa pelatihan kepemimpinan mampu memberikan pengetahuan, kemampuan dan keahlian para manajer dalam mengelola bawahannya secara efektif. Kondisi ini memungkinkan peneliti untuk menyerahkan sepenuhnya kepada pihak manajemen PT. XYZ Syariah untuk melakukan evaluasi terhadap intervensi yang sudah dilakukan.
3. Aspek perilaku kepemimpinan merupakan sebuah konsep yang tidak mudah untuk berubah atau berkembang. Kouzes dan Posner (2007) menyatakan membutuhkan konsentrasi dan alokasi waktu jangka panjang dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang efektif. Oleh karena itu, dibutuhkan

program pengembangan sebagai lanjutan intervensi serta dukungan penuh dari pihak manajemen PT. XYZ Syariah.

4. Hendaknya sebelum melaksanakan pelatihan, fasilitator melakukan persiapan yang matang sehingga mampu melaksanakan pelatihan dengan lebih optimal sehingga esensi dari pelatihan tersebut dapat lebih diterima oleh peserta. Selain itu, fasilitator diharapkan untuk melakukan *try out*/uji coba terlebih dahulu agar dapat diketahui sesi-sesi mana saja yang perlu mendapat evaluasi lebih lanjut.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil utama dari penelitian yang telah dilakukan dan analisis terhadap data-data yang diperoleh, dapat diketahui bahwa :

Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap *Leadership Practices* atasan dengan *Team Effectiveness* bawahan pada PT. XYZ Syariah. Sehingga dapat dijelaskan bahwa dengan adanya peningkatan pada persepsi bawahan terhadap *Leadership Practices* atasan maka dapat meningkatkan *Team Effectiveness* bawahan.

Pengukuran pemahaman dan pengetahuan peserta sebelum pelatihan *leadership*, menunjukkan nilai *mean* sebesar 2,6 yang termasuk ke dalam kategori rendah bila ditinjau berdasarkan rentang skor uji pemahaman yaitu antara 0 hingga 11. Hasil ini sejalan dengan kondisi *Leadership Practices* atasan yang menunjukkan nilai *mean* sebesar 126 yang berarti berada pada kategori sedang bila ditinjau dari rentang skor *Leadership Practices* yaitu antara 30 hingga 180.

Lebih lanjut, setelah dilakukan pelaksanaan intervensi pelatihan *leadership* diperoleh hasil pengukuran pemahaman dan pengetahuan dengan nilai *mean* sebesar 8,1 yang termasuk ke dalam kategori tinggi bila ditinjau berdasarkan rentang skor uji pemahaman yaitu antara 0 hingga 11. Hasil ini menunjukkan bahwa ada peningkatan pemahaman dan pengetahuan peserta mengenai materi *Leadership Practices* yang diberikan selama pelatihan.

Perbedaan peningkatan skor uji pemahaman setelah pelatihan dengan sebelum pelatihan dibuktikan melalui uji *paired sample T-test*. Hasil pengujian menunjukkan nilai *t* sebesar -7.822 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) yang

berarti terdapat peningkatan skor uji pemahaman dan pengetahuan yang signifikan antara sebelum dengan sesudah pelaksanaan pelatihan.

Dengan pemberian pelatihan *leadership* maka tergambar adanya peningkatan pemahaman peserta mengenai materi *Leadership Practices*. Sehingga peningkatan pemahaman peserta terhadap materi pelatihan diharapkan dapat memunculkan intensi berperilaku khususnya perilaku mengenai *Leadership Practices*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Crites, Fabrigar, Petty dan Smith (2006) yang menunjukkan bahwa suatu pengetahuan yang sudah diperoleh/dimiliki dengan tingkat kualitas yang baik maka dapat mengarah pada intensi untuk berperilaku. Sehingga dengan pemahaman para atasan mengenai *Leadership Practices* maka diharapkan dapat berdampak pada peningkatan perilaku kepemimpinan mereka, yang pada akhirnya akan mempengaruhi persepsi bawahan terhadap *Leadership Practices* atasan dan meningkatkan *Team Effectiveness* pada divisi masing-masing.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Metodologis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran metodologis yang dapat diajukan oleh peneliti untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, antara lain :

1. Menambah jumlah peserta yang terlibat dalam pelatihan. Pada pelatihan ini, jumlah peserta yang terlibat hanya berjumlah 10 orang dari 8 Divisi. Harapannya adalah seluruh manajer yang berjumlah 68 orang dari 15 divisi dapat mengikuti pelatihan. Teknis pelaksanaan pelatihan dapat dilakukan dengan mengalokasikan peserta pelatihan secara bergantian sehingga tidak mengganggu aktivitas kerjanya (untuk lebih jelas dapat melihat lampiran 10). Penting bagi perusahaan untuk memberikan pelatihan bagi seluruh manajer agar konsep *Leadership Practices* dapat diterapkan dengan baik, sehingga akan memberikan pembentukan *Team Effectiveness* yang menyeluruh bagi perusahaan.
2. Sasaran intervensi diharapkan dapat dimulai dari level yang paling atas terlebih dahulu seperti jajaran BOD (*Board of Directors*). Karena budaya kerja di

Indonesia lebih kepada *role model* di mana para bawahan akan mencontoh pola perilaku yang dikembangkan oleh atasannya. Diharapkan dengan para BOD menunjukkan perilaku kepemimpinan yang optimal maka akan diikuti oleh para bawahannya.

3. Mengatur jadwal pelatihan agar dapat dilaksanakan secara sistematis dan terencana. Selain itu fasilitator sebaiknya perlu menguasai kemampuan untuk menerapkan teori kedalam ruang lingkup kerja faktual, sehingga para peserta pelatihan yang terdiri dari atasan dapat memperoleh *insight* dan pemahaman nyata mengenai materi *Leadership Practices* serta tujuan dari dilaksanakan pelatihan dapat tercapai lebih efektif.
4. Melakukan evaluasi level tiga yaitu level pengukuran tingkah laku setelah dilaksanakannya intervensi dengan cara melakukan pengukuran terhadap *Leadership Practices* atasan dan *Team Effectiveness* bawahan. Sehingga dapat diketahui perubahan perilaku nyata peserta ketika kembali ke pekerjaannya sebagai bentuk pembelajaran dari pelatihan kepemimpinan yang telah diikuti. Untuk melakukan evaluasi level tiga ini membutuhkan dukungan penuh dari perusahaan, selain itu juga dapat dilakukan monitoring dari jajaran direksi mengenai penerapan kepemimpinan yang pada akhirnya akan membantu peserta dalam mengimplementasikan *leadership practices*.

5.3.2 Saran Praktis

Peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis yang dapat berguna untuk pengembangan PT. XYZ Syariah, antara lain :

1. Perusahaan membuat kebijakan yang berkaitan dengan pelaksanaan Intervensi Pelatihan *Leadership Practices*, sehingga implementasi dari pelaksanaan intervensi dapat dilakukan secara resmi dan menyeluruh sehingga pada akhirnya akan meningkatkan *Team Effectiveness* para bawahannya.
2. Perusahaan membentuk tim khusus untuk pelaksanaan pelatihan *Leadership* terdiri dari penyusun materi, penyaji, penilai, keuangan dan administrasi pelatihan. Sehingga tujuan dari diadakannya pelatihan *Leadership* dapat tercapai secara efektif.

3. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelatihan-pelatihan yang sudah dilakukan. Agar seluruh pelatihan yang telah dilaksanakan mendapat pantauan atau evaluasi secara berkala, sehingga dapat terlihat efektivitas dari pelatihan yang sudah diberikan.
4. Menyusun kegiatan-kegiatan yang mendukung tercapainya peningkatan *Leadership Practices* atasan dan *Team Effectiveness* bawahan seperti *coaching*, *counseling* atau *mentoring* yang lebih terencana.



DAFTAR PUSTAKA

- Adiningsih, S. (2012). *Ancaman Ekonomi Global 2012*. 10 Mei 2012. <http://www.suarakarya-online.com/news.html?id=294504>
- Aiken, L. R., dan Marnat, G. G. (2006). *Psychological Testing and Assessment*. Universitas Michigan. Allyn and Bacon.
- Alimuddin. (2002). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar*. Tesis. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada
- Amundson, S. J.(2003). *An Exploratory Study of Emosional intelligence, group emotional competence, and effectiveness on health care and human service teams*. Dissertation. Gonzaga University. ProQuest
- Anastasi, A., & Susana, U. (1997). *Psychological Testing* (7th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Arnold, J., & Randal, R. (2010). *Work Psychology-Understanding Human Behavior in The Workplace*. (5th ed). Edinburg Gate, Harlow. Pearson Education Limited.
- Balfour, F. (2008). Islamic finance may be on to something. Business Week. 10 Mei 2012. <http://www.businessweek.com/stories /2008-11-12/islamic-finance-may-be-on-to-something>
- Banister, P. (1994). *Qualitative Methods in Psychlogy, A Research Guide*. Buckingham : Open University Press.
- Baron, R.A., & Greenberg, J. (2008). *Behavior in Organization : Understanding and Managing the Human Side of Work*. Cornell University. Pearson Prentice Hall
- Bloomgarden, K. (2007). *Trust : The Secret Weapon of Effective Business Leaders*. New York : St. Martin's Press.
- Buckingham, M. (2007). *Go Put Your Strengths to Work*. New York : Simon dan Schuster, Inc.
- Burnett, John. (2002). *Managing Business Crises : From Anticipation to Implementation*. Wetsport, CT : Quorum Books
- Cloke, K., & Joan, G. (2000). *Resolving Conflicts at Work : A Complete Guide for Everyone on the Job*. San Fransisco : Jossey-Bass.
- Cohen, R. J., & Swerdlik, M. (2005). *Psychological Testing and Assessment* (6th edition). New York. McGraw Hill.
- Company Profile.(2010). PT.XYZ Syariah. Jakarta
- Covey, S., & Rebecca, M. (2006). *The Speed of Trust : The One Thing that Changes Everything*. New York: Free Press
- Covey, S. R., Merrill, R. M., & Merrill, R.R. (2003). *First things First*. First Fress Press ed. New York : Free Press.
- Crites, S. L., Fabrigar, L. R., Petty, R. E., Smith, S. M. (2006). Understanding Knowledge Effects on Attitude-Behavior Consistency : The Role of Relevance, Complexity, and Amount of Knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2006, Vol. 90, No. 4, 556-577 ; ProQuest
- Crocker, L., & Algina, S. (1986). *Introduction to classical and modern test theory* (4th). Harcourt Blake Publisher, USA

- Cummings, T., & Worley, C. (2008). *Organization Development & Change*. USA : South-Western Engage Learning.
- Day, D.V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity of teams. *The Leadership Quarterly*. 15, 857-880 ; ProQuest
- DeGrosky, M. (2006). *Wildfire: Thoughts and on Leadership of Trust, Team Teamwork*. USA: Guidance Group Inc.
- Dyer, W. G., Dyer, W.G. Jr., & Dyer, J.H. (2007). *Team Building : Proven Strategies for Improving team Performance* (4th ed). San Fransisco : John Wiley and Sons.
- Early, P.C., & Mosakowski, E. (2000). Creating Hybird Team Culutres : An Empirical Test of Transformational Team Functioning. *Academy of Management Journal*. 43(1):26-49; ProQuest.
- Cheng, E.W. L., & Ho, D.C.K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*. 30(1), 102-118; ProQuest.
- Erdem, F., Ozen, J., & Atsan, N. (2003). The Relationship between Trust and Team Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol.52, No.7, pp.337-340 ; ProQuest.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics* (5th ed). USA: Woodsworth Learning
- Giuliani, R.W. (2002). *Leadership*. New York : Miramax Books.
- Godar, S. H., & Sharmila, P. F. (2004). *Virtual and Collaborative Teams : Process, technologies and practices*. Hersey, PA: Idea Group Publishing.
- Goleman, D., Richard, B., & Annie, M. (2002). *Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston : Harvard Bussiness School Press.
- Griffin, M. A., Patterson, M. B., & West, M. A. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior*. 537-550; ProQuest
- Guilford, J.P., & Fruchter, B. (1978). *Fundamental Statistic in Psychology and Education* (6th Ed). Tokyo. McGrawhill Kogakusha
- Harris, P.R., & Harris, K.G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2 (3), 23-36; ProQuest.
- Heiftetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H.G.(2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects : A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*. Vol. 12, No. 4 July-August 2001, pp. 435-449; ProQuest.
- Hoyle, J. (2002). *Leadership and the force of love: Six keys to motivating with love*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Hybels, B. (2002). *Courageous Leadership*. Grand Rapids, MI: Zondervan.
- Kaplan, R.M., & Sacuzzo, D.P. (1997). *Psychologist Testing: Principles, Applications, and Issues*. (4th ed). USA: Brooks/Cole Publisching Company.
- Kendrick, Tom.(2006). *Result Without Authority*. New York. Amacom
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed). Orlando: Harcourt College Publishers.

- Kidder, L. H., & Judd, C. M., Smith, E.R. (1986). *Research methods in social relations* (5th ed). New York : CBS College Publishing.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating pelatihan programs: the four level* (3rd ed). San Fransisco: Berret – Koehler Publisher
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kouzes & Posner. (2007). *Leadership Challenge* (4th ed). San Fransisco. Jossey-Bass
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2002). *Organizational Behavior*. (5th ed). McGraw-Hill. New York.
- Kumar, R. (2005). *Research Methodology: A Step-By-Step Guide for Beginners* (2nd ed). London: SAGE Publications, Ltd.
- Kuo, C.C. (2004). Research on Impact of Team Leadership on Team Effectiveness. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge; Sep 2004; 5,1/2; ABI/INFOMR Complete. Pg. 266; ProQuest.
- Lencioni, P. (2005). *The Five Dysfunctions of A Team: A Field Guide for Leaders, Managers, and Facilitators*. San Fransisco, CA : Jossey-Bass.
- Luecke, R. (2004). *Creating Teams With an Edge : The Complete Skill set to Build Powerful dan Influential Teams*. Harvard Business Essentials Series. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : an Evidence-Based Approach* (12th ed). New York. McGraw-Hill
- Mahardini, N. I. (2011). *Pengaruh Peningkatan Kepuasan pada Umpan Balik Kinerja terhadap Kepuasan terhadap Atasan melalui Pelatihan Umpan Balik Team Leader PT. XYZ*. Depok : Universitas Indonesia. Fakultas Psikologi
- Manz, C. C., & Henry, P. S. Jr. (2000). *The New Superleadership : Leading Others to Lead Themselves*. San Fransisco: Berrett-Koehler
- Massey, T. (2005). *Ten Commitments for Building high Performance Teams*. Bandon, OR : Robert Reed.
- Maxwell, J.C. (2002). *The 17 Essential Qualities of a Team Player*. Nashville, TN: Thomas Nelson
- McShane, S.L., & Von Glinow, M.A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (5th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Munandar, A.S., (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia
- Neck, Christopher P., & Manz, Charles C. (1998). *Team Leadership in practices. Thrust for Educational Leadership*. 28, 2,26; ProQuest.
- Neuman, W.L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and quantitative approach* (5th ed). Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Noe, R.A. (2008). *Employee Training and Development*. New York. McGraw-Hill
- Northouse, P. (2007). *Leadership : Theory and Practice* (4th ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publicacitions, Inc.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd). New York McGraw Hill.

- Papalia, D., et.al. (2004). *Human Development* (9th Ed). New York : McGraw Hill Company.
- Parker, G. M (2007). *Team Players & Teamwork: New Strategies for Developing Successful Colaboration* (2nd ed). USA: John Willey & Sons.
- Poerwandari, E.K. (2009). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3.
- Reina, D. S., & Michelle, L. R. (2006). *Trust and Betrayal in The Workplace : Building Effectivve Relationship in your Organization* (2nd ed). San Fransisco : Berrett-Koehler.
- Riggio, R. (2009). *Introduction to industrial/organizational psychology* (5th ed). New Jersey: Prentice HallRobbins & Judge.
- Robbins, H., & Michael, F. (2000). *The New why Teams don't Work : What Goes Wrong and How to Make it Right*. San Fransisco : Berret-Koehler.
- Robbins, S.P. (2007). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed). New Jersey : Pearson International Edition
- Rozeboom, D. J. (2008). *Self-Report and Direct Obsever's Perceived Leadership Practices of Chief Student Affairs Officers in Selected Institutions of Higher Education in The United States*. Desertasi. Texas A&M University.
- Scarnati, J. T. (2001). On becoming a *team player*. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(1/2), 5-10 ; ProQuest.
- Schiffman, L., & Kanuk, L.L.(2009). *Consumer Behavior* (10th ed). New York. Prentice Hall.
- Schiminke, M., & Wells, D.(1999). Group Process and Performance and their Effect on Individual's ethical Framework. *Journal of Business Ethics*. 18 : 367-381 ; ProQuest.
- Schmoker, M.(2006). Results Now : How We Can Achieve unprecedented Improvements in Teaching and Learning. *Alexandria, VA*. Association for Supervision and Curriculum Development; ProQuest.
- Schultz, D. P., & Schultz, S.E. (2006). *Psychology and Industry Today : AnIntroduction to Industrial and Organizational Psychlogy* (9th ed). New York : Macmillan Publishing Company.
- Scott, G.G. (2000). *Work with me! Resolving Everyday Conflict in your Organization*. Palo Alto : Davies-Black.
- Seniati, A. N. (2002). *Pengaruh masa kerja, trait kepribadian, kepuasan kerja, dan iklim psikologis terhadap komitmen dosen pada Universitas Indonesia*. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Senior, B., & Swales, S. (2007). Inside Mananagement *Teams : Developing a Teamwork Survey Instrument*. *British Journal of Management*. 18, 138-53.
- Sobur, A. (2003). *Psikologi Umum*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Stewart, G.L., & Barrick, M.R. (2000). *Team Structure and Performance : Assessing the Mediating Role of Interterm Process and the Moderating role of Task Type*. *Academy of Management Journal*. 43 (2): 135-148.
- Sugars, B.J. (2003). *Instant Team Building : The Keys To Multiplying Your Business Profits*. Brisbane,Australia : Action International.

- Sulistiasih. (2003). *Hubungan antara Persepsi Bawahan terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan dengan Komitmen bawahan pada Organisasi di PT. Lautan Luas, TBK*. Depok. Universitas Indonesia Fakultas Psikologi.
- Suyanto, M. (2009). *Globalisasi Ekonomi dan Ekonomi Syariah Serta Perannya dalam Ekonomi Indonesia*. Pidato Ilmiah Guru Besar Dosen STMIK AMIKOM Yogyakarta, Vol 1, No.1.
- Taborda, C.G. (2000). Leadership, Teamwork, and Empowerment : Future Management Trends. *Cost Engineering*. 42.10 (Oct 2000) : 41-44 ; ProQuest.
- Veersteeg, D. A.(2004). My Most Important Leadership Lesson? *Teamwork. Principal Leadership*; May 2004;4,9; Proquest Research Library pg.36 ; ProQuest.
- Wang, G.S. (2001). *Team Leadership and Team Effectiveness : The inter mediator effect of Intra Team*. National Taiwan University, Graduate School of Psychology Master Thesis.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1994). *Unblocking Your Organization*. Universitas Michigan. Gower.
www.deplu.go.id
- Yulk, G. (2006). *Leadership in Organization* (6th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zaccaro, S.J., & Klomoski, R.J. (2001). *The Nature of Organizational Leadership*. New York. John Wiley & Sons.
- Zalatan, K. A. (2005). Inside the Black Box : Leadership Influence on Team Effectiveness. *Proquest Dissertations and Theses*; 2005; ProQuest.



LAMPIRAN

Lampiran 1 Profil Perusahaan

Sejarah Perusahaan

PT Bank XYZ Syariah (XYZ Syariah) didirikan pada tanggal 19 Juni 2010 sebagai anak perusahaan dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (XYZ). Sebelum beroperasi sebagai Bank Umum Syariah (BUS) yang berdiri secara independen, XYZ Syariah telah beroperasi sebagai unit bisnis XYZ selama 10 tahun dengan menawarkan berbagai produk perbankan syariah.

XYZ Syariah saat ini melayani nasabah melalui 59 kantor cabang di seluruh Indonesia yang didukung oleh jaringan dan teknologi XYZ berupa layanan cabang, ATM, internet banking, dan *call center*. Lebih dari 750 cabang XYZ sebagai Delivery Channel Perbankan Syariah terhubung melalui jaringan teknologi canggih di seluruh nusantara.

Pembentukan pertama diawali dengan pembentukan sebagai Unit Usaha Syariah (UUS) XYZ. Pada tahun 1999 dibentuk Tim Proyek Cabang Syariah dengan tujuan untuk mempersiapkan pengelolaan bisnis perbankan syariah XYZ yang beroperasi pada tanggal 29 April 2000 sebagai Unit Usaha Syariah (UUS) XYZ. Pada awal berdirinya, UUS XYZ terdiri atas 5 kantor cabang yakni di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara, dan Banjarmasin. Pada tahun 2005 proses independensi XYZ Syariah diperkuat dengan kebijakan otonomi khusus yang diberikan oleh XYZ kepada UUS XYZ. Pada Tahun 2009, XYZ membentuk Tim Implementasi Pembentukan Bank Umum Syariah. Selanjutnya UUS XYZ terus berkembang hingga pada pertengahan tahun 2010 telah memiliki 27 kantor cabang dan 31 Kantor cabang pembantu. Kemudian pada tanggal 21 Mei 2010, melalui Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/kep.gbi/2010 tentang Pemberian Izin Usaha PT Bank XYZ Syariah melakukan proses *spin off* yang dilakukan dengan beberapa tahapan, sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku termasuk ketentuan Bank Indonesia dan XYZ Syariah efektif beroperasi pada tanggal 19 Juni 2010.

Terdapat 2 (dua) hal pendorong bagi XYZ untuk melakukan *spin off* UUS XYZ pada tahun 2010 tersebut, yakni aspek eksternal meliputi regulasi, pertumbuhan bisnis, dan kesadaran konsumen yang kian meningkat. Selain itu aspek Internal yakni pengembangan bisnisnya UUS XYZ telah memiliki infrastruktur dalam bentuk sistem, prosedur dan mekanisme pengambilan

Lampiran 1 (Lanjutan)

keputusan yang independen. Di sisi lain UUS XYZ juga telah memiliki sumber daya dalam bentuk jaringan, dukungan teknologi informasi, serta sumber daya manusia yang memadai dan kompeten sehingga mampu menjadi sebuah entitas bisnis yang independen

Dalam menjalankan kewajibannya yang berpedoman pada dasar hukum Syariah yaitu Al Quran dan Hadits, seluruh insan XYZ Syariah juga diharapkan memiliki tata nilai yang menjadi panduan dalam setiap perilakunya. Tata nilai ini dirumuskan dalam budaya kerja XYZ Syariah yaitu Amanah dan Jamaah.

Amanah adalah salah satu sifat wajib Rasulullah SAW yang secara harfiah berarti “dapat dipercaya”. Dalam budaya kerja XYZ Syariah, amanah didefinisikan sebagai “Menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal”. Nilai Amanah ini tercermin dalam perilaku utama insan XYZ Syariah:

- Profesional dalam menjalankan tugas
- Memegang teguh komitmen dan bertanggung jawab
- Jujur, adil, dan dapat dipercaya
- Menjadi teladan yang baik bagi lingkungan

Jamaah adalah perilaku kebersamaan umat Islam dalam menjalankan segala sesuatu yang sifatnya ibadah dengan mengutamakan kebersamaan dalam satu naungan kepemimpinan. Dalam budaya kerja XYZ Syariah, Jamaah didefinisikan sebagai “Bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban”. Budaya ini dijabarkan dalam perilaku utama:

- Bekerja sama secara rasional dan sistematis
- Saling mengingatkan dengan santun
- Bekerja sama dalam kepemimpinan yang efektif

Visi dan Misi

Visi : Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja

Misi :

- a. Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- b. Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
- c. Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
- d. Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
- e. Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

Produk dan Jasa

XYZ Syariah memiliki berbagai jenis produk dan jasa yang relatif lengkap untuk memenuhi kebutuhan individu, usaha kecil, dan institusi. Produk dan jasa yang tersedia untuk individu, usaha kecil maupun institusi meliputi produk pembiayaan, produk investasi, produk simpanan, dan jasa-jasa perbankan. Keseluruhan produk tersebut dapat digunakan oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa membedakan etnis maupun agama. XYZ Syariah untuk saat ini telah menyediakan beberapa pilihan yang kami yakin akan menarik dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Produk-produk tersebut adalah :

- a. Produk Dana yaitu Giro *Wadiah*, Tabungan *Mudharabah* (tabungan untuk memenuhi kebutuhan mengelola dana serta melakukan transaksi sehari-hari), Tabungan Haji *Mudharabah* (fasilitas pembiayaan konsumtif yang ditujukan kepada nasabah untuk memenuhi kebutuhan setoran awal Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) yang ditentukan oleh Departemen Agama), Deposito *Mudharabah*.
- b. Produk Pembiayaan yaitu Pembiayaan *Murabahah* (pembiayaan kepada nasabah dengan prinsip jual - beli antara bank dengan nasabah, sebesar harga perolehan ditambah dengan keuntungan yang disepakati bersama), Pembiayaan *Mudharabah* (pembiayaan yang dilakukan melalui kerja sama di antar dua pihak di mana pemilik modal / bank menyediakan modal 100%, sedangkan pihak lain menjadi pengelola usaha / debitur, keuntungan dari usaha dilakukan secara bagi hasil sesuai dengan kesepakatan), Pembiayaan

Lampiran 1 (Lanjutan)

Musyarakah (pembiayaan yang dilakukan melalui kerja sama di antar dua pihak di mana pemilik modal / bank menyediakan modal tidak 100% tergantung dari musyawarah antara kedua belah pihak), dan yang terakhir yaitu Pembiayaan *Ijarah Bai Ut Takjiri* (Pembiayaan yang dilakukan melalui pola kontrak sewa yang diakhiri dengan penjualan).

- c. Produk Jasa yaitu Kiriman uang yang berdasarkan prinsip *wakalah*, Garansi Bank berdasarkan prinsip *kafalah*, dan Inkaso yang juga berdasarkan prinsip *wakalah*.

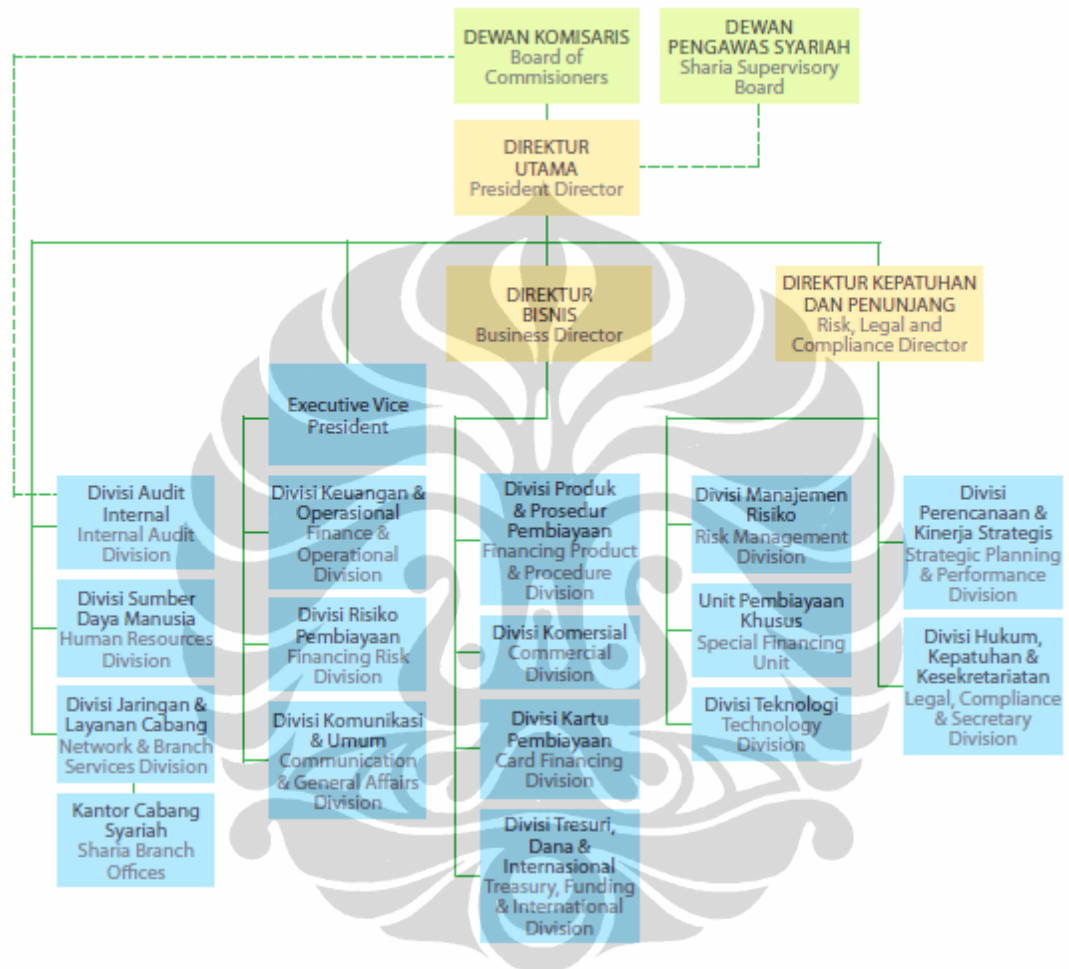
Perkembangan Perusahaan

Dari awal beroperasi hingga kini, XYZ Syariah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Asset meningkat dari Rp. 160 Milyar di Tahun 2001 menjadi 460 Milyar di Tahun 2002. Seiring dengan itu kinerja usaha juga mengalami peningkatan dengan pencapaian laba sebesar Rp. 7,2 Milyar dibanding tahun 2001 yang masih rugi sebesar 3,1 Milyar. Dana pihak ketiga meningkat sebesar 88% dari tahun 2001 menjadi Rp. 205 Milyar. Pembiayaan juga meningkat 163% menjadi 292,9 Milyar. Data di atas menunjukkan bahwa perbankan syariah memiliki prospek yang baik dan akan terus berkembang di masa yang akan datang. Pada akhir tahun 2003 dana pihak ketiga meningkat 97.56% menjadi Rp405 milyar, pembiayaan meningkat sebesar 67.57% menjadi Rp490milyar sedangkan laba mencapai peningkatan sebesar 281.39% menjadi Rp.27.46 milyar. Pada tahun 2004 XYZ Syariah mendapatkan penghargaan The Most Profitable Islamic Bank untuk yang kedua kalinya, penghargaan ini berdasarkan penilaian oleh Karim Business Consulting bekerja sama dengan Majalah Manajemen dan PPM.

Lampiran 1 (Lanjutan)

Struktur Organisasi

Berdasarkan Surat Persetujuan Dewan Komisaris nomor KOM/01 tanggal 13 Agustus 2010 dan Surat Keputusan Direksi nomor KP/DIR/26/R tanggal 25 Agustus 2010, maka struktur organisasi XYZ Syariah adalah sebagai berikut:



Lampiran 2 Kuesioner Hambatan Organisasi

Pada lembar berikut Saudara akan menemukan 54 butir pernyataan. Tugas Saudara adalah memberi penilaian apakah menurut saudara pernyataan tersebut **benar terjadi** di perusahaan tempat saudara bekerja ataupun **tidak terjadi** di perusahaan tempat saudara bekerja.

Apabila menurut saudara pernyataan tersebut **BENAR** terjadi maka tuliskan huruf **A** pada kolom lembar jawaban yang telah disediakan disebelah masing-masing nomor.

Apabila menurut saudara pernyataan tersebut **SALAH** dan hal itu tidak terjadi maka tuliskan huruf **B** pada kolom lembar jawaban yang telah disediakan disebelah masing-masing nomor.

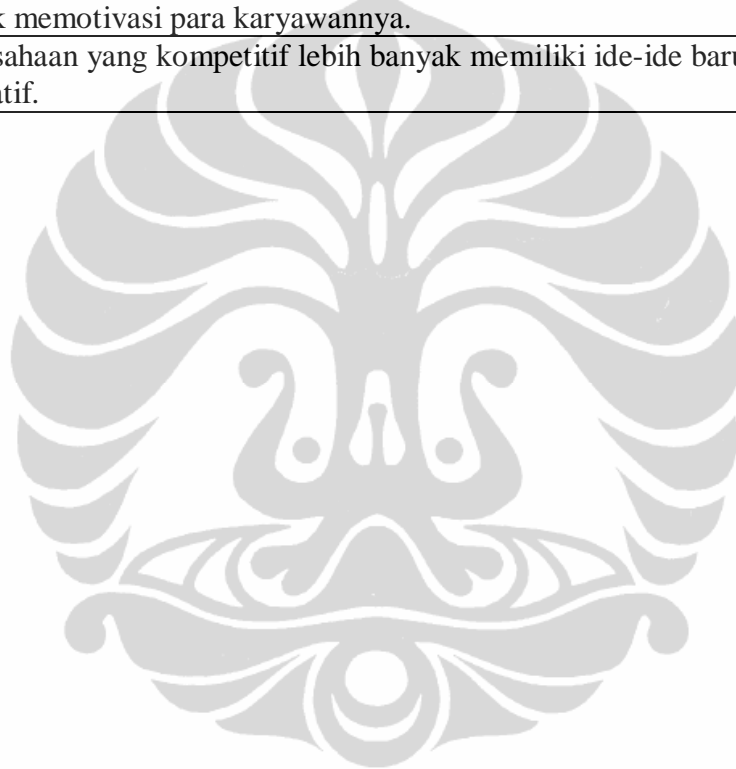
Bacalah pernyataan-pernyataan berikut dengan seksama dan jawablah setiap pernyataan dengan cepat dan spontan.

NO	PERNYATAAN
1	Rencana perusahaan ke depan (jangka panjang), disusun dalam waktu yang tidak sesuai
2	<i>Senior manager</i> cenderung menyalah gunakan kekuasaan yang dimilikinya
3	Perspektif / pola pikir yang dimiliki oleh para manager cenderung kuno
4	Tidak ada <i>succession planning</i> yang jelas untuk karyawan-karyawan yang berpotensi
5	Jalur komando atau tanggung jawab masing-masing jabatan di perusahaan ini tidak jelas
6	Tidak ada standard performa karyawan yang jelas
7	Perusahaan ini tidak merekrut orang-orang yang berpotensi
8	Banyak karyawan yang <i>resign</i> untuk mendapatkan gaji yang lebih baik
9	Para manager tidak menjalankan program pelatihan dan pengembangan dengan serius
10	Karyawan tidak banyak belajar dari kesalahan-kesalahan mereka
11	Visi bersama untuk masa depan dirasa belum jelas
12	Masing-masing departement berjalan sendiri-sendiri seperti ada 'kerajaan-kerajaan' kecil
13	Karyawan tidak menunjukkan antusias terhadap pekerjaannya.
14	Masukan-masukan dari karyawan tidak ditanggapi dengan serius
15	Tujuan perusahaan tidak jelas.
16	Nilai-nilai perusahaan tidak sesuai dengan apa yang saya yakini
17	Aspek kepemimpinan di perusahaan ini masih kurang baik.
18	Perusahaan ini selalu merekrut <i>senior manager</i> dari perusahaan lain.
19	Struktur dalam organisasi ini menghambat efisiensi kinerja perusahaan
20	Para <i>manager</i> di perusahaan ini sering kali mendelegasi kekuasaan tanpa adanya kontrol
21	Terlalu banyak karyawan baru di perusahaan ini yang tidak mampu mencapai standard performa yang maksimal.
22	Sistem penggajian yang diterapkan tidak memotivasi karyawan untuk

NO	PERNYATAAN
	menampilkan performa terbaiknya.
23	<i>Skill</i> yang sudah dimiliki karyawan daripada dipelajari secara sistematis
24	Para karyawan jarang menerima kritik yang membangun
25	Para <i>manager</i> kurang memiliki kemampuan persuasi yang baik
26	Kerja sama tim dirasa kurang baik, karena anggota tim tidak dapat memecahkan masalah bersama-sama.
27	Banyak karyawan mengalami penurunan motivasi dalam mengerjakan pekerjaannya
28	Masukan yang dirasa tidak sesuai dengan perkembangan zaman sering kali tidak didengar.
29	Perusahaan ini tidak memiliki prioritas yang jelas.
30	Keputusan diambil oleh pihak <i>management</i> tanpa memperdulikan adanya konsekuensi dari sosial maupun lingkungan.
31	Pihak <i>management</i> tidak dapat menciptakan lingkungan kekeluargaan di perusahaan.
32	Para manager tidak terlatih untuk menghadapi tantangan di masa depan
33	Organisasi tidak berjalan sebagai kesatuan yang utuh. Terdapat perbedaan arah dalam mencapai tujuan perusahaan.
34	Informasi yang diinginkan oleh management tidak ada pada saat dibutuhkan
35	Banyak karyawan yang direkrut tanpa kompetensi yang sesuai.
36	Perusahaan belum memberikan <i>reward</i> yang sesuai bagi karyawan yang mempunyai potensi.
37	Perusahaan lain dengan bisnis usaha yang sama mampu memberikan pelatihan yang baik bagi karyawan-karyawannya
38	Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan yang tidak sesuai dengan <i>personalvalue</i> (nilai-nilai pribadi) mereka.
39	Karyawan di berbagai level kurang peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan.
40	Rapat-rapat yang dijalankan, seringkali dirasa tidak produktif
41	Banyak karyawan menginginkan tantangan yang lebih, dalam pekerjaan mereka.
42	Perusahaan ini akan semakin maju jika berani mengambil resiko dalam bidang usahanya.
43	SOP dalam perusahaan ini masih kurang jelas.
44	Pihak <i>top management</i> selalu mengambil keputusan yang tidak sesuai dan tanpa disosialisasikan
45	Perusahaan tidak melakukan usaha apapun untuk membuat pekerjaan menjadi menarik dan bermakna bagi karyawannya
46	Karyawan yang memiliki potensi tidak mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan kemampuannya.
47	Jumlah karyawan yang ada pada setiap divisi terlalu banyak.
48	Para <i>manager</i> tidak memiliki kontrol yang baik terhadap hal-hal yang terjadi di perusahaan.
49	Di dalam perusahaan ini, hanya sedikit individu yang menampilkan performa yang superior

Lampiran 2 (Lanjutan)

NO	PERNYATAAN
50	Kompensasi dan <i>benefit</i> yang diberi oleh perusahaan ini lebih rendah jika dibandingkan dengan perusahaan lain pada bidang usaha yang sama.
51	Para karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan <i>skill</i> mereka
52	Banyak karyawan yang memilih untuk keluar di saat perusahaan sedang mengalami kesulitan
53	Pihak manajemen dirasa tidak cukup memberikan kepercayaan kepada karyawannya
54	Sistem pembelajaran yang ada dalam satu departemen belum tentu dapat diterapkan di departemen lainnya.
55	Para manager tidak dapat menciptakan iklim kerja yang kompetitif untuk memotivasi para karyawannya.
56	Perusahaan yang kompetitif lebih banyak memiliki ide-ide baru yang inovatif.



Lampiran 3 Hasil Hambatan Organisasi

NO	HAMBATAN ORGANISASI	SKOR
1	UNCLEAR AIMS	236
2	UNCLEAR VALUES	150
3	INAPPROPRIATE MANAGEMENT PHILOSOPHY	232
4	LACK OF MANAGEMENT DEVELOPMENT	287
5	CONFUSED ORGANIZATIONAL STRUCTURE	166
6	INADEQUATE CONTROL	211
7	INADEQUATE RECRUITMENT AND SELECTION	248
8	UNFAIR REWARDS	338
9	POOR TRAINING	337
10	PERSONAL STAGNATION	193
11	INADEQUATE COMMUNICATION	243
12	POOR TEAMWORK	311
13	LOW MOTIVATION	300
14	LOW CREATIVITY	377

Lampiran 4 Kuesioner Penelitian

Assalamualaikum Wr. Wb

Saya adalah mahasiswa profesi Psikologi Industri dan Organisasi, Universitas Indonesia. Saat ini saya sedang menyusun tesis mengenai sikap karyawan terhadap pekerjaan dan atasan. Oleh karena itu diperlukan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner.

Untuk itu saya mohon dengan hormat bantuan Ibu/Bapak/Sdr untuk mengisi kuesioner yang terdiri dari dua bagian. Kuesioner ini berupa pernyataan-pernyataan dengan alternatif jawaban. Mohon untuk memilih satu jawaban dan **tidak ada jawaban yang benar atau salah**, yang diharapkan adalah pilihan jawaban yang **sesuai dengan kondisi Ibu/Bapak/Sdr yang sebenarnya**

Semua data yang Ibu/Bapak/Sdr berikan **akan dirahasiakan** dan dapat menjadi sumber perbaikan peningkatan kinerja karyawan dan pada akhirnya membawa kemajuan bagi perusahaan di tempat Ibu/Bapak/Sdr bekerja.

Terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Ibu/Bapak/Sdr dalam penelitian ini.

Hormat Saya,

Prima Ema Delta
(prima.emadelta@yahoo.com)
08176633412

DATA RESPONDEN

Informasi yang Ibu/Bapak/Sdr berikan berikut ini akan dirahasiakan dan hanya akan dipergunakan untuk kepentingan penelitian. Isilah titik-titik dan berilah tanda silang (X) pada huruf yang tepat menggambarkan keadaan Ibu/Bapak/Sdr .

1. Jenis Kelamin : a. PRIA b. WANITA
2. Usia : _____ tahun
3. Unit Kerja : _____
4. Jabatan : _____
5. Lama Kerja di PT XYZ : _____ tahun
6. Jenjang pendidikan terakhir Ibu/Bapak/Sdr adalah:
 - a. Setingkat SMA
 - b. Diploma _____
 - c. S1
 - d. S2

Lampiran 4 (Lanjutan)

PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					
Rapat tim yang diselenggarakan berjalan dengan baik dan tidak membosankan.	1	2	3	4	5	6
Anggota tim merasa yakin bahwa seluruh anggota tim mematuhi hasil keputusan rapat meskipun terjadi ketidaksepahaman.	1	2	3	4	5	6
Moral tim secara signifikan dipengaruhi oleh kegagalan tim dalam mencapai tujuan.	1	2	3	4	5	6
Dalam rapat tim, masalah-masalah yang paling sulit dan penting dibahas bersama untuk diselesaikan.	1	2	3	4	5	6
Anggota tim merasa prihatin mengenai unjuk kerja yang mengecewakan dari rekan-rekan mereka.	1	2	3	4	5	6
Anggota tim mengenal kehidupan pribadi anggota yang lain dan merasa nyaman untuk membicarakannya	1	2	3	4	5	6
Anggota tim menyelesaikan suatu diskusi dengan hasil yang spesifik dan jelas, dan siap untuk bertindak.	1	2	3	4	5	6
Anggota tim saling memberikan tantangan mengenai rencana-rencana mereka dan langkah-langkah untuk mencapainya.	1	2	3	4	5	6
Anggota tim tidak membesar-besarkan kontribusi yang telah mereka berikan namun sangat menghargai kontribusi anggota yang lain.	1	2	3	4	5	6

Mohon Periksa Kembali Hasil Jawaban Ibu/Bapak/Sdr,
jangan sampai ada yang terlewat

Pernyataan	Pilihan Jawaban					
Atasan saya secara aktif mendengarkan pendapat bawahannya yang beragam	1	2	3	4	5	6
Atasan saya berupaya memastikan bawahannya untuk tetap mematuhi prinsip dan standar yang telah di sepakati.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya memberikan arahan agar bawahannya percaya diri dengan kemampuan dimiliki.	1	2	3	4	5	6

Pernyataan	Pilihan Jawaban					
Atasan saya mencari cara-cara baru yang dapat memperbaiki proses kerja di perusahaan ini	1	2	3	4	5	6
Atasan saya berharap agar para bawahannya memiliki mimpi yang sama dengannya.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya menghargai dan memperlakukan bawahannya dengan hormat.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya menindak lanjuti janji dan komitmen yang pernah ia buat	1	2	3	4	5	6
Atasan saya memastikan bahwa bawahannya mendapat penghargaan atas kontribusi mereka atas keberhasilan menyelesaikan tugas.	1	2	3	4	5	6
Bila muncul kejadian yang tidak sesuai dengan harapan, atasan saya bertanya: “apa yang dapat kita pelajari dari kejadian ini? “.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya memperlihatkan bagaimana rencana jangka panjang dapat diwujudkan dengan memiliki visi bersama.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya memberi dukungan terhadap keputusan yang dibuat oleh bawahannya.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya memiliki filosofi kepemimpinan yang jelas.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya memberitahu kepada orang lain di perusahaan mengenai bawahannya yang berkomitmen terhadap nilai-nilai bersama.	1	2	3	4	5	6

Lampiran 4 (Lanjutan)

Pernyataan	Pilihan Jawaban					
Atasan saya mencoba dan mengambil resiko dengan menerapkan pendekatan-pendekatan baru terhadap pekerjaan meskipun ada kemungkinan gagal.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya menunjukkan rasa antusias dan positif mengenai kemungkinan-kemungkinan di masa datang.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya memberikan bawahannya kebebasan dan keputusan untuk menentukan proses kerja mereka sendiri.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya mengusahakan agar proyek-proyek yang dipimpinnya dapat dipecah-pecah menjadi beberapa bagian yang mudah untuk dilaksanakan.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya mencari cara untuk merayakan suatu keberhasilan.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya berinisiatif untuk mengatasi hambatan meskipun hasilnya tidak pasti.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya berbicara dengan tulus mengenai makna dan tujuan dari pekerjaan bawahannya.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya memastikan para bawahannya dapat mempelajari kemampuan-kemampuan baru sehingga mereka dapat berkembang dalam pekerjaannya.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya membuat progress setiap saat dalam rangka mencapai tujuan.	1	2	3	4	5	6
Atasan saya memberikan penghargaan dan dukungan kepada para bawahannya atas kontribusi yang telah dilakukan.	1	2	3	4	5	6

Mohon Periksa Kembali Hasil Jawaban Ibu/Bapak/Sdr,
jangan sampai ada yang terlewat!

☺**TERIMA KASIH ATAS BANTUAN DAN KERJASAMANYA**☺

Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TEAM1	55.3659	103.388	.780	.915
TEAM2	56.7073	107.112	.512	.923
TEAM3	55.7317	99.951	.822	.913
TEAM4	55.7317	100.751	.752	.916
TEAM5	55.6098	101.744	.721	.917
TEAM6	55.8780	99.910	.764	.915
TEAM7	55.3659	105.288	.680	.918
TEAM8	55.3902	106.044	.608	.920
TEAM9	56.3415	110.830	.385	.927
TEAM10	55.0732	106.070	.831	.915
TEAM11	56.1707	115.195	.210	.930
TEAM12	56.3171	107.472	.494	.924
TEAM13	55.4390	107.352	.783	.917
TEAM14	55.9268	105.370	.675	.918
TEAM15	55.5366	102.505	.734	.916

Lampiran 5 (Lanjutan)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LEAD1	122.3171	412.422	.426	.968
LEAD2	122.0000	403.300	.655	.966
LEAD3	121.4878	395.756	.736	.966
LEAD4	121.6098	393.844	.826	.965
LEAD5	121.6829	410.522	.480	.967
LEAD6	121.7805	395.826	.783	.965
LEAD7	121.7805	408.976	.564	.967
LEAD8	121.5122	400.306	.714	.966
LEAD9	121.4146	414.149	.539	.967
LEAD10	121.5610	405.702	.651	.966
LEAD11	121.9024	391.990	.854	.965
LEAD12	121.9512	414.398	.311	.969
LEAD13	121.4146	398.549	.814	.965
LEAD14	121.7073	397.362	.769	.966
LEAD15	121.9756	398.424	.682	.966
LEAD16	121.9756	392.324	.762	.966
LEAD17	121.9024	399.340	.687	.966
LEAD18	121.6098	393.594	.855	.965
LEAD19	121.6829	406.372	.673	.966
LEAD20	121.9756	410.574	.562	.967
LEAD21	122.1951	396.711	.787	.965
LEAD22	121.7805	390.676	.894	.965
LEAD23	121.4390	403.152	.658	.966
LEAD24	121.8537	392.928	.779	.965
LEAD25	122.4146	402.599	.536	.967
LEAD26	121.9024	392.740	.856	.965
LEAD27	121.5610	410.002	.659	.966
LEAD28	121.6585	395.980	.798	.965
LEAD29	121.8780	402.660	.669	.966
LEAD30	122.0732	391.920	.789	.965

Lampiran 6 Hasil Uji Normalitas

Descriptives

			Statistic	Std. Error
TOTALTEA M	Mean		59.7561	1.71214
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	56.2957	
		Upper Bound	63.2165	
	5% Trimmed Mean		60.3130	
	Median		63.0000	
	Variance		120.189	
	Std. Deviation		10.96308	
	Minimum		32.00	
	Maximum		78.00	
	Range		46.00	
	Interquartile Range		12.00	
	Skewness		-.931	.369
	Kurtosis		.103	.724
	TOTALLEA D	Mean		126.0000
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	119.4670	
		Upper Bound	132.5330	
5% Trimmed Mean			127.5407	
Median			132.0000	
Variance			428.400	
Std. Deviation			20.69783	
Minimum			62.00	
Maximum			166.00	
Range			104.00	
Interquartile Range			17.50	
Skewness			-1.332	.369
Kurtosis			2.321	.724

Lampiran 7 Hasil Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TOTALLEAD	41	62.00	166.00	126.0000	20.69783
Valid N (listwise)	41				

KATEGORI LEADERSHIP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	4.9	4.9	4.9
2.00	22	41.5	53.7	46.3
3.00	17	53.7	41.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TOTALTEAM	41	32.00	78.00	59.7561	10.96308
Valid N (listwise)	41				

KATEGORI TEAM

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	7.3	7.3	7.3
2.00	37	90.2	90.2	97.6
3.00	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Lampiran 7 (Lanjutan)

JENISKELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	26	63.4	63.4	63.4
	2.00	15	36.6	36.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

DIVISI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	JAL	2	4.9	4.9	4.9
	KOP	10	24.4	24.4	29.3
	KOR	3	7.3	7.3	36.6
	PRP	3	7.3	7.3	43.9
	SDM	4	9.8	9.8	53.7
	TDI	2	4.9	4.9	58.5
	TEK	15	36.6	36.6	95.1
	UPK	2	4.9	4.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

LAMAKERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	19	46.3	46.3	46.3
	2.00	22	53.7	53.7	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	35	85.4	85.4	85.4
	4.00	6	14.6	14.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Lampiran 8 Hasil Uji Korelasi

Correlations

		TOTALTEAM	TOTALLEAD
TOTALTEAM	Pearson Correlation	1	.627**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	41	41
TOTALLEAD	Pearson Correlation	.627**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 9 Hasil uji Beda Mean Pre Test dan Post Test Pelatihan

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Pre Test	2.6000	10	.84327	.26667
	Post Test	8.1000	10	1.66333	.52599

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Pre Test Post Test	-5.5000	2.22361	.70317	-7.09068	-3.90932	-7.822	9	.000

Lampiran 10 (Modul Intervensi)

Tabel Silabus *Effective Leadership Practices* Pelatihan PT. XYZ Syariah (Juni 2012)

WAKTU	DURASI	JUDUL KEGIATAN	METODE	DESKRIPSI KEGIATAN	TUJUAN	PERALATAN	PIC
08.00 – 08.10	10”	Pembukaan dari SDM	-	- Pembukaan dari pihak perusahaan dan fasilitator	- Membuka kegiatan pelatihan dan menjelaskan maksud dan tujuan pelatihan	- Laptop - Lcd - Mic	Prima
08.10 – 08.20	10”	<i>Learning contract:</i> “Jendela Harapan”	<i>Discussion</i>	- Peserta diminta membuat perjanjian yang harus dipatuhi selama kegiatan agar pelatihan dapat berjalan dengan lancar - Peserta diminta menuliskan harapan tentang pelatihan pada selembar kertas yang akan ditempel pada pohon harapan	- Menyepakati peraturan selama pelatihan - Mengetahui harapan peserta terhadap pelatihan yang akan dilaksanakan	- Jendela harapan yang dibuat dari karton manila - Kertas warna-warni berbentuk awan - <i>Flipchart</i> - Spidol - <i>Double tape</i>	Prima
08.20 – 08.25	5”	<i>Pre test</i>	<i>Practise Exercise</i>	- Peserta diminta untuk mengerjakan <i>pre test</i>	- Mengetahui pengetahuan yang dimiliki peserta sebelum mengikuti pelatihan	- <i>Form pre test</i>	Prima
08.25 – 08.55	60”	<i>The Important of Leadership</i>	<i>Discussion Lecture</i>	- Pemberian materi mengenai kepemimpinan	- Memberikan pemahaman kepada peserta mengenai kepemimpinan termasuk didalamnya definisi masalah-masalah, aspek-aspek penting dan gaya kepemimpinan	- <i>Flip chart</i> - Spidol - Materi PPT - Laptop - Speaker - LCD	Prima
08.55 – 09.30	60”	<i>Self Potrait</i>	<i>Instrument (Self Assessment / inventory</i>	- Fasilitator membagikan lembar <i>inventory</i> yang harus diisi oleh peserta - Fasilitator memutar video - Fasilitator memberikan ceramah	- Peserta diharapkan mendapat insight dari seluruh kegiatan maupun materi - Peserta diharapkan untuk dapat menyimpulkan sendiri manfaat	- Materi PPT - Hand Out - Video - Laptop - LCD	Prima

Lampiran 10 (Modul Intervensi)

Tabel Silabus *Effective Leadership Practices* Pelatihan PT. XYZ Syariah (Juni 2012)

WAKTU	DURASI	JUDUL KEGIATAN	METODE	DESKRIPSI KEGIATAN	TUJUAN	PERALATAN	PIC
			<i>Discussion</i>	singkat mengenai gaya kepemimpinan - Fasilitator memfasilitasi jalannya diskusi untuk membahas video dan gaya kepemimpinan terkait dengan ceramah yang diberikan dan aplikasinya dalam area pekerjaan	dan kesimpulan dari seluruh materi yang telah diberikan	- Speaker - Flip Chart - Spidol - Lembar Inventory - Mic	
09.30 – 11.00	90”	<i>Leadership Practices</i>	<i>Discussion Lecture</i>	- Fasilitator memberikan materi leadership practices yang dikembangkan oleh Kouzes dan Posner. Terdapat 5 perilaku efektif dari pemimpin yaitu : - <i>Challenge the process</i> - <i>Modelling the way</i> - <i>Enabling other ot act</i> - <i>Shared vision</i> - <i>Encourage from the heart</i>	- Peserta diharapkan mendapat insight dari seluruh kegiatan maupun materi - Peserta diharapkan untuk dapat menyimpulkan sendiri manfaat dan kesimpulan dari seluruh materi yang telah diberikan	- <i>Flip chart</i> - Spidol - Materi PPT - Laptop - Speaker - LCD	Prima
11.00 – 11.15	15”	<i>“Closure : To Sum Up” Post Test</i>	<i>Reflection Practise Exercise</i>	- Fasilitator menanyakan hal-hal yang masih kurang jelas terkait dengan materi pelatihan - Peserta diminta untuk mengerjakan <i>post test</i> hasil pelatihan	- Melihat pemahaman peserta mengenai materi yang telah diberikan	- Flip Chart - Spidol - Projector - LCD	Prima
11.15 – 11.25	10”	<i>“What you feel ?” Closing</i>	<i>Instrument</i>	- Pengisian lembar evaluasi pelatihan	- Mengetahui penilaian dan masukan peserta terhadap pelatihan	- Lembar <i>reactionsheet</i>	Prima

PEMBUKAAN



Tujuan :

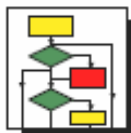
1. Membuka kegiatan pelatihan
2. Memperkenalkan kembali tim pelatihan yang akan membawakan acara sehari
3. Memberikan gambaran singkat mengenai tujuan pelatihan



Durasi : 10 menit



Metode : -



Deskripsi pelaksanaan :

- Fasilitator dan pihak SDM membuka acara pelatihan
- Fasilitator memperkenalkan kembali panitia pelatihan
- Fasilitator memberikan susunan acara yang akan diberikan selama pelatihan



Peralatan yang dibutuhkan :

1. Laptop
2. Proyektor
3. LCD
4. Mic

Lampiran 10 (Lanjutan)

JENDELA HARAPAN



Tujuan :

1. Mengetahui harapan peserta mengenai pelatihan yang akan dilaksanakan
2. Membuat kesepakatan antara peserta dan fasilitator mengenai hal-hal apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan selama kegiatan pelatihan



Waktu : 15 menit



Metode : *Discussion*



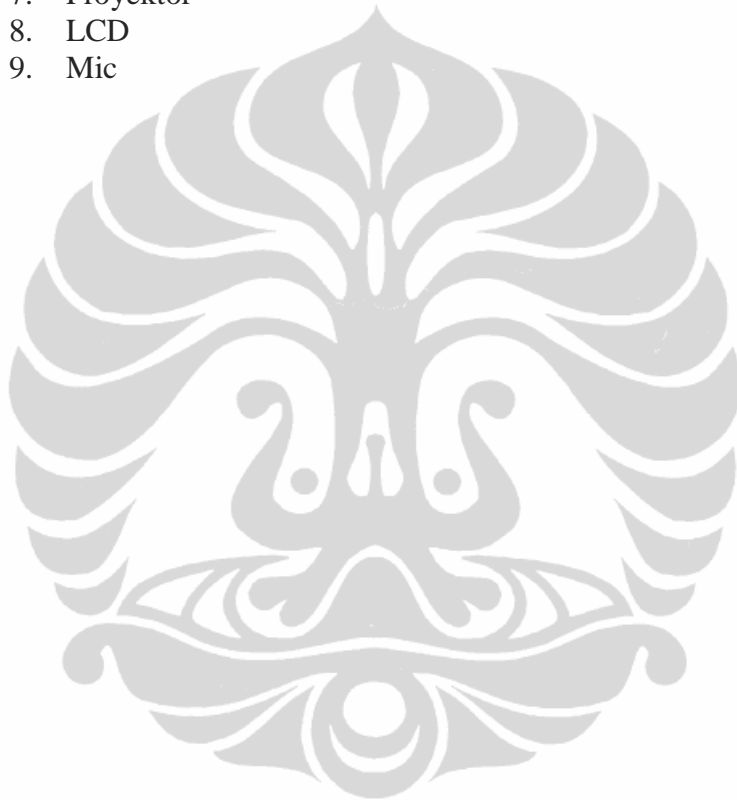
Deskripsi pelaksanaan :

1. Fasilitator membagikan kertas warna-warni dan spidol kepada masing-masing peserta
2. Fasilitator meminta peserta menuliskan harapan-harapan mereka terhadap pelatihan yang akan dilaksanakan
3. Setelah peserta selesai menulis harapan-harapan, peserta diminta menempel kertas-kertas tersebut pada jendela harapan
4. Fasilitator meminta perwakilan peserta untuk mengemukakan apa yang menjadi harapan-harapan mereka
5. Jendela harapan diletakkan dibagian depan ruangan kelas tempat pelaksanaan pelatihan
6. Selanjutnya fasilitator memfasilitasi jalannya diskusi untuk menentukan kesepakatan mengenai hal-hal apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh peserta selama pelatihan.
7. Fasilitator menuliskan point-point yang disepakati di atas kertas karton
8. Fasilitator menempel hasil kesepakatan di dinding ruangan.



Peralatan yang dibutuhkan :

1. Karton berbentuk jendela (2 buah)
2. Karton manila
3. Kertas HVS warna berbentuk buah-buahan (25 lembar)
4. Spidol
5. *Double tape*
6. Laptop
7. Proyektor
8. LCD
9. Mic



PRE TEST



Tujuan :

1. Mengetahui pemahaman peserta mengenai kepemimpinan efektif sebelum pelaksanaan pelatihan



Waktu : 5 menit



Metode :

1. *Practiseexercise*



Deskripsi pelaksanaan :

1. Fasilitator menjelaskan instruksi yang ditampilkan di PPT bahwa peserta diminta untuk menjawab soal-soal yang disajikan selama 5 menit (selama lagu diputar)
2. Fasilitator membagikan kertas persoalan pada peserta
3. Fasilitator memutar lagu yang menjadi *timer* selama peserta mengerjakan soal
4. Fasilitator mematikan lagu dan meminta peserta mengumpulkan kertas persoalan *pre test* yang telah mereka kerjakan



Peralatan yang dibutuhkan :

1. Lembar persoalan *pre test*
2. Instruksi *pre test* di PPT
3. Pulpen
4. Musik
5. Laptop
6. *Speaker*

Lampiran 10 (Lanjutan)

PRE TEST

Inisial :

Menjodohkan

Silahkan tulis jawaban yang tepat menurut anda pada kolom jawaban.

Pertanyaan	Jawaban	Pilihan Jawaban
1. Mampu melihat secara umum (garis besar)		a. Challenge The Process
2. Kemampuan untuk menggunakan pengaruh dan membuat orang lain menerima bahwa suatu perubahan akan membawa unjuk kerja optimal		b. Coaching
3. Focus pada komunikasi pencapaian tujuan		c. Delegating
4. Memberikan Dorongan untuk Maju		d. Directing
5. Bersedia mendengarkan dan memberikan feedback		e. Employee Encouragement
6. Memberikan kesempatan bagi orang lain untuk bertindak		f. Enable Other to Act
7. Pimpinan merupakan contoh dan panutan		g. Encourage from The Heart
8. Menerima masukan dari orang lain untuk visi bersama		h. Goal Setting
9. Mencari cara-cara yang inovatif		i. Leadership Process
10. Membekali orang lain dengan kemampuan dan pengetahuan sehingga dapat bertindak		j. Leadership Trait
11. Memberikan penghargaan atas upaya orang lain		k. Modeling The Way
		l. Self Awareness
		m. Shared Vision
		n. Supporting
		o. Synoptic Thinking

THE IMPORTANT OF LEADERSHIP?



Tujuan :

1. Menggali pemahaman peserta mengenai leadership, termasuk di dalamnya definisi leadership, elemen-elemen leadership serta leadership style



Waktu : 60 menit



Metode :

1. *Roleplaying*
2. *Discussion*
3. *Lecture*



Peralatan yang dibutuhkan :

1. *Flip chart*
2. Spidol merah, hitam dan biru
3. Materi "*The Important of Leadership?*"
4. Laptop
5. LCD
6. Mic
7. Hand out "*The Important of Leadership?*"

SELF POTRAIT



Tujuan :

1. Peserta dapat memahami gaya-gaya kepemimpinan yang dipergunakan dalam lingkup pekerjaannya
2. Memberikan pengalaman kepada peserta mengenai beberapa macam gaya kepemimpinan .
3. Memberikan penjelasan pada peserta definisi dari setiap gaya kepemimpinan sehingga diharapkan akan dapat memahami secara jelas gaya kepemimpinan yang diterapkannya.



Waktu :60 menit



Metode :

1. *Instrument (Self inventory/self assessment)*
2. *Discussion*
3. *Lecture*



Deskripsi pelaksanaan :

1. Fasilitator membagikan lembar inventory kepada seluruh peserta.
2. Fasilitator memberikan instruksi cara pengerjaan lembar *inventory* kepada seluruh peserta.
3. Setelah diberikan instruksi, peserta diperbolehkan langsung mengisi lembar jawaban *inventory* tersebut.
4. Fasilitator memberikan batasan waktu untuk peserta dalam mengisi lembar *inventory*.
5. Setelah waktu habis, fasilitator memberikan instruksi cara penilaian pada seluruh peserta.
6. Peserta memeriksa dan menghitung sendiri hasil jumlah penilaian dirinya pada lembar *inventory* tersebut.
7. Setelah menilai lembar masing-masing, peserta dapat mengkategorikan gaya kepemimpinan dirinya sendiri.

Lampiran 10 (Lanjutan)

8. Setelah pengerjaan lembar inventory, fasilitator memberikan ceramah singkat mengenai gaya kepemimpinan
9. Fasilitator menjelaskan definisi dari setiap gaya kepemimpinan yang ada.
10. Fasilitator juga memberikan penjelasan mengenai hasil dari lembar pengerjaan *inventory* yang dikerjakan peserta sebelumnya.
11. Untuk mempermudah, fasilitator juga menggunakan video-video yang menampilkan gaya kepemimpinan .
12. Dalam video tersebut, peserta diminta untuk melihat perbedaan dari setiap gaya kepemimpinan yang ada.
13. Peserta juga diminta untuk berkomentar mengenai hasil *inventory* masing-masing sehingga dapat terjadi diskusi singkat.



Peralatan yang dibutuhkan :

1. Lembar *Inventory*
2. Materi “*Self Potrait?*”
3. Laptop
4. Proyektor
5. LCD
6. Mic
7. Hand out “*Self Potrait?*”
8. Video
9. Musik

THE LEADERSHIP PRACTICES

KOUZES AND POSNER



Tujuan :

1. Menggali pemahaman peserta mengenai leadership practices yang dikembangkan oleh Kouzes dan Posner (2005)



Waktu : 90 menit



Metode :

1. *Roleplaying*
2. *Discussion*
3. *Lecture*



Peralatan yang dibutuhkan :

- 1.
2. *Flip chart*
3. Spidol merah, hitam dan biru
4. Materi "*Leadership Practices?*"
5. Laptop
6. LCD
7. Mic
8. Hand out "*Leadership Practices?*"

Lampiran 10 (Lanjutan)



CLOSURE: TO SUM UP

Tujuan :



1. Peserta dapat mengambil kesimpulan dari materi-materi yang telah diberikan dalam dua hari kegiatan pelatihan.
2. Fasilitator memberikan *insight-insight* penting bagi peserta dalam pelaksanaan dua hari pelatihan.
3. Fasilitator mendapatkan komentar maupun masukan dari para peserta mengenai pelaksanaan pelatihan yang telah dilaksanakan selama dua hari.
4. Mendengar harapan-harapan peserta untuk pelaksanaan pelatihan di masa yang akan datang

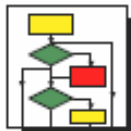


Waktu :15 menit



Metode :

1. *Reflection*
2. *Discussion*



Deskripsi pelaksanaan :

1. Fasilitator menutup sesi pada hari kedua dengan menanyakan kesan-kesan yang didapat selama pelatihan.
2. Peserta memberikan komentar positif maupun negatif mengenai pelaksanaan pelatihan yang telah diadakan.
3. Fasilitator meminta para peserta untuk memberikan kesimpulan dari materi-materi yang telah diberikan dalam pelatihan.
4. Para peserta mengambil kesimpulan dari seluruh materi yang telah diberikan.

Post Test



Tujuan :

1. Mengetahui pemahaman peserta mengenai kepemimpinan efektif setelah pelaksanaan pelatihan



Waktu : 5 menit



Metode :

1. *Practise exercise*



Deskripsi pelaksanaan :

1. Fasilitator menjelaskan instruksi yang ditampilkan di PPT bahwa peserta diminta untuk menjawab soal-soal yang disajikan selama 5 menit (selama lagu diputar)
2. Fasilitator membagikan kertas persoalan pada peserta
3. Fasilitator memutar lagu yang menjadi *timer* selama peserta mengerjakan soal
4. Fasilitator mematikan lagu dan meminta peserta mengumpulkan kertas persoalan post test yang telah mereka kerjakan\\



Peralatan yang dibutuhkan :

1. Kertas persoalan post test
2. Instruksi *pre test* di PPT
3. Pulpen
4. Musik
5. Laptop
6. LCD
7. *Speaker*

Lampiran 10 (Lanjutan)**Post TEST**

Inisial :

Menjodohkan

Silahkan tulis jawaban yang tepat menurut anda pada kolom jawaban.

Pertanyaan	Jawaban	Pilihan Jawaban
1. Mampu melihat secara umum (garis besar)		a. Challenge The Process
2. Kemampuan untuk menggunakan pengaruh dan membuat orang lain menerima bahwa suatu perubahan akan membawa unjuk kerja optimal		b. Coaching
3. Focus pada komunikasi pencapaian tujuan		c. Delegating
4. Memberikan Dorongan untuk Maju		d. Directing
5. Bersedia mendengarkan dan memberikan feedback		e. Employee Encouragement
6. Memberikan kesempatan bagi orang lain untuk bertindak		f. Enable Other to Act
7. Pimpinan merupakan contoh dan panutan		g. Encourage from The Heart
8. Menerima masukan dari orang lain untuk visi bersama		h. Goal Setting
9. Mencari cara-cara yang inovatif		i. Leadership Process
10. Membekali orang lain dengan kemampuan dan pengetahuan sehingga dapat bertindak		j. Leadership Trait
11. Memberikan penghargaan atas upaya orang lain		k. Modeling The Way
		l. Self Awareness
		m. Shared Vision
		n. Supporting
		o. Synoptic Thinking

Lampiran 10 (Lanjutan)**Lembar Evaluasi Pelatihan**

Nama : _____ Lama bekerja di Perusahaan : _____
 Jabatan : _____ Lama menjabat di posisi ini : _____
 Departemen/Divisi : _____ Tanggal : _____

Pada kesempatan ini kami meminta Anda untuk mengevaluasi dan memberikan masukan pada pelaksanaan pelatihan demi perbaikan pada pelatihan yang serupa di kemudian hari. Di bawah ini terdapat beberapa pernyataan, berikan **tanda silang (X)** pada tempat yang telah disediakan sesuai dengan apa yang saudara rasakan selama pelaksanaan pelatihan ini. Kami juga mengharapkan komentar Anda untuk perbaikan pelatihan yang telah diberikan.

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

SSS = Sangat Setuju Sekali

No.	Keterangan	STS ← → SSS					
1.	Instruktur menyampaikan materi pelatihan dengan bahasa yang mudah dipahami						
2.	Instruktur memberikan contoh dengan jelas						
3.	Instruktur mampu memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan peserta dengan jelas						
4.	Instruktur mendorong peserta pelatihan untuk berpartisipasi aktif selama pelatihan berlangsung						
5.	Instruktur membahas hasil kegiatan secara menyeluruh dengan baik						
6.	Materi yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan						
7.	Kegiatan-kegiatan yang diberikan relevan dengan tujuan pelatihan						
8.	Materi disampaikan dengan cara yang menyenangkan						
9.	Materi yang diberikan jelas dan dapat dipahami						

No.	Keterangan	STS ↔ SSS					
10.	Materi yang diberikan bermanfaat bagi kelancaran pekerjaan sehari-hari						
11.	Pelatihan dilaksanakan tepat waktu						
12.	Fasilitas/alat bantu yang ada memadai						
13.	Fasilitator memfasilitasi kebutuhan peserta selama pelatihan dengan baik						
14.	Penataan ruangan sesuai dengan kegiatan di setiap sesi						
15.	Suasana pelatihan kondusif dan menyenangkan						

Jawablah beberapa pertanyaan di bawah ini dalam bentuk persentase (%).

1. Sejauh mana pekerjaan yang anda lakukan membutuhkan kompetensi dari pelatihan yang diberikan?
2. Berapa banyak waktu yang anda habiskan dalam pekerjaan terkait dengan materi pelatihan?
3. Sejauh mana produktivitas Anda dalam melaksanakan pekerjaan sebelum mengikuti pelatihan ini?.....
4. Sejauh mana produktivitas anda dalam melaksanakan pekerjaan setelah mengikuti pelatihan ini? (prediksi).....
5. Seberapa besar peningkatan penguasaan Anda pada materi pelatihan?.....

Kesan dan pesan terhadap pelatihan :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

LEMBAR OBSERVASI PESERTA

Sesi : Kelompok : Observer :	Aktif dalam diskusi	
	Inisiatif	
	Mendengarkan dan memahami materi yang diberikan	
	Kepercayaan diri	
	Antusiasme	
	Lain-lain	

Lampiran 10 (Lanjutan)

Alokasi Waktu Pelatihan Peserta untuk Keseluruhan Divisi

DIVISI	JUMLAH PESERTA	BULAN					Total Peserta
		Januari	Februari	Maret	April	Mei	
DBM	15	x					15
DAI	1		x				18
MAR	3		x				
DRP	1		x				
HKS	3		x				
JAL	10		x				
KOP	6			x			15
KOR	1			x			
KPY	5			x			
KUM	3			x			
PRP	3				x		9
RES	2				x		
SDM	2				x		
UPK	2				x		
TEK	5					x	11
TADI\	6					x	

* Pelaksanaan pelatihan dilaksanakan pada minggu ke 2-3 agar tidak mengganggu aktivitas kerja para peserta

Lampiran 11 Dokumentasi Pelaksanaan Pelatihan



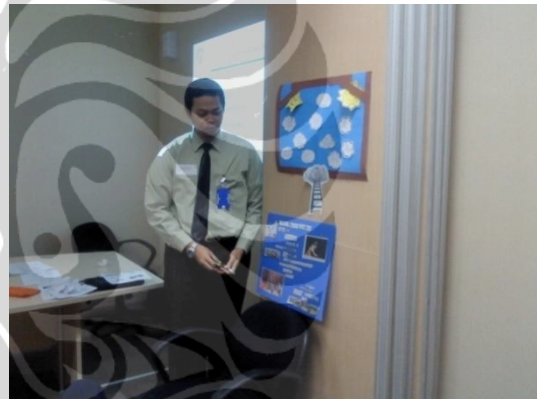
Gambar 1. Harapan para peserta terhadap pelatihan *Leadership Practices* yang akan dilaksanakan



Gambar 2. Peserta berdiskusi ketika melakukan simulasi *goal setting*



Gambar.3 Peserta berkerja sama dalam mengikuti kegiatan simulasi *Shared Vision*



Gambar 4. Salah satu peserta dari kelompok A memberikan presentasi mengenai hasil dari simulasi *Shared Vision*



Gambar 5. Salah satu peserta dari kelompok B memberikan presentasi mengenai hasil dari simulasi *Shared Vision*



Gambar 5. Peserta dan Facilitator pelatihan melakukan foto bersama.