

Pelatihan *Intentional Change Model* untuk Meningkatkan *Leader Effectiveness* Pengurus PPGT

Ellyana Surya Mahari, Seger Handoyo, dan Maria Eko

Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya

e-mail: ellyanasm@gmail.com

Abstract

The effectiveness of the leader is not easy to achieve by a leader. The leader must build awareness to equip himself and his members for the achievement of objectives. Intrapersonal beliefs in their capabilities to function as leaders are called leader role-efficacy (LRE), their ability to navigate and manage interpersonal relationships with their members is called leader trust in subordinate (LTS), both of which are key elements of leader effectiveness. This study aims to find out whether intentional change model (ICM) training can improve the leader effectiveness of PPGT administrators in the Pajalesang Palopo congregation. The subject of the research was the management of PPGT organization with fifteen people as one group pre and post-test design. The pre-test questionnaire was given a week before treatment and the post-test questionnaire was given two weeks after treatment. Measuring instruments used by researchers are the Leader effectiveness scale from Ladegard and Gjerde (2014) and Psychological Capital Questionnaire (PCQ) from Luthans, Youssef, and Avolio (2015). From the measurements using the t sample t-test analysis technique, it was found that there were significant differences in the values before and after being treated with Intentional change model training with a significance value of $p = 0,000$ ($p > 0.05$).

Keywords: *Leader effectiveness; Intentional Change Model; PPGT.*

Abstrak

Efektifitas pemimpin bukanlah hal yang mudah untuk dicapai oleh seorang pemimpin. Pemimpin itu harus membangun kesadaran untuk memperlengkapai diri dan anggotanya demi tercapainya tujuan. Keyakinan intrapersonal dalam kapabilitasnya untuk berfungsi sebagai pemimpin disebut *leader role-efficacy* (LRE), kemampuannya untuk menavigasi dan mengelola hubungan interpersonal dengan anggotanya disebut *leader trust in subordinate* (LTS), keduanya merupakan elemen kunci dari *leader effectiveness*. Penelitian ini bertujuann untuk mengetahui apakah pelatihan *intentional change model* (ICM) dapat meningkatkan *leader effectiveness* pengurus Persekutuan Pemuda Gereja Toraja (PPGT) jemaat Pajalesang Palopo. Subjek penelitian yaitu pengurus organisasi PPGT berjumlah limabelas orang sebagai *one group pre and post-test design*. Kuesioner *pre-test* diberikan seminggu sebelum perlakuan dan kuesioner *post-test* diberikan dua minggu setelah perlakuan. Alat ukur yang digunakan oleh peneliti adalah *Leader effectiveness scale* dari Ladegard dan Gjerde (2014) dan *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ) dari Luthans, Youssef, dan Avolio (2015). Dari pengukuran menggunakan teknik analisa t sample t-test. Hasil penelitian bahwa terdapat perbedaan signifikan nilai sebelum dan setelah diberi perlakuan pelatihan *intentional change model* dengan nilai signifikansi sebesar $p=0,000$ ($p > 0,05$).

Kata kunci: Efektivitas Pemimpin; Intentional Change Model; PPGT.

I. Pendahuluan

Seorang pemimpin bertanggungjawab dalam berbagai proses yang memandu perilaku orang-orang dalam organisasinya (Boyatzis, 2006). Dalam ketegangan emosi akan masalah, seorang pemimpin perlu memahami dan mengelola emosinya dan juga emosi anggota dengan tepat berdasarkan pada setiap orang atau situasi agar dapat berinteraksi secara efektif lainnya (Anne McKee, 2006). Pemimpin adalah individu yang melihat perlunya tindakan dan perubahan dan mampu membuat perubahan terjadi dengan menginspirasi dan mempengaruhi

orang lain untuk terlibat dalam tindakan dan perilaku yang menciptakan realitas baru (Nyanaponika, 1973). Dalam kondisi krisis, pemimpin yang resonan akan melakukan perubahan yang disengaja (*intentional change*), perubahan yang disengaja (*intentional change*) adalah penting dan berarti dilakukan oleh pemimpin untuk membuka diri untuk mendapatkan pilihan-pilihan yang baik mengenai apa yang perlu dilakukan agar menjadi efektif sebagai pemimpin (Boyatzis, 2006).

Self-awareness (kesadaran diri), adalah salah satu komponen kecerdasan emosional yang juga memiliki peranan penting dalam efektifitas pemimpin (Goleman, 2001). Dengan mengembangkan kesadaran diri dan pengelolaan diri, kita akan mampu memanfaatkan kekuatan dari kelebihan kita dan mengelolah emosi sehingga dapat merasakan dan menciptakan komitmen yang penuh dengan gairah untuk mencapai tujuan (Hall, 2004). Memahami orang lain akan membuat kita lebih efektif memotivasi individu dan membimbing kelompok, tim, dan budaya organisasi (Boyatzis, 2006).

Persekutuan Pemuda Gereja Toraja (PPGT) adalah organisasi pemuda Sinode gereja Toraja. PPGT beranggotakan pemuda yang berumur 15-35 tahun. PPGT merupakan organisasi intra gerejawi yang ada di tiap jemaat gereja Toraja. Dengan visi “Disukai Allah dan Manusia”, dan misi “Kader Siap Utus”, PPGT menjadikan dirinya sebagai wadah pembinaan, pelayanan, dan persekutuan serta wadah pengembangan karakter pemuda gereja Toraja. Tiap-tiap PPGT punya dinamika dan tantangannya masing-masing, apakah itu jemaat pedesaan maupun jemaat perkotaan. PPGT memiliki kurikulum sebagai landasan dalam penyusunan program dan pengembangan.

Jemaat Pajalesang merupakan salah satu jemaat yang ada di kota Palopo. PPGT jemaatnya dibentuk pada tahun 2013. Jumlah anggota yang aktif kurang lebih 40 orang. 85% adalah pelajar dan mahasiswa, 15 % adalah pekerja. Dalam kurun waktu empat tahun, PPGT jemaat Pajalesang telah tiga kali berganti kepemimpinan (PPGTJJP, 2017). Dalam kepemimpinan tahun 2017-2019, PPGT Pajalesang menghadapi masalah, yaitu ada anggota yang hamil diluar nikah dan berpindah keyakinan.

Tabel I. *Data Kasus (PPGT.JJP. 2019)*

Tahun	Issue		
	Pindah Gereja	Hamil Diluar Nikah	Pindah Agama
2017	1	-	2
2018	-	4	2
2019	1	-	-

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua PPGT jemaat Pajalesang, Rizka, Kasus tersebut diatas, berdampak pada perubahan motivasi pengurus dan anggota; jumlah anggota yang mengikuti ibadah mingguan berkurang, partisipasi dan antusias pengurus dalam melaksanakan program berkurang, dan kepercayaan anggota terhadap pengurus pun berkurang. Di tahun 2017, sebagai upaya untuk mengantisipasi masalah yang ada, bidang pelayanan dan pembinaan mengadakan pembinaan kepada anggota yang berstatus sebagai pelajar dan mahasiswa. Bidang pelayanan dan pembinaan juga mengadakan acara nonton bareng yang dilaksanakan di Sabtu malam. Acara itu dilaksanakan agar anggota PPGT punya kegiatan positif di Sabtu malam, tetapi hanya sedikit anggota yang mau ikut serta dalam acara tersebut. Di tahun 2018, muncul kasus baru, empat anggota hamil diluar nikah dan dua diantaranya harus pindah agama mengikuti suami. Meningkatnya kasus yang terjadi, pengurus inti bersama bidang pelayanan dan pembinaan mengadakan kunjungan kepada mereka yang mengalami masalah. Selain melakukan kunjungan pengurus juga melaksanakan rapat koordinasi untuk mendengar saran dan mencari solusi. Namun, semangat pengurus untuk menyelesaikan masalah, tidak terwujud dalam tindakan penyelesaian masalah; pengurus hanya sekali melakukan kunjungan, dan tidak melakukan pendampingan bagi anggota hamil yang batal menikah. Ketua mengatakan bahwa sebagian dari ketua bidang bahkan tidak ikut terlibat dalam kegiatan organisasi sejak jumlah kasus bertambah. Beberapa pengurus kehilangan harapan dan tidak percaya diri untuk menjabat sebagai pengurus. Hal itu berdampak pada kinerja dan efektifitas pelaksanaan program kerja selama setahun Di tahun 2018, kendali jumlah kasus bertambah dari 3 kasus di tahun 2017 meningkat menjadi 4 kasus di tahun 2018, namun pengurus tidak memogramkan dan juga tidak mengadakan pembinaan bagi anggota.

Dalam situasi ini, pengurus PPGT perlu untuk membangun rasa percaya kepada pemimpin agar dapat melihat harapan dari masalah yang dihadapi. Kepercayaan pada seorang pemimpin adalah keyakinan pengikut bahwa seorang pemimpin dapat dan akan bertindak berdasarkan kata-kata, tindakan, dan keputusan (McAllister, 2005). Sebaliknya, pemimpin yang menaruh kepercayaan kepada pengikutnya bukan hal yang mudah, sebab hal itu butuh keberanian, Karenanya, kemampuan pemimpin untuk memercayai bawahan dapat bertindak sebagai indikasi keinginan untuk mengambil risiko dan kemauan untuk melangkah keluar dari zona nyamannya (Ladegard dan Gjerde, 2014). Dalam penelitian ini, *leader trust in subordinates* (LTS) dan *leader role-efficacy* (LRE) merupakan salah satu instrument yang digunakan akan mengukur kualitas hubungan pemimpinan-pengikutnya, baik LTS dan LRE berkontribusi pada penguatan fungsi psikososial terhadap hubungan pemimpin-pengikut dan dengan demikian dapat meningkatkan persepsi kompetensi dan efektivitas pemimpin-pengikut,

serta kesediaan mereka untuk melanjutkan hubungan kerja (Boyatzis, Smith, & Blame, 2006). Konstruksi kedua dari *leader effectiveness* yang juga penting untuk dibangun dalam diri pengurus PPGT Pajalesang dalam menghadapi masalah dalam organisasi mereka adalah kemandirian mereka berperan (*leader role-efficacy*) sebagai pengurus, yang merupakan pemimpin bagi anggota PPGT lainnya. Dalam kondisi krisis yang mereka hadapi *leader role-efficacy* (LRE) memungkinkan mereka untuk memenuhi tuntutan tugas dalam situasi apapun, memobilisasi sumber daya, dan memberi mereka motivasi untuk bertindak dalam menghadapi hambatan (Paglis, 2010). LRE sebagai kemampuan umum seorang pemimpin dengan keyakinan intrapersonal dalam kapasitas mereka sendiri untuk berfungsi sebagai pemimpin dan LTS berfungsi pada kemampuannya untuk menavigasi dan mengelola hubungan interpersonal (Ladegard & Gjerde, 2014). Conger & Fishel (2007) berpendapat bahwa LRE dan LSE memungkinkan pemimpin di berbagai konteks organisasi dan tingkat hierarkis karena menunjukkan perilaku kepemimpinan yang efektif.

Melihat kasus yang terjadi, pemimpin PPGT jemaat Pajalesang tidak hanya menghadapi masalah dengan anggota hamil diluar nikah dan berpindah keyakinan tetapi juga menghadapi masalah dengan *psychological capital* pengurus. *Psychological capital* (PsyCap) berisi empat konstruksi; *hope, resilience, optimism, dan efficacy*. Beberapa pengurus, termasuk ketua bidang yang kehilangan harapan (*hope*), tidak optimis (*not optimistic*) akan menemukan jalan keluar, dan tidak percaya diri untuk menjabat sebagai pengurus; tidak lagi ikut terlibat dalam kegiatan rutin dan tidak melakukan inovasi dalam perencanaan program sebagai solusi terhadap masalah yang dihadapi, merupakan gejala rendahnya nilai *Psychological capital* pada pengurus. Reichard (2017) dalam jurnalnya yang berjudul "*psychological capital and its relationship*" mengatakan, pemimpin dengan nilai PsyCap yang tinggi akan terlibat dalam mengembangkan kemampuan kepemimpinan, menemukan jalur dan metode untuk menghasilkan keberhasilan dari efektifitas pemimpin. PsyCap adalah alat ukur yang linear untuk digunakan dalam mengukur *leader effectiveness*, keempat konstruksi PsyCap merupakan kriteria karakter dari *leader effectiveness*

Kemampuan untuk bertahan menghadapi, mencegah, dan meminimalkan masalah (*resilience*) merupakan sikap yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif (Luthans & Youssef, 2007) yang mana sikap tersebut tidak dimiliki oleh sebagian pengurus PPGT Pajalesang ketika masalah menimpah organisasi mereka. Pengurus PPGT Pajalesang yang adalah pemimpin bagi anggota PPGT, seharusnya persisten untuk mencapai tujuan organisasi, kendatipun mereka menghadapi masalah yang rumit. Tidak hanya ketua, semua pengurus harus memiliki harapan dan optimis saat masalah datang di organisasi (Leithwood, 2016). *Resilience, self-efficacy,*

hope, dan *optimism* adalah komponen dari *Psychological capital* (PsyCap). PsyCap adalah keadaan perkembangan psikologi individu yang positif, yang dicirikan oleh adanya harapan (*hope*) dan kepercayaan diri (*self-efficacy*), melakukan tindakan yang perlu untuk mencapai sukses dalam tugas-tugas yang menantang; atribusi yang positif (*optimism*) tentang sukses masa sekarang dan yang akan datang; persistensi dalam mencapai tujuan, dengan kemampuan mendefinisikan kembali jalur untuk mencapai tujuan jika diperlukan (*hope*) untuk mencapai kesuksesan; dan ketika menghadapi masalah dan kesulitan, mampu bertahan dan terus maju (*resiliency*) untuk mencapai sukses (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Dengan melihat permasalahan yang dijabarkan diatas, peneliti menyimpulkan pengurus PPGT jemaat Pajalesang perlu untuk merespon dan menyelesaikan masalah mereka secara efektif. Mereka perlu merangkul kepercayaan (*trust*) seluruh komponen yang ada, serta mengakui kebutuhan anggota agar pemecahan masalah memberi hasil yang juga efektif (Kalshoven & Hartog, 2009). Para pemimpin yang efektif melihat perubahan sebagai peluang untuk bertumbuh dan melakukan perubahan yang disengaja dan diinginkan untuk diri mereka sendiri dan organisasi mereka (Boyatzis, 2006; Burke, 2007). Membingkai perubahan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang adalah penting, dan para pemimpin yang melihat perubahan dengan cara ini, sebagai lawan dari ancaman terhadap status quo, lebih mungkin untuk mencapai dan melebihi potensi mereka (Leithwood, 2016).

Perubahan adalah sebuah proses kesadaran yang memicu raga dan jiwa. Kesadaran membawa pemimpin pada harapan dan optimis sehingga dapat menyalakan gairah dan semangat orang lain dan menggerakkan sumber daya organisasi menuju masa depan yang berkembang dan berubah (Boyatzis, 2006), namun perubahan yang seperti itu tidak terjadi secara kebetulan, perubahan tersebut membutuhkan proses perubahan yang disengaja (*intentional change*), perlu proses identifikasi secara sadar akan personal diri dan kenyataan yang dihadapi, perubahan yang baik diciptakan dalam rencana pembelajaran. (Boyatzis, 2006) Gagasan tentang perubahan dari Boyatzis tersebut adalah alasan peneliti menjadikan *intentional change model* (ICM) sebagai intervensi dalam penelitian ini.

Pemimpin memerlukan strategi agar kepemimpinannya menjadi efektif (Howe, 1992). ICM tidak hanya menawarkan satu strategi, tetapi lima strategi dalam tahapannya untuk menuju perubahan yang efektif; 1). Menemukan diri ideal dan visi pribadi, 2). Menemukan kekuatan dan kekurangan diri, 3). Agenda dan rencana pembelajaran, 4). Eksperimen dan praktik dengan perilaku, pikiran, perasaan, atau persepsi baru, 5). Percaya dan beresonansi dalam hubungan dengan orang lain (Boyatzis & Akrivou, 2006). ICM adalah sebuah intervensi yang dirancang untuk membawa individu mendapatkan pilihan-pilihan yang baik mengenai

apa yang perlu mereka lakukan agar menjadi lebih efektif dan lebih puas dengan kehidupan mereka. Kunci utama dari ICM adalah kesadaran diri (*self-awareness*). Kesadaran adalah yang akan membawa individu untuk menjadi pribadi yang memiliki potensi untuk mengubah tempat kerja dengan cara mengenal potensi dirinya (Boyatzis, 2006). Gagasan itu sejalan dengan gagasan Stedham & Skaar (2019) yang mengatakan *leader effectiveness* lahir dari kesadaran diri akan perannya sebagai pemimpin dengan keyakinan kapasitas intrapersonal (LRE) dan kualitas interpersonal (LTS). Dan ICM adalah intervensi yang bertujuan untuk membangun kesadaran. Tanpa tingkat kesadaran yang tinggi, kita mungkin tidak melihat perubahan untuk waktu yang lama atau sampai orang lain mengomentarkannya (Boyatzis & McKee, 2006).

ICM telah diterapkan dalam berbagai konteks; praktik manajemen diri diabetes (Dyck, Caron, & Aron, 2006), dan studi hasil yang melibatkan perubahan dan ketenangan yang disengaja (Boyatzis, 1976; Cutter & Boyatzis, 1977). Banyak penelitian juga telah dalam konteks pendidikan, khususnya untuk memahami pengembangan kompetensi kepemimpinan (Ballou, Bowers, Boyatzis, & Kolb, 1999; Boyatzis & Saatcioglu, 2008; Boyatzis, Stubbs, & Taylor, 2002). Dalam bidang olahraga, Smith (2009) menggunakan ICM untuk memahami efektivitas pelatih kepala Liga Sepak Bola Nasional.

ICM memiliki beberapa komponen yang akan membantu pengurus PPGT Pajalesang untuk menjadi efektif. Model perubahan yang direncanakan (*Intentional change model*) akan membantu organisasi dan individu bertransformasi; menanamkan dan mempertahankan kesadaran, kepedulian, dan harapan yang tidak hanya akan membawa mereka pada pembaruan organisasi tapi juga pada pembaruan diri mereka sehingga melahirkan perilaku *effective leader* (Boyatzis & Annie McKee, 2006). Berdasarkan identifikasi masalah, maka penulis mengajukan hipotesis pelatihan intentional change model berpengaruh untuk meningkatkan leader effectiveness PPGT jemaat Pajalesang Palopo.

II. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini *leader effectiveness* sebagai variabel terikat. *Leader effectiveness* menurut Siaagan (1991:49) terletak pada kemampuannya untuk mengambil keputusan, yaitu suatu proses pemilihan berbagai tindakan yang diarahkan kepada pemecahan berbagai masalah yang hadapi oleh organisasi. Sedangkan variabel yang memengaruhi adalah pelatihan *Intentional Change Model*. Pelatihan *Intentional change model* diartikan sebagai sebuah intervensi yang dirancang untuk membawa individu mendapatkan pilihan-pilihan yang baik mengenai apa yang perlu mereka lakukan agar menjadi lebih efektif dan lebih puas dengan kehidupan mereka (Boyatzis, 2006).

Subjek penelitian ini adalah lima belas orang pengurus organisasi PPGT jemaat Pajalesang. Kelima belas orang pengurus itu merupakan satu kelompok eksperimen tanpa kelompok pembanding (*one group pretest posttest design*). Subjek diberi pelatihan pada tanggal 2 Februari 2020, selama 8 jam yang dilaksanakan dalam sehari di gedung gereja jemaat Pajalesang Palopo. Metode pelatihan menggunakan *experiential methods* sebab metode ini menekankan pada kapasitas manusia untuk merekonstruksi pengalaman dan kemudian memaknainya (Savin, 2004:31). Sebanyak lima belas orang pengurus diminta untuk mengisi kuesioner seminggu sebelum pelatihan dan dua minggu setelahnya. Penelitian ini menggunakan dua uji analisa data, yaitu uji normalitas dan uji *paired sample t-test*.

Metode pemilihan subjek penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*. Peneliti menggunakan alat ukur *Leader effectiveness scale* dari Ladegard dan Gjerde (2014) dan *Psychological Capital Questionnaire (PCQ)* dari Luthans, Youssef, dan Avolio (2015). *Leader effectiveness scale* berisi dua variabel sebagai ukuran efektivitas pemimpin, yaitu *leader role-efficacy (LRE)*, dan *leader trust in subordinate (LTS)*, dua ukuran efektivitas pemimpin yang didasarkan pada praktik dan teori (Holton. 2017). Holmberg (2014) menjelaskan LSE dan LTS adalah indikasi pelengkap dari kapasitas individu untuk berfungsi dalam peran kepemimpinan di organisasi, di mana tugas dan konteks kerja tertentu mungkin sangat bervariasi. Kombinasi pengukuran LRE dan LTS kuesioner yang divalidasi menghasilkan 10 ukuran item dengan 7 poin pilihan pilihan. *Psychological Capital (PsyCap)* digunakan untuk mengukur kapasitas psikologi pemimpin yang dapat dikembangkan dan digunakan untuk peningkatan kinerja (Mosteo.2016). Empat konstruk PsyCap; *hope, efficacy, resilience, optimism* merupakan sumber daya kuat untuk mendukung efektivitas pemimpin (Newman et al, 2014). PsyCap kuesioner berisi 24 ukuran item dengan 6 pilihan item yang mewakili keempat komponen PsyCap. Kedua alat ukur tersebut digunakan oleh Anne Marie Halton dalam tesis untuk mendapat gelar master di tahun 2017.

III. Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang telah diperoleh terdapat karakteristik subjek sebagai berikut:

Tabel II. Karakteristik Subjek

Karakteristik	Kuantitas	Persentase
SMA/SMK	11 orang	73,3 %
S1	4 orang	26,7 %
15-18 tahun	11 orang	73,3 %
19-35 tahun	4 orang	26,7 %
Laki-laki	5 orang	33,3 %
Perempuan	10 orang	66,7 %

Berdasarkan table di atas, peneliti melakukan kategorisasi subjek berdasarkan usia dan pendidikan. Kategori usia 15-18 tahun berjumlah 11 (73,3%) orang, jumlah yang sama dengan pendidikan subjek yang duduk di SMA/SMK, 11 (73,3%) orang. Kategori pendidikan, jumlah subjek yang mahasiswa adalah 4 (26,7%) orang, juga jumlah yang sama dengan kategori subjek yang berusia 19-35 tahun, yaitu 4 (26,7%). Kategori jenis kelamin, pengurus yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 5 (33,3%) orang, dan perempuan berjumlah 10 (66,7%) orang.

Tabel III. Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	N	Mean	Min.	Max.	Standar Deviasi
T1 efficacy	15	26,73	22	34	3,990
T2 efficacy	15	30,47	24	35	3,137
T1 Optimism	15	32,13	28	39	3,758
T2 Optimism	15	36,40	33	40	2,230
T1 Resilience	15	20,40	14	27	3,355
T2 Resilience	15	23,00	20	27	2,035
T1 Hope	15	23,00	19	29	2,591
T2 Hope	15	26,73	22	30	2,374
T1 LRE	15	27,20	18	32	4,427
T2 LRE	15	30,33	23	33	2,610
T1 LTS	15	25,20	17	32	4,554
T2 LTS	15	28,40	20	32	3,699

*p<0.05 T1= Pretest T2= Posttest

Dari hasil diatas diperoleh data ada pertambahan nilai di masing-masing komponen variabel. Hasil nilai *pretest* dan *posttest* dari *efficacy*, *optimism*, *resilience*, *hope*, *leader role efficacy* (LRE), dan *leader trust in subordinate* (LTS) ada kenaikan angka.

Tabel IV. Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov-Smirnov		Asymp.Sig		Keterangan
	T1	T2	T1	T2	
Efficacy	0,671	0,597	0,761	0,868	Normal
Optimism	0,846	0,540	0,471	0,933	Normal
Resilience	0,710	1,117	0,694	0,165	Normal
Hope	0,904	0,434	0,388	0,992	Normal
LRE	0,923	1,223	0,363	0,100	Normal
LTS	0,615	1,035	0,843	0,234	Normal

*p<0.05

Berdasarkan uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov*, semua (enam komponen variabel) persebaran skor dapat dikatakan memiliki distribusi normal karena proporsi signifikan *two tailed* lebih besar dari 0,05.

Tabel V. *Paired Sample t-Test*

		Mean	t	df	Sig.(2-tailed)
Pair 1	Efficacy	3,733	3,311	14	0,005
Pair 2	Optimism	4,276	4,406	14	0,001
Pair 3	Resilience	2,600	3,040	14	0,009
Pair 4	Hope	3,733	3,978	14	0,001
Pair 5	LRE	3,133	2,597	14	0,021
Pair 6	LTS	3,200	3,378	14	0,005

*p<0.05

Dari tabel diatas, pada paired *pre-post efficacy* dapat dilihat bahwa nilai t tabel sebesar 3,311 dengan signifikansi sebesar 0,335 ($\alpha < 0,05$). *Pre-post optimism* nilai t tabel 4,406 dengan signifikansi sebesar 0,001 ($\alpha < 0,05$). *Pre-post resilience* nilai t tabel 3,040 dengan signifikansi 0,009 ($\alpha < 0,05$). *Pre-post hope* nilai t tabel 3,978 dengan signifikansi 0,001 ($\alpha < 0,05$). *Pre-post LRE* dengan nilai t tabel 2,597, nilai signifikansi sebesar 0,021 ($\alpha < 0,05$). *Pre-post LTS* dengan nilai t tabel 3,378 dengan signifikansi sebesar 0,005 ($\alpha < 0,05$). Dari hasil data yang dipaparkan diatas menandakan bahwa ada perbedaan signifikan, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh dari perlakuan yang berikan dari pelatihan *Intentional change model*.

IV. Pembahasan

Penelitian ini berfokus pada peningkatan *leader effectiveness* dengan menggunakan pelatihan ICM, bagaimana pelatihan berkontribusi pada efektivitas pengurus PPGT Pajaelesang. Lima Penemuan dalam ICM menawarkan kepada peserta pendekatan berbasis bukti untuk perubahan yang disengaja dilakukan. Dasar teoritis ICM, khususnya literatur Psikologi sebagai alat yang dapat membantu meningkatkan pemimpin Efektivitas. Konsisten dengan literatur ICM yang menyatakan bahwa fokus pada emosi positif akan meningkatkan perubahan perilaku yang mengarah pada pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan (Boyatzis, 2006, 2008; Boyatzis et al., 2015), Peserta yang adalah pengurus menunjukkan perkembangan kesadaran diri dan kemampuan untuk mengartikulasikan kekuatan mereka pada area yang membutuhkan perkembangan.

Visi yang melekat pada tahapan pertama ICM, *ideal self* adalah dalam membantu peserta membuka kemungkinan yang belum dipertimbangkan, menemukan visi diri dan mengatasi cara berpikir yang sebelumnya membatasi peserta (Jack et al., 2013; Passarelli, 2015; Mosteo dkk, 2016). Tahapan kedua; *real-self* mendukung peserta untuk merefleksikan kekuatan, dan juga pada kelemahan yang dapat menggagalkan efektivitas mereka sebagai pemimpin. Meskipun itu menantang bagi sejumlah peserta untuk mengatasi keyakinan bahwa

pemimpin harus kuat, namun peserta mampu mengubah kelemahan menjadi kekuatan yang belum dimanfaatkan sebagai peluang pertumbuhan (Boyatzis, 2006, 2008). *Real self* dianggap sebagai pendorong perubahan yang disengaja yang melibatkan perbandingan *ideal self* dengan *real self*, dan menghasilkan penilaian kekuatan dan juga kesenjangan antara *ideal self* dengan *real self* (Taylor, 2006). Terciptanya agenda pembelajaran dalam pelatihan dalam tahapan ketiga ICM adalah sebagai elemen kunci dari perubahan yang disengaja, yang berguna untuk mengembangkan efektivitas pemimpin. Di Agenda pembelajaran peserta merasa didukung untuk belajar melalui mengambil lebih banyak risiko secara sadar dan bereksperimen dengan perilaku baru dan cara menjadi pemimpin yang efektif (Boyatzis, 2006, 2008).

Peran utama bagi para pemimpin adalah memfasilitasi perubahan yang efektif dalam organisasi mereka. Hasil pelatihan ICM menunjukkan bahwa perubahan ini harus dicerminkan dalam pemimpin dan dimulai dari diri pemimpin itu sendiri, dan dibagikan inilah *self-awareness* berfungsi mendorong pemimpin pada perubahan (Goleman, 2001). Penelitian ICM ini, juga menunjukkan bahwa ukuran efektivitas pemimpin ditentukan oleh pemimpin itu sendiri, kemampuan untuk percaya pada bawahan dan pada kemanjuran dirinya berperan sebagai pemimpin (Ladegard & Gjerde, 2014). Data kuantitatif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada peningkatan perasaan para peserta sebagai pengurus, yang ditunjukkan dengan perubahan nilai pada konstruksi PsyCap, juga pada perubahan nilai LTS dan LRE. Peningkatan ini adalah hasil dari perubahan yang sengaja dilakukan untuk menggeser pola pikir lama peserta ke pola pikir pertumbuhan yang ditandai dengan rasa ingin tahu untuk belajar (Dweck, 2008), mau belajar dan bertumbuh adalah yang mendasari perubahan yang disengaja (*intentional change*) untuk menuju gaya kepemimpinan yang lebih sadar dan terukur (Boyatzis, 2006, 2008). Data kuantitatif juga menunjukkan peningkatan untuk semua ukuran efektivitas pemimpin yang berlangsung selama dua bulan. berarti untuk semua ukuran efektivitas pemimpin selama program dua bulan.

Dalam penelitian ini, pengalaman PsyCap yang ditingkatkan berdampak pada interpretasi peserta tentang arti masing-masing konstruksi PsyCap; *hope*, *efficacy*, *optimism* dan *resilience*. Namun, ada beberapa keengganan di antara sejumlah kecil peserta untuk mengeksplorasi konstruksi PsyCap atau mengaitkan peningkatan efektivitas dengan salah satu yang mendasari konstruksi PsyCap. Beberapa peserta melihat ini hanya berfokus pada kelemahan. Hal itu mungkin dipengaruhi pola pikir lama peserta tentang tampilan seorang pemimpin, preferensi untuk mempertahankan focus tindakan dan strategi di organisasi, bukan pada emosi dan perasaan (Gillet & Vandenberghe, 2014). Keadaan seperti karakteristik PsyCap mungkin juga penting dalam menafsirkan temuan, yang terletak di spectrum antara transiensi

emosi dan fitur kepribadian, jenis kepribadian individu dan preferensi pembelajaran mungkin juga memiliki pengaruh (Lally, van Jaarsveld, Potts & Wardle, 2010), namun semua itu berada di luar lingkup penelitian ini. Jangka waktu 8 minggu untuk penelitian ini mungkin tidak cukup untuk efek pada persepsi peserta untuk sepenuhnya direalisasikan

V. Simpulan dan Saran

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa pelatihan *Intentional change model* dapat meningkatkan *leader effectiveness* pengurus PPGT jemaat Pajalesang. Dengan *intentional change*, pemimpin tertolong untuk melakukan transformasi pribadi yang berhasil dengan perasaan gembira dan antusias (Anne McKee, 2002). Oleh karena itu, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan bagi organisasi PPGT jemaat Pajalesang dalam rangka mengelolah anggota dan kepemimpinan mereka. Pertama, tetap menjaga kesadaran diri akan peran sebagai pemimpin dan kesadaran akan kebutuhan anggotanya dengan sesuai konsep tindakan *intentional change*. Kedua, pengurus diharapkan untuk mempertahankan efektivitas diri sebagai pemimpin meski organisasi menghadapi masalah. Ketiga, agar pengurus PPGT Pajalesang tetap memiliki harapan, sebab harapan adalah penggerak perubahan untuk menuju masa depan yang lebih baik (Boyatzis, 2006)

Saran bagi peneliti selanjutnya yang juga ingin menggunakan pelatihan ICM, agar melakukan semua tahapan dalam *intentional change* serta melakukan observasi lebih dari sebulan setelah dilakukan pelatihan untuk melihat efek jangka panjang dari hasil intervensi *intentional change* dalam organisasi.

Daftar Pustaka

- Amdurer, E., Boyatzis, R. E., Saatcioglu, A., Smith, M. L., & Taylor, S. N. (2014). *Long term impact of emotional, social and cognitive intelligence competencies and GMAT on career and life satisfaction and career success*.
- Baden, Maggi Savin & Major, H.C. (2004). *Foundation of Problem Based Learning*. Ebook didownload di <http://en.bookfi.org/book/1198042> pada tanggal 10 januari 2020 .
- Ballou, R., Bowers, D., Boyatzis, R. E., & Kolb, D. A. (1999). *Fellowship in Lifelong Learning: an Executive Development Program for Advanced Professionals*.
- Boyatzis, R., Goleman D., & McKee Annie. (2002). *The New Leaders: Transforming The Art of leadership Into the Science of Result* [PDF file]. International Journal, 1-6. Diakses dari <https://scholar.google.co.id/>

- Boyatzis, R & Akrivou, K. (2006). *The ideal self as the driver of intentional change* [PDF file]. *Journal of Management Development*. Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA. Diakses dari <https://www.emerald.com/insight/content/doi>
- Boyatzis, R. & McKee. (2006). *Resonant Leadership*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Boyatzis, R.E., Smith, M. and Blaize, N. (2006) ((in press)), "Sustaining leadership effectiveness through coaching and compassion: it's not what you think", *Academy of Management Journal on Learning and Education*.
- Boyatzis, R.E. and McKee, A. (2005), *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Brooks, K. (2003). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002).
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications
- Conger, J.A. and Fishel, B. (2007). Accelerating leadership performance at the top: Lessons from the Bank of America's executive on-boarding process. *Human Resource Management Review*, 17, 442-454.
- Cutter, H. S., Boyatzis, R. E., & Clancy, D. D. (1977). *Effectiveness of power motivation training in rehabilitating alcoholics*. *Journal of Studies on Alcohol*, 38(1), 131-141.
- Dyck, L. R., Caron, A., & Aron, D. (2006). *Working on the positive emotional attractor through training in health care*. *Journal of Management Development*, 25(7), 671-688.
- Dweck, C. S., 1946. (2008). *Mindset: The new psychology of success* (Ballantine Books trade pbk. ed.). New York: Ballantine Books.
- Hall, D. T. (2004). Self-awareness, identity, and leader development. *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*, 153, 176.
- Holton, M. A. (2017). Intentional change theory, coaching, and leader effectiveness. *Research Report for the Degree of Master Business*. Queensland University of Technology.
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347. <http://doi:10.1002/hrdq.21192>
- Goleman, Daniel. 2000. *Emotional Intelligence* (terjemahan). Jakarta: PT Gramedia Pustaka

Utama.

Howe, C., Tolmie, A., Anderson, A., & Mackenzie, M. (1992). *Conceptual knowledge in physics: The role of group interaction in computer-supported*

Kalshoven, K. & Hartog Den, D. (2009). Ethical Leader Behavior and Leader effectiveness: The Role of Prototypically and Trust. *Intentional Journal of Leadership Studies*.
Publication at: <http://www.researchgate.net/publication/46720661>

Lally, P., van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W. and Wardle, J. (2010), How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40: 998–1009. doi:10.1002/ejsp.674

Ladegard, G., & Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust insubordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 631.
<http://doi:10.1016/j.leaqua.2014.02.002>

Leithwood, K. (2016). Characteristic of effective leadership network. *Journal of Educational Administration*, Vol. 54 Iss 4 pp. 409-433. <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-08-2015-0068>

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

McAllister. 2005. "Elsevier Applied Science".

Mosteo, L. P., Batista-Foguet, J. M., Mckeever, J. D., & Serlavós, R. (2016). Understanding cognitive-emotional processing through a coaching process: The influence of coaching on vision, goal-directed energy, and resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 64-96. <http://doi:10.1177/0021886315600070>

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138.
<http://doi:10.1002/job.1916>

PPGT-JPP. (2017). Laporan Program Kerja PPGT jemaat Pajalesang Palopo 2017.

PPGT-JPP. (2018). Laporan Program Kerja PPGT jemaat Pajalesang Palopo 2018.

Reichard, R. J., Dollwet, M., & Louw-Potgieter, J. (2014). Development of cross-cultural psychological capital and its relationship with cultural intelligence and ethnocentrism.

Journal of Leadership & Organizational Studies, 21, 150-164.

Siagaan. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

Stedham, Y& Skaar, TB., (2019). Mindfulness, Trust, and Leader Effectiveness: A Conceptual Framework *Front.Psychol.*10:1588.<http://doi:10.3389/fpsyg.2019.01588>

Stubbs Koman, E., & Wolff, S. B. (2008). *Emotional intelligence competencies in the team and team leader. Journal of Management Development, 27(1), 55–75.*

Taylor, S. N. (2006). Why the real self is fundamental to intentional change. *Journal of Management Development, 25 (7), 643-656.* [http://doi:10.1108/02621710610678463.](http://doi:10.1108/02621710610678463)