

**PENGARUH PELATIHAN *TEAM BUILDING* UNTUK MENINGKATKAN
KOHESIVITAS TIM KERJA DI INNA GARUDA YOGYAKARTA**

Naskah Publikasi

**Program Studi Psikologi
Kelompok Bidang Ilmu-ilmu Sosial**



Diajukan oleh :

**Anna Febrianty Setianingtyas
07243013**

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PROFESI PSIKOLOG
UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN YOGYAKARTA
2013**

PENGARUH PELATIHAN *TEAM BUILDING* UNTUK MENINGKATKAN KOHESIVITAS TIM KERJA DI INNA GARUDA YOGYAKARTA

*Anna Febrianty Setianingtyas*¹, *Marcham Darokah*²

Intisari

Pelatihan *team building* adalah salah satu intervensi pelatihan untuk meningkatkan kohesivitas tim kerja yang ditandai timbulnya sikap saling percaya, mampu menemukan solusi masalah-masalah yang dihadapi dan komunikasi intensif mengenai peranan masing-masing anggota tim guna melaksanakan suatu pekerjaan yang berhubungan dengan tugas dan tantangan bekerjasama untuk membangun sebuah tim kerja dalam bentuk permainan eksperimental secara *indoor* maupun *outdoor*.

Penelitian menggunakan metode kuasi eksperimen dan teknik pengumpulan datanya dengan skala kohesivitas tim kerja yang kemudian dianalisis dengan program SPSS for windows 13.0 dengan menggunakan *uji-t* untuk mengetahui efektivitas dari pelatihan. Pengumpulan data juga dengan dokumentasi, wawancara yang mendalam dan observasi untuk mengumpulkan data dari empat belas orang subjek penelitian yang kemudian dianalisis menggunakan metode kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan sumbangan efektif pelatihan *team building* dalam meningkatkan kohesivitas tim kerja marketing aspek *task* sebesar 16,5 % dan aspek *social* sebesar 56,2%; sedangkan sumbangan efektif pelatihan *team building* dalam meningkatkan kohesivitas tim kerja HRD aspek *task* sebesar 16,5% dan aspek *social* sebesar 17,1%. Pelatihan *team building* mampu meningkatkan kohesivitas tim kerja karyawan di Inna Garuda Yogyakarta departemen marketing dan HRD yang dilihat dari hasil analisis kelompok rata-rata skor kohesivitas pada tim *marketing* aspek *task* maupun aspek *social* diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan ($p < 0,05$), pada aspek *task* amatan *pretest-posttest* $p = 0,038$, amatan *posttest-follow up* $p = 0,023$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0,025$ dan aspek *social* amatan *pretest-posttest* $p = 0,011$, amatan *posttest-followup* $p = 0,015$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0,018$; begitu pula pada tim HRD aspek *task* maupun *social* diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan ($p < 0,05$), pada aspek *task* amatan *pretest-posttest* $p = 0,025$, amatan *posttest-follow up* $p = 0,023$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0,024$; aspek *social* amatan *pretest-posttest* $p = 0,017$, amatan *posttest-follow up* $p = 0,018$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0,011$. Dari hasil analisis tersebut diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh pelatihan *team building* dengan kohesivitas tim kerja baik pada aspek tugas (*task*) dan sosial (*social*) pada tim *marketing* dan *manpower* (HRD) dimana tim *marketing* dan *manpower* (HRD) termasuk sebagai kelompok *boundary role person* (BRP).

Kata Kunci : *pelatihan team building, kohesivitas tim kerja*

THE EFFECT OF TEAM BUILDING TRAINING TO INCREASE WORK TEAM COHESIVENESS AT INNA GARUDA YOGYAKARTA

Anna Febrianty Setianingtyas³, Marcham Darokah⁴

Abstract

Team building training is one of training interventions to improve work team cohesiveness which is showed by the existence of trust, the capability in solving problems, and the intensive communication about each member's role in doing a job which relates with assignment and teamwork challenge in order to build a teamwork in either indoor or outdoor experimental game.

The present writer chose quasi experiment method. The techniques for collecting data were team work cohesiveness scale, documents, in-depth interviews and observations to obtain data from fourteen subjects and used Program SPSS for windows 13.0 *uji-t* to know the result of the effect of team building training to improve work team cohesiveness. This study was carried out by using the quantitative and qualitative method.

The result of this study indicated that effective team building training has a contribution 16,5% for increasing marketing teamwork cohesiveness in task aspect and 56,2% in social aspect. Meanwhile it brings 16,5% for HRD teamwork in task aspect and 17,1% in social aspect. Team building training was able to boost the teamwork cohesiveness of the employees of marketing department and HRD in Inna Garuda Yogyakarta. There is a significantly different average score between task aspect and social aspect of both teamwork cohesiveness for marketing team ($p < 0,05$) which aspect of task for pretest-posttest $p = 0.038$, posttest-follow up $p = 0.023$, gain 1-gain 2 $p = 0.025$ and the social aspect for pretest-posttest $p = 0.011$, posttest-followup $p = 0.015$, gain 1-gain 2 $p = 0.018$; and HRD's task aspect and social aspect have a significantly ($p < 0,05$) in the aspect of task for pretest-posttest $p = 0.025$, posttest-follow up $p = 0.023$, gain 1-gain 2 $p = 0.024$; the aspect of social for pretest-posttest $p = 0.017$, posttest-follow up $p = 0.018$, gain 1-gain 2 $p = 0.011$. In other words, the result of this study shows team building training is one of the training interventions to increase work team cohesiveness of marketing team and HRD team as boundary role persons (BRP).

Key words: team building training, work team cohesiveness

PENGANTAR

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi menuntut setiap organisasi dapat tanggap dalam melakukan penyesuaian terhadap kondisi internal yang perlu diimbangi dengan sensitivitas terhadap perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan strategis menuntut adanya perubahan paradigma di dalam mengelola organisasi. Kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi dunia usaha membuat suatu organisasi bisnis atau perusahaan dalam tekanan yang besar untuk tetap dapat mempertahankan kualitas dan efisiensi usahanya sehingga membutuhkan tim kerja yang efektif guna mencegah terjadinya kemunduran bahkan kehancuran. Usaha untuk menghasilkan tim kerja yang efektif tersebut melalui meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya agar mampu bekerja secara tim daripada bergantung kepada orang-orang yang menonjol. Berdasarkan hal tersebut setiap organisasi dituntut untuk berubah agar dapat bertahan dan tumbuh, termasuk Inna Garuda Yogyakarta.

Inna Garuda Yogyakarta merupakan BUMN di bidang perhotelan yang telah berdiri sejak tahun 1908 dan kini telah mencapai usia seabad sebagai ikon kota Yogyakarta. Inna Garuda Yogyakarta pada tahun 1998 menggabungkan diri (*merger*) antara dua perusahaan besar di bidang perhotelan di Indonesia yaitu PT Hotel Internasional Indonesia dan PT Natour menjadi perusahaan tunggal bernama PT. Hotel Indonesia Natour (PT. HIN). PT HIN membawahi kurang lebih 17 hotel dan 2 katering dengan brand bernama Inna sebagai usaha untuk dapat bertahan dan berkembang dalam persaingan industri pariwisata (Firdanianty dan Utomo, 2004). Berdasar data dari Inna Garuda tahun 2009 diketahui bahwa Hery Anglingan sebagai Presiden Direktur PT Hotel Indonesia Natour (Inna Hotel Group) akan segera melakukan sejumlah perombakan pada jaringan hotel BUMN di sejumlah daerah. Inna Hotel Group sebagai jaringan hotel BUMN akan melakukan restrukturisasi yang ditargetkan akan selesai pada tahun 2014 sehingga diharapkan dapat bersaing dengan jaringan hotel swasta melalui rencana mengubah logo, nilai, visi, misi, hingga hal-hal fisik kecil seperti seragam karyawan. Menurut Hery Anglingan, pekerjaan terberat adalah mengubah pola pikir pengelola dan karyawan. Hery Anglingan menyebutkan hingga saat ini hotel-hotel yang berstatus badan usaha milik negara (BUMN) tidak pernah menjadi tuan rumah di negeri sendiri karena jauh tertinggal dibandingkan dengan jaringan hotel swasta. Keteringgalan hotel BUMN disebabkan karena pola pikir pengelola hotel masih bersifat birokrasi, hal

produk yang ditawarkan kepada pasar maupun sumber daya manusianya (www.innagaruda.com, 2009).

Hackman, Peters dan Tornatsky (dalam Neuman dan Wright, 1999) mengatakan bahwa organisasi telah mengalami perubahan untuk menggunakan tim kerja sebagai strategi yang penting untuk kesuksesan manajemen. Terdapat banyak pendapat yang menjelaskan mengapa perlu dibentuk tim kerja dalam organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Cumming dan Worley (2005) bahwa pembentukan tim dalam perusahaan merupakan salah satu intervensi proses manusia yang dapat mendukung lancarnya strategi perusahaan. Soundstrom (dkk, 2000) menambahkan, bahwa organisasi perlu menerapkan budaya kerja dalam tim untuk beberapa alasan yang berbeda yaitu untuk menemukan kebutuhan pelanggan, meningkatkan inovasi, dan meningkatkan produktifitas organisasi dengan adanya kerjasama dan bersatunya sebuah tim.

Definisi tim dalam bidang perilaku organisasi adalah sejumlah kecil orang yang memiliki keahlian yang saling melengkapi, yang mempunyai komitmen pada tujuan yang sama, dan melakukan pekerjaan dengan saling bergantung satu dengan yang lain dan bertanggungjawab (Heller, 2001). Anggota tim kerja biasanya akan berupaya maksimal mengerahkan kemampuan dan potensi yang dimilikinya, bila anggota diberdayakan dengan baik. Oleh karena itu tim kerja disebut juga sebagai kekuatan untuk mengelola proses kerja dalam mencapai tujuan. Konsep tim kerja menurut Robbins (2004) maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim dan adanya tujuan kinerja bersama/kolektif yang sama. Tracy (2006) menambahkan bahwa tim kerja merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam juga di antara bagian-bagian perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hotel merupakan salah satu bentuk *hospitality organization* yang kegiatan operasional seluruh staf didalamnya merupakan tim kerja. Karakteristik dari tim kerja yang efektif yaitu memiliki tujuan dan sasaran yang dipahami dan disetujui oleh semua anggota, konflik dapat dapat terselesaikan, adanya peran yang jelas antar anggota, masing-masing anggota memahami peran, tanggungjawab dan batasan wewenang, adanya evaluasi secara teratur akan proses dan fungsi mereka, dapat memecahkan masalah dan mengambil keputusan, setiap anggota mendukung prosedur dan kontrol tim, adanya rasa kepercayaan dan komunikasi terbuka antar anggota (Kazemak dalam Stott dan Walker, 1995). Keefektifitasan tim adalah bagaimana tim mempengaruhi organisasi, anggota tim per individu, dan keberlangsungan

tim; sehingga keefektifitasan tim merupakan perluasan dimana tim memperoleh tujuannya, memperoleh kebutuhan anggota tim per individu, dan dapat mempertahankan tim lebih lama (McShane & Von Glonov, 2008).

Berdasar hasil interview lanjutan (*indepth interview*) diketahui adanya permasalahan seperti komunikasi yang kurang terbuka disebabkan adanya dilema ketika menyampaikan keluhan mengenai kondisi kerja kepada atasan yang masih sangat memperhatikan tata krama dalam berbahasa ataupun cara berperilaku ketika menyampaikan keluhan sehingga menyulitkan ketika menyampaikan sebuah berita dengan situasi serta waktu kerja yang cepat sehingga menimbulkan konflik dengan atasan. Permasalahan lainnya yakni membutuhkan waktu dan kerjasama untuk mampu beradaptasi dan bekerja dalam situasi kerja yang baru dari anggota tim kerja yang baru, serta kurangnya koordinasi dalam tim kerja dan kurangnya penghargaan antar tim terhadap kinerja individu.

Kohesivitas tim merupakan proses dinamis yang menunjukkan adanya kecenderungan tim untuk bersatu dalam rangka mencapai tujuan dan kepuasan anggota tim (Carron, 1982). Kanter (2001) menyatakan bahwa kohesivitas tim kerja ditandai adanya kepercayaan, ketertarikan individu dengan individu lainnya, respek antar anggota kelompok, dan penghargaan kelompok terhadap kinerja individu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Prichard, Bizo & Stratford (2006) menjelaskan bahwa kohesivitas dapat meningkat melalui pembentukan tim (*team building*) daripada pemberian tugas kelompok. Hasil penelitian Paramastri (2000) diketahui bahwa pelatihan *team building* merupakan salah satu cara yang dapat meningkatkan kesolidan atau kohesivitas tim, dan hasil penelitian Bloom, Loughhead, Newin (2008) memperkuat bahwa pelatihan *team building* merupakan salah satu metode dalam membangun kohesivitas tim.

Dally & Nicole (1997) menyatakan proses perkembangan tim tersebut dapat dipercepat melalui intervensi yang tepat, salah satunya adalah pelatihan. Harvey, dkk (2001) dari hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa metode pelatihan dapat digunakan untuk mengubah budaya dan sikap kerja karyawan. Johnson & Johnson (2002) menguatkan pula bahwa metode pelatihan metode yang cukup efektif untuk meningkatkan motivasi, mengubah struktur kognitif dan memodifikasi sikap serta menambah ketrampilan berperilaku. Teori model dari Lewin (dalam Cumming & Worley, 2005) menjelaskan bahwa untuk mengubah perilaku karyawan dibutuhkan terlebih dahulu pengenalan dan pengetahuan akan perilaku yang akan dibentuk agar para karyawan mau dan dapat mengubah perilaku mereka sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Berdasarkan teori Lewin tersebut dapat dipahami bahwa dalam membentuk tim yang kohesif haruslah diberi pengetahuan dan melatih para

karyawan yang masuk dalam tim mengenai perilaku-perilaku yang baru tersebut. Torres & Fairbanks (1996) dalam analisis akhirnya menyatakan bahwa pelatihan *team building* merupakan satu-satunya alat penting yang dapat membawa tim bersama-sama mencapai tujuan tim.

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik pelatihan *team building* dan bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan *team building* yang diberikan kepada tim kerja departemen marketing dan manpower Inna Garuda Yogyakarta, apakah pelatihan *team building* mampu meningkatkan kohesivitas tim kerja atau tidak.

C. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya aplikasi ilmu psikologi dalam bidang industri dan organisasi, khususnya dalam upaya peningkatan kohesivitas tim kerja karyawan di dalam organisasi. Dengan hasil itu, diharapkan ilmu psikologi dapat berkembang dan memberi manfaat yang nyata bagi masyarakat luas.

2. Secara Praktis

Pelatihan *team building* diharapkan bermanfaat bagi tim departemen marketing dan manpower Inna Garuda Yogyakarta, yaitu mampu meningkatkan kohesivitas tim kerja dengan cara menumbuhkan kepercayaan diantara seluruh anggota tim sehingga komunikasi dapat dilakukan secara lebih terbuka, membentuk dan mendukung sinergi tim untuk mampu bekerja secara mandiri dalam mencapai tujuan timnya serta mampu menemukan solusi masalah-masalah yang dihadapi.

D. Keaslian Penelitian

Penelitian ini menggunakan suatu metode penelitian gabungan (*mixed methods*) antara kuantitatif dan kualitatif yang menginvestigasi pengaruh pelatihan *team building* terhadap kohesivitas tim kerja di Inna Garuda Yogyakarta antara tim *marketing* dan *manpower* (HRD) sebagai bagian dari kelompok *boundary role person*. Apabila dibandingkan dengan beberapa penelitian terdahulu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya ialah penelitian ini terletak pada lokasi dan waktu yang belum diulas oleh siapapun, yaitu

penelitian dilakukan di Inna Garuda sebagai salah satu *hospitality organization* di kota Yogyakarta pada tahun 2010. Dengan demikian, maka keaslian penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan.

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait tentang pemberian intervensi dalam bentuk pelatihan *team building* diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Covin & Kilmann(1991) dari hasil penelitiannya menggunakan 310 perusahaan menyimpulkan bahwa *team building* merupakan salah satu bentuk teknik intervensi yang paling terkenal dalam *organization development* (OD) secara khusus dalam menghadapi tantangan perubahan organisasi, dan menghubungkan isu-isu ataupun permasalahan untuk membangun sebuah tim yang diselenggarakan dalam waktu satu hari (ataupun lebih) dengan program meningkatkan hubungan interpersonal, meningkatkan produktivitas guna mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian Kriek & Venter (2009) dari sampel 349 mahasiswa Master of Business Leadership menambahkan bahwa kegiatan yang dilakukan dalam *team building* dapat diisi kegiatan yang menyenangkan dan menarik seperti *paintball*, *river rafting*; simulasi dinamika kerjasama di tempat kerja seperti *ropes courses* dengan memperhatikan tipe kepribadian ataupun peran masing-masing peserta; juga melalui kegiatan *problem solving* dalam bentuk permainan eksperimental secara *indoor* maupun *outdoor*.

Sebuah penelitian selama tiga tahun oleh Glaser (1994) menunjukkan suatu kejelasan mengenai *teamwork* dengan komitmen jangka panjang pada *teamwork* dari sebuah penelitian terhadap 232 organisasi, di 16 negara, oleh *Development Dimensions International*, sebuah perusahaan pengembangan *tim building*, menemukan bahwa organisasi-organisasi yang bekerja dalam tim-tim menunjukkan perbaikan-perbaikan yang lebih tinggi dalam kinerja dibanding organisasi-organisasi yang tidak menggunakan tim-tim.

Hasil penelitian Reic (2010) menunjukkan *team building* merupakan proses membangun suatu tim yang handal seperti kerjasama yang baik antara masing-masing anggota tim, dan juga merupakan pelatihan yang dapat membantu menciptakan kohesivitas dan kepercayaan diantara anggota tim sehingga akan terbentuk suatu jalinan komunikasi yang baik pula. Pelatihan tersebut dilakukan melalui pendekatan sinergi masing-masing anggota tim secara keseluruhan yang pada akhirnya membentuk dan mendukung sinergi tim untuk mampu bekerja secara mandiri dalam mencapai tujuan timnya.

Senecal, Loughhead and Bloom (2008) berdasarkan hasil penelitiannya yang menggunakan delapan puluh enam pemain basket putri dari delapan tim pemain basket sekolah tingkat atas mengemukakan bahwa efektivitas tim dapat ditingkatkan melalui

beberapa pendekatan, antara lain dari input (lingkungan dan variable organisasi), proses (komunikasi, adaptasi, kohesivitas) dan output (produktivitas). Hasil akhir yang diperoleh yakni pelatihan *team building* memberi pengaruh terhadap kohesivitas tim pemain basket.

E. Landasan Teori

Definisi tim dalam bidang perilaku organisasi adalah sejumlah kecil orang yang memiliki keahlian yang saling melengkapi, yang mempunyai komitmen pada tujuan yang sama, dan melakukan pekerjaan dengan saling bergantung satu dengan yang lain dan bertanggungjawab (Heller, 2001). Tim adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda, yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai tujuan (Maginn, 2004). Tim kerja merupakan tulang punggung organisasi, melalui tim dapat menghasilkan produk dan penyelesaian masalah yang lebih baik daripada secara individu, dapat juga untuk meningkatkan proses dalam persaingan global, meningkatkan kualitas, komunikasi, keputusan yang baik, kreativitas, inovasi dan pemecahan masalah yang baik, serta mengurangi absensi dan PHK juga meningkatkan moral karyawan (Blanchard dalam Stott & Walker, 1995; Janasz, Dowd & Schneider, 2002).

Ada berbagai macam bentuk dan jenis pelatihan yang sering dilakukan oleh organisasi. Menurut Gordon (Bernandin & Russel, 1993), paling tidak terdapat 40 jenis pelatihan yang ada saat ini, antara lain: *team building*, *stress management*, *problem solving*, *decision making*, *strategic planning*, *creativity*, dan lain-lain. *Team building* adalah aktivitas kelompok yang memiliki interaksi tinggi untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam menuntaskan tugas-tugas terutama yang memiliki interdependensi dengan orang lain melalui serangkaian aktivitas yang dirancang secara hati-hati untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Robbins, 2003; Johnson & Johnson, 2000).

Eittington (1996) dan Levi (2001) menyatakan bahwa *team building* adalah sebuah tipe intervensi dalam pengembangan organisasi yang memusatkan pada peningkatan operasi kerja tim. Reic (2010) menunjukkan *team building* merupakan proses membangun suatu tim yang handal seperti kerjasama yang baik antara masing-masing anggota tim, dan juga merupakan pelatihan yang dapat membantu menciptakan kohesivitas dan kepercayaan diantara anggota tim sehingga akan terbentuk suatu jalinan komunikasi yang baik pula. Pelatihan tersebut dilakukan melalui pendekatan sinergi masing-masing anggota tim secara keseluruhan yang pada akhirnya membentuk dan mendukung sinergi tim untuk mampu bekerja secara mandiri dalam mencapai tujuan timnya. Senecal, Bloom, dan Loughead (2008)

menyatakan bahwa pelatihan *team building* merupakan satu metode untuk membangun kohesivitas tim.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *team building* adalah aktivitas dalam proses membangun suatu tim yang handal seperti kerjasama yang baik antara masing-masing anggota tim untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya yakni peningkatan operasi kerja tim. Dengan demikian, maka yang dimaksud dengan pelatihan *team building* adalah suatu metode pelatihan yang bertujuan untuk membangun dan meningkatkan kesolidan atau kohesivitas tim dengan membentuk dan mendukung sinergi tim untuk mampu bekerja secara mandiri dalam mencapai tujuan timnya.

Pelatihan *team building* pada dasarnya memiliki tujuan-tujuan pelatihan yang berorientasi pada perilaku (*behavioral objectives*) yang dapat diamati (*observable*) dan dapat diukur (*measurable*). Perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur itu menurut Bloom (Makmun, 2004) meliputi tiga jenis perilaku belajar, yaitu: 1) kognitif, 2) afektif, dan 3) psikomotorik. Perilaku kognitif berkaitan dengan orientasi kognitif atau daya pikir peserta pelatihan dalam mengenali dan mengelola berbagai sumber informasi yang diterima. Sedangkan perilaku afektif berkaitan dengan orientasi emosionalitas atau perilaku sosial peserta dalam merespons berbagai stimulus yang diterima, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan. Sementara perilaku psikomotorik berkaitan dengan reaksi motorik peserta dalam merespons berbagai stimulus yang bersifat motorik.

F. Hipotesis

Berdasarkan uraian dalam landasan teori di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut, yaitu: ada pengaruh pelatihan *team building* terhadap kohesivitas tim kerja di Inna Garuda Yogyakarta.

METODOLOGI

A. Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua variabel yakni variabel bebas dan variabel tergantung. Variabel bebas adalah pelatihan *team building*, sedangkan variabel tergantung adalah kohesivitas tim kerja.

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

A. Pelatihan *team building*

Pelatihan *team building* adalah salah satu intervensi pelatihan untuk meningkatkan kekompakan dan kerjasama tim yang ditandai timbulnya sikap saling percaya, mampu menemukan solusi masalah-masalah yang dihadapi dan komunikasi intensif mengenai peranan masing-masing anggota tim guna melaksanakan suatu pekerjaan yang berhubungan dengan tugas dan tantangan bekerjasama untuk membangun sebuah tim kerja dalam bentuk permainan eksperimental secara *indoor* maupun *outdoor*.

Efektif atau tidaknya pelatihan *team building* ini akan tampak pada skor kohesivitas tim kerja setelah mengikuti pelatihan. Semakin tinggi skor kohesivitas tim kerja, maka akan menunjukkan semakin tingginya pengaruh pelatihan *team building*. Demikian sebaliknya, semakin rendah skor kohesivitas tim kerja, maka akan menunjukkan semakin rendahnya pengaruh pelatihan *team building* tersebut.

B. Kohesivitas tim kerja

Kohesivitas tim kerja adalah sebuah proses kedekatan emosional dan kerjasama individu dengan anggota tim lainnya guna mencapai sasaran organisasi. Adapun konsep kohesivitas kerja tim yang digunakan dalam penelitian ini, yakni (1) *social cohesion* meliputi indikator suasana tim kerja, rasa aman dan kesadaran berkelompok; dan (2) *task cohesion* meliputi indikator komitmen tim pada tugas, perumusan tujuan, aspirasi konflik untuk *performance team* dan kesempatan perbaiki diri (evaluasi yang berkesinambungan). Kohesivitas tim kerja akan diukur dengan menggunakan skala kohesivitas tim berdasarkan teori gabungan yang dikemukakan oleh De Paola (2000) dan Carron, Widmeyer, & Brawley (2002). Skala Kohesivitas Tim yang digunakan dalam penelitian disusun oleh peneliti berdasarkan teori yang dikemukakan oleh De Paola (2000) dan Carron, Widmeyer, &

Brawley (1985). Arah kohesivitas tim menurut De Paola (2000) terdiri atas dua aspek, yaitu (1) *social cohesion* meliputi indikator penyesuaian *interpersonal*; dan (2) *task cohesion* meliputi indikator komitmen tim pada tugas, aspirasi konflik untuk *performance team*, dan kesempatan perbaiki diri (evaluasi yang berkesinambungan). Sedangkan Carron, Widmeyer, & Brawley (1985) terdiri atas empat aspek yakni *Attraction to group – task*, *Attraction to group – social*, *Group integration – task* dan *Group integration – social* dimana pada kohesivitas tugas (baik *attraction to group – task* maupun *group integration – task*) yaitu keinginan untuk bekerjasama dalam mencapai sasaran atau suatu tugas dengan komunikasi terbuka, dan kohesivitas sosial (baik *attraction to group – social* maupun *group integration – social*) yaitu keinginan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan di dalam tim meliputi indikator kesadaran berkelompok. Semakin tinggi skor *posttest* dan *follow up* yang diperoleh tim kerja departemen *marketing* dan *man power* (HRD) di Inna Garuda Yogyakarta dalam skala kohesivitas tim maka tingkat kohesivitas tim kerja akan semakin tinggi dan semakin rendah skor *posttest* dan *follow up* yang diperoleh dalam skala kohesivitas tim maka tingkat kohesivitas tim kerja departemen *marketing* dan *man power* (HRD) di Inna Garuda Yogyakarta akan semakin rendah.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi penelitian adalah sejumlah individu yang mempunyai satu ciri atau sifat yang sama yang selanjutnya dikenal dengan istilah generalisasi dari hasil penelitian (Kerlinger, 2004). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Inna Garuda Yogyakarta.

2. Sampel Penelitian

Sampel penelitian adalah wakil dari populasi yang diteliti (Kerlinger, 2004). Dalam penelitian ini sampel penelitian diambil dengan ciri-ciri sebagai berikut: dengan latar

belakang pendidikan mulai dari SMU sampai dengan Sarjana Strata 2 (S2) dan masa kerja mulai 19 tahun sampai 26 tahun pada departemen *marketing* sebanyak tujuh orang, sedangkan departemen *manpower* (HRD) sebanyak tujuh orang. Pemilihan subyek penelitian tidak dilakukan secara random, dalam hal ini pihak perusahaan sudah menentukan subyek yang akan dikenai perlakuan berdasar permasalahan yang ada.

Departemen *Marketing* dan *Manpower* (HRD) merupakan bagian anggota *Boundary Role Person* (BRP) yang bertanggungjawab untuk berkontak dengan orang-orang di luar kelompoknya yang digambarkan tidak hanya sebagai seorang perantara diantara dua orang tetapi banyak individu dari kedua belah pihak serta sebagai saluran pengaruh dan perwakilan dominan.

D. Metode Pengumpulan Data

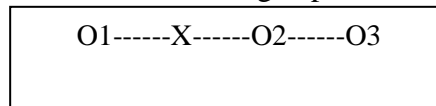
Metode yang dipergunakan dalam mengumpulkan data penelitian ini terdiri dari FGD (*Fokus Group Discussion*), metode skala, metode dokumentasi, metode pelatihan *team building*, dan metode pencatatan observasi. FGD (*Fokus Group Discussion*) digunakan untuk mengumpulkan data awal mengenai permasalahan didalam tim kerja, metode skala digunakan untuk mengumpulkan data mengenai kohesivitas tim kerja dan efektivitas pelatihan *team building*, metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data mengenai data karyawan Inna Garuda Yogyakarta, metode pelatihan *team building* digunakan untuk mempengaruhi peningkatan kohesivitas tim kerja, dan metode pencatatan observasi digunakan untuk mengumpulkan data mengenai tingkat kohesivitas tim kerja yang terdapat dalam tim *marketing* dan *man power* (HRD).

E. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rancangan eksperimen *quasi experiment* dengan pengukuran pada tahap *pretest*, *posttest* dan *follow up*. *Quasi experiment*

merupakan salah satu metode eksperimen yang menggunakan subjek atau partisipan dalam jumlah terbatas dan subjek penelitian tidak diambil secara random oleh karena itu desain yang digunakan yakni *time series design* (Cook & Campbell, 1979). Rancangan eksperimen yang akan digunakan dalam penelitian dapat dilihat dalam Gambar 3.

Gambar 3. Rancangan penelitian



Keterangan :

O1 : *Pretest*

X : Intervensi berupa pelatihan *team building*

O2 : *Posttest*

O3 : *Follow up*

F. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian ini akan dilaksanakan kedalam dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pelaksanaan. Tahap persiapan meliputi mengurus perijinan untuk melakukan penelitian, kegiatan penyiapan dan penyusunan alat ukur, penyusunan modul pelatihan, *professional judgement*, uji coba alat ukur, uji coba modul pelatihan dan pemilihan fasilitator penelitian. Sedangkan tahap pelaksanaan meliputi kegiatan pemberian perlakuan (*treatment*) dan observasi serta interview lanjutan terhadap peserta pelatihan.

G. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini terdiri dari tiga tahap kegiatan yaitu: tahap melaksanakan intervensi,, tahap pelaksanaan observasi dan tahap interview pada saat kegiatan pelatihan *team bulding* dilaksanakan.

H. Metode Analisa Data Penelitian

1. Kuantitatif

Untuk menganalisis data penelitian ini maka ada dua pengujian yang akan dilakukan yaitu uji asumsi dan uji hipotesis. Adapun penjelasan dari kedua uji tersebut adalah sebagai berikut

a. Uji Asumsi

1) Uji Normalitas Sebaran

Uji normalitas sebaran bertujuan untuk mengetahui apakah skor variabel yang diteliti mengikuti distribusi normal atau tidak. Uji normalitas sebaran ini akan dilakukan terhadap variabel kohesivitas tim kerja. Guna mengetahui normal tidaknya sebaran data maka akan dilakukan perhitungan uji normalitas sebaran melalui kai kuadrat. Kaidah yang akan dipergunakan adalah apabila $p > 0.050$ maka sebarannya normal dan apabila $p < 0.050$ maka sebarannya tidak normal (Hadi, 2005).

2) Uji Homogenitas Variansi

Uji homogenitas variansi ini bertujuan untuk mengetahui apakah variansi antara tim *marketing* serta tim HRD dan antara variansi antara pengukuran awal dan pengukuran akhir adalah homogen (tidak berbeda secara signifikan). Guna mengetahui homogen dan tidaknya variansi antar tim dan antar amatan ulangan tersebut maka akan dilakukan perhitungan homogenitas variansi melalui uji C- Cochran. Kaidah yang akan dipergunakan adalah apabila $p > 0.05$ maka variansinya homogen dan apabila $p < 0.05$ maka variansinya tidak homogen (Hadi, 2005).

b. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian ini akan digunakan teknik uji-t sebagai uji pasangan (uji joli) untuk melihat perbedaan rerata kohesivitas tim kerja antara pengukuran awal dengan pengukuran akhir pada tim *marketing* dan HRD.

Adapun kaidah yang akan dipergunakan untuk melihat perbedaan itu adalah apabila $p < 0.010$ maka perbedaannya sangat signifikan, bila $p < 0.050$ maka perbedaannya signifikan, dan apabila $p > 0.050$ maka perbedaannya nirsignifikan. Jika pada hasil pengujian itu perbedaannya signifikan atau sangat signifikan, maka akan dilihat bilangan reratanya untuk menentukan arah perbedaannya, yakni kelompok mana atau waktu mana yang lebih tinggi dan kelompok mana atau waktu mana yang lebih rendah (Hadi, 2005).

Dalam perhitungannya, analisis data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan bantuan komputasi, Program SPSS for windows 13.0 dengan menggunakan *uji-t* untuk mengetahui efektivitas dari pelatihan. Metode uji t antar waktu untuk melihat perbedaan secara keseluruhan dalam kohesivitas tim kerja subjek antara pretest, *post-test* dan *follow up*. Selain itu juga digunakan teknik uji-t dengan jalan membandingkan *gain score* yang diperoleh antara *pre-test* dan *post-test* serta *follow up*.

2. Kualitatif

Analisis kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menunjang hasil dari analisis *kuantitatif*, dengan tujuan untuk mengetahui faktor yang menjadi penyebab kurangnya kohesivitas tim kerja *marketing* dan *manpower* (HRD) dan mengetahui perkembangan perilaku setelah mendapatkan pelatihan *team building*. Data untuk analisis kualitatif berasal dari hasil *interview*, hasil observasi baik sebelum, pada saat dan sesudah pelatihan, yang terangkum menjadi hasil evaluasi subyek.

Salah satu langkah kritis bagi efektivitas akhir program pelatihan dan pengembangan adalah melakukan evaluasi pelatihan, sehingga dapat diketahui sejauh mana manfaat atau kegunaan yang diperoleh dari program pelatihan tersebut. Menurut Kirkpatrick dalam Sanderson (1995), Riggio (2003), dan Muchinsky (2003) ada empat kriteria untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan, yaitu:

- 1) *Reaction criteria* adalah sebuah standar yang mengukur kesan-kesan peserta pelatihan meliputi penilaian peserta tentang nilai program, banyaknya pengetahuan yang mereka dapatkan dan kesenangan mereka selama program berlangsung. *Reaction criteria* biasanya dilakukan segera setelah program pelatihan berakhir (metode ini menampung opini-opini peserta tentang pelatihan dan pengetahuan mereka). Penelitian ini mengharapkan peserta menyadari dan merasakan pentingnya materi *team building* dan kohesivitas tim ketika bekerja dalam tim kerja.
- 2) *Learning criteria* adalah sebuah standar untuk menilai efektivitas pelatihan yang mengacu pada banyaknya pengetahuan baru, ketrampilan, dan kemampuan yang diperoleh melalui pelatihan. Penelitian ini mengharapkan peserta mendapatkan tambahan pengetahuan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan *team building* dan kohesivitas tim kerja.
- 3) *Behavioral criteria* adalah sebuah standar yang mengukur banyaknya ketrampilan baru yang didapat dari program pelatihan yang muncul ketika peserta kembali bekerja. Metode observasi biasanya digunakan untuk menilai *behavioral criteria* dan mencatat perilaku yang baru dipelajari tersebut. Penelitian ini mengharapkan peserta dapat berusaha untuk melakukan langkah-langkah mencapai dan mempertahankan kohesivitas tim kerja sesuai dengan materi pelatihan.
- 4) *Results criteria* adalah sebuah standar yang mengukur hasil yang penting bagi organisasi, seperti peningkatan *output* kerja peserta pelatihan, yang ditandai dengan tingkat produktivitas dan kualitas kerja. Dengan menggunakan *result criteria*, dapat dilakukan analisis *cost-benefit* dengan cara membandingkan biaya program dengan banyaknya uang yang dihasilkan. Biasanya cara evaluasi ini paling penting untuk mengetahui efektivitas program pelatihan. Bagaimanapun kadang sulit untuk menterjemahkan hasil pelatihan ke dalam bentuk uang. Penelitian ini mengharapkan peserta dapat menerapkan pengetahuan

dan ketrampilan yang diperoleh dalam pelatihan serta menganalisis hasil penerapan kohesivitas tim kerja.

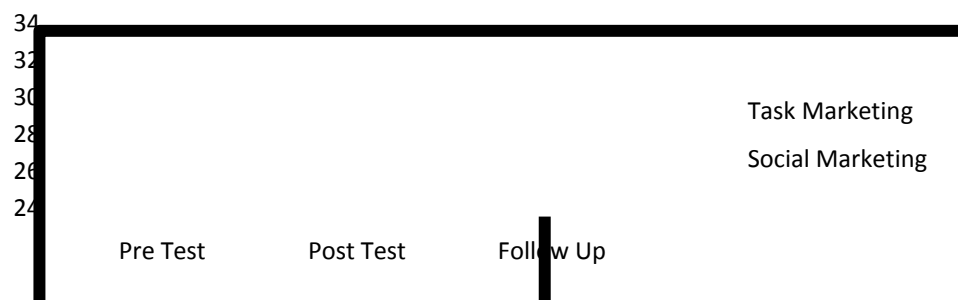
HASIL PENELITIAN

A. Analisis Data

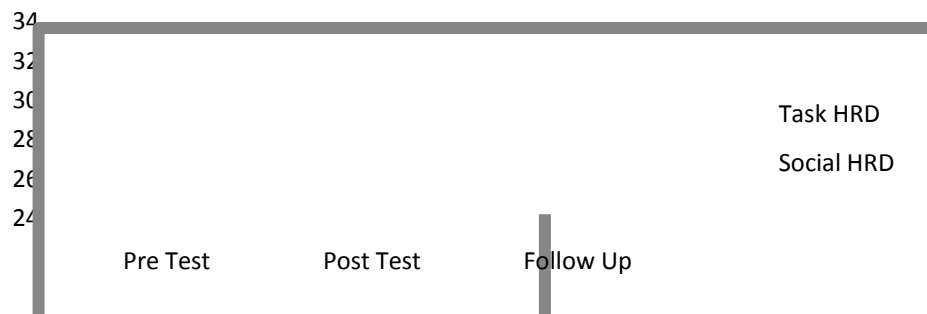
1. Hasil Analisis Kelompok dan Pembahasan

Hasil analisis kelompok rata-rata skor kohesivitas pada tim *marketing* aspek *task* maupun *social* diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan ($p < 0,05$), pada aspek *task* amatan *pretest-posttest* $p = 0,038$, amatan *posttest-follow up* $p = 0,023$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0,025$ dan aspek *social* amatan *pretest-posttest* $p = 0,011$, amatan *posttest-followup* $p = 0,015$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0,018$; begitu pula pada pada tim HRD aspek *task* maupun *social* diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan ($p < 0,05$), pada aspek *task* amatan *pretest-posttest* $p = 0,025$, amatan *posttest-follow up* $p = 0,023$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0,024$; aspek *social* amatan *pretest-posttest* $p = 0,017$, amatan *posttest-follow up* $p = 0,018$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0,011$.

Grafik 1 dan 2 memperlihatkan gerak nilai rerata untuk masing-masing pendekatan kohesivitas tim Marketing dan HRD.



Grafik 1. Gerak nilai rerata tim Marketing



Grafik 2. Gerak nilai rerata tim HRD

Hasil analisis menunjukkan terjadi perubahan dalam skor dalam tim marketing pada aspek task dan social, dimana skor pada *posttest* dan skor follow up lebih tinggi daripada skor pada *pretest* dan *posttest*, sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan dalam kohesivitas tim kerja antara *pretest* dengan *posttest* dan *follow up*. Peningkatan dalam kohesivitas tim kerja antara *pretest* dan *posttest* disebabkan karena pengaruh pelatihan *team building* yang diberikan. Aspek *task* tim HRD nampak perubahan antara *pretest* ke *posttest* dan *posttest* ke *follow up*, namun terjadi penurunan pada aspek *social* antara skor *posttest* ke *follow-up*.

Perbedaan skor tersebut berdasarkan wawancara lanjutan kemungkinan disebabkan karena *output* dari pelatihan adalah beberapa peserta sudah berusaha meningkatkan kohesivitas tim kerja dan menjaga kohesivitas tim kerja yang sudah ada dalam bentuk usaha menemukan langkah-langkah menyelesaikan konflik melalui komunikasi terbuka, menjaga harmonisasi tim kerja dengan melaksanakan tanggung jawab kerja tanpa menyalahkan dan melempar tanggung jawab kepada rekan kerja, berusaha menambah wawasan mengenai tim kerja dari berbagai macam sumber dan menjalin relasi dengan orang-orang baru. Namun masih terdapat sebagian peserta yang masih merasa belum mampu melakukan langkah-langkah menyelesaikan konflik melalui komunikasi terbuka karena masih terdapat kendala untuk bisa menyampaikan segala permasalahan kepada rekan kerja dan atasan ketika bekerja,

serta masih terdapat rekan kerja yang lebih mengutamakan tugasnya sendiri dalam proses penyelesaian kerja tim.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian cukup reliabel, karena memiliki reliabilitas sebesar 86,8 % sehingga dapat disimpulkan bahwa perubahan skor kohesivitas tim bukan disebabkan karena ketidakajegan alat ukur, tetapi karena pengaruh dari pelatihan *team building* yang diberikan pada subjek.

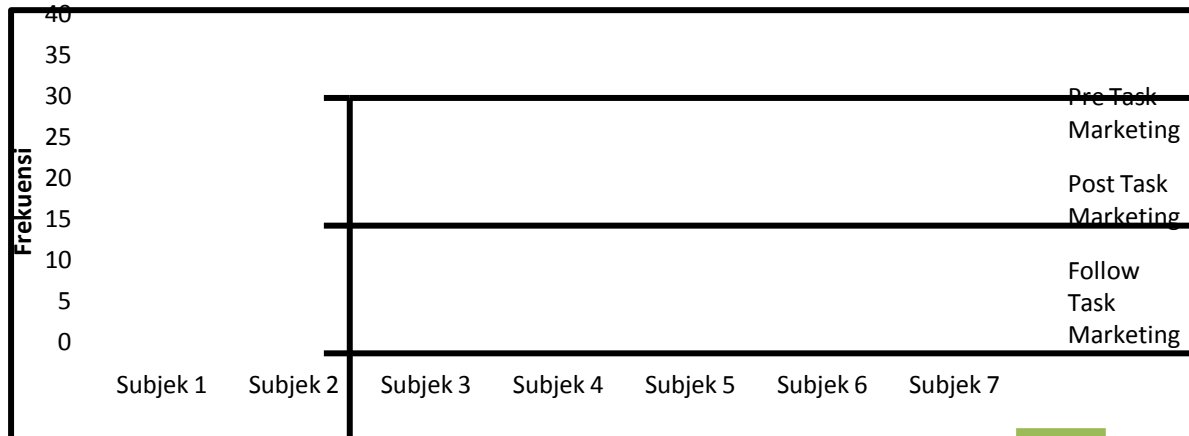
2. Analisis Data Individual dan Pembahasan

Hasil analisis individual yang diperoleh sebagai hasil evaluasi yang dilakukan sebelum dan sesudah pelatihan yang diberikan kepada enam belas peserta diperoleh kesimpulan bahwa terjadi peningkatan skor antara 1 sampai 10, dimana peningkatan pengetahuan terjadi dengan skor terendah yakni 1 dan skor tertinggi yakni 10.

Berkaitan dengan evaluasi pelatihan yang terdiri penyelenggaraan pelatihan dan materi pelatihan yang diberikan setelah pelatihan diperoleh kesimpulan bahwa sebanyak enam belas subjek diketahui bahwa penyelenggaraan pelatihan sudah sesuai harapan peserta pelatihan dan materi pelatihan berkaitan dengan permainan yang disajikan.

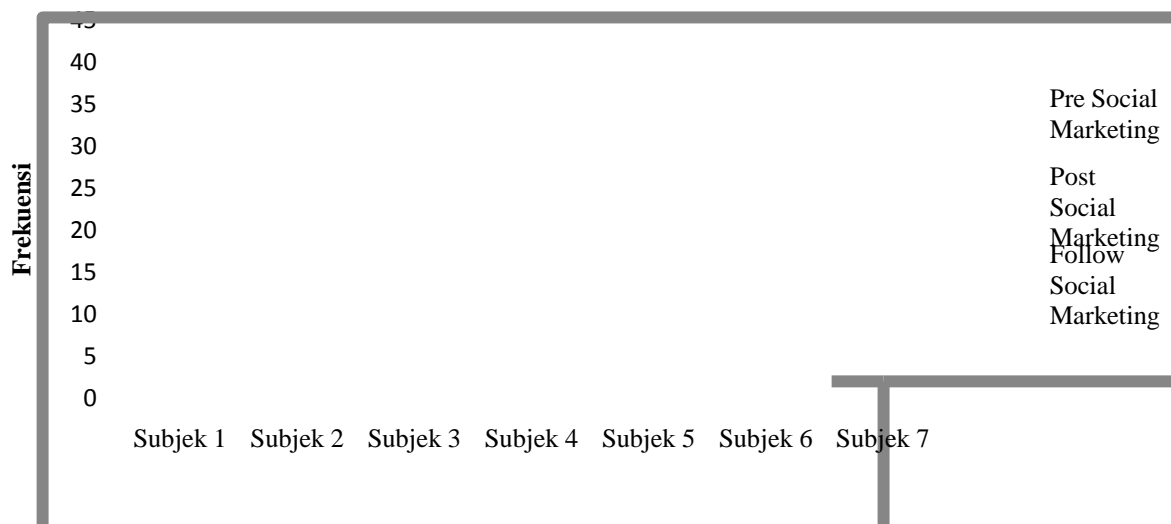
Selain penilaian diatas, tiga peserta memberi kritik dan masukan terhadap pelaksanaan pelatihan antara lain waktu pelatihan yang dirasa kurang lama sehingga butuh penambahan waktu, dan bentuk permainan ditambah lebih banyak sehingga akan menjadi lebih kaya permainannya. Sebagian besar peserta mengharapkan mereka mendapatkan pelatihan yang sama kembali agar kohesivitas tim kerja Marketing dan HRD selalu ada dan juga diberikan kepada seluruh tim kerja di Inna Garuda Yogyakarta.

Skor angket kohesivitas tim masing-masing peserta tim marketing pada aspek *task* dengan amatan *pretest*, *posttest* dan *follow up* dapat dilihat pada grafik 3 sebagai berikut.



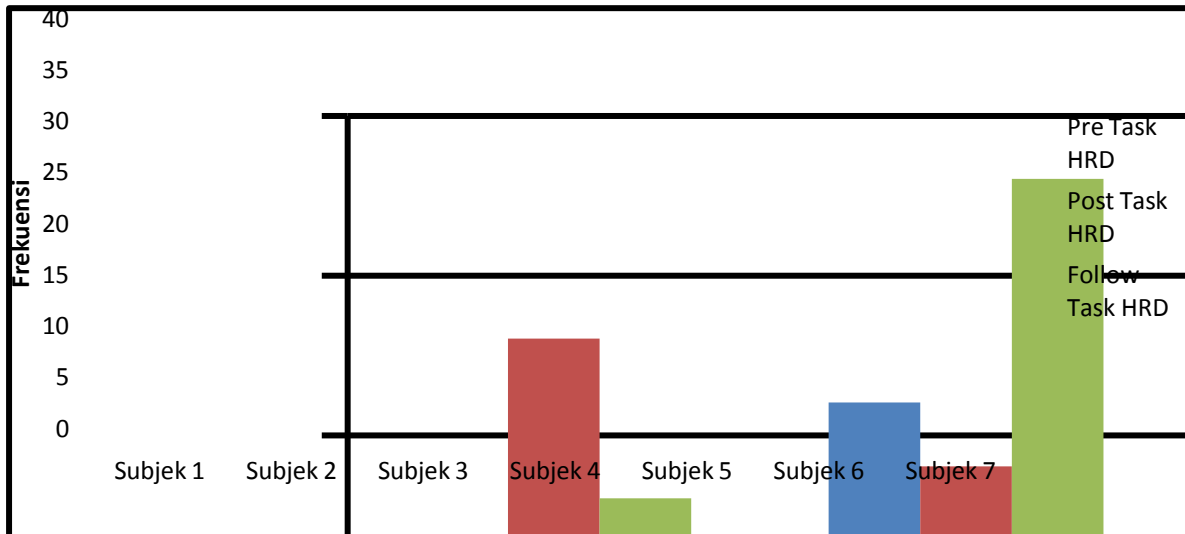
Grafik 3. Hasil skor kohesivitas tim marketing aspek *task*

Skor angket kohesivitas tim masing-masing peserta tim marketing pada aspek social dengan amatan pretest, posttest dan follow up dapat dilihat pada grafik 4.



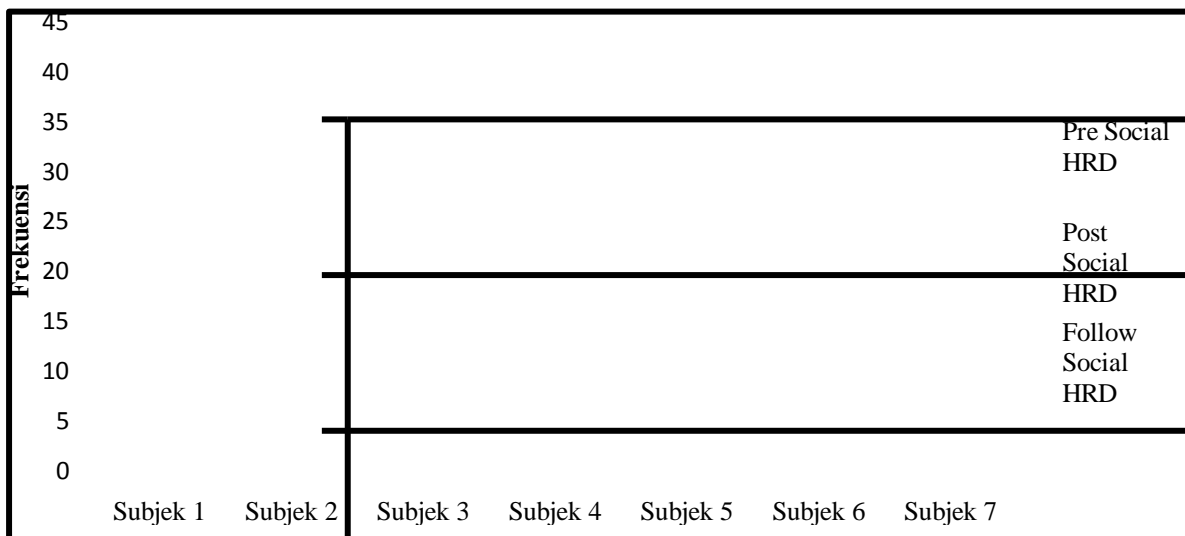
Grafik 4. Hasil skor kohesivitas tim marketing aspek *social*

Skor angket kohesivitas tim masing-masing peserta tim HRD pada aspek task dengan amatan pretest, posttest dan follow up dapat dilihat pada grafik 5.



Grafik 5. Hasil skor kohesivitas tim HRD aspek *task*

Skor angket kohesivitas tim masing-masing peserta tim HRD pada aspek *social* dengan amatan pretest, posttest dan follow up dapat dilihat pada grafik 6.



Grafik 6. Hasil skor kohesivitas tim HRD aspek *social*

Perbedaan kenaikan skor (*gained score*) pada peserta pelatihan dalam *pretest* dan *posttest* antara peserta yang aktif dengan peserta yang kurang aktif dalam kegiatan pelatihan dapat dijelaskan melalui teori *experiential learning*. *Experiential learning* (Johnson dan Johnson, 2001) menyatakan bahwa metode pelatihan merupakan metode yang cukup efektif untuk menambah keahlian dan ketrampilan peserta dalam *domain* yang spesifik. Berdasarkan

teori *experiential learning* terbukti bahwa semakin aktif peserta mengikuti kegiatan pelatihan maka akan semakin tinggi kenaikan skor yang diperolehnya.

Efektivitas pelatihan menurut Salas dan Cannon-Bowers (2001) dipengaruhi oleh kondisi awal peserta pelatihan, kesungguhan peserta dalam mengikuti pelatihan, partisipasi aktif peserta dalam pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, media pelatihan, karakteristik situasional serta karakteristik *trainer*. Kesungguhan dan keaktifan peserta pelatihan dapat dilihat dari keikutsertaan peserta dalam semua sesi dalam pelatihan serta seluruh rangkaian kegiatan pelatihan, dari mulai persiapan pelatihan, pelatihan sampai dengan *in depth interview* dan *in depth observation* pada saat *posttest*. Seluruh peserta pelatihan diwajibkan untuk mengikuti semua rangkaian kegiatan pelatihan, sehingga semua peserta memiliki pengalaman yang sama.

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan *team building* terhadap kohesivitas tim kerja menunjukkan bahwa pemberian perlakuan berupa pelatihan *team building* terhadap tim *marketing* dan *manpower* (HRD) untuk meningkatkan proses kohesivitas tim kerja marketing dan HRD. Setelah pelatihan *team building* dilaksanakan, maka tahap berikutnya adalah melakukan pengumpulan data kembali dengan menggunakan skala kohesivitas tim kerja. Seluruh karyawan Inna Garuda Yogyakarta yang menjadi subyek dari penelitian ini diminta untuk mengisi skala kohesivitas tim kerja sebanyak tiga kali, yaitu tahap satu dilakukan satu hari sebelum pelaksanaan pelatihan (*pretest*). Dilanjutkan tahap dua dilakukan dua bulan setelah pelatihan (*posttest*) dan tahap ketiga dilakukan dua bulan setelah pelatihan (*follow up*). Pelaksanaa tahap kedua menggunakan prinsip *learning criteria* (Riggio, 2003 dan Muchinsky, 2003). Pengambilan waktu dua bulan didasarkan pada pendapat dari Schmuck (1997) yang menyatakan bahwa pengumpulan data untuk keperluan

evaluasi sebaiknya dilakukan paling tidak dua bulan setelah intervensi diimplementasikan agar tampak perubahan- perubahan yang terjadi.

Pelatihan *team building* terhadap kohesivitas tim kerja menunjukkan bahwa pemberian perlakuan berupa pelatihan *team building* terhadap tim *marketing* dan *manpower* (HRD), yang bertujuan untuk meningkatkan proses kohesivitas tim kerja melalui interaksi sosial para peserta pelatihan agar menjadi lebih aktif, dinamis, dan interdependensif ternyata efektif dalam meningkatkan kohesivitas tim kerja dalam kegiatan pelatihan *team building*. Kesimpulan ini didasarkan pada hasil analisis kelompok rata-rata skor kohesivitas pada tim *marketing* aspek *task* maupun *social* diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan ($p < 0,05$), pada aspek *task* amatan *pretest-posttest* $p = 0,038$, amatan *posttest-follow up* $p = 0,023$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0,025$ dan aspek *social* amatan *pretest-posttest* $p = 0,011$, amatan *posttest-followup* $p = 0,015$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0,018$; begitu pula pada pada tim HRD aspek *task* maupun *social* diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan ($p < 0,05$), pada aspek *task* amatan *pretest-posttest* $p = 0,025$, amatan *posttest-follow up* $p = 0,023$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0,024$; aspek *social* amatan *pretest-posttest* $p = 0,017$, amatan *posttest-follow up* $p = 0,018$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0,011$. Dari hasil analisis tersebut diperoleh kesimpulan bahwa korelasi antara variabel pengaruh pelatihan *team building* dengan kohesivitas tim kerja baik pada aspek tugas (*task*) dan sosial (*social*) pada tim *marketing* dan *manpower* (HRD) dinyatakan signifikan (pengolahan data dapat dilihat pada lampiran).

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Sundstrom dalam Marks, Burke, Sabella, dan Zaccaro (2002) yang menyatakan bahwa perusahaan dapat membantu terbentuknya tim yang kohesif dengan cara memberikan dukungan manajerial yang diperlukan dan memberikan pelatihan yang dirancang dengan baik. Berdasarkan serangkaian proses penelitian yang telah dilaksanakan, hasil yang diperoleh menunjukkan adanya peningkatan

kohesivitas tim kerja pada subyek yang mengikuti keseluruhan rangkaian pelatihan *team building*. Meningkatnya skor rata-rata dari subjek menandakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

Meningkatnya kohesivitas tim, ditandai dengan adanya kekompakkan tim baik dalam berhubungan interpersonal maupun dalam mencapai tujuan tim. Penelitian McShane dan Von Glinow (2003) memperkuat hasil penelitian ini bahwa karyawan merasa terdapat kohesivitas tim ketika karyawan percaya bahwa tim kerja akan membantu mencapai tujuan individu dan memenuhi kebutuhan akan keanggotaan atau status, atau menyediakan dukungan sosial selama masa krisis atau masa susah. Kohesivitas merupakan suatu pengalaman emosi, tidak hanya perhitungan tentang apakah seseorang akan tetap bertahan dalam tim atau meninggalkan tim. Kohesivitas terjadi ketika anggota-anggota tim memperoleh bagian identitas sosial tim. Kohesivitas merupakan perekat yang mengikat kelompok secara bersama dan menjamin bahwa anggota-anggotanya akan memenuhi kewajiban.

Uraian di atas menjelaskan tentang manfaat serta keberhasilan dari pelatihan *team building* yang telah dilaksanakan dalam penelitian ini. Penelitian Kriek & Venter (2009) mendukung hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa kriteria keberhasilan pelatihan *team building* yakni terbentuknya suatu jalinan komunikasi yang baik, membentuk dan mendukung sinergi tim untuk mampu bekerja secara mandiri dalam mencapai tujuan timnya serta mampu menemukan solusi masalah-masalah yang dihadapi.

KESIMPULAN dan SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan pada bab terdahulu, maka dapat disampaikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan *team building* mampu meningkatkan kohesivitas tim kerja yang dilihat berdasar hasil analisis kelompok rata-rata skor kohesivitas pada tim *marketing* aspek *task* maupun *social* yang diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan ($p < 0,05$), pada aspek *task* amatan *pretest-posttest* $p = 0.038$, amatan *posttest-follow up* $p = 0.023$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0.025$ dan aspek *social* amatan *pretest-posttest* $p = 0.011$, amatan *posttest-followup* $p = 0.015$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0.018$; begitu pula pada pada tim HRD aspek *task* maupun *social* diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan ($p < 0,05$), pada aspek *task* amatan *pretest-posttest* $p = 0.025$, amatan *posttest-follow up* $p = 0.023$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0.024$; aspek *social* amatan *pretest-posttest* $p = 0.017$, amatan *posttest-follow up* $p = 0.018$, amatan *gain 1-gain 2* $p = 0.011$. Dari hasil analisis tersebut diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh pelatihan *team building* dengan kohesivitas tim kerja baik pada aspek tugas (*task*) dan sosial (*social*) pada tim *marketing* dan *manpower* (HRD).
2. Hasil analisis dari grafik gerak nilai rerata tim marketing dan HRD menunjukkan terjadi perubahan dalam skor dalam tim marketing pada aspek *task* dan *social*, dimana skor pada *posttest* dan skor *follow up* lebih tinggi daripada skor pada *pretest* dan *posttest*, sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan dalam kohesivitas tim kerja antara *pretest* dengan *posttest* dan *follow up*. Peningkatan dalam kohesivitas tim kerja antara *pretest* dan *posttest* disebabkan karena pengaruh pelatihan *team building* yang diberikan. Aspek *task* tim HRD nampak perubahan antara *pretest* ke *posttest* dan *posttest* ke *follow up*, namun terjadi penurunan pada aspek *social* antara skor *posttest* ke *follow up*.
3. Sumbangan efektif pelatihan *team building* dalam meningkatkan kohesivitas tim kerja marketing aspek *task* sebesar 16,5 % dan aspek *social* sebesar 56,2%; sedangkan sumbangan efektif pelatihan *team building* dalam meningkatkan kohesivitas tim kerja HRD aspek *task* sebesar 16,5% dan aspek *social* sebesar 17,1%.

4. Berdasarkan hasil analisis data kualitatif, peserta telah merasakan manfaat dan adanya kesadaran (*insight*) sebagai hasil mengikuti kegiatan pelatihan *team building* terutama dalam hal pemahaman diri, berkomunikasi secara terbuka, mengasah kemampuan berempati dan meningkatkan kemampuan koordinasi tim kerja, serta mampu menyelesaikan masalah di dalam tim kerja.
5. Pelatihan *team building* efektif untuk meningkatkan kohesivitas tim kerja karyawan Inna Garuda Yogyakarta khususnya tim *marketing* dan HRD dimana tim *marketing* dan HRD sebagai *boundary role person* yang memiliki tugas menjalin serta memelihara hubungan antara organisasi untuk mendengarkan dan menanggapi serta membangun suatu hubungan kepercayaan dengan lingkungan luar.

B. Saran

1. Pihak organisasi, dalam upaya meningkatkan kohesivitas tim kerja dalam kegiatan pelatihan yang diadakan oleh Inna Garuda Yogyakarta, maka perlu dikembangkan metode pelatihan yang lebih berorientasi kepada peningkatan suasana pelatihan yang lebih menyenangkan. Sehingga dengan demikian maka tim *marketing* dan *manpower* (HRD) tersebut akan lebih termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan suasana kerja yang lebih baik.
2. Peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penelitian sejenis dengan memperhatikan berbagai variabel lain yang mempengaruhi kohesivitas tim kerja. Selain itu perlu diperhatikan variasi metode pelatihan untuk mengatasi kejenuhan peserta. Materi pelatihan juga dapat dimodifikasi atau ditambah, sehingga pelatihan dapat lebih meningkatkan kohesivitas peserta. Peneliti dapat melakukan penelitian serupa dengan menggunakan subjek yang karakteristiknya berbeda, misalnya seluruh karyawan atau

departemen lain yang diluar kelompok *boundary role person* sehingga dapat diketahui pengaruh pelatihan *team building* bagi subjek yang lebih bervariasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M.G. 2004. *Applied Industrial / Organizational Psychology*. Fourth Edition. United States: Thomson Wadsworth
- Adam, J.S. 1983. The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles. Dalam Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons
- Ancok, D. 2002. *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UII Press
- Bahli, B. & Buyyukurt, D. 2005. Group Performance in Information Systems Project Group: An Empirical Study. *Journal of Informational Technology Education*, 4, 97-113
- Bloom, G.A. & Stevens, D.E. 2002. Case Study: A Team Building Mental Skill Training Program with an Intercollegiate Equestrian Team. *The Online Journal of Sport Psychology*, 141
- Campbell, D.T. & Cook, T.D. 1979. *Quasy Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Setting*. USA: Houghton Mifflin Company
- Carron, AV., Widmeyer. A. & Brawley. 1985. Team Cohesion and Team Success in Sport. *Journal of Sport Science*, 20, 119-127
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. 2005. *Organization Development and Change* : Eight Edition. Amerika: Thompson South Western
- Dally, R.E. & Nicolle, D. 1997. Accelerating a Team's Development Process. *Journal of The Organization*, 29, 45-52
- De Paola, C. 2000. The Measurement of Cohesion in Work Team. *Small Group Research*, 31, 71-88
- Douglas, T. 1993. *A Theory of Groupwork Practice*. London: MacMillan
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A., & Gaby, S.H. 2000. Perceptions of Organization Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reaction to The Implementation of Team-Based Selling. *Journal of Human Relations*, 53, 419-442
- Gomes, F. C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi

- Heller, R. 2001. *Managing Teams*. Alih Bahasa : P. Boentaran. Jakarta: Dian Rakyat
- Hughes, L. R. 2006. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 5th edition. New York: McGraw Hill Companies
- Janasz, S.C., Dowd, K.O., & Scheneider, B.Z. 2002. *Interpersonal Skill in Organization*. New York: McGraw-Hill
- Johnson, D.W. & Johnsons, F.P. 2000. *Joining Together: Group Theory and Group Skill*, Fourth Edition. USA: Prentice Hall International Edition
- Kerlinger, F. 2004. *Azas-Azas Penelitian Behavioral* (Alih Bahasa Landung R.S). Edisi III. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Levi, D. 2001. *Group Dynamics for Teams*. London : Sage Publications
- Maginn, M. 2004. *Making Teams Work. 24 Point Penting Seputar Kesuksesan Dalam Kerjasama*. Alih Bahasa: Grace Satyadi. Cetakan ke-2. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer (BIP) Kelompok Gramedia
- Marks, M.A., Sabella, M.J., Burke, C.S., & Zaccaro, S.J. 2002. The Impact of Cross Training on Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 3-13
- Matlin, Margaret W. 1998. *Cognition 4th edition*. Orlando: Harcourt Brace & Company
- Mitchell, G. 1987, *The Trainers Handbook: The AMA Guide to Effective Training*. New York: AMACOM
- Myers, D.G. 2002. *Social Psychology 7th Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Nunnally, J.C. 1970. *Introduction to Psychological Measurement*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Neuman, G.A. & Wright, J. 1999. Team Effectiveness: Beyond Skill and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 84, 376-389
- Noe, R.A. 2002. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill
- Paris, C.R. Salas, E., & Bowers, J.A.C. 2000. Teamwork in Multi-person system: a review and analysis. *Journal of Ergonomics*, 43, 1052-1075
- Prichard, J.S., Bizo, L.A., & Stratford, R.J. 2006. The Educational Impact of Team Skill Training: Preparing Student to Work in Group. *British Journal of Educational of Educational Psychology*, 76, 119-140
- Prihadi, S.F. 2004. *Assessment Centre: Identifikasi Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Reic. I. 2010. The Importance of Team Building Events in Developing Effective Teams: A Review of The Literature. *London Journal of Tourism, Sport and Creativity Industries*. Volume 3, Edition 4
- Robbins, S.P. 2001. *Organization Behavior 9th Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice Hall Pearson Educational International
- Rostiana. 1999. Deskripsi dan Dinamika Konflik pada Boundary Role Person. *Jurnal Ilmiah Psikologi "Arkhee"*. 4 (7): 88-104
- Ruky, A.S. 2003. *SDM Berkualitas: Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

- Senecal, J., Loughhead, T. M. and Bloom, G. A. 2008. A Season-Long Term-Building Intervention : Examining The Effect of Team Goal Setting on Cohesion. *Journal of Sport & Exercise Sport*, 30, 186-199
- Schmuck,R.A. 1997. *Practical Action Research for Change*. Illinois: Skylight Training and Publishing, Inc
- Siegel, S. 1956. *Nonparametric Statistic for The Behavioral Sciences*. New York: Mc.Graw Hill Book Company, Inc
- Stott, K. & Walker, A. 1995. *Teams, Teamworks & Teambuilding*. Singapore: Prentice Hall
- Suharyono. E. 2010. *Dokumentasi pelatihan Inna Garuda*. Yogyakarta: Inna Garuda. Tidak dipublikasikan
- Sunarno, A. 2006. *Team Building*. Yogyakarta: Andi Offset
- , 2010. 24 Jam Mengubah Perilaku dengan *Outbound Training*. Yogyakarta: Andi Offset
- Taylor, S.E., Peplau, L.A. & Sears, D.O. 2000. *Social Psychology*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc
- Torres, C. & Fairbanks, D. 1996. *The ASTD Trainer's Sourcebook Team Building*. New York: McGraw-Hill
- Wheelan, S.A. 1993. *Group Process: A Development Perspective*. United State Of America: Ally Bacon