

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN METODE PENELITIAN

A. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian serupa mengenai *team building*, sebelumnya telah dilakukan oleh Deborah Antai-Otong seorang *psychiatric clinical specialist* dan pimpinan *employee support program* pada *VA North Health Care System*, Dallas, Texas pada tahun 1997. Penelitian terdahulu yang mengangkat tema "*Team building in a Health Care Setting*" dimuat dalam "*The American Journal of Nursing*". Dalam penelitian terdahulu peneliti menggambarkan apa yang membuat sebuah tim berhasil, bagaimana tim berkembang, permasalahan dalam *team building*, dan bagaimana cara menjadi pemain dan pemimpin tim yang baik. Peneliti juga menggambarkan skenario dari sebuah pusat pelayanan kesehatan yang mengilustrasikan bagaimana *team building* dapat membantu pegawai dan rekannya untuk bekerjasama dengan efektif.

Penelitian lain yang serupa mengenai *team building*, juga telah dilakukan oleh Rizka Giovani dari Pasca Sarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia pada bulan Desember 2006, dalam tesisnya yang mengangkat tema "*Team building Dengan Prinsip-Prinsip MBTI (Myers Briggs Type Indikator)*". Dari penelitian tersebut dapat diketahui variabel-variabel yang diuji yaitu *team building* dengan prinsip-prinsip MBTI. Kesimpulan dari hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kerjasama adalah memberikan *team building* melalui pelatihan "Pengenalan Diri Sendiri Dan Orang Lain" berdasarkan prinsip-prinsip MBTI.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Deborah Antai-Otong adalah penelitian terdahulu termasuk penelitian deskriptif karena pada penelitian terdahulu Deborah menggambarkan *team building* di sebuah pusat pelayanan kesehatan. Sedangkan penelitian ini berjenis penelitian eksplanatif karena peneliti mencari dan menganalisis hubungan antara pelaksanaan *team building* dengan kinerja pegawai bagian pelaksana di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizka Giovedi adalah dalam melakukan pengumpulan data, Rizka melakukan pelatihan kepada para anggota organisasi X, kemudian mengevaluasi pelatihan berdasarkan prinsip-prinsip MBTI (*Myers Briggs Type Indikator*) untuk mengetahui apakah *team building* dapat meningkatkan kerja sama. Pada penelitian ini, penulis melakukan pengumpulan data melalui survey ke Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol dengan cara menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara kepada pegawai pelaksana Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol untuk mengetahui hubungan *team building* dengan kinerja pegawai bagian pelaksana. Studi kepustakaan dilakukan dengan menggunakan literatur-literatur yang berkaitan dengan *team building* dan kinerja pegawai.

Adapun teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya yaitu mengenai *team building*, kinerja, dan hubungan *team building* dengan kinerja pegawai. Pada penelitian terdahulu, peneliti juga menggunakan teori mengenai *team building*, namun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan teori mengenai pelatihan dan pelatihan MBTI (*Myers Briggs Type Indikator*).

Perbedaan yang lainnya adalah penelitian Deborah Antai-Otong dan Rizka Giovedi menggunakan pendekatan kualitatif sedangkan dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Perbedaan yang terakhir adalah mengenai objek penelitian. Rizka Giovani melakukan penelitian pada sebuah organisasi yang bernama organisasi X, Deborah Antai-Otong melakukan penelitian pada sebuah pusat pelayanan kesehatan, sedangkan pada penelitian ini peneliti melakukan penelitian pada sebuah bank. Untuk itu, pada penelitian ini penulis akan melakukan pembuktian lebih lanjut dan membahas lebih mendalam mengenai “Hubungan Pelaksanaan *Team Building* Dengan Kinerja Pegawai Pelaksana Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol”.

B. KONSTRUKSI MODEL TEORITIS

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dan personel dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.¹⁴ Menurut Edwin B. Flippo, manajemen sumberdaya manusia meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.¹⁵

¹⁴ Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Trj. Benjamin Molan, (Jakarta, PT Prenhallindo, 1997, hal. 2.

¹⁵ Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalialia, Edisi Ke 6, Jilid 1*, trj. Moh Masud, (Jakarta, Erlangga, 1996), hal 5.

Dalam suatu organisasi, pengembangan organisasi menuntut perkembangan SDM. Sebaliknya, pengembangan SDM memungkinkan pengembangan organisasi. Untuk mencapai kinerja organisasi yang baik keduanya harus berkembang secara seimbang. Pengembangan organisasi tanpa didukung pengembangan SDM akan membuat pengembangan SDM tersendat sehingga efektivitas dan produktivitasnya akan menurun. Sebaliknya pengembangan SDM tanpa diikuti pengembangan organisasi hanya akan menaikkan biaya *overhead* dan biaya tetap, serta potensi yang *idle*, yang berarti rendahnya efisiensi dan pada akhirnya juga akan menurunkan produktivitas organisasi.¹⁶

2. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM merupakan suatu proses yang mengupayakan peningkatan pengetahuan dan keterampilan SDM guna menghadapi perubahan lingkungan. Dari pengertian tersebut, pengembangan SDM meliputi proses peningkatan pengetahuan yang dilakukan melalui pendidikan dan melalui keterampilan yang dilakukan melalui pelatihan.

Pengembangan SDM ditempuh melalui kegiatan belajar (*learning activities*) yang meliputi: pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Pelatihan adalah kegiatan belajar yang berhubungan dengan tugas saat ini. Pendidikan adalah kegiatan belajar guna mempersiapkan individu guna menghadapi tugas yang berbeda tetapi dapat diidentifikasi. Pengembangan adalah kegiatan belajar untuk pengembangan individu tetapi tidak berhubungan dengan tugas khusus untuk masa kini maupun masa depan. Tujuannya lebih dititikberatkan pada perluasan wawasan individu sebagai bekal agar mempunyai kepemimpinan berwawasan.¹⁷

¹⁶ Kisdarto Atmosoeperto, *Op.Cit.*, hal 12.

¹⁷ *Ibid.*, hal 49.

Pengembangan organisasi dapat bersifat struktural atau fungsional. Perkembangan organisasi yang menitikberatkan pada pengembangan fungsional dengan memberdayakan potensi SDM yang sudah ada dengan mendayagunakan potensi SDM yang sudah ada akan meningkatkan efektivitas organisasi sekaligus memberdayakan SDM.¹⁸

Program-program pengembangan yang direncanakan akan memberi manfaat bagi organisasi atau perusahaan yang berupa peningkatan produktivitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas serta fleksibilitas organisasi yang semakin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah.¹⁹ Kegiatan pengembangan akan memberikan dividen kepada pegawai dan perusahaan, berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi aset berharga bagi perusahaan.²⁰

3. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Terdapat pengertian mengenai kinerja dalam berbagai literatur. Kinerja berasal dari kata *job performance / actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang individu), merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, dimana dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.²¹ Kinerja juga diartikan sebagai hasil kerja secara kuantitas

¹⁸ *Ibid.*, hal 50.

¹⁹ Edwin B. Flippo, *Op.Cit.*, hal 215.

²⁰ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2005), Hal 227.

²¹ Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard, *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*, (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1993), hal 211.

maupun kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²²

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.²³ Dengan demikian kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja atau pegawai dalam suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur.²⁴ Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: standar, target atau sasaran, dan kriteria yang telah ditentukan atau telah disepakati lebih dahulu.²⁵

b. Dimensi Kinerja

Menurut Ivancevich, untuk memahami instrumen-instrumen dari kinerja maka perlu mengidentifikasi dimensi kinerja sebagai berikut.²⁶

- Kualitas kerja (*quality of work*) yaitu meliputi ketelitian, kerapian, dan ketepatan atau akurasi dalam bekerja
- Kuantitas kerja (*quantity of work*) yaitu volume kerja yang diterima seorang pegawai dalam kondisi normal
- Kualitas personal (*personal quality*) meliputi penampilan, kepribadian, sikap, kepemimpinan, integrasi, dan kemampuan sosial

²² Anwar P Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosakarya, 2000), hal 67

²³ Michael Amstrong dan Angela Baron, *Performance Management*, (London: Institute of Personnel and Development, 1998), hal 15

²⁴ Irawan Prasetya, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Jakarta: STIA-LAN Press, 1998), hal.5

²⁵ John Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1998), hal. 7

²⁶ John M Ivancevich, *Human Resource Management 8th edition*, New York: McGraw Hill, 2001, Hal. 253

- Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*) yaitu meliputi pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan
- Kerjasama (*cooperation*) yaitu kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan sekerja, atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan
- Dapat dipercaya atau diandalkan (*dependability*) meliputi kesadaran tingkat kehadiran, periode istirahat dan lain sebagainya
- Inisiatif (*initiative*) yaitu kesungguhan dalam melaksanakan tanggungjawab, meningkatkan kerja serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Faktor yang berasal dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sedangkan, faktor yang berasal dari organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya, bagaimana mereka memberikan penghargaan kepada para pekerja, dan bagai mana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui coaching, mentoring dan counseling.²⁷ Selain itu, untuk dapat menghasilkan kinerja maksimal terdapat faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:²⁸

- Teknologi, yaitu berupa alat kerja dan metode kerja yang digunakan dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor

²⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Radjagrafindo Persada, 2007), hal. 76

²⁸ Achmad S Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta: Gramedia, 2001), hal 7

- Kualitas material yang digunakan organisasi
- Kualitas lingkungan fisik, yaitu berupa kesehatan dan keselamatan kerja serta sarana dan prasarana yang mendukung lainnya
- Budaya organisasi, dimana faktor ini memberikan arahan pola kerja dan tingkah laku yang ada dalam organisasi yang bersangkutan
- Kepemimpinan, dimana faktor ini berperan untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi
- Pengembangan sumberdaya manusia, yaitu berupa pendidikan, pelatihan, sistem kompensasi, dan sistem promosi yang berlaku pada organisasi tersebut

4. Team Building

a. Pengertian Team Building

Terdapat berbagai pengertian mengenai *team building* dalam berbagai literatur. *Team building is a process of enabling to achieve that goal.*²⁹ Menurut Gibson, *team building* merupakan sebuah proses yang melibatkan orang-orang dalam suatu kelompok untuk mengidentifikasi tujuan bersama dan prioritas, menganalisa cara kerja dalam kelompok, mengukur standar kelompok, proses komunikasi dan pengambilan keputusan, serta mengukur pola hubungan interpersonal dalam kelompok.³⁰

Menurut Johnson & Johnson, *team building* merupakan suatu proses menganalisa prosedur dan aktifitas kerja dalam tim untuk meningkatkan produktivitas, kualitas hubungan antar anggota, keterampilan sosial anggota, serta kemampuan tim dalam beradaptasi terhadap perubahan kondisi serta

²⁹ -----, *www.teamtechnology.co.uk*, Diunduh 21 maret 2008, 1995.

³⁰ Gibson et al., *Organization: Behavior Structure Process*, (New York, McGraw Hill, 2006), hal 112.

tuntutan yang ada. Oleh karena itu, *team building* lebih terfokus pada peningkatan *team work* daripada peningkatan *taskwork* dengan cara meningkatkan anggota untuk bekerjasama.³¹

Menurut Adi Sunarno *team building*, adalah bentuk kerja sama dalam satu tim. Para ahli yang berpengalaman berpendapat bahwa suatu tim yang mempunyai satu hati dan satu tekad, bersatu saling menghargai, sehati-sejiwa, saling mengisi dan menguatkan, serta kompak akan dapat melakukan apapun. Suatu organisasi yang mempunyai jiwa *team building* akan mampu mencapai apa yang menjadi tujuan bersama. Seberat apapun rintangan yang dihadapi oleh kelompok yang kompak, maka dapat dikerjakan dan diselesaikan dengan baik.³²

b. Jenis – Jenis Tim

Terdapat 4 (empat) macam bentuk tim yang biasa ditemui dalam sebuah perusahaan diantaranya adalah:³³

- *Problem Solving Teams*

Merupakan kelompok yang terdiri dari 5 sampai dengan 12 karyawan dari departemen yang sama yang bertemu selama beberapa jam setiap minggunya untuk mendiskusikan cara untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja. Didalam tim ini para anggota berbagi ide dan saran mengenai proses kerja dan metode yang dapat diperbaiki.

- *Self Managed WorkTeams*

Merupakan kelompok pekerja yang terdiri dari 10 – 15 orang yang melakukan hal-hal yang sangat berhubungan dengan pekerjaan atau sangat ketergantungan terhadap pekerjaan dan memikul banyak tanggungjawab dari

³¹ Johnson D.W. & Johnson F.P., *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, (USA, Allyn & Bacon, 2006), hal. 551.

³² Adi Soenarno, *Team building*, (Jogjakarta, Penerbit Andi, 2007), hal 1.

³³ Stepen P. Robbins, *Op. it*, hal. 259.

mantan supervisor mereka. Khususnya, mencakup perencanaan pekerjaan, memberikan tugas kepada para anggota, menggawasi pekerjaan, membuat keputusan operasional, dan mengambil tindakan penyelesaian masalah.

- *Cross Functional Teams*

Merupakan tim yang terbentuk dari pekerja yang berasal dari level hirarki yang sama tetapi dari tempat kerja yang berbeda, yang bekerja secara bersama-sama untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. *Cross functional teams* memungkinkan pekerja yang berasal dari bermacam-macam tempat di dalam sebuah organisasi atau bahkan diantara organisasi untuk bertukar informasi, mengembangkan ide-ide baru, memecahkan masalah, dan mengkoordinasikan tugas yang beragam.

- *Virtual Teams*

Merupakan tim yang menggunakan teknologi computer untuk menyatukan anggota yang tersebar secara fisik untuk mencapai tujuan bersama. *Virtual teams* memungkinkan anggotanya untuk bekerjasama secara *online* misalnya menggunakan *video conference* atau *email*. *Virtual teams* dapat melakukan semua hal yang dilakukan tim lain misalnya berbagi informasi, membuat keputusan, dan menyelesaikan pekerjaan.

c. Manfaat *Team Building*

Pelaksanaan *team building* memiliki banyak sekali manfaat bagi sebuah tim, diantaranya:³⁴

- Karyawan dan pemimpin memiliki komitmen untuk saling mendukung satu sama lain agar tim berhasil.

³⁴ Robert B. Maddux, *Op.Cit.*, hal 12.

- Sasaran yang realistis dan dapat dicapai, bisa ditentukan oleh tim dan anggota perseorangan karena pelaksana kerja memiliki kontribusi pada penetapan sasaran.
- Anggota tim memahami prioritas rekan lainnya, dan dapat membantu atau mendukung jika mengalami kesulitan.
- Pemecahan masalah menjadi lebih efektif karena kecakapan tim yang memadai.
- Komunikasi bersifat terbuka. Diskusi-diskusi mengenai ide baru akan memperbaiki cara kerja karena anggota terdorong untuk lebih memikirkan permasalahan.
- Umpan balik kinerja lebih efektif karena anggota tim mengetahui apa yang diharapkan dan dapat membandingkan kinerja mereka terhadap tuntutan.
- Konflik diterima sebagai hal yang wajar, dan dianggap sebagai sebuah kesempatan untuk menyelesaikan masalah. Melalui diskusi terbuka, konflik dapat diselesaikan sebelum menjadi hal yang merusak.
- Keseimbangan tercapai antara produktivitas kelompok dengan tercapainya kepuasan pemenuhan pribadi anggota.
- Tim dihargai atas hasil yang sangat baik, dan setiap anggota dipuji kontribusi pribadinya.
- Anggota tim didorong untuk mencoba kemampuan dan menguji ide-ide mereka. Hal ini menular dan merangsang mereka sehingga tampil tangguh.
- Belajar bekerja secara efektif sebagai tim dalam satu unit merupakan persiapan untuk bekerja sebagai tim dengan unit lain. Hal ini juga merupakan persiapan yang baik untuk berprestasi.

- Anggota tim mengetahui pentingnya disiplin sebagai kebiasaan kerja dan menyesuaikan perilakunya untuk mencapai standar kelompok.

d. Proses Pelaksanaan *Team Building*

Menurut Johnson & Johnson, proses *team building* meliputi hal-hal berikut ini.³⁵

- Menentukan tujuan tim
- Meningkatkan kemampuan interpersonal para anggota
- Menetapkan dan membahas tanggung jawab yang diemban setiap anggota
- Mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim

Lebih lanjut Johnson & Johnson mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kinerja tim, individu perlu dilatih untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan dapat berfungsi sebagai anggota organisasi secara efektif. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kemampuan para anggota dapat dilakukan melalui pelatihan. Pelatihan tersebut dapat dilakukan sebelum anggota bergabung dalam tim atau pada saat mereka sudah bergabung dalam tim.³⁶

Johnson & Johnson menambahkan bahwa *team building* merupakan proses yang berkelanjutan sehingga memerlukan komitmen jangka panjang yang tidak akan pernah selesai selama masih ada sebuah tim kerja sehingga membutuhkan komitmen jangka panjang. Proses *team building* dimulai dengan serangkaian pertemuan untuk memberi kesempatan kepada para anggota kelompok untuk berbagi persepsi terhadap permasalahan dan penyebab dari konflik yang terjadi dalam tim. Berdasarkan hasil diagnosa masalah yang ada, dapat dibuat

³⁵ Johnson D.W. & Johnson F.P., *Op.Cit.*, hal. 252.

³⁶ *Ibid.*, hal. 251.

perencanaan tindakan yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut.³⁷

e. Bentuk Pelaksanaan *Team Building*

Terdapat banyak tipe berbeda dari aktivitas *team building* diantaranya adalah:³⁸

- *Outdoor/Indoor Pursuits*

Terdapat beraneka ragam jenis dari pelatihan yang tersedia, dari yang biasa seperti bersampan sampai dengan yang luar biasa seperti *blind-four-wheel-drifting* dan *sheep-drifting*. Jika aktivitas fisik merupakan masalah bagi beberapa anggota tim kerja, outdoor pursuits dapat mengurangi keaktifan mereka diantaranya adalah berburu harta, membuat video, dan memasak. Jika aktivitas di atas dianggap terlalu aktif, dapat digunakan pelatihan *Indoor Pursuit* diantaranya adalah *10-pin bowling, quasar, casino games*.

- *Social Events*

Social Events merupakan kegiatan *team building* yang paling hemat biaya karena membutuhkan biaya yang sedikit dan menghasilkan pengaruh yang besar. Kegiatan untuk menggabungkan dan mencampurbaurkan orang-orang seringkali menjadi penting khususnya pada kelompok besar, jika tidak orang-orang hanya akan bersama teman mereka. *Social events* dapat dilakukan dengan cara mengadakan acara *lunch time drink, evening meal, BBQ, family picnic, quiz nights*. *Social events* dapat diadakan dengan biaya yang kecil dan seperti minyak di sebuah mesin karena dapat membantu menjaga panas dan segala sesuatunya berjalan lancar.

³⁷ *Ibid.*, hal. 252.

³⁸ *Team building Activities*, www.teamtechnology.co.uk, Diunduh 21 Maret 2008, 1995.

- *Workshop*

Workshop memungkinkan tim kerja untuk fokus pada topik khusus tanpa gangguan. Dalam banyak situasi, tipe *workshop* yang paling efektif adalah yang dapat mempengaruhi setiap orang dan mengembangkan perencanaan strategis dan taktis. *Workshop* menimbulkan rasa saling memiliki diantara seluruh anggota dan merupakan salah satu aktivitas *team building* yang paling besar kekuatannya. Tipe lain dari *workshop* yang dapat membantu menghasilkan hubungan yang lebih baik, saling pengertian, atau memecahkan permasalahan bisnis diantaranya adalah *group games and exercises, psychometrics or personality questionnaires, business problem solving, information exchange, dan customer interaction forum*.

- *Individual Training/Development*

Training and development dapat bermanfaat untuk menyatukan aktivitas *team building* dengan pelatihan individual (*individual training*). Hal ini berarti kelompok menerima pelatihan, tetapi bukan sebagai kelompok karena pelatihan ditujukan kepada anggota. *Training and development* memiliki manfaat ganda dari mengembangkan anggota sambil mengumpulkan pengalaman. Pelatihan yang diberikan diantaranya adalah mengenai komunikasi, cara untuk membujuk atau meyakinkan orang lain, negosiasi, dan pelatihan teknis.

- *Community Service or Charitable Work*

Charitable work dapat memberikan manfaat bagi masyarakat. Mencapai sesuatu yang bermanfaat dapat membantu mempersatukan kelompok bahkan lebih, memberi bukan merupakan tugas yang sulit dan tidak menimbulkan banyak tekanan.

- *Change to Work Practices*

Work Practice bermanfaat untuk meningkatkan komunikasi dan kerja sama diantara anggota tim. Kegiatan yang dilakukan adalah *team meetings*, *cascade meeting*, *job swapping*, dan *team newsletter* (untuk tim yang besar).

5. Hubungan *Team Building* Dengan Kinerja Pegawai

Pengembangan SDM merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.³⁹ Pengembangan SDM ditempuh melalui kegiatan belajar (*learning activities*) yang meliputi: pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.⁴⁰ *Team building* yang merupakan salah satu program pengembangan SDM yang bertujuan meningkatkan efektivitas kerja tim melalui peningkatan kinerja anggotanya.⁴¹ Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara *team building* dengan kinerja pegawai.

Hubungan antara *team building* dengan kinerja pegawai juga diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh J. M. Nicholas. Berdasarkan hasil penelitian tersebut *team building* dapat mengarahkan untuk meningkatkan kinerja melalui perubahan sikap, nilai, teknik memecahkan masalah dan pengelolaan kelompok.⁴²

C. MODEL ANALISIS

Dalam penulisan skripsi ini terdapat dua variabel diantaranya pelaksanaan *team building* dan kinerja pegawai. Variabel efektivitas kinerja pegawai disebut sebagai variabel *dependen* (variabel terikat) dan variabel pelaksanaan *team building* sebagai variabel *independen* (variabel bebas). Variabel pelaksanaan

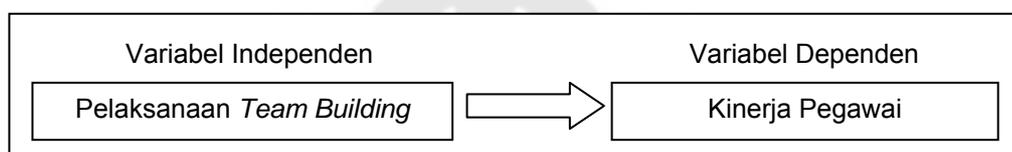
³⁹ Achmad S Ruky, *Op.Cit*, hal. 7.

⁴⁰ Kisdarto Atmosoeparto, *Op.Cit*, hal. 49

⁴¹ Johnson D.W. & Johnson F.P., *Op.Cit.*, hal. 252.

⁴² Paul F Buller dan Cecil H. Bell, Jr., *Log.Cit.*, hal. 306.

team building disebut sebagai variabel *independen* karena dapat mempengaruhi variabel kinerja pegawai. Berdasarkan sifatnya hubungan antara pelaksanaan *team building* dan kinerja pegawai adalah asimetris yang berarti program *team building* yang merupakan variabel independen dapat mempengaruhi variabel kinerja pegawai yang merupakan variabel dependen. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam bagan model analisis berikut:



Gambar II.1
Model Analisis

Sumber: Diolah Penulis

D. HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis merupakan dugaan sementara atau jawaban sementara atas permasalahan penelitian yang memerlukan data untuk menguji kebenaran dugaan tersebut. Dapat dikatakan hipotesis merupakan pernyataan hubungan yang mungkin terjadi antara dua variabel berdasarkan teori yang digunakan. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Ho: Tidak ada hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dengan variabel kinerja pegawai.

Ha: Terdapat hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dengan variabel kinerja pegawai.⁴³

E. OPERASIONALISASI KONSEP

⁴³ Ronny Kountur, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, (Jakarta, PPM 2004) hal.93

Tabel II.1
Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<i>Team Building</i>	Pelaksanaan <i>Team Building</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menentukan tujuan tim 	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan mengarahkan anggota untuk dapat merumuskan tujuan tim • Kegiatan tim menunjukkan fokus dan pemahaman yang jelas terhadap misi dan tujuan tim • Kegiatan tim dan anggota fokus pada pencapaian tujuan • Tujuan tim mewakili tujuan sebagian besar anggota tim 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordinal
		<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kemampuan interpersonal anggota 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kemampuan komunikasi anggota • Meningkatkan kemampuan anggota dalam memahami orang lain • Meningkatkan kemampuan anggota dalam mengendalikan emosi • Meningkatkan kepekaan anggota • Meningkatkan kemampuan dalam bekerja sama 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan dan membahas tanggung jawab yang diemban setiap anggota 	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pertemuan untuk menentukan tugas dan tanggungjawab anggota • Terdapat pertemuan untuk membahas tugas dan tanggung jawab anggota 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Mengenal permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertemuan untuk membahas permasalahan mengenai anggota tim • Pertemuan untuk membahas permasalahan tim • Pertemuan untuk membahas permasalahan yang berkaitan dengan nasabah 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan para anggota 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan teknis • Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal • Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan anggota dalam memecahkan masalah 	

Kinerja	Kinerja Pegawai	Kualitas kerja	Ordinal
	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketelitian dalam bekerja sangat dibutuhkan • Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik • Tugas dikerjakan dengan rapi 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan • Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan tentang pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai memahami pekerjaan yang harus dilakukan 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas personel 	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai berpenampilan sopan dalam bekerja • Pegawai tidak suka menunda-nunda pekerjaan • Pegawai memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama 	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai menciptakan hubungan yang baik dengan rekan sekerja • Pegawai dapat bekerjasama dengan rekan sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan • Pegawai dapat bekerjasama dengan pihak pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan • Pegawai yakin akan kemampuan yang dimiliki satu sama lain 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat dipercaya atau diandalkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai hadir di tempat kerja tepat waktu • Pegawai bersedia kerja lembur jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Inisiatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan • Pegawai berupaya meningkatkan kualitas kerja • Pegawai dapat bekerja secara mandiri • Pegawai tidak segan dalam mengungkapkan saran dan kritik kepada atasan 	

Sumber: Johnson D.W. & Johnson F.P., *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, (USA, Allyn & Bacon, 2006), hal. 252
 John M Ivancevich, *Human Resource Management 8th edition*, New York: McGraw Hill, 2001, Hal. 253

F. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam pendekatan kuantitatif peneliti melakukan suatu rangkaian penelitian yang berawal dari sejumlah teori⁴⁴. Metode kuantitatif adalah metode yang menggunakan teori hanya sebagai acuan bukan produk atau hasil penelitian. Penelitian dengan metode ini teori ingin membuktikan teori melalui pengumpulan atau perbandingan data di lapangan.⁴⁵

2. Jenis / Tipe Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis atau tipe penelitian eksplanatif. Penelitian eksplanatif adalah penelitian yang dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi. Hasil akhir dari penelitian ini adalah hubungan sebab akibat.⁴⁶ Dalam penelitian ini peneliti ingin menjelaskan bagaimana hubungan antara pelaksanaan *team building* dengan kinerja pegawai bagian pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik pengumpulan data kuantitatif. Pengumpulan data ini menghasilkan data berstruktur sehingga dapat dilakukan pengkuantitatifan data yaitu mengubah data semula menjadi wujud angka.⁴⁷ Pada penelitian ini, penulis melakukan pengumpulan data dengan studi lapangan dan studi literatur.

⁴⁴ W. L. Neuman, *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approach*, (USA, Ally & Bacon, 2003), hal. 126

⁴⁵ Lina Miftahul Jannah dan Bambang Prasetyo, *Metode Penelitian Kuantitatif: Metode dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hal. 27.

⁴⁶ *Ibid.*, Hal. 43

⁴⁷ Ranjit Kumar, *Research Methodology*, (New Delhi, Sage Published, 1999), hal 9.

- a. Studi lapangan dilakukan dengan menggunakan metode survey dengan menanyai karyawan melalui kuesioner. Tujuan pokok pembuatan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dan memperoleh informasi dengan realibilitas dan validitas setinggi mungkin.⁴⁸ Data yang dikumpulkan didapatkan melalui survey ke Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol dengan menggunakan kuesioner sebagai alat penelitian utama. Kuesioner akan disebarakan untuk mengetahui keefektifan pelaksanaan *team building* di cabang tersebut dan hubungannya dengan kinerja pegawai pelaksana. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara yang merupakan suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya.⁴⁹ Wawancara dilakukan dengan pegawai dan *officer* Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.
- b. Studi kepustakaan dilakukan dengan menggunakan literatur-literatur yang berkaitan dengan *team building* dan kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data ini bertujuan untuk memperoleh data-data sekunder yang berupa aspek teoritis.

4. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi terdiri dari sekumpulan objek yang menjadi pusat perhatian, yang dari padanya terkandung informasi yang ingin diketahui.⁵⁰ Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pelaksana Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol yang berjumlah 34 orang.

⁴⁸ Marsi Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta, LP3ES, 1982) hal. 130.

⁴⁹ Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Tesis, Cetakan 1*, (Bandung, Alfabeta, 2004), hal.102

⁵⁰ W. Gulo, *Metode Penelitian*, (Jakarta, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), Hal.76.

b. Sampel

Sampel adalah himpunan bagian (*subset*) dari suatu populasi.⁵¹ Teknik penarikan sampel menggunakan *total sampling* karena dalam penelitian ini peneliti mengambil seluruh pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol yang berjumlah 34 orang sebagai sampel.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data diawali dengan mengolah data yang berasal dari kuesioner. Desain kuesioner berisi 5 pertanyaan mengenai data responden dan 36 pertanyaan yang berkaitan dengan *team building* dan kinerja karyawan. Langkah pertama adalah melakukan uji validitas dan realibilitas dengan menggunakan program SPSS 12, validitas menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure Sampling Adequacy* dengan nilai KMO diatas 0.5 dan dinyatakan valid. Realibilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan nilai diatas 0.6 dan dinyatakan reliabel.⁵²

Data responden dianalisis dengan menggunakan tabel frekuensi. Sedangkan hasil kuesioner lainnya yang merupakan pernyataan responden terhadap pertanyaan mengenai *team building* dan kinerja karyawan dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif dilakukan dengan mendeskriptifkan hasil jawaban responden berdasarkan variabel-variabel yang diteliti. Untuk memudahkan penulis dalam mengkategorikan hasil presentase (skor) jawaban responden maka digunakan tabel interpretasi. Pada analisis deskriptif ini terdapat lima alternatif jawaban yang masing-masing memiliki nilai atau skor, diantaranya adalah:

⁵¹ *Ibid.*, Hal.78.

⁵² Bhuono Agung Nugroho, *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*, (Yogyakarta; Andi, 2005), hal. 74.

Tabel II.2
Nilai Alternatif Jawaban

Alternatif Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Diolah Penulis

Interprestasi nilai presentase (skor) jawaban dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel II.3
Interprestasi Analisis Deskriptif

Kategori	Interval Nilai Presentase (Skor)
Baik	76 – 100 %
Cukup Baik	56 – 75 %
Kurang Baik	40 – 55 %
Tidak Baik	< 40 %

Sumber: Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2001

Untuk mencari nilai presentase (skor) responden, maka dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:⁵³

1. Menentukan Nilai Harapan (NH)

Nilai ini dapat diketahui dengan mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi. Dalam hal ini jumlah responden sebanyak 34 orang dan nilai tertinggi adalah 5, sehingga nilai harapannya adalah 170 (34X5).

2. Mengukur Nilai Skor (NS)

Nilai ini dapat dicari dengan menunjukkan dengan menjumlahkan hasil kali antara frekuensi (f) pada masing-masing alternatif jawaban dengan skor jawaban.

⁵³ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2001), hal.107.

3. Menentukan kategori dengan menggunakan rumus:

$$\frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$$

4. Skor keseluruhan didapatkan dengan menjumlahkan nilai presentase (skor) masing-masing pernyataan dalam satu dimensi, lalu dibagi dengan jumlah pernyataan dalam dimensi tersebut.

Analisis hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dengan kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan uji koefisien korelasi spearman. Pengujian ini dilakukan untuk melihat kekuatan hubungan masing-masing variabel yang dihubungkan dengan skala pengukuran ordinal.⁵⁴ Tahapan dalam pengujian korelasi spearman dengan menggunakan cara manual adalah:⁵⁵

1. Mengurutkan data masing-masing variabel dari nilai yang paling kecil sampai nilai yang paling besar.
2. Membuat peringkat dari nilai yang paling kecil sampai nilai yang paling besar. Untuk data yang mempunyai nilai yang sama diberikan peringkat rata-rata.
3. Menghitung nilai d (selisih peringkat untuk masing-masing pasangan data).
4. Menghitung nilai koefisien korelasi spearman dengan menggunakan persamaan:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Untuk memudahkan dalam mencari nilai koefisien korelasi spearman peneliti tidak menggunakan persamaan diatas, tetapi menggunakan program SPSS 12. Dalam menentukan adanya hubungan yang signifikan antara peringkat

⁵⁴ Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta, Ghalia Indonesia, 2002), hal. 105

⁵⁵ Ferdinand D Saragih dan Umanto Eko, *Pengantar Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomi*, (Depok, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, 2006), hal. 242

variabel pelaksanaan *team building* dan variabel kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menguji apakah β_1 (slope populasi) adalah sama dengan nol. Jika hipotesis ini ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti dari adanya hubungan linier antara peringkat variabel x dan variabel Y. Langkah-langkah dalam pengujian adalah sebagai berikut.⁵⁶

1. Menentukan hipotesis penelitian

Ho : $\beta_1 = 0$ (tidak ada hubungan linier diantara peringkat variabel pelaksanaan *team building* dan variabel kinerja pegawai atau korelasi peringkat dalam populasi adalah nol)

Ha : $\beta_1 \neq 0$ (ada hubungan linier diantara peringkat variabel pelaksanaan *team building* dan variabel kinerja pegawai atau korelasi peringkat dalam populasi tidak sama dengan nol)

2. Mencari nilai Z tabel (Zt)

Perhitungan Z tabel menggunakan rumus uji Z dua pihak untuk tingkat signifikansi (α) sebesar 5% dan memakai tabel kurva normal, adapun rumus yang dipakai untuk mencari nilai Z tabel adalah: $Z_t = 50\% - \alpha/2$

3. Mencari nilai Z hitung (Zh) dengan rumus:

$$Z_h = \frac{r_s}{\sqrt{1 / (n-1)}}$$

Keterangan:

r_s = Koefisien korelasi spearman

n = Jumlah sampel

4. Membandingkan nilai Z hitung (Zh) dengan Z tabel (Zt)

5. Membuat kesimpulan

- Jika nilai Z hitung (Zh) > nilai Z tabel (Zt), maka Ho ditolak
- Jika nilai Z hitung (Zh) < nilai Z tabel (Zt), maka Ho diterima

⁵⁶ *Ibid.*

6. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti tidak dapat memperoleh peraturan perusahaan yang berkaitan dengan penilaian kinerja pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol yang pada awalnya akan dijadikan sebagai acuan dalam menilai kinerja pegawai. Hal ini terjadi karena standar penilaian kinerja merupakan hal yang dirahasiakan sehingga peneliti tidak diizinkan untuk mendapatkannya. Permasalahan ini diatasi dengan menjadikan teori sebagai alat untuk menilai kinerja pegawai pelaksana dan melakukan wawancara dengan pihak manajemen (*officer*) untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

