

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Di abad 21 ini perusahaan menghadapi masalah yang semakin kompleks, diantaranya perubahan yang sangat cepat terjadi dan persaingan yang menjadi semakin ketat, sehingga dalam menjalankan kegiatan usahanya perusahaan harus mampu bertahan dan beradaptasi terhadap perubahan dan persaingan bisnis yang ada. Perusahaan juga harus lebih efektif dan efisien dalam menjalankan usahanya terutama dalam hal pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan serta menciptakan strategi-strategi yang handal dan menguntungkan untuk menghadapi persaingan, memenuhi kebutuhan dan selera konsumen, beradaptasi dengan lingkungan dan untuk mengatasi hambatan yang ditemui perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Selain itu, perusahaan harus menjadikan dirinya sebagai organisasi fungsional. Didalam organisasi fungsional dibutuhkan kinerja tim untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Saat ini banyak perusahaan besar yang mengembangkan *cross functional team*, dimana kerja tim menjadi kunci keberhasilan bertahan dan berkembang bagi sebuah perusahaan. Tim dibentuk dan diminta untuk menjalankan strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Salah satu contoh negara yang

mengembangkan tim-tim kerjanya adalah Jepang, yang memperoleh kemajuan yang sangat pesat setelah perang dunia kedua.<sup>1</sup>

Tim adalah kumpulan orang yang apabila bergabung dalam sebuah tim akan memiliki kebutuhan tertentu yang mencakup; komunikasi yang efektif, mendengarkan aktif, menyelesaikan konflik yang muncul, dan menjaga motivasi diantara anggota tim.<sup>2</sup> Sedangkan tim kerja adalah kelompok di mana individu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar daripada masukan individu tersebut.<sup>3</sup> Secara umum tim kerja juga dapat didefinisikan sebagai kelompok formal yang terdiri dari individu-individu terpisah dan bertanggung jawab atas tercapainya suatu sasaran.<sup>4</sup> Tujuan dibentuknya tim adalah agar pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien dibandingkan apabila pekerjaan tersebut dilakukan secara sendiri-sendiri.

Tim dibentuk, disusun dan dikelola dengan baik agar tim dapat berfungsi dengan baik dan tujuan dapat tercapai dengan hasil yang maksimal. Selain itu agar tim mencapai hasil yang memuaskan dan untuk menciptakan kerjasama yang baik diantara anggota tim sebuah organisasi atau perusahaan dapat membentuk tim secara efektif. Pemanfaatan tim secara ekstensif dan efektif akan menciptakan potensi dalam organisasi untuk meningkatkan *output* yang lebih besar tanpa peningkatan *input*.<sup>5</sup> Hanya melalui kinerja tim yang efektif dapat diharapkan terjadinya efek yang besar hingga menghasilkan kinerja tim yang

---

<sup>1</sup> Kisdarto Atmosoeparto, *Menuju SDM Berdaya: Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*, (Jakarta, PT Elex Media Komputindo, 2000), hal 9.

<sup>2</sup> Richard Y Chang, *Sukses Melalui Kerja Sama Tim Cetakan Ke 2*, Trj, Ramelan, (Jakarta, PPM, 2001), Hal 3

<sup>3</sup> Stephen P. Robins, *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*, Trj, Benyamin Molan, (Jakarta, PT INDEKS, Kelompok GRAMEDIA, 2006), hal 358.

<sup>4</sup> *Ibid.*, hal. 356.

<sup>5</sup> *Ibid.*

gemilang.<sup>6</sup> Tim yang tidak efektif hanya akan memperbesar biaya, membuang-buang uang, meningkatkan frustrasi, membuat proyek terabaikan, dan menjadi sesuatu yang tidak berguna bagi organisasi serta perusahaan.

Pembentukan dan pengelolaan tim yang efektif tidak terlepas dari pembentukan dan pengelolaan sumber daya manusia atau individu yang ada didalam tim tersebut. Tanpa adanya sumberdaya manusia sebuah tim tidak akan dapat berhasil mencapai tujuan. Sumber daya manusia didalam tim harus dibentuk agar memiliki *knowledge, skills dan abilities* (KSAs) yang dibutuhkan dalam sebuah tim. Namun, efektivitas tim tidak akan tercapai secara optimal jika pemilihan dan pembentukan anggota hanya berdasarkan *knowledge, skill, abilities* (KSAs) yang dimiliki masing-masing individu.<sup>7</sup>

Faktor lain yang sangat menentukan kesuksesan sebuah tim adalah kepribadian masing-masing individu dalam tim tersebut, karena didalam sebuah tim terdapat anggota yang memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Kepribadian yang berbeda tersebut perlu disatukan agar di dalam tim tercipta kekompakan dan rasa kebersamaan, rasa saling memiliki, dan saling berbagi. Jika anggota tim tidak berkomunikasi secara efektif, terus menerus berkonflik, motivasinya lemah, tentu tim tersebut akan menjadi tim yang lemah. Tetapi, jika anggota tim terampil berkomunikasi, dapat menyelesaikan konflik, dan memiliki motivasi yang kuat, tentu tim tersebut akan unggul.

Terdapat cara untuk untuk membentuk tim yang efektif dan sukses, yaitu dengan cara *team building*. Membangun tim (*team building*) adalah suatu upaya yang dibuat secara sadar untuk meningkatkan kinerja kelompok dalam dalam

---

<sup>6</sup> Kisdarto Atmosoeprpto, *Op.Cit.*, hal 11.

<sup>7</sup> Muchinsky, P. M., *Psychology Applied to Work*, Sixth Edition, (USA, Thomson Learning, 2000). hal. 83

suatu organisasi. Kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang saling berinteraksi dan bergabung untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu fungsi *team building* tidak hanya meningkatkan kinerja kelompok atau tim, tetapi juga meningkatkan kinerja dari anggota kelompok atau tim tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nicholas, *team building* dapat mengarahkan untuk meningkatkan kinerja melalui perubahan sikap, nilai, teknik memecahkan masalah dan pengelolaan kelompok.<sup>8</sup> Apabila *team building* dilakukan secara efektif dan berkesinambungan akan memberikan perubahan efektivitas kerja dan keberhasilan yang jauh lebih baik dari pada sebelumnya.

Konsep membangun tim (*team building*) dapat diterapkan pada setiap organisasi.<sup>9</sup> Suatu contoh proses pembentukan tim yang baik dapat dilihat dari pembentukan berbagai tim olah raga yang disiapkan untuk bertanding dalam suatu kompetisi. Suatu kelompok dikembangkan menjadi tim ketika tujuannya dipahami oleh para anggota. Dalam sebuah tim yang efektif setiap anggota menjalankan peran khusus yang sesuai dengan bakat terbaik mereka. Ketika anggota tim tersebut menyatukan keterampilan-keterampilan mereka dengan memberi penekanan pada kekuatan dan kelemahan mereka, tujuan tim umumnya tercapai. Disisi lain, ketika individu bermain secara individual, mereka biasanya gagal. Sebagian besar kemenangan atau kekalahan merupakan hasil dari 'kerja tim'. Dalam olahraga, umpan balik sering terjadi seketika. Jika kerjasama tim tidak berjalan, manajer tim yang baik dapat mengidentifikasi dimana letak permasalahannya, dan memprakarsai tindakan perbaikan sampai hasil yang diharapkan tercapai.

---

<sup>8</sup> Paul F Buller dan Cecil H. Bell, Jr., *Effect of Team building and Goal Setting on Productivity: A Field Experiment*, (Washington: The Academy of Management, 1986), hal. 306.

<sup>9</sup> Robert B. Maddux, *Team building: Terampil Membangun Tim Handal, Edisi Kedua* Trj, Kristiyabudi P. Hananto, (Jakarta, Erlangga, 2001), hal 14.

Seperti pada tim olah raga, konsep *team building* juga dapat diterapkan dalam dunia perbankan. Salah satu bank yang menerapkan konsep *team building* untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja dari tim kerjanya adalah Bank Mandiri. Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia.<sup>10</sup> Oleh karena itu, pada awal pembentukannya Bank Mandiri harus bekerja keras untuk memperkuat seluruh elemen yang ada di perusahaan, mengelola seluruh kantor cabang dan anak perusahaan yang dimiliki, memperluas jangkauan usahanya, meningkatkan kepercayaan nasabah, memperbaiki hubungan dengan para rekan bisnis, meningkatkan efisiensi perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Saat ini Bank Mandiri merupakan bank terbesar di Indonesia dalam jumlah aktiva, kredit dan dana pihak ketiga.<sup>11</sup> Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari kinerja pihak manajemen maupun pegawai Bank Mandiri. Dalam menjalankan kegiatan usahanya bank mandiri menetapkan strategi-strategi yang digunakan untuk memenangkan persaingan di dalam dunia perbankan. Dalam menjalankan strategi-strategi tersebut bank mandiri membentuk tim kerja yang ditugaskan untuk menjalankan strategi-strategi dan mencapai tujuan perusahaan. Tim kerja juga diminta untuk menyumbangkan ide-ide yang dapat memajukan Bank Mandiri.<sup>12</sup>

Bank Mandiri melaksanakan kegiatan *team building* untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja tim kerja. Dengan meningkatkan kinerja tim kerja, diharapkan kinerja individu atau pegawai yang ada didalam tim juga akan

---

<sup>10</sup> [www.bankmandiri.co.id](http://www.bankmandiri.co.id). Diakses 21 Maret 2008.

<sup>11</sup> *Log.Cit.*

<sup>12</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai Bank mandiri

meningkat. *Team building* yang dilakukan Bank Mandiri juga bertujuan untuk meningkatkan kemampuan tim dan anggotanya dalam mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun masalah-masalah personal yang terjadi dan dihadapi pegawai.

Menurut nara sumber, masalah-masalah biasanya muncul karena beragam kepribadian, pendapat, dan tujuan pegawai tidak dapat dikoordinasikan dan disatukan. Permasalahan yang biasanya muncul adalah target yang tidak tercapai pada beberapa kuartal, kinerja tim kerja atau divisi yang kurang efektif, adanya mis-komunikasi diantara divisi yang satu dengan yang lainnya sehingga kebutuhan divisi yang satu tidak dipenuhi oleh divisi lainnya dan saling menyalahkan ketika terjadi suatu masalah, kurangnya motivasi untuk bekerja secara maksimal, dan terdapat anggota tim yang tidak dapat bekerja sama dengan anggota lainnya.

*Team building* bertujuan mengarahkan anggota tim kerja agar dapat bekerjasama dalam menjangkau tugas dan tanggung jawab, meningkatkan produktivitas, kualitas hubungan antar anggota, keterampilan sosial anggota, serta kemampuan tim dalam beradaptasi terhadap perubahan kondisi, tuntutan, serta lingkungan yang ada sehingga pada akhirnya tim kerja dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Proses tersebut 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. Jika *team building* dapat berfungsi dengan baik, pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja anggota tim.

Bank Mandiri memfasilitasi pelaksanaan *team building* dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan *team building*. Pelatihan biasanya diberikan dalam bentuk pelatihan psikologi dalam bentuk *conditioning* maupun *games*. Program pelatihan *team building* bertujuan untuk membentuk karyawan menjadi pemain tim yang handal dan memiliki kinerja yang tinggi. Saling ketergantungan, kerjasama, pentingnya komunikasi dan membangun suatu tim yang kompak adalah tujuan dari pelatihan ini. Selain itu untuk mendukung pelaksanaan *team building* pihak Bank Mandiri mengadakan kegiatan rekreasi bersama, perlombaan antar karyawan maupun divisi, *family gathering*, maupun *outbond* yang diadakan pada hari-hari libur.<sup>13</sup> Dalam kegiatan-kegiatan tersebut disediakan waktu agar anggota tim dapat meningkatkan kebersamaan, solidaritas dan pengertian. Agar kegiatan-kegiatan yang tersebut di atas mencapai hasil yang maksimal maka Bank Mandiri mengharuskan seluruh karyawannya untuk memberikan dukungan dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan tersebut.

Setiap kantor cabang juga diharuskan untuk melaksanakan kegiatan *team building*, salah satunya adalah kantor cabang Imam Bonjol. Berdasarkan keterangan yang penulis dapatkan dari salah satu pegawai, dalam menjalankan kegiatan operasionalnya kantor cabang tersebut telah melaksanakan kegiatan *team building* dalam bentuk briefing awal hari yang diberikan oleh pemimpin cabang untuk memberikan motivasi kepada seluruh karyawan dan melakukan evaluasi kerja untuk membahas strategi yang akan dijalankan, membahas kendala-kendala yang dihadapi pada hari kemarin serta membahas permasalahan-permasalahan baik yang berkaitan dengan nasabah, karyawan,

---

<sup>13</sup> Sumber: Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol

dan manajemen kantor cabang. Karyawan juga sering berinisiatif untuk melakukan *team building* dengan cara mengadakan kumpul bersama, arisan, makan bersama, dan melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat memupuk kebersamaan diantara anggota tim.

Berdasarkan informasi dari salah satu nara sumber, Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol merupakan salah satu kantor cabang yang memiliki kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh pencapaian target-target yang ditetapkan. Kantor cabang tersebut selalu mencapai target pada akhir tahun. Kinerja yang baik dari kantor cabang tersebut tidak terlepas dari kinerja yang baik dari pegawai. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol untuk meneliti “Hubungan Pelaksanaan *Team building* Dengan Kinerja Pegawai Pelaksana Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol” secara lebih mendalam.

## **B. POKOK PERMASALAHAN**

Setiap perusahaan memiliki visi, misi, dan strategi dalam menjalankan kegiatan usaha dan beradaptasi terhadap perubahan dan persaingan bisnis yang ada. Untuk dapat mencapai visi dan misi serta menjalankan strategi yang telah ditetapkan, perusahaan harus dapat memberdayakan seluruh sumberdaya yang dimiliki termasuk sumber daya manusia. Untuk mempermudah dan mempercepat proses pencapaian tujuan, perusahaan dapat mengelompokkan pegawainya kedalam tim-tim kerja. Agar tujuan perusahaan dapat dicapai dengan maksimal perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja tim kerja dengan cara melakukan *team building* secara berkesinambungan.

*Team building* tidak hanya dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja tim kerja, tetapi juga anggota atau individu-individu yang ada di dalam tim. Bank Mandiri yang merupakan salah satu bank terbaik dan terbesar di Indonesia telah menerapkan konsep *team building* untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja dari tim kerjanya. *Team building* yang dilakukan Bank Mandiri juga bertujuan untuk meningkatkan kemampuan tim kerja dan anggotanya dalam bekerjasama dan mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun masalah-masalah personal yang terjadi dan dihadapi pegawai. Agar dapat berfungsi dengan baik *team building* harus diterapkan ke seluruh bagian perusahaan termasuk kantor cabang.

Salah satu cabang yang menjalankan program *team building* adalah Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol. Berdasarkan informasi dari salah satu nara sumber, Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol merupakan salah satu kantor cabang yang memiliki kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh keberhasilan kantor cabang tersebut dalam mencapai target-target yang ditetapkan setiap tahunnya. Kantor cabang tersebut selalu mencapai target pada akhir tahun. Kinerja yang baik kantor cabang tersebut tidak terlepas dari kinerja yang baik dari pegawai. Berdasarkan keterangan tersebut, penulis ingin mengetahui:

- a. Bagaimana pelaksanaan *team building* di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol?
- b. Bagaimana gambaran kinerja pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol?
- c. Bagaimana hubungan pelaksanaan *team building* dengan kinerja pegawai pelaksana bank mandiri kantor cabang Imam Bonjol?

### **C. TUJUAN PENELITIAN**

Sesuai dengan rumusan permasalahan, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk:

- a. Mengetahui pelaksanaan *team building* di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.
- b. Mengetahui kinerja pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.
- c. Menganalisis hubungan pelaksanaan *team building* dengan kinerja pegawai pelaksana bank mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

### **D. MANFAAT PENELITIAN**

#### 1. Akademis

Memberikan sumbangan terhadap perkembangan ilmu khususnya bidang ilmu sosial.

#### 2. Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan saran yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan agar meningkatkan atau memperbaiki proses pelaksanaan *team building* dengan efektif sebagai salah satu upaya peningkatan efektivitas tim kerja dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan sebagai pembuktian terhadap teori-teori yang ada dengan kenyataan dalam perusahaan.

### **E. SISTEMATIKA PENULISAN**

Penulisan skripsi ini dibagi menjadi lima bab. Berikut gambaran singkat isi masing-masing bab adalah sebagai berikut:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tinjauan pustaka dan konstruksi model teoritis yang berisi uraian dan penjelasan mengenai teori-teori dan konsep mengenai *team building*, kinerja pegawai serta hubungan *team building* dengan kinerja pegawai. Dalam bab ini juga terdapat penjelasan mengenai model analisis, hipotesis penelitian, operasionalisasi konsep, dan metode penelitian yang didalamnya terdiri dari pendekatan penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, waktu dan tempat penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan keterbatasan penelitian.

## **BAB III GAMBARAN UMUM PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK**

Menjelaskan mengenai sejarah singkat Bank Mandiri, visi dan misi Bank Mandiri, profil Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol, dan pelaksanaan *team building* di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

## **BAB IV HUBUNGAN PELAKSANAAN *TEAM BUILDING* DENGAN KINERJA PEGAWAI PELAKSANA BANK MANDIRI KANTOR CABANG IMAM BONJOL**

Bab ini berisi pembahasan dan analisis terhadap pokok permasalahan berdasarkan hasil survey terhadap karyawan Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol yang mencakup analisis data responden, analisis variabel pelaksanaan *team building*, analisis variabel kinerja pegawai

pelaksana, dan analisis hubungan variabel pelaksanaan *team building* dengan variabel kinerja pegawai bagian pelaksana.

## **BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Bab ini berisi simpulan hasil penelitian yang berupa jawaban dari permasalahan yang telah dijelaskan pada BAB I dan rekomendasi yang diberikan pada pihak terkait.

