



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM SARJANA EKSTENSI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NIAGA

SKRIPSI

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

Oleh

**FRITA NUR AWALIA
0606056474**

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam
memperoleh gelar
Sarjana Sosial dalam bidang Ilmu Administrasi

Depok, 2008



UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTEMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
UNDERGRADUATE PROGRAM

ABSTRACT

FRITA NUR AWALIA (0606056474), *Correlation between Team Building Implementation with Employee's Performance of Bank Mandiri Branch Office Imam Bonjol*, xiv + 80 pages + 24 tables + 2 pictures + 32 bibliographies (1982-2007) + 4 additions

The rapid change of Indonesian banking industry made competition in banking sector become tighter. One of company's strategies to face this competition was by developing cross functional team, which team was the key success for a company. Companies built and managed teams to carry out company's strategy. Team building has not detached from individual building that purpose to increase performance of team member (employees) and finally can give the best contribution for their team and company. One of banks that implement this strategy was Bank Mandiri that constituted one of the biggest banks in Indonesia and has get many achievements in banking sector. Bank Mandiri's performance has not detached from good employee's performance that working inside. Therefore, the purpose of this research was to analyzed team building implementation, analyzed employee's performance and analyzed correlation between team building implementation with employee's performance of Bank Mandiri branch office Imam Bonjol.

This research used quantitative approach because used theory as guideline for research activities. Type of this research was explanative research, because has purpose to explained correlation between team building implementation with employee's performance of Bank Mandiri branch office Imam Bonjol. Data collected by field study and literature study. Field study used survey method with interview and questionnaires as instrument of research. Literature study used literatures that related to this research. Sample selected by using total sampling for 34 respondents. Technique analysis data used Spearman's Rho Correlation to found strength of correlation between team building implementation with employee's performance of Bank Mandiri branch office Imam Bonjol.

The result of this research showed that Bank Mandiri branch office Imam Bonjol has good team building implementation and employee's performance. With used spearman's Rho Correlation method, this research found not strong enough positive correlation between team building implementation with employee's performance of Bank Mandiri branch office Imam Bonjol. It has means; team building implementation can influence employee performance in Bank Mandiri branch office Imam Bonjol. Researcher suggested that Bank Mandiri branch office Imam Bonjol increase quality of team building implementation process.



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Frita Nur Awalia

NPM : 0606056474

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul *HUBUNGAN PELAKSANAAN TEAM BUILDING DENGAN KINERJA PEGAWAI PELAKSANA BANK MANDIRI KANTOR CABANG IMAM BONJOL* benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

14 Juni 2008

FRITA NUR AWALIA
0606056474



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Frita Nur Awalia
NPM : 0606056474
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul Skripsi : Hubungan Pelaksanaan *Team Building* Dengan Kinerja
Pegawai Pelaksana Bank Mandiri Kantor Cabang Imam
Bonjol

Telah diperiksa oleh Ketua Program Sarjana dan Pembimbing serta dinyatakan layak untuk diajukan ke sidang Skripsi Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Ketua Program Sarjana, Disetujui oleh
Pembimbing,

Drs. Asrori, MA, FLMI
NIP. 130 702 932

Dra. Eva Andayani, M.si
NIP. 132 006 991



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Frita Nur Awalia
NPM : 0606056474
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul Skripsi : Hubungan Pelaksanaan *Team Building* Dengan Kinerja
Pegawai Pelaksana Bank Mandiri Kantor Cabang Imam
Bonjol

Telah dipertanyakan di hadapan sidang Penguji Skripsi Program Sarjana
Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas
Indonesia Pada Hari Senin Tanggal 23 Juni 2008 dan telah dinyatakan Lulus

Penguji Skripsi

Ketua Sidang,

Pembimbing,

Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si
NIP. 132 058 698

Dra. Eva Andayani, M.si
NIP. 132 006 991

Penguji Ahli,

Sekretaris Sidang,

Drs. Pantius D. Soeling, M.Si
NIP. 131 675 192

Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si
NIP. 132 058 698

HALAMAN PERSEMBAHAN

We Make a Living by What We Get

We Make a Live by What We Give

*Kupersembahkan karya sederhana ku ini untuk orang tua dan adiku
tercinta yang telah memberikan kasih sayang, dukungan dan doa agar
aku bahagia dan berhasil dalam mencapai cita-cita.*

Frita Nur Awalia

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan atas kehadiran Tuhan Yang maha Esa, atas segala karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar sarjana sosial dalam bidang ilmu administrasi, Program Ekstensi Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Skripsi dengan judul "Hubungan Pelaksanaan *Team Building* Dengan Kinerja Pegawai Pelaksana Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol" disusun untuk memberikan gambaran mengenai hubungan antara pelaksanaan *team building* dengan kinerja pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, diantaranya adalah:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
2. Drs. Asrori, MA., FLMI., selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
3. Drs. Achmad Fauzi, ME., selaku Ketua Program Studi Administrasi Niaga Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
4. Drs. Muh. Azis Muslim M.Si., selaku Sekertaris Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia

5. Drs. Eva Andayani, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran
6. Orang tua dan keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan laporan, baik moril maupun materil
7. Seluruh staf pengajar Jurusan Administrasi Niaga Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Universitas Indonesia
8. Sluruh staf administrasi dan perpustakaan FISIP Universitas Indonesia
9. Kepala Cabang Bank Mandiri Imam Bonjol yang telah memberikan izin melakukan penelitian di Bank Mandiri Imam Bonjol
10. Seluruh karyawan Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol yang telah bersedia diwawancarai dan menjadi responden
11. Teman-teman yang telah memberikan bantuan, semangat dan motivasi
12. Seluruh pihak yang telah membantu dalam pembuatan skripsi ini

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca khususnya para mahasiswa Administrasi Niaga FISIP UI.

Jakarta, Mei 2006

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL	i
ABSTRACT	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pokok Permasalahan	8
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN METODE PENELITIAN	
A. Tinjauan Pustaka	13
B. Konstruksi Model Teoritis	15
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2. Pengembangan SDM	16
3. Kinerja Pegawai	17
4. <i>Team Building</i>	20
5. Hubungan <i>Team Building</i> Dengan Kinerja Pegawai	27
C. Model Analisis	27
D. Hipotesis penelitian	28
E. Operasionalisasi Konsep	28
F. Metode Penelitian	31
1. Pendekatan Penelitian	31
2. Jenis / Tipe Penelitian	31
3. Teknik Pengumpulan Data	31
4. Populasi Dan Sampel	32
5. Teknik Analisis Data	33
6. Keterbatasan Penelitian	37
BAB III GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	
A. Sejarah Singkat Bank Mandiri	38
B. Visi Dan Misi Bank Mandiri	39
C. Profil Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol	39

D. Pelaksanaan <i>Team Building</i> Di Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol	43
BAB IV HUBUNGAN PELAKSANAAN <i>TEAM BUILDING</i> DENGAN KINERJA PEGAWAI PELAKSANA BANK MANDIRI KANTOR CABANG IMAM BONJOL	
A. Analisis Data Responden	48
B. Analisis Deskriptif	50
1. Analisis Pelaksanaan <i>Team Building</i> Pada Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol	50
2. Analisis Kinerja Pegawai Pelaksana Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol	62
C. Analisis Hubungan Antara Variabel Pelaksanaan <i>Team Building</i> Dengan Kinerja Pegawai Pelaksana	74
BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI	
A. Simpulan	77
B. Rekomendasi	78
DAFTAR PUSTAKA.....	79
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	82

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel II.1	Operasionalisasi Konsep	29
Tabel II.2	Nilai Alternatif Jawaban	34
Tabel II.3	Interprestasi Analisis Deskriptif	34
Tabel IV.1	Jenis Kelamin	48
Tabel IV.2	Usia	48
Tabel IV.3	Tingkat Pendidikan	49
Tabel IV.4	Status Perkawinan	49
Tabel IV.5	Masa Bekerja	50
Tabel IV.6	Jawaban Responden Untuk Dimensi Menentukan Tujuan Tim ..	51
Tabel IV.7	Jawaban Responden Untuk Dimensi Meningkatkan Kemampuan Interpersonal Anggota	53
Tabel IV.8	Jawaban Responden Untuk Dimensi Menetapkan Dan Membahas Tanggungjawab Yang Diemban Setiap Anggota	56
Tabel IV.9	Jawaban Responden Untuk Dimensi Mengenali Permasalahan Yang Dapat Mengganggu Pelaksanaan Tugas Dan Kerjasama Tim	58
Tabel IV.10	Jawaban Responden Untuk Dimensi Pelatihan Untuk Meningkatkan Kemampuan Anggota	60
Tabel IV.11	Rekapitulasi Deskripsi Pelaksanaan <i>Team Building</i>	61
Tabel IV.12	Jawaban Responden Untuk Dimensi Kualitas Kerja	63
Tabel IV.13	Jawaban Responden Untuk Dimensi Kuantitas Kerja	64
Tabel IV.14	Jawaban Responden Untuk Dimensi Pengetahuan Tentang Pekerjaan	66
Tabel IV.15	Jawaban Responden Untuk Dimensi Kualitas Personel	66
Tabel IV.16	Jawaban Responden Untuk Dimensi Kerjasama	68
Tabel IV.17	Jawaban Responden Untuk Dimensi Dapat Dipercaya Atau Diandalkan	70
Tabel IV.18	Jawaban Responden Untuk Dimensi Inisiatif	72

Tabel IV.19	Rekapitulasi Deskripsi Kinerja Pegawai	73
Tabel IV.20	Tabel Korelasi Pelaksanaan Team Buiding Dengan Kinerja Pegawai	74
Tabel IV.21	Pedoman Untuk Interpretasi Koefisien Korelasi	75



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Model Analisis	29
Gambar III.1 Struktur Organisasi Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol	34
Gambar IV.1 Uji Signifikansi Koefisien Korelasi	34



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Pedoman Wawancara
- Lampiran 3 Uji Validitas
- Lampiran 4 Uji Realibilitas
- Lampiran 5 Tabel Frekuensi Data Responden
- Lampiran 6 Tabel Frekuensi Indikator-Indikator
- Lampiran 7 Nonparametric Correlations
- Lampiran 8 Tabel Distribusi Normal



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.¹

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.² Sedangkan tim kerja adalah kelompok di mana individu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar daripada masukan individu tersebut.³ Secara umum tim kerja juga dapat didefinisikan sebagai kelompok formal yang terdiri dari individu-individu terpisah dan bertanggung jawab atas tercapainya suatu sasaran.⁴ 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*.⁵ Hanya melalui kinerja tim yang efektif dapat diharapkan terjadinya efek yang besar hingga menghasilkan kinerja tim yang

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

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

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

⁴ *Ibid.*, hal. 356.

⁵ *Ibid.*

gemilang.⁶ 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.⁷

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

⁶ Kisdarto Atmosoeprpto, *Op.Cit.*, hal 11.

⁷ 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.⁸ 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.⁹ 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.

⁸ 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.

⁹ 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.¹⁰ 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.¹¹ 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.¹²

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

¹⁰ www.bankmandiri.co.id. Diakses 21 Maret 2008.

¹¹ *Log.Cit.*

¹² 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.¹³ 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,

¹³ 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.



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 penenitian 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 Indicator*).

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 Blacard, *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

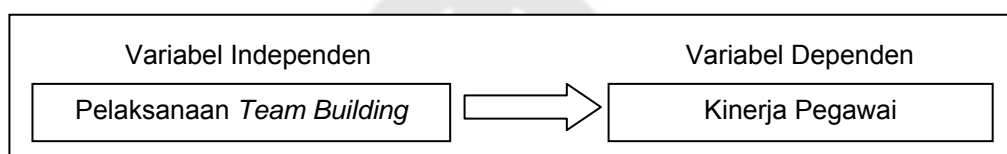
³⁹ Achmad S Ruky, *Op.Cit*, hal. 7.

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 Suharismi 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)

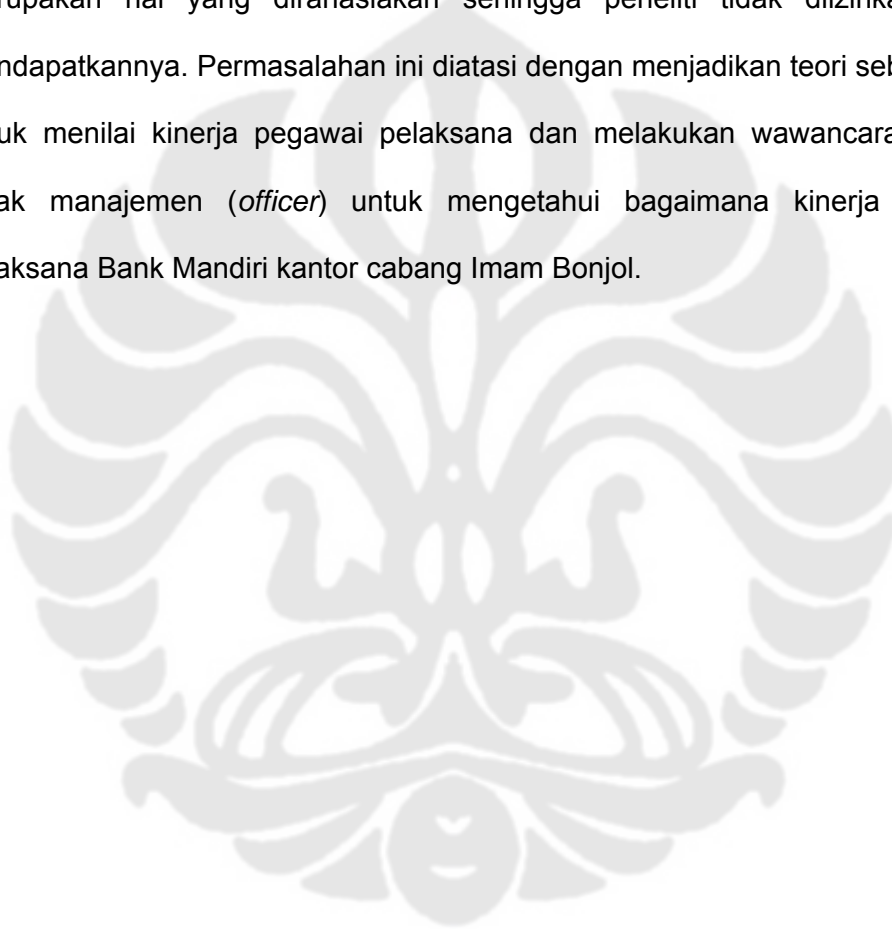
5. Membuat kesimpulan

- 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.



BAB III

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. SEJARAH SINGKAT BANK MANDIRI

Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik pemerintah yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia, bergabung menjadi Bank Mandiri. Keempat bank tersebut telah turut membentuk riwayat perkembangan perbankan di Indonesia dimana sejarahnya berawal pada lebih dari 140 tahun yang lalu.

Pada saat ini, berkat kerja keras lebih dari 21.000 karyawan yang tersebar di 909 kantor cabang dan didukung oleh anak perusahaan yang bergerak di bidang investment banking, perbankan syariah serta *bancassurance*, Bank Mandiri menyediakan solusi keuangan yang menyeluruh bagi perusahaan swasta maupun milik Negara, komersil, usaha kecil dan mikro serta nasabah *consumer*. Saat ini Bank Mandiri merupakan bank terbesar di Indonesia dalam jumlah aktiva, kredit dan dana pihak ketiga. Selain itu Bank Mandiri telah mendapatkan penghargaan sebagai bank terbaik di Indonesia menurut institusi *Asian Money*, *Finance Asia*, *The Banker*, dan *Euromoney*.

Dengan kinerja keuangan yang semakin membaik dan keberhasilan berbagai program transformasi bisnis dalam beberapa tahun terakhir, Bank Mandiri bertekad untuk memasuki tahapan strategis menjadi salah satu bank terkemuka di kawasan regional Asia Tenggara (*Regional Champion Bank*). Visi

strategis tersebut diawali dengan tahapan mengembangkan kekuatan di semua segmen nasabah untuk menjadi universal bank yang mendominasi pasar perbankan domestik (*Domestic Power House*), dengan fokus pada pertumbuhan segmen *consumer* dan *commercial*. Dengan menguasai pasar Indonesia sebagai *fastest growing market* di Asia Tenggara, Bank Mandiri berada dalam posisi lebih menguntungkan dibanding pesaing regional.⁵⁷

B. VISI DAN MISI BANK MANDIRI

Visi :

- Bank terpercaya pilihan anda

Misi :

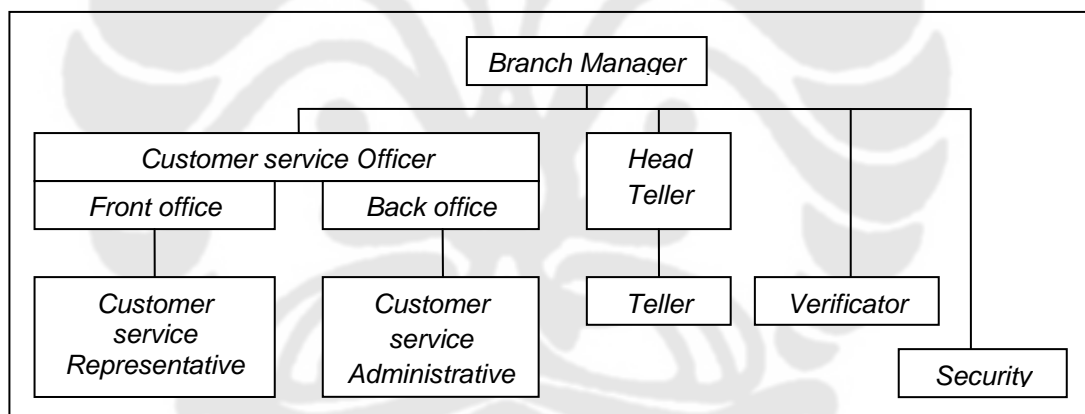
- Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
- Mengembangkan sumber daya manusia profesional
- Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder
- Melaksanakan manajemen terbuka
- Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

C. PROFIL BANK MANDIRI KANTOR CABANG IMAM BONJOL

Bank mandiri memiliki kantor pusat yang terletak di Jl. Gatot Subroto Kav.36-38 Jakarta. Bank Mandiri membagi wilayah menjadi 10 kantor wilayah yang tersebar di Indonesia. Untuk wilayah DKI Jakarta, terbagi menjadi 3 wilayah yaitu Kanwil III (membawahi wilayah Jakarta Barat dan Utara), Kanwil IV (membawahi Jakarta Pusat dan Timur) dan Kanwil V (membawahi Jakarta Selatan dan Kotamadya Depok).

⁵⁷ www.bankmandiri.co.id

Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol yang berlokasi di Jl. Imam Bonjol No.61 Jakarta Pusat merupakan salah satu kantor cabang yang berada di kantor wilayah IV Jakarta Thamrin. Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol merupakan salah satu kantor cabang yang sangat sering menangani transaksi valas dan merupakan salah satu kantor cabang yang memiliki prestasi yang baik. Prestasi yang dimiliki oleh Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol diantaranya adalah kantor cabang dengan efisiensi terbaik, marketing research terbaik, key performance terbaik, dan pelayanan terbaik. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Bank Mandiri Kantor cabang Imam Bonjol didukung oleh 40 pegawai yang terdiri dari pegawai level pimpinan dan pelaksana. Struktur organisasi Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol adalah sebagai berikut:



Gambar III.1
Struktur Organisasi Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol

Sumber: Stuktur Organisasi Kantor Cabang Bank Mandiri

Masing-masing bagian dalam struktur organisasi di atas memiliki fungsi dan tugas yang berbeda-beda diantaranya adalah:

1. *Branch Manager*

Fungsi utama kepala cabang (*branch manager*) adalah mengkoordinasikan dan membina seluruh kegiatan unit kerja yang ada di wilayah kantor cabang diantaranya adalah:

- a. Memimpin, mengelola dan mengembangkan kegiatan kantor cabang
 - b. Mengkoordinasikan, mengarahkan, membina dan mengawasi seluruh karyawan kantor cabang
 - c. Mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan oleh kantor pusat
 - d. Menetapkan, mengembangkan dan memonitor target tahunan di cabang
 - e. Menyusun, memonitor dan menganalisis kinerja jaringan usaha kantor cabang
 - f. Melaksanakan penilaian atas kinerja karyawan kantor cabang
 - g. Memelihara dan mengembangkan citra perusahaan di wilayah kantor cabang
2. *Customer service Officer*

Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki 4 (empat) orang *customer service Officer* (CSO) yang bertugas:

- a. Melayani nasabah prima yang merupakan nasabah Bank Mandiri prioritas
 - b. Mengkoordinasikan dan mengarahkan pegawai dalam melaksanakan target-target yang telah di tetapkan
 - c. Mengawasi kegiatan-kegiatan dan kinerja pegawai dibagian *front office* dan *back office*
 - d. Ikut serta dalam penetapan dan pengimplementasian strategi cabang yang mendukung pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan kantor pusat.
3. *Head Teller*

Head Teller bertugas mengotorisasi transaksi-transaksi yang melebihi limit, mengotorisasi transaksi valas, menangani transaksi-transaksi dan nasabah

bermasalah, memonitor kas teller, mengawasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para *teller* dan memberikan penilaian atas kinerja para *teller*.

4. *Customer service Representative*

Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki 6 (empat) orang *customer service representative* bertugas untuk melayani aplikasi pembukaan tabungan/giro/deposito, melayani pencairan deposito, memberikan informasi saldo, melakukan pembuatan cek dan bilyet giro, *maintainance* nasabah, memberikan pelayanan atas produk-produk investasi dan bank assurance, melakukan konfirmasi pajak, memberikan surat keterangan bank, melayani pembuatan *Mandiri Card* (kartu ATM dan ktredit), dan menangani keluhan nasabah.

5. *Customer service Administrative*

Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki 10 (sepuluh) orang *customer service administrative* (CSA) bertugas untuk menjalankan kegiatan administratif kantor cabang, melakukan penelitian, pentaksiran, dan penyelesaian atas transaksi – transaksi yang terjadi, melakukan *back up* rekening simpanan, mensplit nota pembukuan, meregister kemudian mengirim ke *data entry*, membuat laporan kantor cabang, membuat surat konfirmasi bank, dan membantu kegiatan cabang dalam hal pengadaan peralatan.

6. *Teller*

Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki 6 (enam) orang *teller* bertugas untuk melayani transaksi setoran tunai, tarikan tunai, pemindahbukuan, setoran kliring, setoran RTGS keluar, penukaran uang

dan melayani kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan *Payment Point* diantaranya adalah pembayaran listrik, telepon, dan pajak.

7. *Verificator*

Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki 4 (empat) orang *verifikator* yang bertugas melakukan pengecekan atas dokumen-dokumen yang dibuat oleh *teller* dan *customer service representative*.

8. *Security*

Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki 6 (enam) orang *security* bertugas menjaga keamanan kantor cabang.

D. PELAKSANAAN *TEAM BUILDING* DI BANK MANDIRI KANTOR CABANG IMAM BONJOL

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan salah satu *officer*, dalam menjalankan kegiatan usahanya Bank Mandiri mengelompokkan pegawai kedalam suatu tim kerja, dimana masing-masing tim kerja memiliki pimpinan yang bertugas mengkoordinasikan dan mengawasi para anggota serta mengawasi kinerja anggota dan tim. Tim kerja dituntut untuk menjalankan fungsi dan tugasnya masing-masing, serta mencapai target-target yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja tim bank mandiri menjalankan kegiatan *team building*. Dengan meningkatkan kinerja tim kerja diharapkan kinerja individu atau pegawai yang menjadi anggota tim kerja juga akan meningkat.

Team building bertujuan untuk meningkatkan kerja sama diantara pegawai sehingga para pegawai dapat saling memahami satu sama lain, saling mendukung, serta saling membantu dalam menjalankan tugas dan mengatasi

permasalahan-permasalahan yang ditemui ketika bekerja. Contohnya adalah kerjasama diantara pegawai *front office* dan *back office*. Pegawai *front office* merupakan pegawai yang langsung berhadapan dengan nasabah dan merupakan duta perusahaan yang senantiasa membawa nama baik perusahaan. Dalam menjalankan pekerjaannya pegawai *front office* didukung oleh pegawai *back office* dalam hal pengadaan keperluan-keperluan yang berkaitan dengan kegiatan administratif dan system. Kerjasama juga diperlukan apabila ada nasabah yang mengajukan keluhan. Seorang *front liner* bertanggungjawab untuk meredam kemarahan nasabah dan mencari solusi atas permasalahan nasabah, pegawai *back office* dapat membantu dalam hal pengadaan data finansial dan pimpinan dapat membantu menengahi dan menyelesaikan permasalahan.

Team building dimulai dari menentukan tujuan tim kerja dan mensosialisasikannya. Contohnya adalah, rapat diantara pimpinan cabang, para cso, dan *head teller* yang diadakan untuk membahas target-target kantor cabang dan masing-masing tim kerja. Setelah selesai para cso dan *head teller* diminta untuk mensosialisasikannya kepada para pegawai dan mendiskusikan tindakan-tindakan yang harus dilakukan dilakukan untuk untuk mencapai target tersebut. Pemimpin kantor cabang juga ikut serta mensosialisasikan target-target dan strategi yang ditetapkan dengan cara memberikan *briefing* awal hari kepada seluruh pegawai. Selain itu, dalam *briefing* awal hari pemimpin juga dapat memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja secara maksimal.

Bank Mandiri 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, pelatihan juga dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan personal dan interpersonal.

Bank Mandiri juga mengadakan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kebersamaan diantara para karyawan. Kegiatan tersebut diantaranya adalah rekreasi bersama, *outbond*, *family gathering*, dan perlombaan antar karyawan, divisi maupun cabang. Selain bertujuan untuk meningkatkan kebersamaan diantara para karyawan, kegiatan ini juga berfungsi untuk mengurangi kejenuhan pegawai dalam bekerja sehingga pegawai menjadi lebih bersemangat dalam bekerja dan menunjukkan kinerja yang optimal.

Team building merupakan suatu sarana untuk mendiskusikan permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim dan jika di biarkan akan mempengaruhi kinerja pegawai. Contohnya adalah ketika *customer service* tidak dapat menyelesaikan target kuartal maka akan diadakan suatu pertemuan untuk mendiskusikannya. Dalam pertemuan itu para para csr yang merupakan anggota tim dan cso yang merupakan pimpinan tim akan membahas penyebab tidak tercapainya target dan berusaha mencari jalan keluarnya. Pertemuan tersebut juga dapat menjadi sarana untuk menyalurkan ide-ide cemerlang para pegawai, sehingga pertemuan tersebut akan menghasilkan strategi yang handal.

Team building tidak akan mencapai hasil maksimal apabila tidak diikuti oleh peran serta karyawan. Oleh karena itu setiap pegawai diminta untuk mengerahkan kinerja terbaik mereka untuk keberhasilan tim kerja mereka atau bahkan kator cabang. Pegawai juga diminta untuk membantu menciptakan iklim

kerja yang akrab dan bersahabat. Oleh karena itu, pegawai sering berinisiatif melakukan kegiatan yang dapat dikategorikan sebagai kegiatan *team building*. Kegiatan tersebut dapat digunakan sebagai sarana untuk relaksasi dan meningkatkan kerjasama diantara para pegawai. Contohnya adalah mengadakan kumpul bersama, arisan, makan bersama, rekreasi bersama, dan berkaroke.

Frekuensi diadakannya kegiatan-kegiatan tersebut relatif sering, sehingga dapat menjalin suasana yang akrab dan menguatkan ikatan batin yang kuat diantara pegawai (anggota tim) atau staff di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol. Dengan demikian tim akan bertambah solid, dan pada saat terjadi suatu masalah para anggota (pegawai) akan saling membantu dalam menyelesaikannya. Contohnya adalah ketika terjadi kesalahan dalam membuat laporan, pegawai yang bertugas membaca laporan tidak akan langsung marah-marah dan menyalahkan tetapi dapat memakluminya. Pegawai tersebut dapat mengembalikan laporan tersebut dengan baik-baik, bahkan dapat meningkatkan sebelum laporan tersebut disebarkan secara lebih luas. Dengan demikian tidak akan terjadi ketegangan dalam bekerja dan setiap pegawai akan menghasilkan kinerja yang baik.

BAB IV

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

Hasil penelitian diolah dengan melakukan analisis kuantitatif diantaranya yaitu analisis deskriptif dengan cara mendeskripsikan butir-butir pernyataan yang bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai variabel yang diteliti, selain itu juga dilakukan pengujian hipotesis dengan melihat ada atau tidaknya hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dengan kinerja pegawai, serta mengukur kekuatan hubungan kekuatan hubungan antara *team building* sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen.

Sebelum menyebarkan kuesioner kepada 34 responden, maka terlebih dahulu dilakukan tahap uji coba kuesioner yang akan dijadikan sebagai instrumen dalam pengukuran variabel penelitian kepada 10 orang responden. Uji coba dilakukan dengan memberikan 36 pernyataan yang terdiri dari 17 pernyataan yang berhubungan dengan variabel pelaksanaan *team building* dan 19 pernyataan yang berhubungan dengan variabel kinerja pegawai. Pengujian validitas dan realibilitas penelitian ini dilakukan 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.

A. ANALISIS DATA RESPONDEN

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner ke 34 orang pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor Cabang Imam Bonjol didapatkan data mengenai karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status perkawinan dan masa bekerja. Berikut ini akan diuraikan masing-masing data tersebut.

Tabel VI.1
Jenis Kelamin

	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	15	44.1
Perempuan	19	55.9
Total	34	100.0

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel IV.1 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan jumlah pegawai pelaksana perempuan lebih banyak yaitu sebanyak 19 orang (55.9%) daripada pegawai pelaksana laki-laki yang berjumlah 15 orang (44,1%). Hal ini disebabkan karena posisi *teller* dan *customer service representative (csr)* sebagian besar diisi oleh pegawai perempuan, walaupun terdapat pegawai perempuan di bagian lain seperti *customer service administrative* dan *verifikator*.

Tabel IV.2
Usia

	Jumlah	Persentase (%)
<35 Tahun	17	50.0
35-45 Tahun	14	41.2
>45 Tahun	3	8.8
Total	34	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel IV.2 dapat dilihat komposisi pegawai pelaksana di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol berdasarkan usia. Komposisinya terdiri dari pegawai yang berusia kurang dari 35 tahun sebanyak 17 orang (50%), 35-45 tahun sebanyak 14 orang (41.2%), dan pegawai yang berusia lebih dari 45 tahun

sebanyak 3 orang (8.8%). Berdasarkan wawancara dengan salah satu cso sedikitnya pegawai pelaksana yang berumur lebih dari 45 tahun disebabkan oleh karena pada umumnya pegawai yang berumur lebih dari 45 tahun sudah menduduki jabatan yang lebih tinggi atau dipindahkan ke kantor pusat.

Tabel IV.3
Tingkat Pendidikan

	Jumlah	Persentase (%)
SLTA	1	2.9
D3	5	14.7
S1	25	73.5
S2	3	8.8
Total	34	100.0

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel IV.3 dapat diketahui tingkat pendidikan terakhir pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol, yaitu 1 orang (2.9%) berpendidikan SLTA, 5 orang (14.7%) berpendidikan D3, 25 orang (73.5%) berpendidikan S1, dan 3 orang (8.8%) berpendidikan S2. Berdasarkan informasi yang peneliti peroleh dari pegawai Bank Mandiri, hal ini disebabkan oleh karena petugas keamanan minimal berpendidikan SMA, pegawai *front liner* minimal berpendidikan D3 dan pegawai *back office* minimal berpendidikan S1.

Tabel IV.4
Status Perkawinan

	Jumlah	Persentase (%)
Menikah	20	58.8
Belum Menikah	14	41.2
Total	34	100.0

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel IV.4 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan jumlah pegawai pelaksana yang sudah menikah lebih banyak yaitu sebanyak 20 orang (58.8%) daripada pegawai pelaksana belum menikah yang berjumlah 14 orang (41.2%). Banyaknya jumlah pegawai pelaksana yang sudah menikah disebabkan oleh umur mereka yang rata-rata sudah memasuki usia menikah.

Tabel IV.5
Masa Bekerja

	Jumlah	Persentase (%)
<5 Tahun	11	32.4
5-10 Tahun	5	14.7
11-15 Tahun	9	26.5
>15 Tahun	9	26.5
Total	34	100.0

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel IV.3 dapat diketahui masa bekerja pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol, yaitu 11 orang (32.4%) <5 tahun, 5 orang (14.7%) 5-10 tahun, 9 orang (26.5%) 11-15 tahun, dan 9 orang (26.5%) >15 tahun. Sedikitnya pegawai yang masa kerjanya >15 tahun disebabkan karena mayoritas pegawai pelaksana berusia muda yaitu kurang dari 40 tahun.⁵⁸

B. Analisis Deskriptif

1. Analisis Pelaksanaan *Team Building* Pada Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol

Analisis deskriptif untuk variabel pelaksanaan *team building* akan dijelaskan berdasarkan dimensi-dimensinya. Dari hasil analisis, maka dapat diketahui apakah pelaksanaan *team building* di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol masuk kedalam kategori baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik.

a. Menentukan Tujuan Tim

Dimensi menentukan tujuan tim terdiri dari 4 butir pernyataan, dari jawaban responden terhadap 4 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 84.71%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti

⁵⁸ Berdasarkan informasi dari salah satu officer.

memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa proses menentukan tujuan tim telah dilakukan dengan baik. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi menentukan tujuan tim.

Tabel IV.6
Jawaban Responden Untuk Dimensi Menentukan Tujuan Tim

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Terdapat kegiatan yang mengarahkan anggota untuk dapat merumuskan tujuan tim	11	22	0	1	0	145	170	85.29
2	Kegiatan tim menunjukkan fokus dan pemahaman yang jelas terhadap misi dan tujuan tim	11	23	0	0	0	147	170	86.47
3	Kegiatan tim dan anggota fokus pada pencapaian tujuan	10	23	1	0	0	145	170	85.29
4	Tujuan tim mewakili tujuan sebagian besar anggota tim	6	26	1	1	0	139	170	81.76
Skor keseluruhan									84.71

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor
 NH = Jumlah responden x 5
 Skor = $(NH/NS) \times 100\%$

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi menentukan tujuan tim yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 85.29%, dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, maka nilai presentase (skor) tersebut dapat dikategorikan baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol mengadakan kegiatan yang mengarahkan anggota untuk dapat merumuskan tujuan tim. Akan tetapi terdapat 1 responden yang menyatakan tidak setuju, berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden tersebut hal ini disebabkan responden tersebut baru bekerja selama 2 bulan sehingga ia belum pernah mengikuti kegiatan yang mengarahkan anggota untuk dapat merumuskan tujuan tim.

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 86.47 dan indikator ke tiga nilai presentase (skor) sebesar 85.29%. Berdasarkan tabel interpretasi analisis deskriptif keduanya termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan tim kerja di Bank Mandiri kantor cabang Bonjol telah menunjukkan fokus dan pemahaman yang jelas terhadap misi dan tujuan tim dan fokus terhadap pencapaian tujuan tim. Oleh karena itu, target-target tim dan anggotanya selalu tercapai dan pada akhirnya melahirkan prestasi bagi kantor cabang itu sendiri. Beberapa prestasi yang pernah diraih diantaranya adalah kantor cabang dengan tingkat efisiensi terbaik, *key performance* terbaik, dan pelayanan terbaik.⁵⁹

Indikator ke empat memiliki nilai presentase (skor) sebesar 81.76% dan termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan skor tersebut dapat dikatakan bahwa tujuan tim telah mewakili tujuan sebagian besar anggota tim, walaupun masih ada 1 orang responden yang menjawab netral dan 1 orang responden yang menjawab tidak setuju. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden tersebut, tujuannya adalah mendapatkan prestasi yang baik agar mendapatkan gaji yang baik dan untuk mewujudkannya ia harus mendukung tercapainya tujuan tim.

b. Meningkatkan Kemampuan Interpersonal Anggota

Dimensi meningkatkan kemampuan interpersonal anggota terdiri dari 5 butir pernyataan mengenai dampak pelatihan yang diadakan untuk mendukung pelaksanaan *team building*. Dari jawaban responden terhadap 5 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 82.12 %. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk

⁵⁹ Berdasarkan wawancara dengan Customer Service Officer (CSO) Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

pada interval 76 – 100 % yang berarti memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa proses meningkatkan kemampuan intrerpersonal anggota secara keseluruhan telah dilakukan dengan baik. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi meningkatkan kemampuan interpersonal anggota.

Tabel IV.7
Jawaban Responden
Untuk Dimensi Meningkatkan Kemampuan Interpersonal Anggota

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan komunikasi	13	18	3	0	0	146	170	85.88
2	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan memahami orang lain	6	24	4	0	0	138	170	81.18
3	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan mengendalikan emosi	5	20	9	0	0	132	170	77.65
4	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kepekaan anggota	4	23	7	0	0	133	170	78.24
5	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerjasama	13	21	0	0	0	149	170	87.65
Skor keseluruhan									82.12

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor
 NH = Jumlah responden x 5
 Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi meningkatkan kemampuan interpersonal anggota yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 85.88%, dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, maka nilai presentase (skor) tersebut dapat dikategorikan baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini menunjukkan pelatihan yang diadakan untuk mendukung pelaksanaan *team building* telah dapat meningkatkan kemampuan komunikasi pegawai.

Adanya responden yang menjawab netral menunjukkan bahwa responden masih belum yakin apakah pelatihan tersebut telah dapat meningkatkan kemampuan komunikasinya.

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 81.18% dan termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan skor tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan sebagian besar pegawai pelaksana dalam memahami orang lain diantaranya adalah atasan, rekan kerja, dan nasabah. Dengan kemampuan ini pegawai dapat memahami perilaku dan keinginan atasan, rekan kerja dan nasabah dan mengetahui cara untuk meresponnya. Kemampuan ini juga sangat diperlukan oleh pegawai *front liner* yang sering berhadapan dengan berbagai macam nasabah.⁶⁰ Adanya responden yang menjawab netral menunjukkan bahwa responden masih belum yakin apakah pelatihan tersebut telah dapat meningkatkan kemampuan memahami orang lain.

Indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 77.65% dan termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan skor tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan sebagian besar pegawai pelaksana dalam mengendalikan emosi. Berdasarkan wawancara dengan salah satu cso kemampuan ini sangat diperlukan oleh pegawai *front liner* dalam menghadapi nasabah yang marah, banyak maunya, dan tidak sabar dalam menunggu. Adanya responden yang menjawab netral menunjukkan bahwa beberapa responden masih belum yakin apakah pelatihan tersebut telah dapat meningkatkan kemampuan mengendalikan emosi.

⁶⁰ Berdasarkan wawancara dengan Customer Service Officer (CSO) Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

Indikator ke empat memiliki nilai presentase (skor) sebesar 78.24% dan termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan skor tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kepekaan anggota tim kerja sehingga mereka akan dengan mudah mengetahui jika ada rekan kerja yang sedang mengalami masalah baik masalah yang berhubungan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi yang dapat mengganggu pekerjaan. Adanya responden yang menjawab netral menunjukkan bahwa beberapa responden masih belum yakin apakah pelatihan tersebut telah dapat meningkatkan kepekaan anggota tim kerja.

Indikator ke lima memiliki nilai presentase (skor) sebesar 87.65% dan termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan skor tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan seluruh pegawai pelaksana dalam bekerjasama baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja. Contohnya adalah apabila cso bagian pelayanan (*front liner*) sedang kedatangan banyak nasabah prioritas yang masing-masing ingin didahulukan, cso tersebut dapat dibantu oleh csr.⁶¹ Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan ketika melakukan kunjungan ke Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol, pegawai *front liner* dan *back office* juga saling membantu dalam menjalankan kegiatan operasional cabang dan pengadaan kebutuhan masing-masing pihak dari mulai pembuatan laporan sampai dengan pengadaan slip-slip untuk transaksi.

⁶¹ Berdasarkan wawancara dengan Customer Service Officer (CSO) Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

c. Menetapkan Dan Membahas Tanggungjawab Yang Diemban Setiap Anggota

Dimensi menetapkan dan membahas tanggungjawab yang diemban setiap anggota terdiri dari 2 butir pernyataan, dari jawaban responden terhadap 2 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 80.29%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa proses menetapkan dan membahas tanggungjawab yang diemban setiap anggota telah dilakukan dengan baik. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi meningkatkan kemampuan interpersonal anggota.

Tabel IV.8
Jawaban Responden Untuk Dimensi
Menetapkan Dan Membahas Tanggungjawab Yang Diemban Setiap Anggota

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Terdapat pertemuan untuk menentukan tugas dan tanggungjawab anggota	8	19	7	-	-	137	170	80.59
2	Terdapat pertemuan untuk membahas tugas dan tanggungjawab anggota	5	25	3	1	-	136	170	80.00
Skor keseluruhan									80.29

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor
 NH = Jumlah responden x 5
 Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi menetapkan dan membahas tanggungjawab yang diemban setiap anggota yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 80.59%, dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, maka nilai presentase (skor) tersebut masuk kedalam kategori baik

karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti setelah pimpinan cabang dan para *officer* menentukan tugas atau target-target yang harus dilakukan oleh masing-masing tim kerja, para *officer* tersebut mendiskusikan atau memberikan arahan kepada para pegawai pelaksana mengenai tugas-tugas yang mereka lakukan. Adanya responden yang menjawab netral menunjukkan bahwa responden masih belum yakin apakah pertemuan tersebut dilakukan untuk menentukan tugas dan tanggungjawab anggota.

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 80.00% dan termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan skor tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat pertemuan untuk membahas tugas dan tanggungjawab masing-masing pegawai. Pertemuan ini berbentuk briefing yang diberikan oleh pimpinan cabang maupun para *officer* kepada para pegawai.⁶² Adanya responden yang menjawab netral dan tidak setuju menunjukkan bahwa responden masih belum yakin apakah pertemuan tersebut dilakukan untuk menentukan tugas dan tanggungjawab mereka dan pihak *officer* masih belum dapat menyampaikan isi pertemuan tersebut dengan baik kepada seluruh pegawai pelaksana.

d. Mengenal Permasalahan Yang Dapat Mengganggu Pelaksanaan Tugas Dan Kerjasama Tim

Dimensi mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim terdiri dari 3 butir pernyataan, dari jawaban responden terhadap 3 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 79.61%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa proses

⁶² Berdasarkan wawancara dengan Customer Service Officer (CSO) Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim telah dilakukan. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim.

Tabel IV.9
Jawaban Responden Untuk Dimensi Mengenali Permasalahan Yang Dapat Mengganggu Pelaksanaan Tugas Dan Kerjasama Tim

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan mengenai anggota tim	5	22	5	2	0	132	170	77.65
2	Terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan tim	7	22	4	1	0	137	170	80.59
3	Terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan yang berkaitan dengan nasabah	7	22	4	1	0	137	170	80.59
Skor keseluruhan									79.61

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor
 NH = Jumlah responden x 5
 Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 77.65%, dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, maka nilai presentase (skor) tersebut masuk kedalam kategori baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan mengenai anggota tim di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol. Berdasarkan wawancara dengan para *officer* pertemuan ini hanya dilakukan jika terjadi masalah yang berhubungan dengan anggota tim kerja yang merupakan pegawai pelaksana. Apabila yang bermasalah hanya

salah satu pegawai maka hanya perlu dilakukan pertemuan secara 4 mata antara *officer* dan pegawai. Tetapi apabila permasalahan menyangkut kinerja sebagian besar pegawai, *officer* akan mengadakan pertemuan dengan seluruh pegawai yang merupakan anggota bagian atau tim kerja tersebut. Hal ini biasanya dilakukan oleh bagian *front liner*. Adanya responden yang menjawab netral dan tidak setuju dapat berarti responden bukan merupakan pegawai *front liner* dan belum pernah bermasalah sehingga ia belum pernah dipanggil untuk melakukan pertemuan dengan *officer*-nya.

Indikator ke dua dan ke tiga memiliki nilai presentase (skor) yang sama yaitu sebesar 80.59%. Berdasarkan tabel interpretasi analisis deskriptif keduanya termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing bagian di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol telah mengadakan pertemuan secara berkala untuk membahas permasalahan tim dan permasalahan yang berkaitan dengan nasabah Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol. Hal ini tidak didukung oleh responden yang menjawab netral dan tidak setuju. Setelah diselidiki lebih lanjut responden tersebut merupakan responden yang berasal dari bagian keamanan. Berdasarkan wawancara dengan salah satu petugas keamanan, sejauh ini Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol keamanannya baik dan tidak pernah ada tindak kejahatan sehingga bagian keamanan tidak pernah mengalami masalah. Kalaupun terdapat permasalahan mengenai nasabah, yang akan mendiskusikannya adalah bagian-bagian terkait seperti *front liner*.

e. Pelatihan Untuk Meningkatkan Kemampuan Para Anggota

Dimensi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan para anggota terdiri dari 3 butir pernyataan, dari jawaban responden terhadap 3 pernyataan tersebut

didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 82.55%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol telah memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan anggota yang merupakan pegawai pelaksana. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan para anggota.

Tabel IV.10
Jawaban Responden
Untuk Dimensi Pelatihan Untuk Meningkatkan Kemampuan Anggota

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan teknis	8	23	2	1	0	140	170	82.35
2	Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal	5	23	6	0	0	135	170	79.41
3	Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan memecahkan masalah	12	20	2	0	0	146	170	85.88
Skor keseluruhan									82.55

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor
 NH = Jumlah responden x 5
 Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan anggota yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 82.35%. Merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, maka nilai presentase (skor) tersebut masuk kedalam kategori baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan teknis di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol. Adanya responden yang menyatakan netral dan tidak setuju disebabkan oleh adanya responden yang belum yakin bahwa ia

pernah mendapatkan pelatihan teknis dan adanya responden yang merupakan pegawai yang baru diangkat sehingga belum mendapatkan pelatihan tersebut.

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 79.41% dan indikator ke tiga nilai presentase (skor) sebesar 85.88%. Berdasarkan tabel interpretasi analisis deskriptif keduanya termasuk dalam kategori baik. Hal ini berarti terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal dan kemampuan memecahkan masalah di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol. Adanya responden yang menyatakan netral dan tidak setuju disebabkan oleh adanya responden yang belum yakin bahwa ia pernah mendapatkan pelatihan tersebut atau belum memahami tujuan dari pelatihan tersebut.

Dari uraian di atas mengenai jawaban responden berdasarkan dimensi-dimensi dalam proses pelaksanaan *team building* dapat diketahui secara keseluruhan hasil analisis variabel pelaksanaan *team building* terhadap 34 responden. Rekapitulasi deskripsi variabel pelaksanaan *team building* dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel IV.11
Rekapitulasi Deskripsi Pelaksanaan *Team Building*

No.	Dimensi	Skor (%)
1	Menentukan tujuan tim	84.71
2	Meningkatkan kemampuan interpersonal anggota	82.12
3	Menetapkan dan membahas tanggungjawab yang diemban setiap anggota	80.29
4	Mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim	79.61
5	Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan anggota	82.55
Skor keseluruhan (%)		81.86

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Merujuk pada pedoman interpretasi analisis deskriptif, maka dapat disimpulkan secara umum gambaran variabel pelaksanaan *team building* di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol adalah baik karena skor presentase keseluruhan adalah 81.86% dimana nilai yang berada pada interval 76-100%

dikategorikan baik. Artinya proses pelaksanaan *team building* yang dilakukan telah dilakukan dengan baik untuk meningkatkan efektifitas tim kerja dan kinerja pegawai.

Kondisi ini juga didukung oleh pernyataan Jhonson & Jhonson mengenai *team building*. Menurut Johnson & Johnson, *team building* merupakan proses menganalisa prosedur dan aktivitas kerja dalam tim untuk meningkatkan produktivitas, kualitas hubungan antar anggota, keterampilan sosial anggota, serta kemampuan tim dalam beradaptasi dengan terhadap perubahan kondisi serta tuntutan yang ada.⁶³ Proses tersebut terdiri dari kegiatan 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, memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan anggota.⁶⁴

2. Analisis Kinerja Pegawai Pelaksana Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol

Analisis deskriptif untuk variabel kinerja pegawai akan dijelaskan berdasarkan dimensi-dimensinya. Dari hasil analisis, maka dapat diketahui apakah pelaksanaan *team building* di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol masuk kedalam kategori baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik.

a. Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja terdiri dari 3 butir pernyataan, dari jawaban responden terhadap 3 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 78.63%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti

⁶³ Jhonson D.W. & Johnson F.P., *Op.Cit*, hal 551.

⁶⁴ *Ibid*, hal. 251.

memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pegawai Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki kualitas kerja yang baik. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi kualitas kerja.

Tabel IV.12
Jawaban Responden Untuk Dimensi Kualitas Kerja

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai dapat mengerjakan tugas dengan teliti dalam situasi apapun	3	20	11	0	0	128	170	75.29
2	Pegawai selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	7	24	3	0	0	140	170	82.35
3	Pegawai selalu mengerjakan pekerjaan dengan rapi dalam situasi apapun	4	23	7	0	0	133	170	78.24
Skor keseluruhan									78.63

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor
 NH = Jumlah responden x 5
 Skor = $(NH/NS) \times 100\%$

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi kualitas kerja yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 75.29%, dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, maka nilai presentase (skor) tersebut masuk kedalam kategori cukup baik karena berada pada interval 56 - 75%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai merasa yakin dengan kemampuan mereka dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam situasi apapun. Kondisi ini didukung oleh pernyataan *officer*, menurutnya ketelitian dalam melakukan pekerjaan merupakan keharusan bagi setiap pegawai, terutama teller.

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 82.35% dan indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 78.24%. Dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, keduanya termasuk kedalam

kategori baik. Hal ini berarti sebagian besar pegawai merasa yakin selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi. Menurut pernyataan dari salah satu pegawai, mereka dituntut untuk menyelesaikan dengan sebaik dan serapi mungkin, karena jika tidak mereka akan mendapatkan teguran dan akan berakibat pada penilaian kerja dan imbalan yang akan diterima.

b. Kuantitas Kerja

Dimensi kuantitas kerja terdiri dari 2 butir pernyataan dan dari jawaban responden terhadap 2 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 86.76%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pegawai Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki kuantitas kerja yang baik. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi kualitas kerja.

Tabel IV.13
Jawaban Responden Untuk Dimensi Kuantitas Kerja

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan	2	27	5	-	-	133	170	78.24
2	Pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	6	27	8	-	-	162	170	95.29
Skor keseluruhan									86.76

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor
 NH = Jumlah responden x 5
 Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi kualitas kerja yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 78.24%, dan termasuk kedalam kategori baik

karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai merasa yakin mereka selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Adanya pegawai yang menjawab netral dapat berarti pegawai tersebut belum yakin bahwa ia selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan atau pegawai tersebut merasa telah menyelesaikan pekerjaan melebihi beban kerja yang diberikan.

Indikator kedua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 95.29% dan termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai merasa yakin mereka selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini didukung oleh *officer* yang menyatakan, pada umumnya tim kerja selalu berhasil menyelesaikan target-targetnya. Keberhasilan tim kerja ini pastinya didukung oleh kinerja pegawai (anggota tim kerja) yang maksimal.

c. Pengetahuan Tentang Pekerjaan

Dimensi pengetahuan tentang pekerjaan terdiri dari satu butir pernyataan dan dari jawaban responden terhadap pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 82.35%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memahami pekerjaan yang harus dilakukan. Hal ini didukung oleh kondisi yang ada, diantaranya adalah sudah adanya *job description* yang mengatur tugas masing-masing pegawai, selain itu para *officer* juga berkewajiban untuk menjelaskan *job description* masing-masing pegawai terutama kepada pegawai yang kurang memahami dan mensosialisasikan tugas-tugas baru yang

berhubungan dengan target yang berbeda setiap bulannya kepada para pegawai. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi pengetahuan tentang pekerjaan.

Tabel IV.14
Jawaban Responden Untuk Dimensi Pengetahuan Tentang Pekerjaan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai selalu memahami pekerjaan yang harus dilakukan	4	22	8	-	-	140	170	82.35
Skor keseluruhan									82.35

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor
 NH = Jumlah responden x 5
 Skor = $(NH/NS) \times 100\%$

d. Kualitas Personel

Dimensi kualitas personel terdiri dari 3 butir pernyataan dan dari jawaban responden terhadap 3 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 82.16%. dan termasuk kedalam kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pegawai Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki pegawai pelaksana yang memiliki kualitas baik. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi kualitas kerja.

Tabel IV.15
Jawaban Responden Untuk Dimensi Kualitas Personel

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai selalu berpenampilan sopan dalam bekerja	15	19	-	-	-	151	170	88.82
2	Pegawai tidak suka menunda-nunda pekerjaan	6	25	3	-	-	139	170	81.76
3	Pegawai memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain	4	19	11	-	-	129	170	75.88
Skor keseluruhan									82.16

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor
NH = Jumlah responden x 5
Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi kualitas personel, yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 88.82%, dan termasuk kedalam kategori baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti seluruh pegawai selalu berpenampilan sopan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh *officer* yang menyatakan, pegawai kantor cabang merupakan pegawai yang paling sering berhubungan dengan nasabah dan merupakan cerminan perusahaan sehingga mereka diharuskan berpenampilan sopan dan rapi dalam bekerja. Selain itu pegawai juga diberikan seragam yang harus dipakai dari hari senin sampai dengan kamis. Untuk hari jumat, diperbolehkan memakai baju bebas asalkan sopan.

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 81.76% dan termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai menyatakan mereka tidak suka menunda-nunda pekerjaan. Menurut salah satu pegawai, jika pekerjaan tidak segera diselesaikan maka pekerjaan akan menumpuk dan pada akhirnya akan membuat ia repot dalam menyelesaikannya. Akan tetapi masih ada tiga orang pegawai yang menjawab netral dan menurut salah satu pegawai tersebut, alasan mereka adalah mereka bukannya suka menunda-nunda pekerjaan akan tetapi tergantung dari situasi yang ada dan suasana hati mereka. "*Yang penting kan kerjanya selesai, karena kalau tidak selesai kita juga yang kena marah,*" kata salah satu pegawai pelaksana.⁶⁵

⁶⁵ Berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol

Indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 75.88% dan termasuk dalam kategori cukup baik karena berada di atas interval 56-75% dan kurang dari 76%. Hal ini berarti kemampuan yang dimiliki pegawai pelaksana untuk mempengaruhi orang lain masih belum merata. Berdasarkan pernyataan dengan salah satu *officer*, tidak semua pegawai memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, karena rata-rata yang memiliki kemampuan ini adalah pegawai *front liner* yang sering dituntut untuk mempengaruhi nasabah. Contohnya, mempengaruhi nasabah untuk menggunakan produk-produk Bank Mandiri atau mengatasi nasabah yang mengajukan keluhan atas pelayanan.

e. Kerjasama

Dimensi kualitas personel terdiri dari 4 butir pernyataan dan dari jawaban responden terhadap 4 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 83.38%. dan termasuk kedalam kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat kerjasama yang baik dalam menjalankan tugas dan kewajiban. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi kualitas kerja.

Tabel IV.16
Jawaban Responden Untuk Dimensi Kerjasama

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai selalu menciptakan hubungan baik dengan rekan kerja	11	21	2	-	-	145	170	85.29
2	Pegawai dapat bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	8	25	1	-	-	143	170	84.12
3	Pegawai dapat bekerjasama dengan pihak pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan	6	27	1	-	-	141	170	82.94
4	Pegawai yakin akan kemampuan yang dimiliki satu sama lain	5	26	3	-	-	138	170	81.18
Skor keseluruhan									83.38

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor
NH = Jumlah responden x 5
Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi kerja sama, yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 85,29%, dan termasuk kedalam kategori baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti pegawai selalu berusaha menciptakan hubungan baik dengan rekan kerja. Adanya dua orang pegawai yang menjawab netral berarti pegawai tersebut masih belum yakin ia selalu menciptakan hubungan baik dengan rekan sekerja atau ia merasa ada rekan sekerjanya yang tidak selalu berusaha menjalin hubungan baik dengan dirinya.

Indikator kedua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 84.12% dan indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 82.94. Berdasarkan tabel interpretasi, keduanya termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai menyatakan mereka dapat bekerjasama dengan rekan sekerja dan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Adanya responden yang menjawab netral dapat berarti responden tersebut masih belum yakin ia dapat bekerja sama dengan rekan kerja dan atasan. Akan tetapi secara keseluruhan kerjasama antara pegawai dengan rekan kerja ataupun atasan telah berjalan dengan baik, dan hal ini berarti tujuan *team building* untuk meningkatkan kerjasama telah tercapai.

Indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 81.18% dan termasuk dalam kategori baik. Hal ini berarti, hampir seluruh pegawai yakin akan kemampuan yang dimiliki satu sama lain.

f. Dapat Dipercaya Atau Diandalkan

Dimensi dapat dipercaya atau diandalkan terdiri dari 2 butir pernyataan dan dari jawaban responden terhadap 2 pernyataan tersebut didapatkan nilai

persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 80.88%. dan termasuk kedalam kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai dapat dipercaya atau diandalkan untuk menyelesaikan tugasnya dan membantu meningkatkan kinerja kantor cabang. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi kualitas kerja.

Tabel IV.17
Jawaban Responden Untuk Dimensi Dapat Dipercaya Atau Diandalkan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai selalu hadir di tempat kerja tepat waktu	5	27	2	-	-	139	170	81.76
2	Pegawai bersedia kerja lembur jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan	4	26	4	-	-	136	170	80.00
Skor keseluruhan									80.88

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor
 NH = Jumlah responden x 5
 Skor = $(NH/NS) \times 100\%$

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi dapat dipercaya atau diandalkan, yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 81.76 dan termasuk kedalam kategori baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti hampir seluruh pegawai selalu hadir di tempat kerja tepat waktu. Menurut salah satu *officer* kondisi ini didukung oleh peraturan yang ada, yaitu apabila pegawai datang terlambat tiga kali dalam sebulan maka akan diberlakukan potong gaji. Selain itu kondisi ini juga didukung oleh tanggung jawab personal setiap pegawai. Pegawai dituntut untuk melayani nasabah yang datang tanpa mengenal jam istirahat, sehingga untuk istirahat makan siang pegawai melakukannya secara bergantian. Kondisi ini membuat pegawai tidak dapat berlama-lama atau memanfaatkan waktu makan siang untuk kegiatan yang tidak perlu karena nasabah dan rekan kerja menunggunya.

Indikator kedua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 80.00% dan indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 80.00. Berdasarkan tabel interpretasi, keduanya termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai menyatakan mereka bersedia kerja lembur jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan. Akan tetapi masih ada pegawai yang menjawab netral. Setelah diselidiki, pegawai yang menjawab netral adalah pegawai wanita yang telah menikah dan mempunyai anak, sehingga mereka akan berfikir dua kali untuk lembur. Hal ini didukung oleh pernyataan salah satu responden, "*sekarang saya sudah punya anak jadi hampir engga pernah lembur, kalau bisa paling lama kerja sampai jam lima sore tapi kalau memang terpaksa ya mau ga mau harus lembur itu pun engga pernah sampai larut malam*".

g. Inisiatif

Dimensi kualitas dapat dipercaya atau diandalkan terdiri dari 4 butir pernyataan dan dari jawaban responden terhadap 4 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 82.94%. dan termasuk kedalam kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai memiliki inisiatif yang tinggi.

Berdasarkan tabel analisis jawaban responden, indikator pertama memiliki nilai presentase (skor) sebesar 84.71% dan termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti pegawai memiliki rasa tanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Tanggungjawab ini nampak pada hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, karena pada umumnya mereka selalu mencapai target-target personal dengan baik.⁶⁶

⁶⁶ Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu *officer*.

Tabel IV.18
Jawaban Responden Untuk Dimensi Inisiatif

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai memiliki rasa tanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan	9	24	1	0	0	144	170	84.71
2	Pegawai berupaya meningkatkan kualitas kerja	13	20	1	0	0	148	170	87.06
3	Pegawai dapat bekerja secara mandiri	3	29	2	0	0	137	170	80.59
4	Pegawai tidak segan dalam mengungkapkan saran dan kritik kepada atasan	8	18	7	1	0	135	170	79.41
Skor keseluruhan									82.94

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor
 NH = Jumlah responden x 5
 Skor = (NH/NS) X 100%

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 87.06% dan termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti pegawai berupaya meningkatkan kualitas kerja mereka. Berdasarkan informasi yang diperoleh, kualitas kerja pegawai akan berpengaruh pada penilaian kinerja pegawai tersebut dan kompensasi yang diterima sehingga mereka harus selalu meningkatkan kualitas kerja mereka. Contohnya adalah dengan meminimalisir kesalahan dalam bekerja.⁶⁷

Indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 80.59% dan termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai menyatakan mereka dapat bekerja secara mandiri. Karena selain dituntut untuk bekerja dalam tim setiap pegawai harus menyelesaikan target personal.⁶⁸

⁶⁷ Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu *officer* dan pegawai pelaksana.

⁶⁸ Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu *officer*.

Indikator ke empat memiliki nilai presentase (skor) sebesar 79.41% dan termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai menyatakan tidak segan dalam mengungkapkan saran dan kritik kepada atasan. Adanya pegawai yang menjawab netral berarti mereka masih ragu-ragu dalam mengungkapkan saran dan kritik kepada atasan. Menurut responden tersebut, ” *kalau cuma kasih saran saya masih berani karena kita juga diminta untuk memberikan saran, tapi kalau untuk mengkritik atasan si netral aja deh*”. Adanya responden yang menyatakan tidak setuju disebabkan oleh ketidak-dekatan responden tersebut kepada atasan sehingga mereka merasa takut untuk memberi saran apalagi kritikan.⁶⁹

Dari uraian di atas mengenai jawaban responden berdasarkan dimensi-dimensi dalam kinerja pegawai dapat diketahui secara keseluruhan hasil analisis variabel kinerja pegawai terhadap 34 responden. Rekapitulasi deskripsi variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel IV.19
Rekapitulasi Deskripsi Kinerja Pegawai

No.	Dimensi	Skor (%)
1	Kualitas kerja	78.63
2	Kuantitas kerja	86.76
3	Pengetahuan tentang pekerjaan	82.35
4	Kualitas personel	82.16
5	Kerjasama	83.38
6	Dapat dipercaya atau diandalkan	80.88
7	Inisiatif	82.94
Skor keseluruhan (%)		82.44

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Merujuk pada pedoman interpretasi analisis deskriptif, maka dapat disimpulkan secara umum gambaran variabel kinerja pegawai pelaksana di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol adalah baik karena skor presentase

⁶⁹ Berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai pelaksana.

keseluruhan adalah 82.33% dimana nilai yang berada pada interval 76-100% dikategorikan baik. Jika dilihat dari skor masing-masing dimensi, yang mendapat skor terendah adalah dimensi kualitas kerja. Menurut salah satu *officer* hal ini mungkin disebabkan oleh adanya pegawai yang merasa tidak dapat menilai dirinya sendiri sehingga ia menjawab netral. Namun secara keseluruhan kualitas kerja pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol sudah baik. Kualitas kerja masing-masing pegawai dapat terlihat dari prestasi cabang. Sejauh ini prestasi yang pernah diraih Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol diantaranya adalah kantor cabang dengan *marketing research terbaik*, *key performance terbaik*, dan efisiensi terbaik.

C. ANALISIS HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PELAKSANAAN *TEAM BUILDING* DENGAN KINERJA PEGAWAI PELAKSANA

Pengujian hubungan atau korelasi antara variabel pelaksanaan *team building* dengan kinerja karyawan dilakukan dengan uji korelasi spearman. Untuk memudahkan peneliti dalam mencari nilai koefisien korelasi, peneliti menggunakan program SPSS 12. Berikut ini adalah tabel korelasi non-parametris variabel pelaksanaan team buiding dengan kinerja pegawai.

Tabel IV.20
Tabel Korelasi Pelaksanaan Team Buiding Dengan Kinerja Pegawai

			Pelaksanaan <i>Team Building</i>	Kinerja Pegawai
Spearman's rho	Pelaksanaan <i>Team Building</i>	Correlation Coefficient	1.000	.472(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.005
		N	34	34
	Kinerja Pegawai	Correlation Coefficient	.472(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.005	.
		N	34	34

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

Sumber: Hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 12

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien korelasi atau kekuatan hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dan variabel kinerja pegawai sebesar + 0.472. Angka koefisien korelasi ini menunjukkan bahwa variabel pelaksanaan *team building* dengan variabel kinerja pegawai pelaksana memiliki hubungan linier dengan arah positif. Untuk mengetahui kekuatan hubungan peneliti menggunakan tabel interpretasi koefisien korelasi dibawah ini.

Tabel IV.21
Pedoman Untuk Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat Rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat Kuat

Sumber: Suharismi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001) hal.75

Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel pelaksanaan *team building* dengan kinerja pegawai adalah sedang. Hubungan yang sedang berarti hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dengan variabel kinerja pegawai pelaksana masih belum cukup kuat. Hal ini disebabkan karena team buiding yang merupakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Masih ada faktor-faktor lain seperti teknologi, kualitas material yang digunakan, kualitas lingkungan fisik, budaya organisasi, dan kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.⁷⁰

Untuk mengetahui tingkat signifikansinya, perlu dilakukan uji signifikansi dengan langkah-langkah sebagai berikut:

⁷⁰ Achmad S. Ruky, *Op.Cit*, hal. 7

1. Menentukan hipotesis

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.

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, perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$Z_t = 50\% - \alpha/2 = 0.5 - 0.05 / 2 = 0.475$$

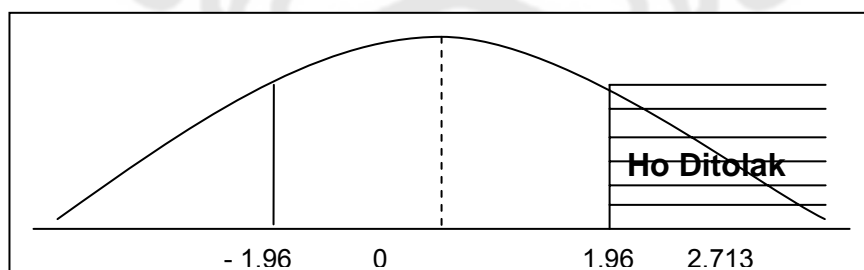
Dengan menggunakan tabel distribusi normal (lihat lampiran 8) didapat nilai $Z_t = 1.96$

3. Mencari nilai Z hitung (Zh)

$$Z_h = \frac{r_s}{\sqrt{1/(n-1)}} = \frac{0.472}{\sqrt{1/(34-1)}} = \frac{0.472}{0.174} = 2.713$$

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

Karena nilai Z hitung (2.713) > nilai Z tabel (1.96), maka Ho ditolak



Gambar IV.1
Uji Signifikansi Koefisien Korelasi

Sumber: Diolah penulis

5. Membuat kesimpulan

Karena Ho di tolak, maka dapat disimpulkan terdapat hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dengan variabel kinerja pegawai.

BAB V

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

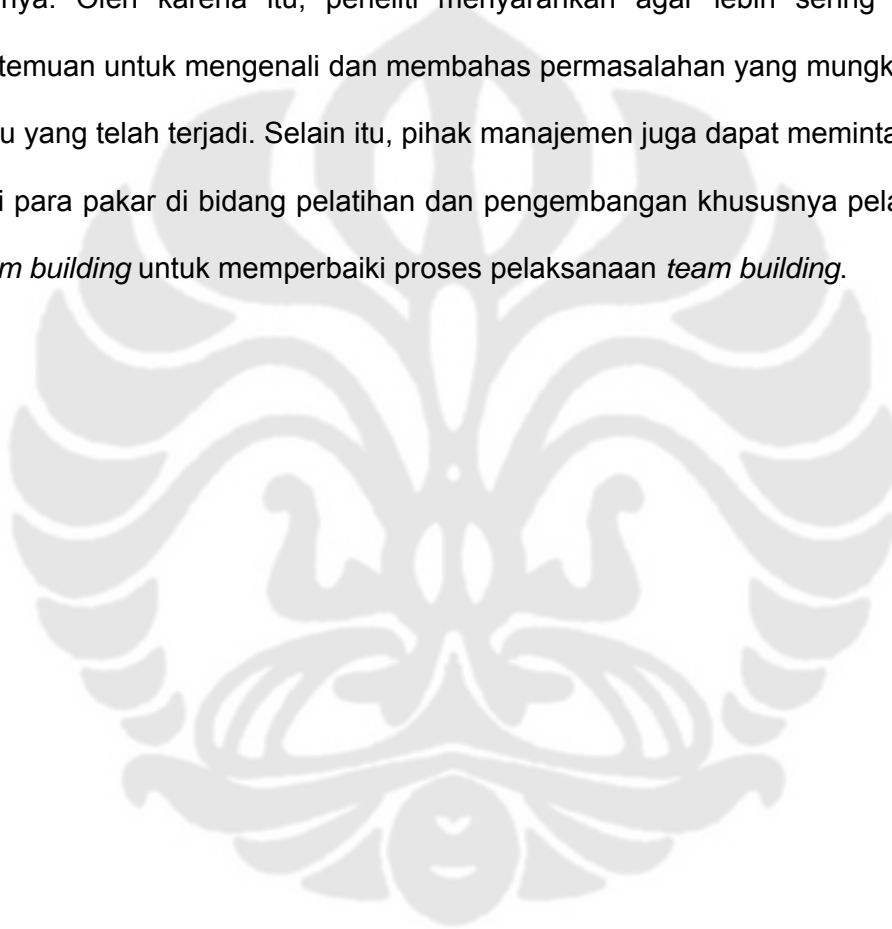
A. SIMPULAN

Berdasarkan pengumpulan dan analisis data yang telah dilakukan terhadap para pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses pelaksanaan *team building* di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas tim kerja dan kinerja pegawai telah berjalan dengan baik.
2. Karyawan Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki kinerja yang baik. Hal ini berarti, pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol telah memiliki kualitas dan kuantitas kerja yang baik, memiliki pengetahuan yang memadai tentang pekerjaan, memiliki kualitas personal yang baik, dapat bekerjasama dengan baik, dan memiliki inisiatif yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan dan memberikan saran dan ide-ide .
3. Hubungan antara *team building* dengan kinerja pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol adalah positif sedang. Hal ini berarti terdapat hubungan linier yang tidak cukup kuat diantara variabel *team building* dan kinerja pegawai pelaksana. Hal ini disebabkan oleh karena *team building* hanya merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan kinerja pegawai dan masih ada faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai secara lebih signifikan.

B. REKOMENDASI

Berdasarkan analisis terhadap variabel program *team building*, dapat diketahui meskipun masuk kedalam kategori baik, proses mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan dan kerjasama tim mendapatkan skor terendah dibandingkan dengan skor pada proses lainnya. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar lebih sering diadakan pertemuan untuk mengenali dan membahas permasalahan yang mungkin terjadi. Atau yang telah terjadi. Selain itu, pihak manajemen juga dapat meminta bantuan dari para pakar di bidang pelatihan dan pengembangan khususnya pelaksanaan *team building* untuk memperbaiki proses pelaksanaan *team building*.



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Amstrong, Michael dan Angela Baron. *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development, 1998.
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Atmosoeprapto, Kisdarto. *Menuju SDM Berdaya: Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. 2000.
- Dessler, Garry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Trj. Benjamin Molan. Jakarta: PT Prenhallindo. 1997.
- Flippo, Edwin B. *Manajemen Personalia, Edisi Ke 6, Jilid 1*. trj. Moh Masud. Jakarta: Erlangga. 1996.
- Gibson *et.al.* *Organization: Behavior Structure Process*. New York: McGraw Hill. 2006.
- Gulo, W. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia. 2002.
- Hasan, Iqbal. *Pokok-Pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2002.
- Hersey, Paul dan Kenneth H Blanchard. *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall Inc. 1993.
- Ivancevich, John M. *Human Resource Management 8th edition*. New York: McGraw Hill. 2001.
- Jannah, Lina Miftahul dan Bambang Prasetyo. *Metode Penelitian Kuantitatif: Metode dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2006.
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. USA, Allyn & Bacon. 2000.
- Kountur, Ronny. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM. 2004.
- Kumar, Ranjit. *Reseach Metodologi*. New Delhi; Sage Published. 1999.
- Maddux, Robert B. *Team building: Terampil membangun tim Handal, Edisi Kedua*. Trj, Kristiyabudi P. Hananto. Jakarta: Erlangga. 2001.

- Mangkunegara, Anwar P. *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosakarya. 2000.
- Muchinsky, P. M. *Psychology Applied to Work*, Sixth Edition. USA: Thomson Learning. 2000.
- Neuman, W. L. *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approach*. USA: Ally & Bacon. 2003.
- Nugroho, Bhuono Agung. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi. 2005.
- Prasetya, Irawan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA-LAN Press. 1998.
- Richard Y. Chang. *Sukses Melalui Kerja Sama Tim Cetakan Ke 2*. Trj, Ramelan. Jakarta: PPM. 2001.
- Riduwan. *Metode & Teknik Menyusun Tesis, Cetakan 1*. Bandung: Alfabeta. 2004.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. 2005.
- Ruky, Achmad S. *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia. 2001.
- Robins, Stephen P. *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. Trj, Benyamin Molan. Jakarta: PT INDEKS, Kelompok GRAMEDIA. 2006.
- Santosa, Purbayu Budi dan Ashari, *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta: Andi. 2005.
- Saragih, Ferdinand D dan Umanto Eko. *Pengantar Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI. 2006.
- Singarimbun, Marsi dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES. 1982.
- Soenarno, Adi. *Team building*. Jogjakarta: Penerbit Andi. 2007.
- Soeprihanto, John. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE. 1998.
- Wahyono, Teguh. *36 Jam Belajar Komputer: Analisis Data Statistik dengan SPSS 14*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. 2006
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. 2007.

Jurnal:

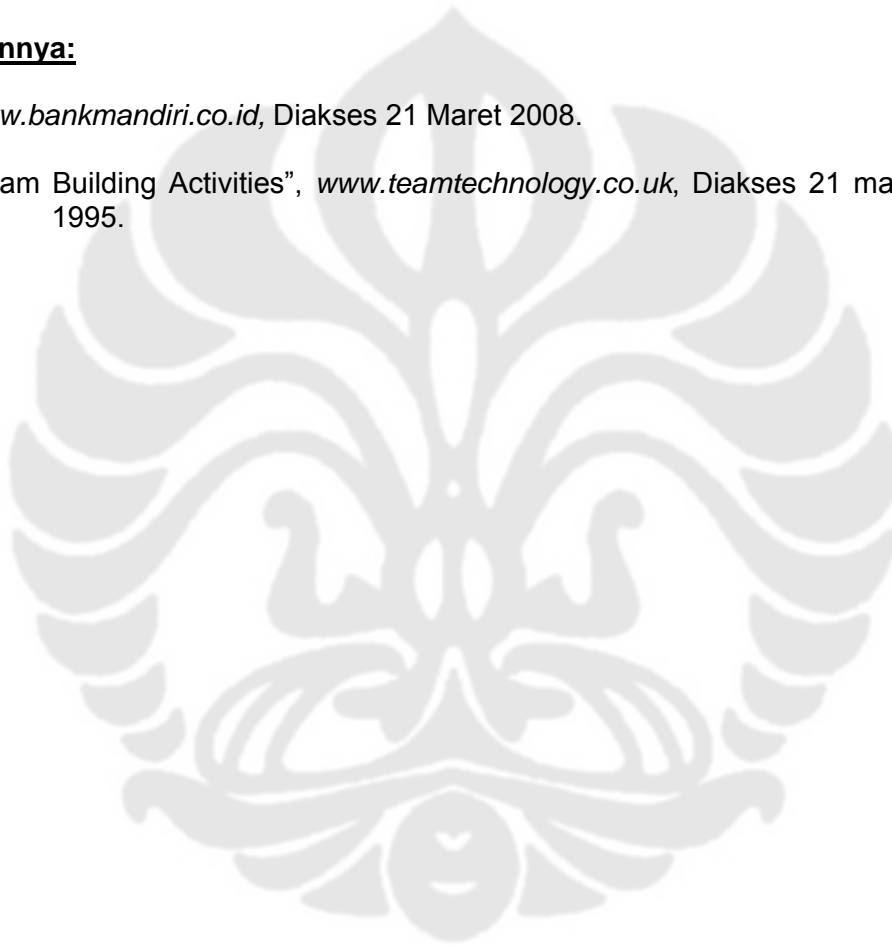
Antai-Otong, Deborah. *Team Building In A Health Care Setting*. Dallas,TX: Lippincott Williams & Amp. 1996

Buller, Paul F dan Cecil H. Bell, Jr.. *Effect of Team Building and Goal Setting on Productivity: A Field Experiment*. Washington: The Academy of Management. 1986.

Lainnya:

www.bankmandiri.co.id, Diakses 21 Maret 2008.

“Team Building Activities”, www.teamtechnology.co.uk, Diakses 21 maret 2008, 1995.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Frita Nur Awalia
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 29 Desember 1985
Alamat : Jl. Jagakarsa I No.41 05/02
Kel. Jagakarsa Kec. Jagakarsa
Jakarta Selatan
Nomor Telepon / HP : 021-7271954 / 081316588600
Alamat e-mail : free_thaa@yahoo.com
Nama Orang Tua : Ayah : Imam Sujono
Ibu : Enny Sumiaty

Riwayat Pendidikan Formal

SD : SDN Jagakarsa 01 Pagi
SMP : SMP Negeri 254 Jakarta
SMA : SMA Negeri 49 Jakarta
D-3 : D-3 Administrasi Keuangan Dan Perbankan FISIP UI

Lampiran 1



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI ADMINISTRASI NIAGA

Depok, 1 April 2008

Yth.
Bapak/Ibu
Pegawai Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol

Dengan hormat,

Dalam penelitian yang dilaksanakan untuk penyusunan skripsi yang berjudul "Hubungan Pelaksanaan Team Building Dengan Kinerja Karyawan Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol", maka saya:

Nama : Frita Nur Awalia
NPM : 0606056474
Alamat : Jl. Jagakarsa I No.41, Jagakarsa, Jakarta Selatan

Mengajukan permohonan agar bapak/ibu bersedia untuk menjadi responden dengan mengisi kuesioner penelitian yang terlampir. Skripsi ini dibuat sebagai salah satu syarat kelulusan pada Program Ekstensi Administrasi Niaga FISIP UI

Dalam mengisi kuesioner ini, saya berharap agar bapak/ibu bisa menjawab dengan jujur sesuai dengan kenyataannya dan bapak/ibu tidak perlu khawatir dalam kuesioner ini tidak ada jawaban benar atau salah. Selain itu, saya menjamin kerahasiaan atas identitas dan hasil jawaban bapak/ibu.

Setiap jawaban dari kuesioner ini akan dijadikan sebagai data primer atau data utama yang digunakan dalam penelitian ini, untuk itu saya berharap agar semua pernyataan kuesioner dapat dijawab dan tidak ada yang terlewat. Atas perhatian dan kerjasamanya saya ucapkan terimakasih.

Penulis

Frita Nur Awalia

No. Kuesioner :

Data Responden:

Berilah tanda silang pada jawaban yang sesuai dengan keadaan diri anda.

1. Jenis Kelamin:
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan

2. Usia:
 - a. < 35 Tahun
 - b. 35 – 45 Tahun
 - c. > 45 Tahun

3. Tingkat Pendidikan:
 - a. SLTA
 - b. D3
 - c. S1
 - d. S2

4. Status Perkawinan:
 - a. Menikah
 - b. Belum Menikah

5. Masa Bekerja:
 - a. < 5 Tahun
 - b. 5 – 10 Tahun
 - c. 11 – 15 Tahun
 - d. > 15 Tahun

Program Team Building Dan Kinerja karyawan

Berkaitan dengan kondisi umum lingkungan kerja dan tim kerja anda, berikanlah pendapat anda mengenai pernyataan-pernyataan yang tertera di dalam tabel. Berilah tanda (√) pada kolom jawaban anda.

- SS = Sangat Setuju
S = Setuju
N = Netral
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Terdapat kegiatan yang mengarahkan anggota untuk dapat merumuskan tujuan tim					
2	Kegiatan tim menunjukkan fokus dan pemahaman yang jelas terhadap misi dan tujuan tim					
3	Kegiatan tim dan anggota fokus pada pencapaian tujuan					

4	Tujuan tim mewakili tujuan sebagian besar anggota tim					
5	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan komunikasi					
6	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan dalam memahami orang lain					
7	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan mengendalikan emosi					
8	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kepekaan anggota					
9	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja sama					
10	Terdapat pertemuan untuk menentukan tugas dan tanggungjawab anggota					
11	Terdapat pertemuan untuk membahas tugas dan tanggungjawab anggota					
12	Terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan mengenai anggota tim					
13	Terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan tim					
14	Terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan yang berkaitan dengan nasabah					
15	Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan teknis					
16	Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal					
17	Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan anggota dalam memecahkan masalah					
18	Pegawai dapat mengerjakan tugas dengan teliti dalam situasi apapun					
19	Pegawai selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
20	Pegawai selalu mengerjakan pekerjaan dengan rapi dalam situasi apapun					
21	Pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan					
22	Pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
23	Pegawai selalu memahami pekerjaan yang harus dilakukan					
24	Pegawai selalu berpenampilan sopan dalam bekerja					
25	Pegawai tidak suka menunda-nunda pekerjaan					
26	Pegawai memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain					
27	Pegawai selalu menciptakan hubungan yang baik dengan rekan sekerja					

28	Pegawai dapat bekerjasama dengan rekan sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan					
29	Pegawai dapat bekerjasama dengan pihak pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan					
30	Pegawai yakin akan kemampuan yang dimiliki satu sama lain					
31	Pegawai selalu hadir di tempat kerja tepat waktu					
32	Pegawai bersedia kerja lembur jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan					
33	Pegawai memiliki rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan					
34	Pegawai berupaya meningkatkan kualitas kerja					
35	Pegawai dapat bekerja secara mandiri					
36	Pegawai tidak segan dalam mengungkapkan saran dan kritik kepada atasan					



Lampiran 2

Pedoman Wawancara

1. Apakah perusahaan melakukan kegiatan pembentukan tim (*team building*) dalam meningkatkan efektivitas kerjanya?
2. Bagaimana cara perusahaan melaksanakan *team building*?
3. Apakah perusahaan mengadakan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk membina kerja sama diantara karyawan yang pada akhirnya mendukung pelaksanaan *team building*? Jika ya, sebutkan!
4. Apakah karyawan mendukung pelaksanaan *team building*?
5. Apa yang karyawan lakukan untuk mendukung pelaksanaan *team building*?
6. Apakah karyawan telah mampu menyelesaikan target dan pekerjaan dengan baik?
7. Permasalahan apa yang biasa ditemui oleh tim kerja Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol?
8. Apa keunggulan Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol?
9. Prestasi apa saja yang pernah diraih oleh Bank Mandiri kantor cabang Imam bonjol?
10. Berapa jumlah pegawai Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol?
11. Berapa jumlah cso, head teller, csr, csa, *teller*, *verificator*, dan *security* dan apa tugas-tugas mereka?
12. Apa kriteria pendidikan yang dibutuhkan untuk masing-masing jabatan?
13. Bagaimana kinerja pegawai Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol?
14. Apa bentuk kerjasama yang dilakukan oleh para pegawai?

Lampiran 3

Uji Validitas

Variabel Pelaksanaan Team Building

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.658
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	419.476
	df	136
	Sig.	.000

Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.682
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	446.022
	df	171
	Sig.	.000

Lampiran 4

Uji Realibilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Terdapat kegiatan yang mengarahkan anggota untuk dapat merumuskan tujuan tim	143.00	102.303	.523	.915
2. Kegiatan tim menunjukkan fokus dan pemahaman yang jelas terhadap misi dan tujuan tim	142.94	103.633	.556	.915
3. Kegiatan tim dan anggota fokus pada pencapaian tujuan	143.00	104.788	.400	.916
4. Tujuan tim mewakili tujuan sebagian besar anggota tim	143.18	104.453	.382	.917
5. Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan komunikasi	142.97	102.696	.482	.915
6. Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan dalam memahami orang lain	143.21	103.744	.465	.915
7. Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan mengendalikan emosi	143.38	103.455	.412	.916
8. Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kepekaan anggota	143.35	102.538	.551	.914
9. Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerjasama	142.88	104.834	.411	.916

10. Terdapat pertemuan untuk menentukan tugas dan tanggungjawab anggota	143.24	102.185	.484	.915
11. Terdapat pertemuan untuk membahas tugas dan tanggungjawab anggota	143.26	102.322	.537	.915
12. Terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan mengenai anggota tim	143.38	101.031	.523	.915
13. Terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan tim	143.24	100.367	.623	.913
14. Terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan yang berkaitan dengan nasabah	143.24	101.640	.526	.915
15. Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan teknis	143.15	101.644	.556	.914
16. Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal	143.29	104.214	.398	.916
17. Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan anggota dalam memecahkan masalah	142.97	104.272	.391	.916
18. Pegawai dapat mengerjakan tugas dengan teliti dalam situasi apapun	143.50	105.894	.238	.918
19. Pegawai selalu mengerjakan tugas dengan baik	143.15	102.978	.547	.915
20. Pegawai selalu mengerjakan pekerjaan dengan rapi dalam situasi apapun	143.35	100.781	.709	.912
21. Pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan	143.35	103.205	.634	.914
22. Pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	143.32	102.832	.454	.916
23. Pegawai selalu memahami pekerjaan yang harus dilakukan	143.15	100.675	.692	.913
24. Pegawai selalu berpenampilan sopan dalam bekerja	142.82	105.059	.379	.916
25. Pegawai tidak suka menunda-nunda pekerjaan	143.18	104.998	.376	.917
26. Pegawai memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain	143.47	104.863	.301	.918

27. Pegawai selalu menciptakan hubungan yang baik dengan rekan sekerja	143.00	102.545	.554	.914
28. Pegawai dapat bekerja sama dengan rekan sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan	143.06	104.299	.481	.915
29. Pegawai dapat bekerjasama dengan pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan	143.12	104.531	.506	.915
30. Pegawai yakin akan kemampuan yang dimiliki satu sama lain	143.21	106.108	.286	.917
31. Pegawai selalu hadir ditempat kerja tepat waktu	143.18	103.786	.569	.915
32. Pegawai bersedia lembur jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan	143.26	106.685	.226	.918
33. Pegawai memiliki rasa tanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan	143.03	102.999	.595	.914
34. Pegawai berupaya meningkatkan kualitas kerja	142.91	101.659	.663	.913
35. Pegawai dapat bekerja secara mandiri	143.24	106.913	.270	.917
36. Pegawai tidak segan dalam mengungkapkan saran dan kritik kepada atasan	143.29	104.699	.255	.919

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
147.26	109.231	10.451	36

Lampiran 5

Tabel Frekuensi Data Responden

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	15	44.1	44.1	44.1
	Perempuan	19	55.9	55.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<35 Tahun	17	50.0	50.0	50.0
	35-45 Tahun	14	41.2	41.2	91.2
	>45 Tahun	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	1	2.9	2.9	2.9
	D3	5	14.7	14.7	17.6
	S1	25	73.5	73.5	91.2
	S2	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Status Perkawinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	20	58.8	58.8	58.8
	Belum Menikah	14	41.2	41.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Masa Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5 Tahun	11	32.4	32.4	32.4
	5-10 Tahun	5	14.7	14.7	47.1
	11-15 Tahun	9	26.5	26.5	73.5
	>15 Tahun	9	26.5	26.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Lampiran 6

Tabel Frekuensi Indikator - Indikator

Terdapat Kegiatan Yang Mengarahkan Anggota Untuk Dapat Merumuskan Tujuan Tim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Setuju	22	64.7	64.7	67.6
	Sangat setuju	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Kegiatan Tim Menunjukkan Fokus Dan Pemahaman Yang Jelas Terhadap Misi Dan Tujuan Tim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	23	67.6	67.6	67.6
	Sangat setuju	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Kegiatan Tim Dan Anggota Fokus Pada Pencapaian Tujuan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.9	2.9	2.9
	Setuju	23	67.6	67.6	70.6
	Sangat setuju	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Tujuan Tim Mewakili Tujuan Sebagian Besar Anggota Tim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Netral	1	2.9	2.9	5.9
	Setuju	26	76.5	76.5	82.4
	Sangat setuju	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pelatihan Yang Diberikan Dapat Meningkatkan Kemampuan Komunikasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	8.8	8.8	8.8
	Setuju	18	52.9	52.9	61.8
	Sangat setuju	13	38.2	38.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pelatihan Yang Diberikan Dapat Meningkatkan Kemampuan Dalam Memahami Orang Lain

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	11.8	11.8	11.8
	Setuju	24	70.6	70.6	82.4
	Sangat setuju	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pelatihan Yang Diberikan Dapat Meningkatkan Kemampuan Mengendalikan Emosi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	9	26.5	26.5	26.5
	Setuju	20	58.8	58.8	85.3
	Sangat setuju	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pelatihan Yang Diberikan Dapat Meningkatkan Kepekaan Anggota

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	20.6	20.6	20.6
	Setuju	23	67.6	67.6	88.2
	Sangat setuju	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pelatihan Yang Diberikan Dapat Meningkatkan Kemampuan Dalam Bekerjasama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	21	61.8	61.8	61.8
	Sangat setuju	13	38.2	38.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Terdapat Pertemuan Untuk Menentukan Tugas Dan Tanggungjawab Anggota

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	20.6	20.6	20.6
	Setuju	19	55.9	55.9	76.5
	Sangat setuju	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Terdapat Pertemuan Untuk Membahas Tugas Dan Tanggungjawab Anggota

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Netral	3	8.8	8.8	11.8
	Setuju	25	73.5	73.5	85.3
	Sangat setuju	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Terdapat Pertemuan Untuk Membahas Permasalahan Mengenai Anggota Tim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5.9	5.9	5.9
	Netral	5	14.7	14.7	20.6
	Setuju	22	64.7	64.7	85.3
	Sangat setuju	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Terdapat Pertemuan Untuk Membahas Permasalahan Tim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Netral	4	11.8	11.8	14.7
	Setuju	22	64.7	64.7	79.4
	Sangat setuju	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Terdapat Pertemuan Untuk Membahas Permasalahan Yang Berkaitan Dengan Nasabah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Netral	4	11.8	11.8	14.7
	Setuju	22	64.7	64.7	79.4
	Sangat setuju	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Terdapat Pelatihan Untuk Meningkatkan Kemampuan Teknis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Netral	2	5.9	5.9	8.8
	Setuju	23	67.6	67.6	76.5
	Sangat setuju	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Terdapat Pelatihan Untuk Meningkatkan Kemampuan Interpersonal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	17.6	17.6	17.6
	Setuju	23	67.6	67.6	85.3
	Sangat setuju	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Terdapat Pelatihan Untuk Meningkatkan Kemampuan Anggota Dalam Memecahkan Masalah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	5.9	5.9	5.9
	Setuju	20	58.8	58.8	64.7
	Sangat setuju	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Dapat Mengerjakan Tugas Dengan Teliti Dalam Situasi Apapun

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	11	32.4	32.4	32.4
	Setuju	20	58.8	58.8	91.2
	Sangat setuju	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Selalu Mengerjakan Tugas Dengan Baik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	8.8	8.8	8.8
	Setuju	24	70.6	70.6	79.4
	Sangat setuju	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Selalu Mengerjakan Pekerjaan Dengan Rapi Dalam Situasi Apapun

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	20.6	20.6	20.6
	Setuju	23	67.6	67.6	88.2
	Sangat setuju	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Selalu Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Beban Kerja Yang Diberikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	14.7	14.7	14.7
	Setuju	27	79.4	79.4	94.1
	Sangat setuju	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Selalu Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	8	23.5	23.5	23.5
	Setuju	20	58.8	58.8	82.4
	Sangat setuju	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Selalu Memahami Pekerjaan Yang Harus Dilakukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	11.8	11.8	11.8
	Setuju	22	64.7	64.7	76.5
	Sangat setuju	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Selalu Berpenampilan Sopan Dalam Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	19	55.9	55.9	55.9
	Sangat setuju	15	44.1	44.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Tidak Suka Menunda-Nunda Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	8.8	8.8	8.8
	Setuju	25	73.5	73.5	82.4
	Sangat setuju	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Memiliki Kemampuan Untuk Mempengaruhi Orang Lain

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	11	32.4	32.4	32.4
	Setuju	19	55.9	55.9	88.2
	Sangat setuju	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Selalu Menciptakan Hubungan Yang Baik Dengan Rekan Sekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	5.9	5.9	5.9
	Setuju	21	61.8	61.8	67.6
	Sangat setuju	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Dapat Bekerja Sama Dengan Rekan Sekerja Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.9	2.9	2.9
	Setuju	25	73.5	73.5	76.5
	Sangat setuju	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Dapat Bekerjasama Dengan Pimpinan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.9	2.9	2.9
	Setuju	27	79.4	79.4	82.4
	Sangat setuju	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Yakin Akan Kemampuan Yang Dimiliki Satu Sama Lain

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	8.8	8.8	8.8
	Setuju	26	76.5	76.5	85.3
	Sangat setuju	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Selalu Hadir Ditempat Kerja Tepat Waktu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	5.9	5.9	5.9
	Setuju	27	79.4	79.4	85.3
	Sangat setuju	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Bersedia Lembur Jika Ada Pekerjaan Yang Harus Diselesaikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	11.8	11.8	11.8
	Setuju	26	76.5	76.5	88.2
	Sangat setuju	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Memiliki Rasa Tanggungjawab Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.9	2.9	2.9
	Setuju	24	70.6	70.6	73.5
	Sangat setuju	9	26.5	26.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Berupaya Meningkatkan Kualitas Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.9	2.9	2.9
	Setuju	20	58.8	58.8	61.8
	Sangat setuju	13	38.2	38.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Dapat Bekerja Secara Mandiri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	5.9	5.9	5.9
	Setuju	29	85.3	85.3	91.2
	Sangat setuju	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Pegawai Tidak Segan Dalam Mengungkapkan Saran Dan Kritik Kepada Atasan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Netral	7	20.6	20.6	23.5
	Setuju	18	52.9	52.9	76.5
	Sangat setuju	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Lampiran 7

Nonparametric Correlations

Correlations

			Pelaksanaan Team Building	Kinerja Pegawai
Spearman's rho	Pelaksanaan Team Building	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 34	.472(**) .005 34
	Kinerja Pegawai	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.472(**) .005 34	1.000 . 34

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



Lampiran 8

Tabel Distribusi Normal

Z	0	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.2	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.3	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.4	0.1154	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.1549
0.7	0.2580	0.2661	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2797	0.2823	0.2582
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4454	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4733	0.4750	0.4756	0.4761	0.4764
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4789	0.4803	0.4808	0.4812	0.4871
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4980
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.1916
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.2931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4071	0.4072	0.4973	0.4974
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977	0.4978	0.4979	0.4979	0.4980	0.4981
2.9	0.4081	0.4982	0.4982	0.4983	0.4984	0.4984	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990