



UNIVERSITAS INDONESIA

**INTERVENSI *TEAM BUILDING TRAINING* UNTUK
MENINGKATKAN KEPERCAYAAN TERHADAP REKAN
KERJA DAN KUALITAS *TEAMWORK* DI PT. S**

*(Intervention of Team Building Training for Improving
Interpersonal Trust in Co-Workers and Teamwork Quality at S
Company)*

TESIS

**AJI CAHYADI
1006795945**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**INTERVENSI *TEAM BUILDING TRAINING* UNTUK
MENINGKATKAN KEPERCAYAAN TERHADAP REKAN
KERJA DAN KUALITAS *TEAMWORK* DI PT. S**

*(Intervention of Team Building Training for Improving
Interpersonal Trust in Co-Workers and Teamwork Quality at S
Company)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**AJI CAHYADI
1006795945**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Aji Cahyadi

NPM : 1006795945

Tanda Tangan :



Tanggal : 6 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Aji Cahyadi
NPM : 1006795945
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Intervensi *Team Building Training* untuk Meningkatkan Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja dan Kualitas *Teamwork* di PT. S

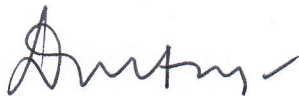
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I	Prof. Dr. Ali Nina Liche Seniati, M.Si NIP 196701231992032001	()
Pembimbing II	Dr. Hartanto Brotoharsojo NIP 080903005	()
Penguji I	Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si NIP 196109101987032001	()
Penguji II	Dra. Derry Busriati, M.Psi NIP 195402271980032002	()

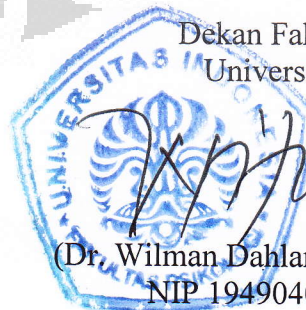
DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia



(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., Ph.D. Psikolog)
NIP 195103271976032001

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.)
NIP 194904031976031002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 6 Juli 2012

UCAPAN TERIMAKASIH

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat selesai tepat waktu. Sholawat dan salam peneliti sampaikan kepada junjungan tercinta Rosululloh Muhammad SAW. Ucapan terimakasih peneliti sampaikan juga kepada pihak yang telah membantu peneliti dalam pengerjaan tesis ini:

1. Ibu Prof. Dr. Ali Nina Liche Seniati, M.Si. selaku pembimbing I, dan Bapak Dr. Hartanto Brotoharsojo selaku pembimbing II, yang telah menyempatkan diri di tengah kesibukan beliau berdua untuk memberi masukan, kritikan, dan dorongan kepada peneliti sehingga tesis ini dapat selesai.
2. Ibu Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si. dan Ibu Dra. Derry Busriati, M.Psi. selaku penguji yang telah memberikan masukan sehingga tesis ini menjadi lebih baik.
3. Bapak dan Ibu Tercinta (Bapak Suwandi RA dan Ibu Yatinah Alm) serta Bapak Zulkarnain dan Ibu Irma Diana, terimakasih untuk doa dan dukungannya selama ini.
4. Istri Tercinta dan Tersayang: Melia Pramadhona, "Terimakasih untuk Cinta dan Perhatiannya".
5. Jagoan Tersayang: Damarnusa Parama Aji, "Ayah sudah selesai Tesisnya Nak, laptopnya boleh Damar pakai..."
6. Sahabat-sahabat setia di saat pembuatan tesis dan magang, yaitu Anggi Susilowati, Vicky F, dan Tika Coco. Terima kasih untuk kebersamaan dan kerjasamanya: "Akhirnya bubar juga!"
7. Sahabat-sahabat pertama dalam tugas kelompok: Ria, Renny dan Atha "Semoga Sukses buat kalian semua!"
8. Seluruh teman PIO XVI: Miranti, Elita, Nella, Anggie, Anti, Yusna, Tris, Prima, Dipta, Nina, Nana, Mba Ade, Ade H, Micu, Layyina, Mega, Ayu, Rani, Nining.
9. Seluruh pihak di PT. S yang telah membantu kelancaran pelaksanaan intervensi, yaitu Mas Dhiko, Pak Ucok, Pak Subari, Pak Masrana, Pak Agus, dan seluruh responden yang terlibat dalam pengambilan data tesis ini. Terima kasih atas waktu yang diberikan ditengah kesibukan bekerja.
10. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu disini.

Semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan dari semua pihak yang terkait. Saya berharap tesis ini dapat berguna bagi orang-orang yang membacanya.

Depok, 27 Juni 2012

Aji Cahyadi

(cahyadi_maju@yahoo.com)

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aji Cahyadi
NPM : 1006795945
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Intervensi *Team Building Training* untuk Meningkatkan Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja dan Kualitas *Teamwork* di PT. S”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : Juli 2012

Yang menyatakan



(Aji Cahyadi)

ABSTRAK

Nama : Aji Cahyadi
Program Studi : Profesi Psikologi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Intervensi *Team Building Training* untuk Meningkatkan Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja dan Kualitas *Teamwork* di PT. S

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork* di PT. S. Tipe penelitian *action research* dengan responden sebanyak 66 karyawan. Alat ukur adalah adaptasi *Teamwork Quality* (Hoegl & Geumenden, 2001) dan Kuesioner Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja (McAllister, 1995). Hasil perhitungan uji regresi berganda memperoleh hasil $R^2 = 0,508$ ($p < 0,05$) yang berarti kepercayaan terhadap rekan kerja mempengaruhi kualitas *teamwork* sebesar 50,8%. Intervensi *team building training* dirancang untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas *teamwork*. Hasil perhitungan efek intervensi menunjukkan signifikansi perbedaan *pre-test* dan *post-test* kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas *teamwork* dengan uji *t-test*; diperoleh nilai *t* untuk kepercayaan terhadap rekan kerja sebesar -1,683 ($p > 0,05$) dan untuk kualitas *teamwork* sebesar -4,460 ($p < 0,05$). Hal ini berarti tidak terdapat peningkatan skor kepercayaan terhadap rekan kerja secara signifikan namun terjadi peningkatan skor kualitas *teamwork* secara signifikan setelah diberikan intervensi *team building training*. Dengan demikian *team building training* mampu meningkatkan kualitas *teamwork*, namun belum mampu meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja di PT.S.

Kata kunci:

Kualitas *Teamwork*, Kepercayaan terhadap Rekan kerja, Pelatihan *Team Building*.

ABSTRACT

Name : Aji Cahyadi
Study Program : Professional Psychology
Specialization : Industrial and Organizational Psychology
Thesis Title : Intervention of Team Building Training for Improving Interpersonal Trust in Co-Workers and Teamwork Quality at S Company

This study aims to determine the effect of interpersonal trust in co-workers to the teamwork quality at S Company. The type of this study is action research study by the number of study participants as many as 66 employees. Measuring instrument used is a measure of adaptation Teamwork Quality (Hoegl & Geumenden, 2001) and the Trust in Co-workers Questionnaire (McAllister, 1995). The results of calculations using multiple regression showed $R^2 = 0.508$ ($p < 0.05$), which means interpersonal trust in co-workers affects the teamwork quality at 50.8%. Therefore, the interventions made in the study was designed to increase interpersonal trust in co-workers and teamwork quality. The intervention is a team building training. Intervention effects were measured by comparing the pre-test and post-test measurements of interpersonal trust in co-workers and teamwork quality. The results of tests of significance differences in the calculation of pre-test and post-test interpersonal trust in co-workers and teamwork quality using a t-test. The t-test values obtained for interpersonal trust in co-workers is -1.683 ($p > 0.05$) and the value of t for teamwork quality is - 4.460 ($p < 0.05$). This means there is no significantly scores increased in interpersonal trust in co-workers after a given intervention but teamwork quality scores increased significantly. The results of this analysis indicate that a given intervention can improve teamwork quality, but have not been able to increase the interpersonal trust in co-workers.

Key words:

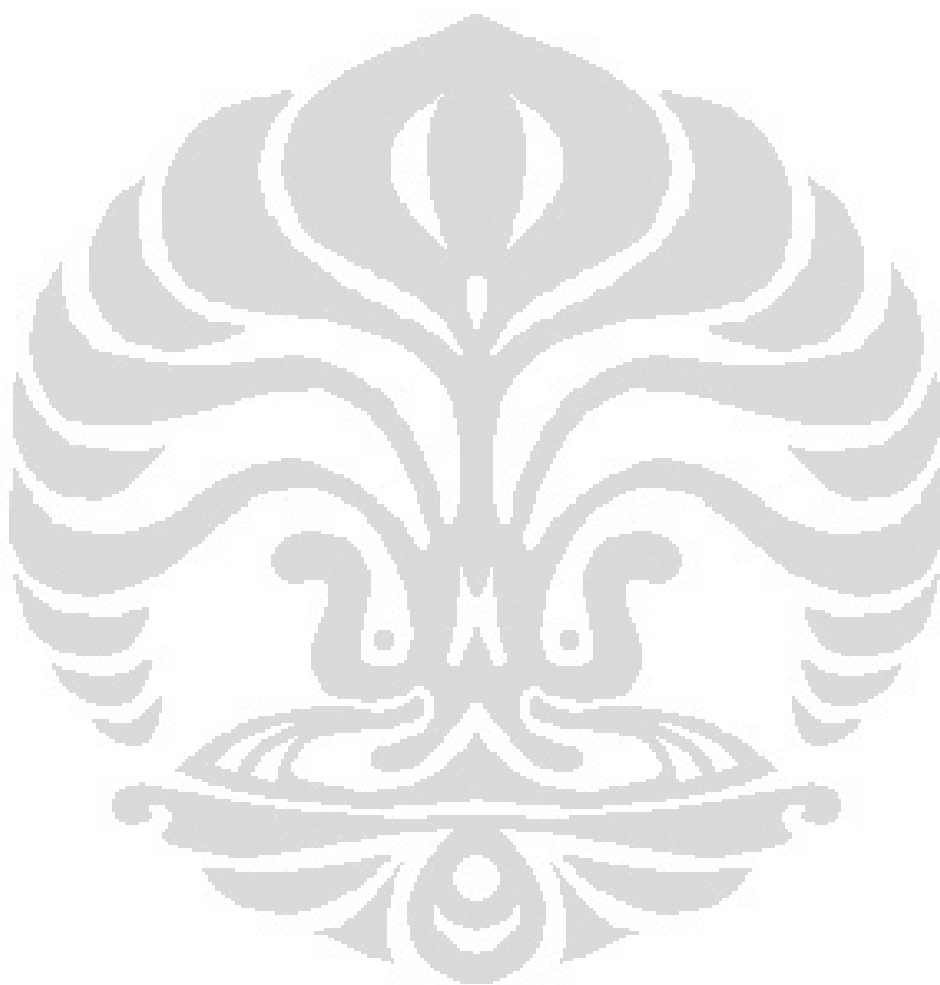
Teamwork quality, interpersonal trust in co-workers, team building training.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GRAFIK.....	xii
DAFTAR BAGAN	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2 Permasalahan	5
1.3 Rumusan Masalah.....	11
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
1.5 Sistematika Penulisan	12
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Kualitas <i>Teamwork</i>	14
2.1.1 Definisi Kualitas <i>Teamwork</i>	15
2.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kualitas <i>Teamwork</i>	16
2.1.3 Manfaat <i>Teamwork</i> bagi Organisasi	17
2.1.4 Karakteristik Kualitas <i>Teamwork</i>	18
2.1.5 Pengukuran Kualitas <i>Teamwork</i>	22
2.2 Kepercayaan.....	23
2.2.1 Definisi Kepercayaan.....	23
2.2.2 Aspek-aspek yang Mempengaruhi Kepercayaan.....	24
2.3 Kepercayaan Terhadap rekan Kerja.....	24
2.3.1 Definisi.....	24
2.3.2 Bentuk dan Antecedent	26
2.3.3 Pengukuran Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja	27
2.4 Intervensi Organisasi	27
2.4.1 Definisi Intervensi Organisasi	28
2.4.2 Tipe Intervensi Organisasi	28
2.4.3 <i>Team Building Training</i>	29
2.5 Dinamika Hubungan Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja, Kualitas <i>Teamwork</i> dan <i>Team Building Training</i>	32
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Pendekatan Penelitian	36
3.2 Tipe Penelitian	36

3.3 Desain Penelitian	38
3.4 Variabel Penelitian.....	38
3.4.1 Variabel Terikat: Kualitas <i>Teamwork</i>	38
3.4.2 Variabel Bebas : Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja.....	38
3.4.3 Intervensi.....	39
3.5 Rumusan Masalah	39
3.6 Hipotesis Penelitian	39
3.7 Responden Penelitian.....	40
3.8 Metode Pengumpulan Data.....	40
3.8.1 Wawancara.....	40
3.8.2 Observasi.....	42
3.8.3 Kuesioner	42
3.8.3.1 Kuesioner Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja	43
3.8.3.2 Kuesioner Kualitas <i>Teamwork</i>	46
3.8.3.3 Kuesioner Evaluasi Pelatihan.....	48
3.9 Metode Analisis Data.....	48
3.10 Prosedur Penelitian	49
BAB 4. HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI.....	55
4.1 Gambaran Responden Penelitian	55
4.2 Hasil Penelitian	57
4.2.1 Gambaran Kualitas <i>Teamwork</i>	57
4.2.2 Gambaran Kepercayaan Terhadap rekan Kerja	58
4.2.3 Hubungan antara Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja dan Kualitas <i>Teamwork</i>	59
4.2.4 Rancangan Intervensi Berdasarkan Hasil Penelitian	60
4.3 Hasil Penelitian Tambahan	63
4.4 Program Intervensi.....	61
4.4.1 Waktu Intervensi	61
4.4.2 Tempat	61
4.4.3 Responden Intervensi.....	61
4.4.4 Prosedur Intervensi	61
4.4.4.1 Prosedur Persiapan Intervensi	61
4.4.4.2 Prosedur Pelaksanaan Intervensi	62
4.4.5 Evaluasi Hasil Intervensi	63
4.4.5.1 Uji Perbedaan Skor Kuesioner Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja Sebelum dan Sesudah Intervensi.....	63
4.4.5.2 Uji Perbedaan Skor Keusioner Kualitas <i>Teamwork</i> Sebelum dan Sesudah Intervensi.....	63
4.4.5.3 Hasil Evaluasi Level Reaksi terhadap Pelaksanaan Pelatihan	66
4.4.5.4 Hasil Evaluasi Level Pembelajaran.....	69
BAB 5. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN	72
5.1 Kesimpulan	72
5.2 Diskusi	72

5.2.1 Diskusi Hasil Penelitian	72
5.2.2 Keterbatasan Penelitian	75
5.3 Saran.....	76
5.3.1 Saran Metodologis.....	75
5.3.2 Saran Praktis.....	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN.....	81

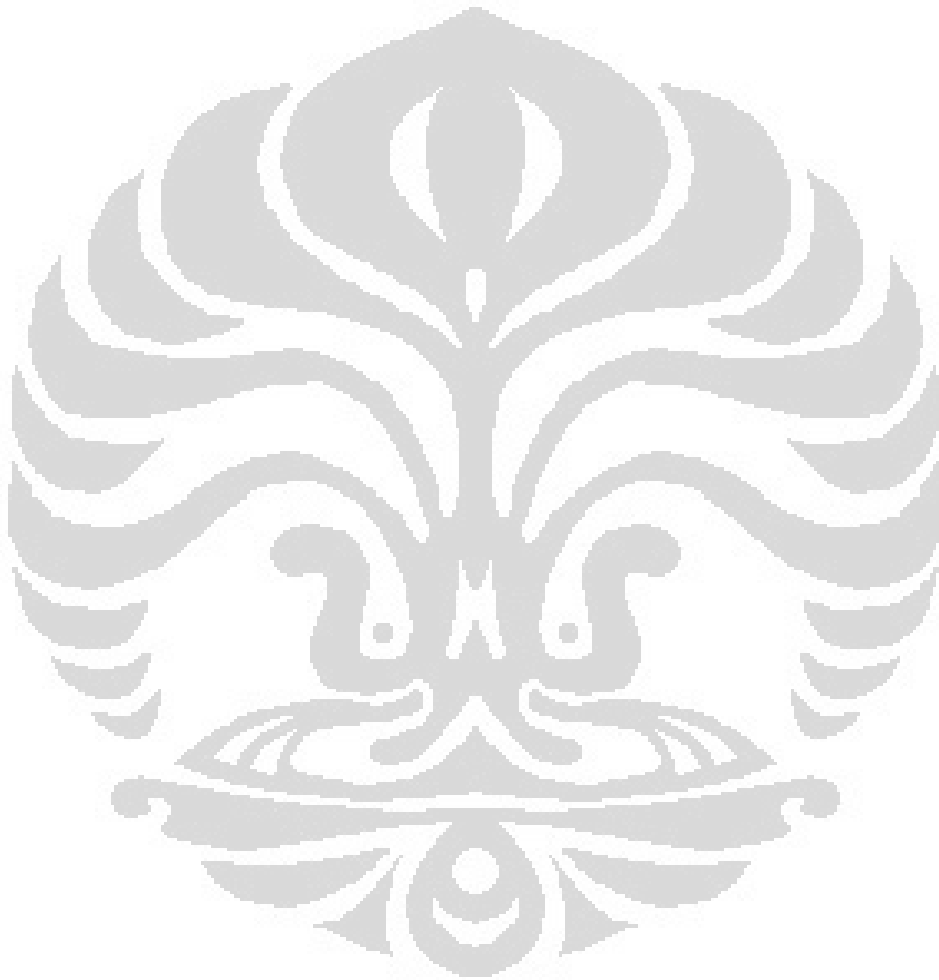


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Tahapan <i>Action Research</i>	37
Tabel 3.2 Penyebaran item aspek <i>Teamwork Quality</i>	43
Tabel 3.3 Penyebaran item aspek <i>Teamwork Quality</i> setelah dihapus	45
Tabel 3.4 Penyebaran item quesioner Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja	46
Tabel 4.1 Gambaran Demografis Responden Penelitian berdasarkan jenis kelamin, Masa Kerja dan Usia	55
Tabel 4.2 Gambaran Demografis Responden Penelitian berdasarkan Jabatan, Tingkat Pendidikan dan Departemen	56
Tabel 4.3 Gambaran Kualitas <i>Teamwork</i>	58
Tabel 4.4 Gambaran nilai rata-rata aspek kualitas <i>teamwork</i>	58
Tabel 4.5 Gambaran Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja.....	59
Tabel 4.6 Hasil Analisis Regresi.....	59
Tabel 4.7 Perbandingan Skor Kuesioner Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja Sebelum dan Sesudah Intervensi.....	63
Tabel 4.8 Perbedaan Skor Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja Sebelum dan Sesudah Intervensi	64
Tabel 4.9 Perbandingan Skor Kualitas <i>Teamwork</i> Sebelum dan Sesudah Intervensi	65
Tabel 4.10 Perbedaan Skor Kualitas <i>Teamwork</i> Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Intervensi	65
Tabel 4.11 Skor Hasil Evaluasi Pemahaman	70
Tabel 4.12 Perbedaan skor Pengetahuan Pre test-Pos test	71

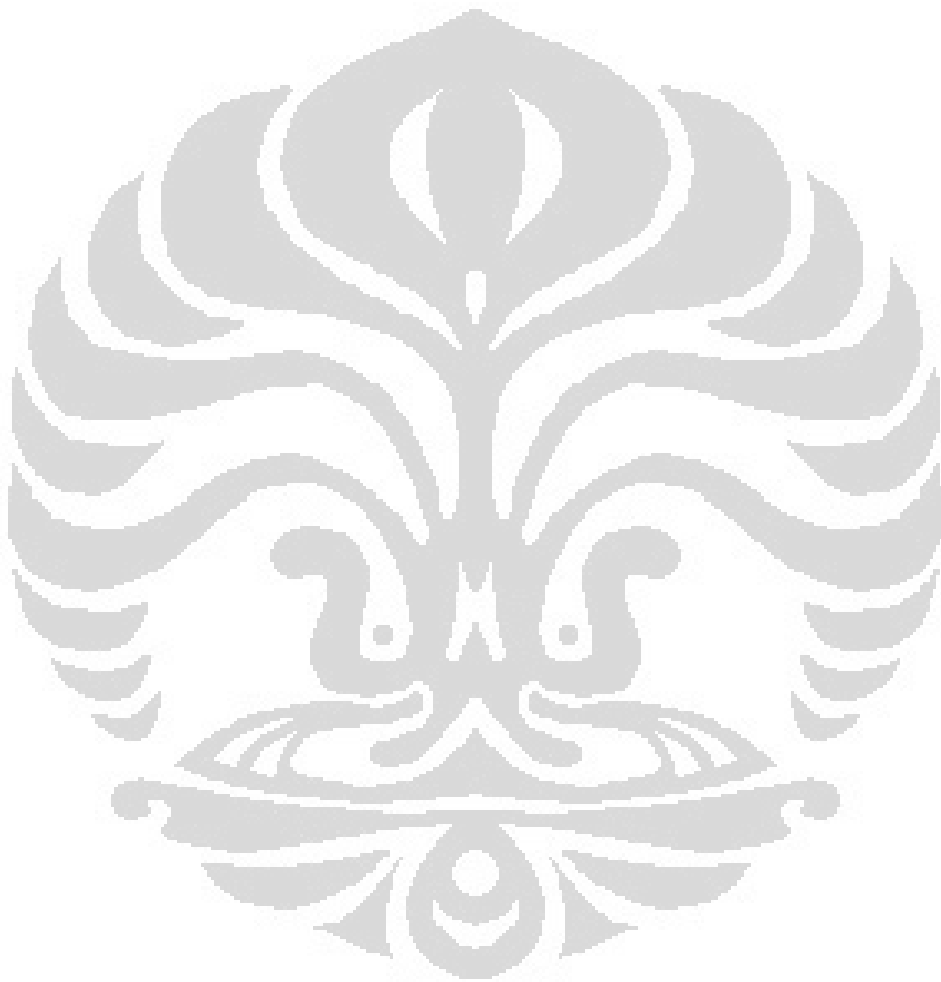
DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Hasil Penilaian terhadap Keseluruhan Pelatihan	66
Grafik 4.2 Hasil Penilaian terhadap Pelaksanaan Pelatihan.....	66
Grafik 4.3 Hasil Penilaian terhadap Materi Pelatihan.....	67
Grafik 4.4 Hasil Penilaian terhadap Fasilitator Pelatihan	68



DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Model Penelitian	35
----------------------------------	----



LAMPIRAN

LAMPIRAN	1
Lampiran 1 Profil Perusahaan PT. S	2
Lampiran 2 Bagan Kerangka Berpikir Penelitian	8
Lampiran 3 Alat Ukur Penelitian	9
Lampiran 4 Uji Statistik Alat Ukur Penelitian	17
4.1 <i>Output SPSS</i> Uji Statistik Kuesioner Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja.....	17
4.2 <i>Output SPSS</i> Uji Statistik Kuesioner Kualitas <i>Teamwork</i> (TWQ).....	18
Lampiran 5 Hasil Penelitian.....	20
5.1 <i>Output SPSS</i> Hasil Uji Regresi Kepercayaan terhadap rekan kerja dan Kualitas <i>Teamwork</i>	20
5.2 <i>Output SPSS</i> Hasil Uji statistik Pre Test dan Post Test Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja	21
5.3 <i>Output SPSS</i> Hasil Uji statistik Pre Test dan Post Test Kualitas <i>Teamwork</i> (TWQ).....	22
5.4 <i>Output SPSS</i> Hasil Uji statistik Pretest dan post test Hasil Pembelajaran	23
Lampiran 6 Pelatihan	25
Lampiran 7 Dokumentasi.....	47

BAB 1. PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Di era globalisasi saat ini, banyak organisasi mengubah struktur organisasinya menjadi semakin ramping dan lebih berorientasi pada kinerja sebuah tim. Hal ini dilakukan supaya organisasi tersebut dapat bertahan di tengah persaingan yang ketat dan kompetitif. Keen (1990, dalam Costa, 2003) menyatakan bahwa bentuk manajemen yang diterapkan juga lebih memberikan jalan untuk terciptanya pendekatan yang lebih kolaboratif dengan menekankan pada koordinasi, pembagian peran dan tanggung jawab, serta melibatkan pekerja dalam proses pembuatan keputusan. Selain itu, organisasi-organisasi modern juga telah banyak mengadopsi struktur organisasi yang mensyaratkan ketergantungan yang intensif di antara individu-individu, kelompok-kelompok dan unit-unit kerja (Erdem dan Ozen, 2003). Kesuksesan dari sebuah organisasi dalam merespon perubahan globalisasi yang sangat cepat, juga tergantung pada seberapa cepat organisasi dapat belajar, seberapa mampu organisasi membangun komunikasi horisontal dan sampai sejauh mana organisasi dapat mengadopsi metode bekerja bersama dalam sebuah tim atau *teamwork* (Erdem dan Ozen, 2003).

Fakta-fakta yang berkembang selama ini menunjukkan bahwa fungsi dari sebuah *teamwork* menjadi simbol dari model kerja dan perilaku bekerja yang ideal dalam sebuah organisasi. Kegunaan dari *teamwork* sendiri dirancang untuk memaksimalkan sinergi di antara bagian-bagian yang berbeda dalam organisasi (Erdem dan Ozen, 2003). Menurut Parker (2007) dengan adanya *teamwork* dalam organisasi juga dapat memberikan kesempatan bagi anggota organisasi tersebut untuk mencapai hasil yang luar biasa. Dengan adanya *teamwork* yang berkualitas, maka sebuah tim dapat memberikan keseimbangan di antara para anggotanya, yaitu dengan menciptakan suatu lingkungan di mana mereka tertarik untuk

memberikan kontribusi dan partisipasi dalam rangka mengembangkan lingkungan kerja yang positif dan efektif. Penelitian-penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi dari kualitas *teamwork* yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kepuasan kerja (Griffin, Patterson, & West, 2001). DeGrosky (2006) menyatakan bahwa kualitas *teamwork* yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan partisipasi dan inovasi, pengurangan kesalahan, peningkatan kualitas, peningkatan kemampuan reaksi, efisiensi biaya, pelayanan konsumen yang lebih baik, serta meningkatkan kepuasan karyawan. Hoegl dan Geumenden (2001) menemukan bahwa kualitas *teamwork* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tim (efektivitas dan efisiensi) dan kesuksesan anggota tim (kepuasan kerja dan pembelajaran), munculnya sedikit konflik dan adanya kapasitas untuk mencapai resolusi dari konflik tersebut. Selain itu, dengan adanya kualitas *teamwork* yang baik dalam organisasi, maka dapat dihasilkan kinerja yang lebih baik, diantaranya adalah peningkatan produktivitas di tempat kerja, perbaikan kualitas pelayanan, meningkatnya kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, rendahnya absensi dan berkurangnya rata-rata karyawan yang keluar (Sheng, Tian, & Chen, 2010).

Marks dkk (2001, dalam Sheng, Tian, & Chen, 2010) menemukan bahwa kesuksesan sebuah tim dalam membangun *teamwork* yang berkualitas, tidak hanya berkaitan dengan bakat dan kemampuan anggota tim, namun juga berkaitan erat dengan interaksi yang terjadi di antara mereka. Interaksi tersebut didasarkan pada adanya saling pengertian, bahasa yang digunakan dan saling ketergantungan di antara para anggota tim. Penemuan tersebut mendukung pernyataan dari Hoegl dan Gemuenden (2001) yang membuat sebuah konsep tentang kualitas *teamwork* yang efektif, yaitu dengan menekankan pada kualitas fungsi kolaborasi yang terdiri dari enam aspek yang diklasifikasikan menjadi dua kelompok, yaitu aspek tugas (komunikasi, koordinasi dan keseimbangan terhadap kontribusi anggota) dan aspek interaksi sosial (dukungan, usaha dan kohesivitas tim).

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas *teamwork* dapat dilakukan dengan cara menciptakan pengayaan pekerjaan kepada anggota tim dalam

mencapai tujuan kelompok, serta memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk lebih otonom (Griffin, Patterson, & West, 2001). Hal ini juga sesuai dengan bukti-bukti yang menyatakan bahwa tim dengan tingkat otonomi yang tinggi ternyata lebih efektif dibandingkan dengan tim dengan level otonomi yang rendah (Griffin, Patterson, & West, 2001). Penelitian yang dilakukan oleh Griffin, Patterson, & West (2001) menunjukkan bahwa kualitas *teamwork* berkorelasi negatif dengan pengawasan dari atasan. Perusahaan yang mempunyai *teamwork* yang berkualitas para pekerjanya diperlakukan dengan pengawasan dari atasannya dengan tingkat yang relatif rendah. Para pekerja dengan kualitas *teamwork* yang baik diperlakukan dengan memberi mereka otonomi yang tinggi untuk meningkatkan kemampuan dan tanggung jawab dalam menciptakan variasi pekerjaan.

Teamwork yang berkualitas, juga akan tercipta ketika atasan dapat memerankan diri sebagai bagian yang mendorong para karyawan untuk termotivasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih otonom. Selain itu, atasan yang efektif lebih memberikan kepercayaan tentang peran dan tanggung jawab sehingga karyawan lebih merasa positif dengan diberikannya kebebasan dalam menjalankan peran dan tanggungjawabnya (Griffin, Patterson, & West, 2001). Berkaitan dengan peran atasan terhadap terciptanya kualitas *teamwork* yang efektif, maka manajemen puncak mempunyai peran untuk menciptakan suasana atau iklim yang mendukung terciptanya koordinasi terhadap aktivitas pelaksanaan tugas dalam sebuah tim (Gupta dan Wilemon 1996; Sethi dan Nicholson 1998, dalam Dayan dan Benedetto, 2008). Atasan juga mempunyai peranan penting dalam mengatur lingkungan kerja dan menyediakan informasi dan umpan balik bagi karyawan (Durham, 1997 dalam Griffin, Patterson, & West, 2001).

Persyaratan penting lain dari sebuah tim untuk berkinerja baik adalah adanya interaksi sosial yang kuat diantara anggota tim (Erdem dan Ozen, 2003). Interaksi sosial sendiri meliputi proses interpersonal dengan dukungan lingkungan sosial anggota kelompok untuk berbagi tugas dan bekerja sama (Campion, 1996 dalam Williams dan Castro, 2010). Faktor penting untuk menciptakan interaksi

dan sinergi di antara anggota tim adalah adanya iklim kepercayaan terhadap rekan kerja (Erdem dan Ozen, 2003). Perilaku-perilaku yang mengindikasikan sebuah kepercayaan terhadap rekan kerja meliputi komunikasi terbuka dan kesediaan untuk dipengaruhi (Costa, 2003).

Kepercayaan terhadap rekan kerja menumbuhkan dan melindungi semangat tim dengan memunculkan kerjasama dan solidaritas di antara anggota tim. Hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja tim yang konsekuensinya juga akan mempengaruhi kinerja organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung (Erdem dan Ozen, 2003). Costa (2003) menyatakan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja juga merupakan faktor yang sangat penting dalam hubungan interpersonal dan interaksi kelompok di tempat kerja (dalam Sheng, Tian, & Chen, 2010).

Kepercayaan terhadap rekan kerja memberikan sebuah atmosfer keamanan psikologis bagi anggota tim, di mana anggota tim dapat menerima kritik dengan lebih mudah, mendiskusikan kesalahan-kesalahan dan mengekspresikan pemikiran mereka secara bebas sehingga meningkatkan sinergi (Erdem dan Ozen, 2005). Kepercayaan terhadap rekan kerja juga dapat mengurangi perasaan negatif karena hal ini merupakan sumber daya untuk manajemen risiko, mengurangi kompleksitas dan memberikan penjelasan terhadap hal-hal yang tidak familiar melalui penjelasan orang lain (Bouckenooghe, 2008).

Hubungan antara kepercayaan terhadap rekan kerja dan kinerja karyawan telah diteliti dalam level individu maupun kelompok, diantaranya adalah kepercayaan terhadap rekan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja tim (Dirks dan Ferrin, 2001; Erdem, Ozen, & Atsan, 2003; Shen dan Chen, 2007; Schaubroeck, Peng, & Lam, 2011), kualitas *teamwork* (Erdem, 2003; Sheng, Tian, & Chen, 2010), kemauan berbagi pengetahuan (Politis, 2003), sikap kerja dan membangun hubungan kerjasama di antara anggota organisasi (Spector dan Jones, 2004), dan sikap anggota tim dalam pembentukan nilai-nilai kelompok (Jones dan George, 1998; Costa, 2003).

Berdasarkan uraian mengenai kualitas *teamwork* dan kepercayaan terhadap rekan kerja tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepercayaan terhadap rekan

kerja berperan penting dalam meningkatkan kualitas *teamwork* supaya lebih efektif. Oleh karena itu, peningkatan kepercayaan terhadap rekan kerja di antara karyawan penting untuk diteliti agar kualitas *teamwork* dalam organisasi menjadi lebih efektif. Kualitas *teamwork* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan dasar kualitas interaksi di dalam tim dengan melihat seberapa baik persepsi anggota tim terhadap kolaborasi dan interaksi yang terjadi di antara anggota tim. Kualitas *teamwork* dalam penelitian ini juga digambarkan dengan penilaian anggota tim terhadap seberapa alami anggota tim dalam bekerja bersama melalui proses kolaborasi yaitu komunikasi, koordinasi, keseimbangan kontribusi anggota, dukungan, usaha dan kohesi.

1.2 Permasalahan

PT. S berdiri pada tahun 2002 sebagai sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengamanan. Memasuki usianya yang ke-10, PT. S telah berhasil mengembangkan jaringan yang cukup luas dan meningkatkan jumlah pelanggan dengan memperluas segmentasi bidang usaha. Target yang ingin dicapai oleh PT. S selanjutnya adalah penambahan cakupan operasional di seluruh wilayah Indonesia, selalu memberikan pelayanan terbaik bagi pengguna jasa keamanan dan menjadi *good corporate governance* (Profil Perusahaan PT. S, 2012).

Keadaan PT. S saat ini yang semakin berkembang menyebabkan sistem, prosedur, budaya, kepribadian, dan struktur organisasi menjadi semakin kompleks sehingga dimungkinkan muncul permasalahan di dalam organisasi yang dapat menghambat organisasi untuk bekerja secara efektif. Dari hasil wawancara awal yang dilakukan pada akhir bulan Maret 2012 dengan Presiden Direktur PT. S, kondisi perusahaan saat ini sudah cukup berkembang dengan jumlah pelanggan yang semakin bertambah dan keuntungan perusahaan juga semakin meningkat. Namun dari aspek sumber daya manusia, pihak manajemen merasa bahwa perkembangan perusahaan belum diikuti oleh peningkatan kualitas SDM, terutama dalam aspek *soft skill* yang meliputi kerjasama, komunikasi, manajemen waktu, pelayanan pelanggan dan efisiensi biaya. Dari hasil wawancara awal

tersebut, peneliti perlu melakukan pemetaan kondisi dan permasalahan sebenarnya yang dihadapi perusahaan saat ini sebagai landasan dalam merancang langkah-langkah untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Selanjutnya peneliti menyebarkan kuesioner *the blockage questionnaire* yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh karyawan PT. S sebagai data untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada di PT. S saat ini. Dari hasil penyebaran kuesioner, diperoleh lima hambatan terbesar dalam organisasi PT. S diantaranya adalah *poor teamwork, lack of succession planning and manajement development, unfair rewards, poor training* dan *low motivation*. Peneliti selanjutnya melaporkan hasil temuan ini kepada pihak manajemen PT. S. Pihak manajemen meminta peneliti untuk fokus kepada permasalahan peningkatan kualitas *teamwork* karena pihak manajemen menilai ketika kualitas *teamwork* dapat ditingkatkan maka akan mengurangi hambatan dan permasalahan dalam pekerjaan yang dihadapi karyawan yang berakibat pada pemborosan dan *inefisiensi*, seperti keterlambatan pemenuhan dan pengiriman tenaga keamanan kepada klien, keterlambatan pendistribusian logistik/perengkapan anggota keamanan, keterlambatan pembayaran gaji anggota keamanan, dan ketidakjelasan administrasi status kekaryawananan anggota keamanan.

Hasil kuesioner *the blockage questionnaire* juga sesuai dengan penilaian pihak manajemen terhadap hambatan yang dihadapi PT. S saat ini, yaitu rendahnya kualitas *teamwork*. Kualitas *teamwork* yang rendah dapat mengindikasikan bahwa kerjasama di antara para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di dalam tim maupun antar tim tidak efektif. Sesuai dengan hasil diskusi dengan pihak manajemen, tim yang dimaksud dalam penelitian ini tidak hanya terbatas pada bagian atau departemen yang terdapat di PT. S, namun keseluruhan bagian atau departemen yang terlibat dalam suatu proses pekerjaan yang ada di PT. S. Harapan pihak manajemen dengan tidak membuat batasan tim tersebut, adalah agar setiap anggota organisasi menyadari bahwa *next process* adalah *next customer*, sehingga dengan sendirinya mereka juga akan menyadari

bahwa tim adalah semua bagian yang terlibat dalam keseluruhan proses pekerjaan yang ada di PT. S.

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap HRD Manager, menunjukkan bahwa rendahnya kualitas *teamwork* di PT. S juga ditandai dengan perilaku para karyawan yang cenderung bekerja sendiri-sendiri dan mengabaikan koordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang mereka hadapi. Akibat yang ditimbulkan dari perilaku para karyawan tersebut adalah banyaknya keluhan dari *user* mengenai keterlambatan pengiriman anggota keamanan sehingga menimbulkan pemborosan berupa denda dari *user* (lihat lampiran 2). Selain itu, permasalahan rendahnya kualitas *teamwork* menjadi penting untuk diperbaiki karena bisnis utama PT. S adalah pengelolaan jasa keamanan yang berkaitan dengan pengelolaan manusia secara langsung yang membutuhkan *teamwork* yang berkualitas.

Identifikasi adanya permasalahan mengenai rendahnya kualitas *teamwork* di PT. S sebenarnya juga sudah terlihat pada analisa hasil penyebaran kuesioner serupa yang dilakukan pada tahun 2011. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kualitas *teamwork* berada pada urutan kedua setelah *unfair rewards*. Tujuan penyebaran kuesioner pada saat itu adalah untuk keperluan perumusan budaya perusahaan. Informasi mengenai kualitas *teamwork* yang diperoleh dari hasil kuesioner tersebut kemudian oleh pihak manajemen dijadikan sebagai prioritas untuk ditingkatkan. Hal ini diperlukan karena nilai-nilai *teamwork* belum dirumuskan sebagai budaya perusahaan secara tertulis. Pada saat itu juga sudah dilakukan sosialisasi mengenai budaya perusahaan yang di dalamnya terdapat nilai-nilai *teamwork* yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh setiap pribadi karyawan PT. S. Namun demikian, setelah satu tahun implementasi nilai-nilai *teamwork* dalam pekerjaan ternyata kualitasnya masih menjadi suatu permasalahan bagi perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh hasil kuesioner *blockage* tahun 2012 dimana *poor teamwork* merupakan hambatan bagi organisasi yang berada pada peringkat pertama.

Masalah rendahnya kualitas *teamwork* dari sudut pandang karyawan diantaranya adalah karyawan merasa meskipun *teamwork* telah dirumuskan

menjadi salah satu nilai tertulis dalam budaya perusahaan, namun dalam kenyataannya *teamwork* di PT. S masih kurang berkualitas. Karyawan juga berpendapat bahwa rendahnya kualitas *teamwork* di PT. S terjadi pada semua level jabatan yang belum sepenuhnya melaksanakan *teamwork* yang efektif dan mereka belum benar-benar mengimplementasikan nilai-nilai *teamwork* dalam pekerjaan, terutama pekerjaan yang berkaitan dengan unit/departemen lain. Mereka menganggap bahwa pekerjaan yang terkait dengan bagian lain bukanlah prioritas utama dari pekerjaan mereka, padahal penyelesaian semua pekerjaan di PT. S akan melibatkan semua bagian yang ada sehingga antar bagian akan saling membutuhkan. Hal ini juga dirasakan berdampak langsung kepada karyawan pada level staf sehingga menurunkan juga kualitas *teamwork* mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

Beberapa indikasi permasalahan rendahnya kualitas *teamwork* diperkuat oleh hasil wawancara dengan *corporate managemen*, Kepala Departemen (HRD, Finance, GA), kepala seksi (IT,OD-Rekrutmen, Operation, Marketing, GA, CNM), staf (IT, HRD, Operation, Marketing, GA dan Operation). Berdasarkan hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa kondisi kualitas *teamwork* di perusahaan saat ini masih sebatas slogan yang belum benar-benar diterapkan dalam pekerjaan nyata. Mereka menganggap *teamwork* yang ada adalah bekerja bersama belum sampai kepada tahap saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Salah satu akibat dari kualitas *teamwork* yang rendah terlihat pada banyaknya keluhan pada Departemen HRD dengan frekuensi keluhan dalam satu bulan lebih dari 30 keluhan. Keluhan tersebut menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan kepegawaian yang disebabkan oleh rendahnya kualitas *teamwork* yang melibatkan beberapa departemen, diantaranya Marketing, GA dan HRD Departemen. Keluhan yang berhubungan dengan kepegawaian berawal dari departemen marketing yang membuat kerjasama dengan *user-user* baru mengenai penempatan tenaga keamanan tanpa berkoordinasi dengan HRD dan GA departemen, padahal penempatan anggota kemanan untuk *user-user* tersebut harus melalui proses di departemen HRD dan pemenuhan logistik oleh departemen GA. Efek dari hal tersebut adalah banyaknya kontrak-kontrak kerja dengan pihak

pelanggan yang tidak didokumentasikan dengan baik sehingga menimbulkan permasalahan yang berkaitan dengan status hukum para anggota kemanan yang ditempatkan di *user-user* tersebut.

Hasil wawancara dengan HRD Manager dan Kasie *Training and Development*, diperoleh informasi bahwa rendahnya kualitas *teamwork* di PT. S lebih mengarah kepada rendahnya kepercayaan terhadap rekan kerja. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kualitas *teamwork* seperti hubungan antar karyawan dalam perusahaan, kejelasan tugas dan tanggung jawab terutama deskripsi pekerjaan dan SOP, dukungan pihak manajemen dan keterbukaan informasi dari hasil wawancara dan konfirmasi dengan karyawan menunjukkan bahwa hal-hal tersebut tidak bermasalah. Berdasarkan wawancara terhadap Kasie *Training and Development* yang terlibat langsung dalam proyek perumusan budaya organisasi yang berkaitan dengan pentingnya *teamwork* bagi karyawan PT. S sejak awal Januari 2011, diperoleh keterangan bahwa atasan adalah pihak yang dijadikan peran kunci oleh perusahaan dalam kesuksesan implementasi nilai-nilai *teamwork* tersebut. Para atasan bertugas melakukan sosialisasi nilai-nilai perusahaan kepada bawahannya, memastikan apakah para bawahan sudah memahami nilai-nilai *teamwork*, serta mendorong para bawahan untuk menerapkan nilai-nilai tersebut di dalam kehidupan sehari-hari ketika bekerja. Peran kunci tersebut tentu saja harus didukung dengan hubungan yang baik antara bawahan dengan atasan, atau dengan kata lain kepercayaan kepada rekan kerja harus terlebih dahulu terbangun dengan baik. Namun demikian, data yang diperoleh dari hasil wawancara, mengindikasikan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja juga tergolong rendah. Indikator-indikator perilaku yang muncul antara lain, karyawan selalu bertanya tentang untung rugi dari pekerjaan yang mereka terima, pengawasan dari atasan yang ketat, karyawan yang membicarakan kejelekan rekannya kepada pihak-pihak di luar bagiannya, karyawan meragukan kompetensi dan persiapan rekan kerja dalam bekerja, karyawan menganggap bahwa dengan berbagi pekerjaan dengan rekan kerja akan membuat pekerjaan menjadi lebih sulit. Hal-hal ini muncul karena karyawan menganggap dengan memberikan kepercayaan kepada rekan kerjanya akan mengancam pekerjaan yang

mereka lakukan, karena sewaktu-waktu dapat diambil alih oleh rekannya tersebut. Atasan sendiri juga kurang percaya kepada bawahannya, terutama dalam pendelagasian tugas dan pekerjaan yang berkaitan dengan pihak atau departemen lain. Hal ini karena mereka menganggap para anak buah belum dapat sepenuhnya dipercaya.

Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) menyatakan bahwa kepercayaan diukur dari persepsi orang yang mempercayai terhadap 3 karakteristik yang dimiliki oleh orang yang dipercaya, yaitu kemampuan, sikap bijak, dan integritas. Dalam konteks kepercayaan kepada atasan, yang menjadi orang yang mempercayai adalah bawahan dan yang menjadi orang yang dipercaya adalah atasan. Hasil wawancara mengenai nilai-nilai dan budaya perusahaan terhadap 15 orang karyawan menunjukkan gejala bahwa bawahan memiliki penilaian yang kurang baik terhadap aspek kemampuan, sikap bijak, dan integritas yang dimiliki oleh atasan terutama atasan yang lebih muda dan baru menjabat. Dari hasil wawancara tersebut, juga diperoleh informasi bahwa bawahan menganggap masih ada atasan yang tidak adil dan membedakan bawahannya, komunikasi yang kurang baik dari atasan ke bawahan, atasan kurang bisa melihat potensi bawahannya, atasan kurang merata dalam menyampaikan informasi ke bawahan, atasan yang meremehkan bawahannya, atasan yang tidak menghormati bawahan, bawahan menganggap masih ada atasan yang kaku dan tidak mau mendengarkan bawahannya. Selain itu, ada pula bawahan yang menganggap ada atasan yang mengintimidasi bawahannya dengan ancaman-ancaman tertentu ketika mereka melakukan kesalahan dalam pekerjaan.

Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja yang dimiliki oleh para karyawan PT. S tergolong rendah, sehingga berpengaruh terhadap kualitas *teamwork* yang dibangun di PT.S. Pada penelitian ini, ingin dilihat lebih lanjut apakah dugaan tersebut benar atau tidak. Setelah itu, akan dilihat lebih lanjut berapa besar pengaruh kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork* apakah signifikan atau tidak. Dimensi dari kepercayaan terhadap rekan kerja yang paling berpengaruh terhadap kualitas *teamwork* juga akan dilihat yang kemudian akan dijadikan fokus dalam

merancang dan melakukan intervensi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Costigan, Ilter, dan Berman (1998) kepercayaan terhadap rekan kerja dapat ditingkatkan melalui 3 cara yaitu melalui program *team building*, *survival training* dan program-program yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan *interpersonal*. Penelitian ini menggunakan intervensi berupa *team building training*. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan selain dapat meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja juga dapat meningkatkan kualitas *teamwork*. Materi dalam *team building training* juga menekankan pentingnya membangun kepercayaan terhadap rekan kerja supaya tercipta *teamwork* yang berkualitas. Hal ini diperlukan karena kualitas *teamwork* dipengaruhi oleh kepercayaan terhadap rekan kerja.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, terdapat tiga permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah kepercayaan terhadap rekan kerja berpengaruh terhadap kualitas *teamwork* di PT. S?
2. Apakah terdapat peningkatan skor kepercayaan terhadap rekan kerja secara signifikan setelah dilaksanakan intervensi berupa *team building training*?
3. Apakah terdapat peningkatan skor kualitas *teamwork* secara signifikan setelah diberikan program intervensi berupa *team building training*?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penulisan

1.4.1 Tujuan

Tujuan dari penulisan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepercayaan terhadap rekan kerja berpengaruh terhadap kualitas *teamwork* di PT. S. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat apakah program intervensi yang diberikan berupa *team building training* dapat meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kualitas *teamwork* di PT. S.

1.4.2 Manfaat Penelitian

1.4.2.1 Manfaat Teoritis

Penulisan ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wawasan dalam penelitian terapan mengenai peningkatan kepercayaan pada rekan kerja melalui intervensi *team building training*, yang berdampak pada peningkatan kualitas *teamwork*, khususnya pada industri jasa pengamanan di Indonesia.

1.4.2.2 Manfaat Praktis

Memberikan masukan bagi perusahaan, khususnya mengenai penggunaan *team building training* untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas *teamwork*.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori-teori yang terkait dengan permasalahan penelitian yaitu kualitas *teamwork*, kepercayaan terhadap rekan kerja, dan intervensi yang akan dilakukan yaitu *team building training*. Selain itu dibahas juga mengenai dinamika hubungan antara kualitas *teamwork*, kepercayaan terhadap rekan kerja dan *team building training* yang akan digunakan untuk menganalisis serta menjawab permasalahan dalam penelitian ini

BAB 3 METODE PENELITIAN

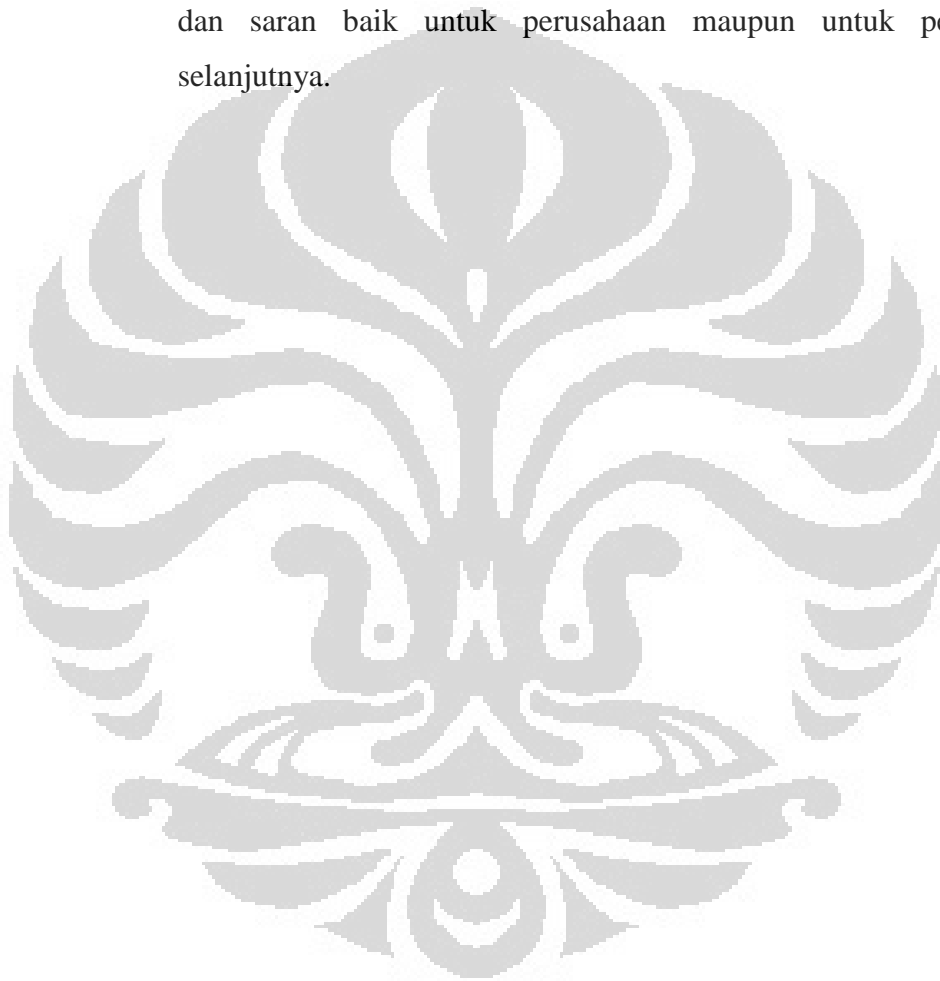
Bab ini berisi mengenai pendekatan penelitian yang digunakan, pertanyaan penelitian, hipotesis penelitian, variabel penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, prosedur penelitian dan metode pengolahan data.

BAB 4 HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Bab ini berisi gambaran responden penelitian, hasil, analisis, dan kesimpulan hasil dari perhitungan awal, serta program intervensi yang diberikan dalam penelitian.

BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, diskusi dari hasil penelitian, dan saran baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori-teori yang terkait dengan permasalahan penelitian yaitu kualitas *teamwork*, kepercayaan terhadap rekan kerja, dan intervensi yang akan dilakukan yaitu *team building training*. Selain itu, dalam bab ini berisi juga penjelasan mengenai dinamika hubungan antara kualitas *teamwork*, kepercayaan terhadap rekan kerja dan *team building training* yang akan digunakan untuk menganalisis serta menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

2.1 Kualitas *Teamwork*

Teamwork yang berkualitas mendapatkan perhatian dari para pemimpin bisnis setelah adanya kompetisi global, perubahan lingkungan kerja, pengaruh teknologi dan faktor-faktor lain di Amerika. Hal ini semakin mendorong organisasi untuk memaksimalkan kerja tim untuk mencapai efektivitas pembiayaan, kualitas produk dan pelayanan. Tim sendiri didefinisikan sebagai sebuah sistem sosial yang terdiri dari tiga orang atau lebih yang melekat dalam sebuah organisasi di mana para anggotanya merasa menjadi bagian satu dengan yang lain dan berkolaborasi untuk mencapai sebuah tujuan (Hoegl dan Geumenden, 2001). Tim berbeda dengan kelompok karena sebuah tim mempunyai struktur, tujuan dan ketergantungan antar anggota (Forsyth, 2006). Sebuah tim akan berfokus dalam mencapai tujuan dan tetap mementingkan relasi antar anggotanya. Interaksi di antara para anggota dalam tim dibangun melalui hubungan komunikasi dan koordinasi (Hu, Horng, & Sun, 2009).

Selanjutnya pada akhir abad kedua puluh, konsep kualitas *teamwork* telah dikukuhkan menjadi suatu aspek yang kritical dalam pembentukan strategi bisnis (Robbins, 2009). Oleh karena itu, *teamwork* harus ditumbuhkan dalam sebuah organisasi dengan menekankan pada peningkatan kualitasnya supaya lebih efektif.

2.1.1 Definisi Kualitas *Teamwork*

Hoegl dan Geumenden (2001) dengan merangkum berbagai pendekatan teori tentang kualitas *teamwork* (Alderfer, 1987; Hackman, 1987; Wiendieck, 1992; Guzzo dan Shea, 1992) merumuskan bahwa kualitas *teamwork* merupakan proses kerjasama yang dilakukan dalam sebuah tim yang merupakan bentuk dasar perilaku sosial anggota tim berupa aktivitas, interaksi dan perasaan yang dapat diukur.

Aktivitas sendiri merupakan tindakan yang dapat diamati dari seorang individu dan dapat diukur dengan kuantitas, misalnya jumlah produk yang dihasilkan dari seorang pegawai tanpa cacat, eksekusi yang dilakukan dengan tepat dan tindakan yang efektif. Interaksi berkaitan dengan hubungan antar anggota tim dalam beraktivitas, hal ini dapat diukur dengan melihat frekuensi dan intensitas interaksi yang dilakukan. Sedangkan perasaan berkaitan dengan emosi, motivasi atau sikap dan tidak dapat secara langsung diamati tapi dipengaruhi oleh interaksi dan aktivitas yang dilakukan (Hoegl dan Geumenden, 2001).

Sementara Parker (2007) menyatakan bahwa *teamwork* adalah proses psikologis, perilaku dan mental dari anggota tim dalam berkolaborasi satu dengan yang lain dalam melaksanakan tugas dan upaya mencapai tujuan. Sedangkan kualitas *Teamwork* didefinisikan sebagai proses kerjasama yang memberikan kesempatan bagi orang biasa untuk mencapai hasil yang luar biasa.

Hoegl dan Gemuenden (2001) menjelaskan bahwa sebuah tim memiliki *teamwork* yang berkualitas jika mereka memiliki tujuan bersama serta sesama anggota tim mengembangkan hubungan yang efektif dan bermutu untuk mencapai tujuan. *Teamwork* yang berkualitas dapat terwujud dalam individu-individu yang bekerja bersama dalam lingkungan yang kooperatif untuk mencapai tujuan bersama melalui berbagi pengetahuan dan ketrampilan. Definisi-definisi mengenai *teamwork* secara konsisten menekankan bahwa elemen penting dari kualitas *teamwork* adalah adanya interaksi antara anggota tim yang berkualitas dan adanya tujuan yang ingin dicapai bersama (Hoegl dan Gemuenden, 2001).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas *teamwork* adalah proses psikologis, mental dan perilaku dari beberapa orang yang

berinteraksi secara intensif, berkoordinasi dan berkolaborasi secara efektif dan bermutu untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas *Teamwork*

Menurut Griffin, Patterson, & West (2001) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas *teamwork* di antaranya adalah:

1. Kepercayaan terhadap rekan kerja.

Kualitas *teamwork* yang baik dalam organisasi akan tercapai jika di antara pegawai dapat menumbuhkan rasa percaya terhadap rekan kerja. Rasa percaya di antara sesama rekan kerja akan memudahkan komunikasi dan koordinasi sehingga proses penyelesaian pekerjaan menjadi lebih mudah.

2. Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) kepada anggota tim dalam mencapai tujuan kelompok.

Pengayaan pekerjaan penting untuk dilakukan kepada anggota tim supaya mereka memahami dan merasakan pekerjaan yang dilakukan oleh rekan kerja yang lain. Hal ini akan memudahkan mereka memahami kesulitan yang dirasakan oleh rekan kerja dalam mencapai tujuan kelompok.

3. Kebebasan anggota tim untuk lebih otonom.

Hal ini akan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk menunjukkan kemampuan mereka secara optimal dan kebebasan berkreasi sehingga memudahkan mereka mengambil keputusan ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan.

4. Kepercayaan mengenai peran dan tanggung jawab anggota tim.

Anggota tim perlu diberikan kepercayaan mengenai tugas dan tanggung jawab supaya mereka tidak saling melempar kesalahan kepada rekan kerja yang lain ketika terjadi permasalahan dalam pekerja.

5. Umpan balik di antara sesama anggota tim.

Umpan balik perlu diberikan kepada sesama anggota tim supaya mereka mengetahui kesalahan yang perlu diperbaiki dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dapat dipecahkan bersama.

2.1.3 Manfaat *Teamwork* bagi Organisasi

Glenn M Parker dalam bukunya *Team players and teamwork* (2007) menjelaskan bahwa kualitas *teamwork* telah menjadi sebuah konsep yang semakin dipertimbangkan dalam penyusunan strategi bisnis. Hal ini dikarenakan *teamwork* dianggap dapat menghasilkan keuntungan bagi organisasi dan individu berupa pelayanan yang lebih baik bagi konsumen, kepuasan kerja karyawan meningkat, kualitas produk dan layanan meningkat, biaya pembuatan produk menurun, meningkatnya kemauan belajar organisasi, serta kreativitas dan inovasi lebih berkembang.

Penelitian-penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi dari kualitas *teamwork* yang efektif dalam sebuah organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kepuasan kerja (Griffin, Patterson, & West, 2001). Selain itu, dengan adanya *teamwork* yang berkualitas dapat dihasilkan kinerja yang lebih baik bagi organisasi, diantaranya adalah peningkatan produktivitas di tempat kerja, perbaikan kualitas pelayanan, meningkatnya kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, rendahnya absensi dan mengurangi rata-rata karyawan yang keluar dari perusahaan (Sheng, Tian, & Chen, 2010). Hal ini memperkuat pendapat DeGrosky (2006) yang menyatakan bahwa kualitas *teamwork* yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan partisipasi dan inovasi, pengurangan kesalahan, peningkatan kualitas, peningkatan responsivitas, efisiensi biaya, pelayanan konsumen yang lebih baik, serta meningkatkan kepuasan karyawan. Hoegl dan Geumenden (2001) sebelumnya juga menemukan bahwa kualitas *teamwork* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tim (efektivitas tim dan efisiensi) dan kesuksesan anggota tim (kepuasan kerja dan pembelajaran).

2.1.4 Karakteristik Kualitas *Teamwork*

Parker (2007) menyatakan bahwa tim yang efektif adalah tim yang memiliki efektivitas kinerja atau kualitas *teamwork* yang tinggi. Karakteristik tim yang memiliki kualitas *teamwork* yang tinggi menurut Parker (2007) adalah sebagai berikut:

1. Adanya Kejelasan Tujuan

Sebuah tujuan dapat disebut sebagai *goal*, *objective* atau *task*. Tim harus memahami mengapa hal tersebut diperlukan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya. Kualitas *teamwork* yang efektif membutuhkan tujuan yang jelas dan realistis untuk dicapai. Sebuah tujuan juga merupakan motivator psikologis yang luar biasa bagi anggota tim. Jika tim memiliki tujuan dan menyadari hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut maka tim akan tertantang untuk menyelesaikannya.

2. Suasana yang Informal

Atmosfir untuk membentuk kualitas *teamwork* yang efektif adalah adanya atmosfir dengan suasana yang informal, nyaman dan tenang. Salah satu ciri kualitas *teamwork* dalam sebuah tim yang sudah efektif adalah anggota tim merasa nyaman satu sama lain, bersemangat ketika mengadakan pertemuan, dan bahkan menantikan waktu pertemuan tersebut.

3. Adanya Partisipasi

Dalam kualitas *teamwork* yang efektif semua anggota berpartisipasi dan berkontribusi. Tujuan dari konsep partisipasi adalah mendorong semua anggota tim aktif ikut serta dalam upaya mencapai tujuan, sedangkan kontribusi anggota tim berbeda-beda sesuai dengan peran, tanggungjawab dan kemampuan masing-masing anggota.

4. Mendengarkan

Karakteristik kualitas *teamwork* yang efektif adalah adanya kemampuan anggota tim untuk mendengarkan satu sama lain. Mendengarkan adalah salah satu aspek komunikasi selain membaca, menulis dan berbicara. Prinsip dasar mendengarkan adalah kemampuan dan kemauan untuk duduk, memperhatikan dan menerima informasi sebelum kemudian menghakimi atau mengambil keputusan. Kemampuan penting lain dalam aspek mendengarkan adalah mendengar aktif. Mendengar aktif berfungsi memastikan ketepatan pemahaman pendengar serta membuat pembicara merasa apa yang dibicarakan dipahami dengan baik.

5. Menghargai Perbedaan

Perbedaan harus dipandang sebagai konsekuensi wajar dari dinamika sebuah tim yang aktif. Kualitas *teamwork* yang efektif dimiliki oleh tim yang memberikan kebebasan bagi anggotanya untuk mengemukakan perbedaan pendapat yang jauh berbeda dari pendapat anggota tim yang lain. Perbedaan dapat menjadi konstruktif atau destruktif tergantung pada kemampuan berkomunikasi dan mendengarkan dari masing-masing anggota tim.

6. Keputusan Berdasarkan Konsensus

Sebuah konsensus membutuhkan kepaduan tapi bukan kebulatan suara, persetujuan tapi bukan kemufakatan. Konsensus dapat dicapai ketika seluruh anggota tim menyatakan persetujuan dengan keputusan yang diambil atau sudah tidak mampu lagi meyakinkan anggota lain terhadap cara pandang mereka. pada akhirnya, semua pihak harus menyetujui dan berkomitmen untuk mendukung pelaksanaan keputusan yang diambil.

7. Komunikasi Terbuka dan Kepercayaan

Komunikasi terbuka diperlukan untuk membangun kepercayaan antar anggota tim. Keterbukaan dapat diartikan sebagai kejujuran dalam berinteraksi di mana sesama anggota tim merasa nyaman untuk berdiskusi serta saling memberikan umpan balik dalam berkomunikasi.

8. Kejelasan Peran dan Penugasan

Konsep peran tidak hanya berkaitan dengan daftar tugas yang harus dikerjakan oleh anggota tim tetapi juga berkaitan dengan ekspektasi anggota tim terhadap suatu tugas dan ekspektasi anggota tim lainnya terhadap tugas tersebut.

9. Pembagian Kepemimpinan

Dalam kualitas *teamwork* yang efektif, setiap anggota tim harus siap menerima tugas kepemimpinan apabila dibutuhkan. Semua anggota tim harus belajar bertanggungjawab terhadap setiap tugas dan kebutuhan tim.

10. Hubungan dengan pihak luar

Kualitas *teamwork* yang efektif dapat terwujud jika sebuah tim mau mempelajari, menjalin relasi dan mempertimbangkan masukan dari pihak

eksternal tim. Pihak eksternal ini bisa berupa tim lain yang sukses, konsumen dan klien dari tim tersebut.

11. Keberagaman Kemampuan

Tim yang efektif terdiri dari anggota yang memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Tim akan sukses jika tim terdiri dari gabungan anggota yang menaruh perhatian kepada kualitas penyelesaian tugas, mendorong pencapaian target dan tujuan, bersedia bekerja keras untuk memastikan proses tim yang efektif dan selalu mengevaluasi operasional tim.

12. *Self assessment*

Tim memerlukan waktu jeda sejenak untuk mengevaluasi atau memeriksa seberapa baik mereka telah berfungsi dan kendala apa saja yang telah menghambat efektivitas *teamwork* mereka. Evaluasi yang dilakukan oleh setiap anggota tim ini akan membantu tim untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan yang mereka miliki saat ini serta menjaga agar mereka tetap pada jalur yang benar dalam pencapaian tujuan tim.

Selain itu, Hoegl dan Gemuenden (2001) juga membuat sebuah konsep tentang kualitas *teamwork* yang efektif dengan istilah *teamwork quality* (TWQ) yang didasarkan pada kualitas interaksi di dalam tim yaitu dengan melihat seberapa baik kolaborasi dan interaksi yang terjadi di antara anggota tim. Untuk menggambarkan seberapa alami anggota tim bekerja bersama, TWQ menggunakan enam aspek proses kolaborasi tim yaitu komunikasi, koordinasi, keseimbangan kontribusi anggota, dukungan, usaha, dan kohesi. Dari keenam aspek tersebut kemudian diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu aspek yang berkaitan dengan tugas (komunikasi, koordinasi dan keseimbangan terhadap kontribusi anggota) dan aspek interaksi sosial (dukungan, usaha dan kohesifitas tim). Penjelasan dari aspek-aspek *Teamwork Quality* (TWQ) menurut Hoegl dan Gemuenden (2001) adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi

Komponen dasar dari TWQ adalah komunikasi di antara anggota tim. Komunikasi memungkinkan terjadinya pertukaran informasi di antara anggota tim. Kualitas komunikasi di antara anggota tim dapat dilihat dari frekuensi,

formalisasi, struktur dan keterbukaan dari pertukaran informasi. Frekuensi mengacu kepada seberapa intensif anggota tim dalam berkomunikasi, formalisasi berkaitan dengan seberapa spontan anggota tim dalam menyampaikan pendapatnya, struktur berkaitan dengan cara komunikasi diantara para anggota (langsung atau terdapat mediator) dan keterbukaan dari pertukaran informasi berkaitan dengan seberapa banyak pihak-pihak yang dapat mengakses informasi.

2. Kordinasi

Kordinasi berarti bahwa tim harus membuat sebuah jenjang tanggung jawab dari pekerjaan secara jelas di antara anggota tim sehingga tidak terdapat jarak dan tumpang tindih wewenang dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

3. Keseimbangan Kontribusi Anggota

Hal penting bagi sebuah tim yang berkualitas adalah semua anggota tim dapat memberikan kontribusi terhadap tugas yang berkaitan dengan pengetahuan dan pengalaman terhadap tim. Selain itu terdapat juga penghargaan terhadap pengetahuan dan pengalaman spesifik dari masing-masing anggota tim.

4. Dukungan

Dukungan di antara anggota tim merupakan komponen yang penting dalam TWQ. Kolaborasi anggota tim dan bekerjasama lebih diutamakan daripada kompetisi dalam sebuah *Teamwork* yang berkualitas. Kebiasaan berkompetisi dalam anggota tim memunculkan adanya ketidakpercayaan dan frustrasi, sementara dukungan mempercepat integrasi keahlian dari masing-masing anggota tim.

5. Usaha

Usaha diperlukan oleh anggota tim untuk mencapai harapan bersama. Pembagian beban kerja di antara anggota tim dan memprioritaskan tugas tim untuk diselesaikan merupakan indikator adanya usaha dari anggota tim.

6. Kohesivitas

Kohesivitas tim mengacu kepada tingkat di mana anggota tim berusaha untuk tetap berada dalam tim. Terdapat tiga kekuatan yang mendorong

terjadinya kohesivitas; (1) daya tarik pribadi anggota tim, (2) komitmen pada tugas tim, dan (2) kebanggaan-semangat kelompok.

Dalam penelitian ini teori tentang karakteristik kualitas *teamwork* yang digunakan adalah teori Hoegl dan Gemuenden (2001) tentang *teamwork quality*. Teori *teamwork quality* lebih sesuai diterapkan dalam penelitian ini karena aspek-aspeknya dapat mewakili permasalahan yang terdapat di perusahaan. Peneliti ingin menganalisa aspek yang paling rendah dari 6 aspek mengenai *teamwork quality* yang terdapat di perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun materi intervensi.

2.1.5 Pengukuran Kualitas *Teamwork*

Secara umum pengukuran kualitas *teamwork* dapat dilakukan dengan berbagai macam metode diantaranya adalah wawancara terstruktur dengan anggota tim, *focus group discussion*, observasi dan pemberian kuesioner (Parker, 2007). Pengukuran kualitas *teamwork* dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan dasar teori pengukuran kualitas *teamwork* yang dikembangkan oleh Hoegl dan Gemuenden (2001) yaitu *Teamwork Quality (TWQ)*. *Teamwork Quality (TWQ)* terdiri dari enam aspek proses kolaborasi tim yaitu yaitu komunikasi, koordinasi, keseimbangan kontribusi anggota, dukungan, usaha, dan kohesi. Dari keenam aspek tersebut kemudian diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu aspek yang berkaitan dengan tugas (komunikasi, koordinasi dan keseimbangan terhadap kontribusi anggota) dan aspek interaksi sosial (dukungan, usaha dan kohesivitas tim).

Konsep tentang kualitas *teamwork* yang efektif dalam teori ini didasarkan pada kualitas interaksi di dalam tim yaitu dengan melihat seberapa baik persepsi anggota tim terhadap kolaborasi dan interaksi yang terjadi di antara anggota dan untuk menggambarkan seberapa alami anggota tim bekerja bersama. Jika anggota tim mempersepsikan secara positif kolaborasi dan interaksi yang terjadi di antara anggota tim maka hal ini menunjukkan bahwa *teamwork* yang telah mereka lakukan sudah berkualitas.

2.2 Kepercayaan

2.2.1 Definisi Kepercayaan

Kepercayaan mempunyai beberapa definisi yang telah dirumuskan dan dikemukakan oleh para ahli. Rooter (1967, dalam Ladebo, 2006) mendefinisikan kepercayaan sebagai ekspektasi yang dimiliki oleh individu atau kelompok di mana kata-kata, janji, pernyataan verbal atau tertulis dari individu atau kelompok lain dapat diandalkan. Definisi lain dikemukakan oleh Mayer, Davis, dan Schoorman (1995). Ketiga tokoh tersebut mendefinisikan kepercayaan sebagai kesediaan untuk dipengaruhi sepenuhnya oleh tindakan-tindakan dari pihak lain berdasarkan ekspektansi bahwa pihak lain tersebut akan melakukan tindakan penting tertentu terhadap pihak yang mempercayai, terlepas dari kemampuan untuk mengontrol dan memonitor pihak lain tersebut (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Kreitner dan Kinicki (2008) mendefinisikan kepercayaan sebagai sebuah bentuk hubungan yang bersifat resiprokal yang didasarkan atas intensi atau perilaku orang lain. Sedangkan Robbins (2009) mendefinisikan kepercayaan sebagai ekspektasi positif yang dimiliki individu terhadap individu lain bahwa mereka tidak akan melakukan tindakan yang merugikan dirinya, ekspektasi positif dalam hal ini diasumsikan sebagai pengetahuan atau hal-hal yang sudah diketahui individu mengenai individu lain. McAllister (1995) mendefinisikan kepercayaan sebagai keadaan di mana seorang individu berkeinginan dan percaya diri dalam melakukan suatu tindakan yang didasarkan atas kata-kata, tindakan dan keputusan yang diambil oleh individu lain.

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepercayaan adalah ekspektasi positif yang dimiliki individu terhadap individu lain bahwa mereka tidak akan melakukan tindakan yang merugikan dirinya. Ekspektasi positif tersebut didasarkan atas intensi dan perilaku dari individu lain, pengetahuan mengenai individu lain, kata-kata, pernyataan verbal dan tertulis serta keputusan yang diambil oleh individu lain.

2.2.2 Aspek-aspek yang Mempengaruhi Kepercayaan

Kepercayaan dibutuhkan di dalam situasi di mana terdapat ketidakpastian dalam hal tindakan apa yang akan diambil oleh individu lain dan konsekuensi dari tindakan tersebut mempengaruhi pihak yang mempercayai (Ladebo, 2006). Beberapa aspek yang mempengaruhi kepercayaan disatukan oleh Ammeter dkk (2004, dalam Ladebo, 2006) kedalam dua atribut yaitu;

1. Target ability

Aspek ini berhubungan dengan persepsi akan kompetensi, keahlian atau kemampuan dari individu lain dalam melaksanakan tugasnya.

2. Value congruence

Aspek ini lebih terkait dengan moral, etika, integritas, dan berorientasi pada nilai-nilai yang dianut oleh individu lain.

2.3 Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja

Luhmann (1979, dalam Oh dan Park, 2011) membedakan kepercayaan sistemik dari kepercayaan terhadap rekan kerja, di mana kepercayaan sistemik bersifat laten dan berada di luar pengalaman rutin dan mempengaruhi kepercayaan terhadap rekan kerja. Kepercayaan sistemik didasarkan pada kesan yang bersifat menetap terhadap tindakan dan keputusan manajemen puncak, sedangkan kepercayaan terhadap rekan kerja lebih didasarkan kepada interaksi di antara para pegawai, baik atasan maupun rekan kerja dalam jabatan setara.

2.3.1 Definisi Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja

Menurut Meyer (1995, dalam Mooradian, Renzl, & Matzler, 2006) kepercayaan terhadap rekan kerja didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk melakukan suatu tindakan yang didasarkan atas ekspektasi pada individu lain dalam hal ini rekan kerja, bahwa mereka akan menunjukkan suatu tindakan nyata yang penting bagi orang yang mempercayai, terlepas dari kemampuan orang tersebut untuk mengontrol dan memonitor rekan kerja yang dipercaya.

Mooradian, Renzl, dan Matzler (2006) juga menyatakan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja adalah sebuah konstruk sikap, dimana

ekspektasi individu terhadap orang lain terkait dengan pengalaman individu tersebut sebelumnya terhadap *specific others* seperti manager atau rekan kerja. Sedangkan menurut William (2001) dan Zand (1972) kepercayaan terhadap rekan kerja dapat didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk mempercayai individu lain yang didasarkan atas tindakan yang menguntungkan dari individu tersebut (dalam Chowdhury, 2005)

McAllister (1995) menyatakan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja merupakan kombinasi dari kepercayaan afektif dan kognitif dari seseorang terhadap rekan kerja. Kepercayaan afektif lebih menekankan pada kepedulian dan perhatian dalam menjalin hubungan sedangkan kepercayaan kognitif lebih menekankan pada penilaian seberapa reliabel dan tergantung rekan kerja dalam menjalin hubungan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka peneliti mendefinisikan kepercayaan terhadap rekan kerja sebagai keinginan seseorang (*trustor*) untuk mempercayai individu lain dalam hal ini adalah atasan atau rekan kerja (*trustee*) dimana kepercayaan tersebut didasarkan atas pengalaman sebelumnya, tindakan dan perilaku *trustee*.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kepercayaan terhadap rekan kerja yang dikemukakan oleh McAllister (1995) di mana pendekatan ini telah banyak digunakan untuk meneliti mengenai hubungan kepercayaan terhadap rekan kerja dengan kualitas *teamwork* dan kinerja tim (Erdem, Ozen, & Atsan, 2003), dan *cooperative behavior* (Smith, 2010). Dalam pendekatan mengenai kepercayaan terhadap rekan kerja ini lebih berfokus pada *organizational environment* yang meliputi interaksi di antara pegawai.

2.3.2 Bentuk dan Anteseden Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja

McAllister (1995) mengembangkan dan menguji secara empiris dua bentuk yang berbeda dari kepercayaan terhadap rekan kerja, yaitu:

1. *Affect based-trust*

McAllister (1995) menyatakan bahwa *Affect based-trust* adalah kepercayaan yang disebabkan oleh adanya ikatan emosional terhadap sesuatu

atau seseorang yang terbentuk dari perasaan dan dorongan-dorongan. Individu yang menggunakan pendekatan *affect based-trust* akan cenderung memilih orang yang dipercayainya berdasarkan pada hal-hal yang bersifat subjektif dan berhubungan dengan perasaan, *mood* atau emosi (McAllister, 1995) seperti kepedulian dan perhatian antar sesama rekan kerja (Holste dan Fields, 2010).

McAllister (1995) mengidentifikasi beberapa anteseden dari *affect based-trust* di antaranya adalah *organizational citizenship behavior* dan frekuensi individu dalam berinteraksi dengan orang yang dipercaya dalam hal ini rekan kerja (*trustee*). Ladebo (2006) juga mengemukakan hal yang sama bahwa frekuensi interaksi rutin yang ada dalam organisasi akan menentukan tingkat kepercayaan yang berbeda pada individu. Sementara Chowdhury (2005) menyatakan bahwa individu yang memiliki tingkat *affect based-trust* yang tinggi akan mengembangkan hubungan yang kuat berdasarkan nilai-nilai pribadi dan ikatan emosional dengan rekan kerja.

2. *Cognition based-trust*

McAllister (1995) menyatakan bahwa *cognition based-trust* adalah kepercayaan terhadap sesuatu atau seseorang yang didasarkan pada pengetahuan, sejarah dan pengalaman masa lalu dari orang yang dipercaya. Secara lebih singkat *cognition based-trust* dapat diartikan sebagai salah satu bentuk kepercayaan individu terhadap individu lain yang didasarkan pada kompetensi dan reliabilitas individu yang dipercayainya (Holste dan Fields, 2010). Individu yang menggunakan pendekatan *cognition based-trust* cenderung lebih menggunakan evaluasi yang objektif, rasional dan metodis dalam memilih individu yang dipercayainya.

Menurut McAllister (1995) beberapa anteseden dari *cognition based-trust* diantaranya adalah *reliable role performance*, *cultural ethnic*, *similarity*, dan *professional credentials*. Seseorang yang memiliki level *cognition based-trust* yang tinggi akan mempercayai *trustee*-nya dan secara aktif akan terlibat dalam penyelesaian pekerjaan yang dilakukan bersama-sama dan juga aktif dalam memperoleh pengetahuan dari *trustee*-nya dalam hal ini rekan kerja.

2.3.3 Pengukuran Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja

Penelitian mengenai kepercayaan menghasilkan berbagai metode pengukuran yang digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan seseorang, namun tidak semua dapat diaplikasikan dalam setting organisasi. Dalam penelitian ini kepercayaan terhadap rekan kerja diukur dengan menggunakan metode pengukuran kuantitatif berupa pemberian kuesioner kepercayaan terhadap rekan kerja. Alat ukur ini dikembangkan oleh McAllister pada tahun 1995 dengan pendekatan yang berfokus pada lingkungan organisasi yang meliputi interaksi diantara para pegawai. Alat ukur ini mengukur dua bentuk kepercayaan yang terdapat dalam kepercayaan terhadap rekan kerja yaitu, *affect based trust* dan *cognitive based trust*. Penjelasan mengenai alat ukur ini terdapat dalam bab tiga.

2.4 Intervensi organisasi

Sebelum melakukan intervensi yang sesuai untuk dilakukan, peneliti berusaha untuk memahami permasalahan aktual yang terjadi di dalam organisasi dengan melakukan diagnosis. Berdasarkan hasil survei dan wawancara diketahui bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja rendah. Peneliti berasumsi bahwa hal tersebut mempengaruhi kualitas *teamwork* menjadi kurang efektif. Kepercayaan terhadap rekan kerja dapat terbangun melalui kualitas hubungan *interpersonal* yang baik.

Peneliti berpendapat bahwa permasalahan mengenai kepercayaan terhadap rekan kerja berada pada level kelompok. Permasalahan tersebut terkait dengan fungsi tim yang mendasari kehidupan sebuah kelompok. Dalam hal ini, hubungan antara sesama anggota organisasi merupakan hal penting dalam sebuah kelompok kerja, karena kualitas hubungan di antara anggota kelompok dapat mempengaruhi kinerja (Cummings dan Worley, 2009). Tim yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh bagian atau departemen yang ada di PT. S yang saling berkaitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.4.1 Definisi Intervensi Organisasi

Secara lebih spesifik, intervensi adalah aktivitas-aktivitas spesifik yang dihasilkan dari proses diagnosis dan umpan balik. Intervensi adalah prosedur yang digunakan oleh konsultan pengembangan organisasi, setelah mendiagnosa situasi organisasi dan memberikan umpan balik kepada pihak manajemen, untuk membahas masalah organisasi (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Cummings dan Worley (2009) menyatakan bahwa intervensi adalah sebuah kumpulan dari tindakan yang direncanakan atau kejadian yang ditujukan untuk membantu organisasi meningkatkan efektivitas.

2.4.2 Tipe Intervensi Organisasi

Smither, Houston, dan McIntire (1996) membagi tipe intervensi menjadi 4 macam, yaitu *individual intervention*, *interpersonal intervention*, *team development intervention*, dan *organization-wide intervention*. Berikut ini adalah penjelasan mengenai masing-masing intervensi tersebut:

1. *Individual Intervention*

Individual intervention didisain untuk meningkatkan pertumbuhan secara personal maupun profesional dari karyawan secara individu. *Individual intervention* secara khusus berusaha untuk meningkatkan interaksi interpersonal dan gaya bekerja dengan orang lain. Hal penting lainnya dari intervensi ini adalah membantu karyawan merencanakan karir mereka.

2. *Interpersonal Intervention*

Interpersonal intervention adalah tipe intervensi yang digunakan untuk membahas hubungan antar pekerja yang satu dengan yang lain secara individual. *Interpersonal intervention* bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja bersama secara efektif sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan.

3. *Team Development Intervention*

Team development intervention berkaitan dengan dinamika dari tim yang efektif dan model umum dari perkembangan kelompok. Intervensi yang

biasanya digunakan dalam *team development intervention* adalah *team building, process consultation, quality circles* dan *self-managed work teams*.

4. *Organization-Wide Intervention*

Ketika sebuah organisasi menghadapi sebuah perubahan besar pada lingkungan internal dan eksternal, *individual, interpersonal*, atau *group intervention* mungkin saja dirasa tidak cocok lagi untuk memenuhi tuntutan lingkungan baru tersebut. *Organizational-wide intervention* adalah sebuah usaha perubahan berskala besar yang dapat meningkatkan efektifitas dari sistem organisasi secara keseluruhan atau unit organisasi yang besar.

Berdasarkan analisa level organisasi dan isu organisasi, peneliti memutuskan intervensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *team building training* yang termasuk ke dalam tipe *interpersonal intervention*. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dikemukakan oleh Costigan, Ilter dan Berman (1998) yang menyatakan bahwa terdapat 3 cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja khususnya *affect based trust* di dalam hubungan interpersonal, yakni melalui program *team building, survival training* dan program-program yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan interpersonal. Dalam hal ini peneliti memilih untuk merancang program pelatihan *team building* sebagai bentuk intervensi untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja yang harapannya akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas *teamwork*.

2.4.3 *Team Building Training*

Team building training adalah sebuah proses pembelajaran dengan pendekatan eksperimental yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi internal kelompok seperti kerjasama di antara sesama anggota tim, meningkatkan kualitas komunikasi dan mengurangi konflik disfungsional (Kreitner dan Kinicki, 2008). Melalui *team building training* anggota tim didorong untuk memeriksa lebih dalam lagi bagaimana mereka bekerja sama selama ini, menemukan kesenjangan dan kelemahan dalam tim kerja, memberikan gambaran mengenai cara bekerja

sama yang ideal dan membangun rencana tindakan untuk mengimplementasikan cara bekerja yang efektif (Newstorm dan Scannell, 1998)

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008) para ahli dibidang *team building* lebih memilih menggunakan metode yang bersifat aktif yaitu pembelajaran eksperimental. Teknik ini cocok diterapkan pada training yang memiliki tujuan untuk meningkatkan perilaku dan afeksi individu. Sesuai dengan tujuan intervensi dari penelitian ini yaitu untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja maka peneliti memilih menerapkan teknik pembelajaran eksperimental. Menurut Silberman (2006) teknik pelatihan pembelajarann eksperimental memiliki pendekatan yaitu bermain peran, permainan dan simulasi, observasi, mental imajeri, tugas menulis dan *action learning*.

Rancangan pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini lebih menekankan pada metode permainan dan simulasi supaya peserta dapat merasakan langsung manfaat dari kegiatan yang dilakukan jika diterapkan di tempat kerja dan mendapatkan pemahaman melalui pengalaman secara langsung.

Suatu permainan menurut Newstorm dan Scannell (1998) merupakan salah satu metode yang dapat mencegah kebosanan karena permainan meliputi variasi aktifitas yang beragam, latihan yang dapat membuat *team building training* menjadi lebih menyenangkan, dapat membangkitkan semangat di antara anggota tim serta dapat menunjukkan emosi dan perasaan anggota tim. Permainan dalam *team building training* dapat membantu anggota tim untuk belajar mempercayai rekan kerja karena dalam permainan tersebut anggota tim diberikan kesempatan untuk saling berbagi perasaan, pengalaman maupun pemahaman yang dibutuhkan untuk mengembangkan solusi bersama.

Menurut Silberman (2006) salah satu keuntungan dari metode permainan dan simulasi adalah partisipan didorong untuk berhadapan langsung dengan sikap dan nilai-nilai yang dianut oleh dirinya. Selain itu, metode permainan dapat membantu partisipan untuk fokus kepada cara-cara mereka bertindak di lingkungan mereka sendiri dan bagaimana mereka berinteraksi dengan individu yang baru mereka kenal.

Permainan-permainan *team building training* menurut Newstorm & Scannell (2006) memiliki beberapa karakteristik, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Waktu yang digunakan lebih singkat

Setiap satu permainan rata-rata hanya memerlukan waktu 5-10 menit dan hanya membutuhkan waktu yang sedikit lebih lama untuk melakukan diskusi yang bertujuan untuk mereflesikan hal-hal yang sebelumnya telah peserta pelajari.

2. Biaya murah

Permainan-permainan yang dimainkan tidak memerlukan biaya dan alat bantu yang banyak serta tidak perlu fasilitator atau konsultan khusus.

3. Bersifat partisipatif

Permainan dapat berjalan efektif apabila permainan melibatkan seluruh anggota tim. Permainan dapat membantu anggota tim untuk lebih fokus pada atensi mereka dan membuat mereka berpikir, memunculkan reaksi, berbicara dan yang paling penting adalah situasi yang menyenangkan untuk belajar tentang bagaimana menjadi anggota tim yang lebih baik.

4. Memerlukan alat peraga/alat bantu

Beberapa permainan memerlukan alat bantu sederhana untuk menambah variasi aktivitas. Alat bantu yang digunakan dapat berupa gambar, *handout*, atau benda-benda lain yang mudah ditemukan.

5. Tidak berisiko

Permainan dirancang sedemikian rupa agar tidak menimbulkan risiko yang membahayakan peserta selain itu mudah digunakan oleh siapapun. Umumnya peserta memberikan respon positif terhadap berbagai macam permainan yang sudah dirancang.

6. *Adaptabel* (mudah disesuaikan)

Permainan dapat dimodifikasi agar sesuai dengan kondisi kelompok, organisasi maupun tujuan dari training yang dilakukan.

7. Memiliki tujuan khusus

Setiap permainan memiliki tujuan yang berbeda-beda dan dirancang hanya fokus pada satu tujuan tertentu.

Menurut Silberman (2006) keberhasilan *team building training* selain dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik tersebut juga dipengaruhi oleh kemampuan dari *trainer* dan *fasilitator* dalam membantu peserta memaknai/menginterpretasikan tujuan dan manfaat setiap permainan yang dilakukan serta penerapannya dalam pekerjaan sehari-hari.

2.5 Dinamika Hubungan Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja, Kualitas *Teamwork* dan *Team Building Training*

PT. S sebagai sebuah perusahaan jasa keamanan yang dituntut untuk memenuhi kebutuhan akan rasa aman dari *user* dalam waktu yang cepat, maka di antara sesama anggota tim harus tumbuh rasa saling percaya, terciptanya interaksi dan sinergi yang baik. Hal ini sesuai dengan teori Erdem dan Ozen (2003) yang menyatakan bahwa faktor paling penting untuk menciptakan interaksi dan sinergi diantara anggota tim adalah adanya iklim kepercayaan di antara sesama rekan kerja. Kepercayaan terhadap rekan kerja menumbuhkan dan melindungi semangat tim dengan memunculkan kerjasama dan solidaritas di antara anggota tim, kepercayaan terhadap rekan kerja juga mempengaruhi *output* dari sebuah tim yang konsekuensinya juga akan mempengaruhi *output* organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung (Erdem dan Ozen, 2003).

Costa (2003, dalam Sheng, Tian, & Chen, 2010) menyatakan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam hubungan *interpersonal* dan interaksi kelompok di tempat kerja. Hubungan *interpersonal* dan dinamika kelompok lebih ditekankan di tempat kerja di mana kepercayaan merupakan sebuah elemen yang sangat penting dan mendasar, jika tidak ada kepercayaan terhadap rekan kerja maka tidak akan ada anggota kelompok yang memulai untuk berkolaborasi dan bekerja sama untuk meningkatkan kualitas *teamwork* (Costa, 2003). Hal ini sesuai dengan kondisi di PT. S saat ini yaitu tingkat kepercayaan terhadap rekan kerja yang rendah

mempengaruhi hubungan interpersonal di antara pegawai sehingga menimbulkan permasalahan dalam perusahaan. Padahal kepercayaan terhadap rekan kerja yang tinggi di antara anggota tim memberikan sebuah atmosfer keamanan psikologis bagi anggota tim di mana anggota tim dapat menerima kritik dengan lebih mudah, mendiskusikan kesalahan-kesalahan dan mengekspresikan pemikiran mereka secara bebas sehingga meningkatkan sinergi (Erdem dan Ozen, 2005). Kepercayaan terhadap rekan kerja juga dapat mengurangi perasaan negatif karena hal ini merupakan sumber daya untuk manajemen risiko, mengurangi kompleksitas dan memberikan penjelasan terhadap hal-hal yang tidak familiar melalui penjelasan orang lain (Bouckennooghe, 2008).

Dari beberapa penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja berpengaruh terhadap kualitas *teamwork* di PT. S. Hal ini di dukung oleh penelitian-penelitian mengenai kepercayaan terhadap rekan kerja yang menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja berpengaruh terhadap *organizational effectiveness* (McAllister, 1995), kinerja individu, komitmen organisasi, intensi *turn over*, dan kinerja tim (Ferrin, Dirks, & Shah, 2006), *interpersonal cooperation* dan kualitas *teamwork* (Jones & George, 1998; Erdem, Ozen & Atsan, 2003).

Menurut McAllister (1995) kepercayaan terhadap rekan kerja yang mempengaruhi kualitas *teamwork* terdiri dari *affect based trust* dan *cognition based trust*. Individu yang memiliki level *affect based-trust* yang tinggi akan mengembangkan hubungan yang kuat berdasarkan *personal value* dan ikatan emosional dengan pihak yang dipercaya, sedangkan individu yang menggunakan pendekatan *cognition based-trust* cenderung lebih menggunakan evaluasi yang objektif, rasional dan metodis dalam memilih individu yang dipercayainya.

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork*, maka peneliti menganggap bahwa untuk meningkatkan kualitas *teamwork* dapat dilakukan dengan memberikan intervensi yang dapat meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja. Menurut Costigan, Ilter, dan Berman (1998) dalam penelitiannya mengenai multidimensi tentang kepercayaan menyatakan bahwa terdapat tiga cara

yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja khususnya *affect based trust* di dalam hubungan interpersonal, yakni melalui program *team building*, *survival training* dan program-program yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan interpersonal. Dalam hal ini peneliti memilih untuk merancang program pelatihan *team building* sebagai bentuk intervensi untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja di PT. S.

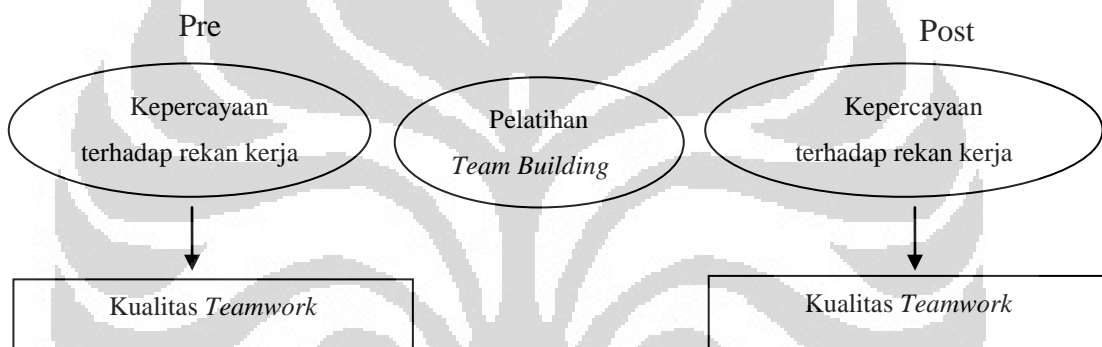
Team building Training dijadikan sebagai intervensi dengan pemikiran peneliti bahwa intervensi yang didahulukan ketika membangun kepercayaan terhadap pihak lain adalah meningkatkan *propensity to trust*. Hal ini didasarkan oleh Reina dan Reina (2006) yang menyatakan bahwa kecenderungan tingkat kepercayaan seseorang (dalam hal ini adalah *propensity to trust*) akan mempengaruhi persepsi dan *belief*, persepsi dan *belief* mempengaruhi tingkah laku, dan kemudian tingkah laku tersebut yang akan membangun atau meruntuhkan kepercayaan terhadap orang lain. Dalam konteks kepercayaan karyawan terhadap rekan kerja, *propensity to trust* yang dimiliki oleh setiap karyawan akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap karakteristik pihak yang dipercaya, yaitu kualitas *ability*, *benevolence*, dan *integrity* yang dimiliki oleh rekan kerja. Oleh karena itu, peningkatan *propensity to trust* yang dimiliki oleh *trustor* penting untuk dilakukan agar *trustor* memiliki persepsi yang lebih positif terhadap karakteristik *trustee*. Setelah itu, proses selanjutnya adalah melakukan intervensi yang berkaitan dengan karakteristik *trustee* itu sendiri.

Intervensi untuk meningkatkan *propensity to trust* akan diberikan melalui pelatihan *team building* di PT. S yang berdasarkan pada konsep *experiential learning*. Menurut Johnson (1997) kepercayaan terhadap rekan kerja adalah keterampilan *interpersonal*. Hal yang diperlukan untuk mempelajari keterampilan interpersonal adalah pemahaman mengenai keterampilan interpersonal tersebut dan kapan keterampilan tersebut harus digunakan. Setelah itu, diperlukan kesempatan untuk benar-benar melakukan keterampilan tersebut. Cara terbaik untuk mempelajari dan menguasai peningkatan kepercayaan terhadap rekan kerja adalah melalui pengalaman terstruktur. Untuk mempelajari sebuah keterampilan, maka harus mengerti keterampilan tersebut secara konsep maupun penerapannya

dalam tingkah laku. *Experiential learning* adalah cara yang paling tepat untuk memenuhi hal tersebut (Johnson, 1997).

Selain itu, alasan lain digunakannya pelatihan metode *experiential learning* di PT. S karena kegiatan tersebut memungkinkan adanya interaksi antar pegawai secara langsung. Hal ini dikarenakan kepercayaan baru akan muncul ketika ada orang lain. Johnson (1997) menyatakan bahwa kepercayaan adalah sesuatu yang muncul antara manusia, bukan didalam manusia itu sendiri.

Bagan 2.1 Model Penelitian



BAB 3. METODE PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai pendekatan penelitian yang digunakan, pertanyaan penelitian, hipotesis penelitian, variabel penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, prosedur penelitian dan metode pengolahan data.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Goodwin (2005) menyatakan bahwa dalam pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dan diperlihatkan dalam bentuk angka. Sedangkan Kumar (1997) menyatakan bahwa pendekatan kuantitatif digunakan jika peneliti ingin mengkuantifikasikan variasi dalam sebuah fenomena, situasi, masalah, atau isu, jika informasi diperoleh dengan menggunakan variabel kuantitatif, dan jika analisis dilakukan untuk mengetahui besarnya variasi. Pada penelitian ini, pendekatan kuantitatif dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork*. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif, terutama ketika menggali permasalahan yang terjadi di perusahaan. Kumar (1997) menyatakan bahwa sebuah studi diklasifikasikan sebagai studi kualitatif apabila tujuan utama studi tersebut adalah mendeskripsikan situasi, fenomena, masalah, atau kejadian. Pendekatan kualitatif bertujuan untuk mengembangkan pemahaman, membantu mengerti dan menginterpretasi apa yang ada dibalik peristiwa, yaitu latar belakang pemikiran manusia yang terlibat di dalamnya, serta bagaimana manusia meletakkan makna pada peristiwa yang terjadi (Poerwandari, 2005).

3.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *action research*. *Action research* adalah salah satu kerangka kerja teoritis untuk memahami hubungan antara diagnosis, umpan balik, dan perubahan organisasi. *Action research* adalah sebuah proses menemukan solusi pada masalah yang ada

dengan cara berkolaborasi dengan klien dalam mengumpulkan data, menyampaikan data yang didapatkan kepada klien, dan mengembangkan *action plan* untuk perubahan (Smither, Houston, & McIntire, 1996). *Action research* adalah perspektif yang banyak digunakan sebagai dasar usaha pengembangan organisasi yang efektif dan juga dikenal dengan istilah *planned change*. Frohman, Saskin, dan Kavanagh (dalam Smither, Houston, & McIntire, 1996) mengidentifikasi delapan tahap *action research* yang dapat diaplikasikan untuk proses pengembangan organisasi. Berikut ini adalah penjelasan delapan tahap *action research* tersebut.

Tabel 3.1 Tahapan *Action Research*

No	Tahapan	Penjelasan
1.	Tahap <i>Scouting</i>	Mengumpulkan informasi umum mengenai PT. S berupa profil perusahaan, bidang bisnis, dan tim manajemen.
2.	Tahap <i>Entry</i>	Membangun hubungan yang efektif dengan pihak PT. S, yaitu HRD Manager dan Supervisor untuk mencari dan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi di PT. S.
3.	Tahap <i>Data Collection</i>	Mengembangkan pengukuran atau instrumen terhadap variabel penelitian yaitu kepercayaan terhadap rekan kerja serta kualitas <i>teamwork</i> dan melakukan pengumpulan data dengan alat ukur tersebut.
4.	Tahap <i>Data Feedback</i>	Melakukan diskusi dengan pihak manajemen PT. S mengenai data yang diperoleh dari pengukuran terhadap variabel yang akan diteliti.
5.	Tahap <i>Diagnosis</i>	Melakukan interpretasi data bersama dengan pihak Manajemen PT. S untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi di perusahaan dan kemungkinan-kemungkinan perbaikan yang harus dilakukan.
6.	Tahap <i>Action Planning</i>	Mengembangkan <i>action plan</i> secara spesifik berupa pemberian intervensi <i>team building training</i> untuk meningkatkan kualitas <i>teamwork</i> dan kepercayaan terhadap rekan kerja serta menentukan materi intervensi, siapa yang akan mengimplementasikan <i>action plan</i> tersebut serta bagaimana cara evaluasinya.
7.	Tahap <i>Action Implementation</i>	Mengimplementasikan <i>action plan</i> yang telah disusun berupa <i>team building training</i> .
8.	Tahap <i>Evaluation</i>	Mengukur pengaruh dan efektifitas dari intervensi <i>team building training</i> yang telah diimplementasikan terhadap kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas <i>teamwork</i> .

Sumber: Smither, Houston, dan McIntire, 1996

3.3 Desain Penelitian

Desain yang digunakan pada penelitian ini adalah *before and after studies design* atau *pre-test / post-test design*. Desain ini dapat mengukur perubahan dalam sebuah situasi, fenomena, masalah atau sikap dan tepat digunakan untuk mengukur efektivitas dari sebuah program (Kumar, 1996). Desain ini dapat digambarkan sebagai dua set observasi *cross sectional* pada populasi yang sama untuk mengetahui perubahan dalam sebuah fenomena atau variabel antara waktu yang berbeda. Jadi dalam desain ini dilakukan 2 kali pengukuran yaitu pengukuran di depan (*pretest*) sebelum adanya perlakuan dan setelah itu dilakukan pengukuran kembali (*posttest*). Perubahan dapat diukur dengan membandingkan perbedaan dalam sebuah fenomena atau variabel sebelum dan sesudah diberikan perlakuan. Pada penelitian ini, yang ingin dilihat adalah dampak dari Pelatihan *team building* terhadap perubahan tingkat kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas *teamwork*.

3.4 Variabel penelitian

3.4.1 Variabel terikat : Kualitas *Teamwork*

Kualitas *teamwork* merupakan proses kerjasama yang dilakukan dalam sebuah tim yang merupakan bentuk dasar perilaku sosial anggota tim berupa aktivitas, interaksi dan perasaan yang dapat diukur (Hoegl dan Geumenden, 2001). Sementara Parker (2007) menyatakan bahwa kualitas *teamwork* adalah proses psikologis, perilaku dan mental dari anggota tim dalam berkolaborasi satu dengan yang lain dalam melaksanakan tugas dan upaya mencapai tujuan.

Dalam penelitian ini peneliti merangkum kedua definisi tersebut menjadi definisi konseptual kualitas *teamwork* yaitu proses psikologis, mental dan perilaku dari beberapa orang yang berinteraksi secara intensif, berkoordinasi dan berkolaborasi secara efektif dan bermutu serta melibatkan perasaan untuk mencapai tujuan bersama.

Definisi operasional dari variabel ini adalah skor total dari semua aspek proses kolaborasi tim yaitu komunikasi, koordinasi, keseimbangan kontribusi

anggota, dukungan, usaha, dan kohesi yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner *Teamwork Quality (TWQ)*.

3.4.2 Variabel bebas : Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja

Definisi konseptual dari variabel ini adalah keinginan seseorang (*trustor*) untuk mempercayai individu lain yang dalam hal ini adalah atasan atau rekan kerja (*trustee*) dimana kepercayaan tersebut didasarkan atas pengalaman sebelumnya, tindakan dan perilaku *trustee* (McAllister, 1995).

Definisi operasional dari variabel ini adalah skor total dari dimensi *cognition based trust* dan *affect based trust* yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner Kepercayaan Terhadap Rekan kerja.

3.4.3 Intervensi

Intervensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *team building training*. Definisi konseptual dari *Team building training* adalah sebuah proses pembelajaran dengan pendekatan eksperimental yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi internal kelompok seperti kerjasama di antara sesama anggota tim, meningkatkan kualitas komunikasi dan mengurangi konflik disfungsi (Kreitner dan Kinicki, 2008).

3.5 Rumusan Masalah

Rumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

1. Apakah kepercayaan terhadap rekan kerja berpengaruh terhadap kualitas *teamwork* di PT. S?
2. Apakah terdapat peningkatan skor kepercayaan terhadap rekan kerja yang signifikan setelah diberikan program intervensi?
3. Apakah terdapat peningkatan skor kualitas *teamwork* yang signifikan setelah diberikan program intervensi?

3.6 Hipotesis Penelitian

Dari pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H_{a1}: Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork* di PT. S
H₀₁: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork* di PT. S
2. H_{a2}: Terdapat peningkatan skor kepercayaan terhadap rekan kerja yang signifikan setelah dilaksanakan intervensi.
H₀₂: Tidak terdapat peningkatan skor kepercayaan terhadap rekan kerja yang signifikan setelah dilaksanakan intervensi.
3. H_{a3}: Terdapat peningkatan skor kualitas *teamwork* yang signifikan setelah dilaksanakan intervensi.
H₀₃: Tidak terdapat peningkatan skor kualitas *temwork* yang signifikan setelah dilaksanakan intervensi.

3.7 Responden Penelitian

Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian *office* dengan level staff dan *supervisor*. Sampel pada penelitian ini adalah 66 karyawan yang berasal dari populasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dari 66 karyawan tersebut, kemudian diambil 17 orang karyawan yang menjadi responden dalam pelaksanaan intervensi. Penentuan 17 orang yang terlibat dalam intervensi tersebut akan dijelaskan pada bagian prosedur penelitian.

Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling*, dimana tidak terdapat jaminan bahwa setiap elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dimasukkan ke dalam sampel penelitian (Kumar, 1996). Adapun teknik pengambilan sampelnya adalah *incidental sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan ketersediaan dan kebersediaan partisipan untuk menjadi responden (Guilford & Fruchter, 1978). Artinya, kuesioner diberikan kepada partisipan yang sesuai dengan karakteristik penelitian dan bersedia mengikuti penelitian ini

3.8 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode, yang meliputi wawancara, observasi dan kuesioner.

3.8.1 Wawancara

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Poerwandari, 2005). Wawancara kualitatif dilakukan apabila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud untuk melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, yang tidak dapat dilakukan oleh metode pendekatan lain (Banister dkk dalam Poerwandari, 2005).

Patton (dalam Poerwandari, 2005), membedakan tiga pendekatan dasar dalam memperoleh data kualitatif melalui wawancara, yaitu wawancara informal, wawancara dengan pedoman umum, dan wawancara dengan pedoman standar yang terbuka. Wawancara informal adalah proses wawancara yang sepenuhnya didasarkan pada perkembangan pertanyaan-pertanyaan secara spontan dalam interaksi ilmiah. Wawancara informal umumnya dilakukan peneliti yang melakukan observasi partisipatif. Wawancara dengan pedoman umum adalah wawancara yang dilengkapi dengan pedoman wawancara sangat umum, yang mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tanpa bentuk pertanyaan eksplisit. Wawancara dengan pedoman terstandar yang terbuka adalah wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang ditulis secara rinci, lengkap dengan kumpulan pertanyaan dan penjabarannya dalam kalimat.

Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara dengan pedoman umum. Wawancara dilakukan untuk menggali permasalahan apa saja yang ada di perusahaan pada awal penelitian, menggali informasi mendalam terkait permasalahan penelitian, dan menentukan intervensi yang cocok. Wawancara dilakukan kepada *Corporate Manajement*, Manajer HRD, Manager Finance and Accounting, Staf HRD, Supervisor IT, staf Operation dan beberapa karyawan yang berasal dari populasi penelitian. Pedoman umum dalam

wawancara yang dilakukan berisi pertanyaan untuk menggali gambaran umum bisnis yang dijalankan, kondisi sumber daya manusia, persaingan di antara perusahaan sejenis, kualitas *teamwork* di perusahaan pada saat ini, kondisi kepercayaan terhadap rekan kerja di antara karyawan, fenomena-fenomena yang menunjukkan rendahnya kualitas *teamwork* dan kepercayaan terhadap rekan kerja, serta akibat-akibat yang ditimbulkan.

3.8.2 Observasi

Metode observasi adalah suatu metode dimana peneliti memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut (Poerwandari, 2005). Tujuan observasi adalah mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna dari kejadian yang diamati tersebut. Dalam penelitian ini, metode observasi digunakan oleh peneliti untuk melihat gejala-gejala yang muncul di PT. S dalam kegiatan sehari-hari, ketika acara *morning talk*, pada waktu pengisian kuesioner yang dilakukan secara bersama dalam ruangan, dan sosialisasi kegiatan penelitian oleh pihak manajemen.

3.8.3 Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang jawabannya ditulis sendiri oleh partisipan (Kumar, 1996). Dalam sebuah kuesioner, responden membaca pertanyaan yang ada, menginterpretasikan apa yang diharapkan dan kemudian menuliskan jawabannya. Oleh karena itu, dalam membuat kuesioner, penting untuk membuat pertanyaan atau pernyataan yang jelas dan mudah dimengerti, serta tampilannya harus mudah dilihat. Kuesioner dipilih karena sifatnya yang efisien, dimana kuesioner dapat diberikan pada banyak partisipan dalam waktu yang singkat.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang telah diadaptasi sesuai dengan kondisi Indonesia. Kuesioner yang digunakan menggunakan *summated rating scale* atau yang lebih dikenal dengan skala Likert

(Kumar, 1996). Skala Likert umumnya digunakan pada pengukuran opini, *belief*, dan sikap. Dalam penggunaan skala Likert, *item* dipresentasikan sebagai kalimat deklaratif, yang diikuti dengan pilihan respon yang mengindikasikan tingkat kesetujuan yang bervariasi. Pilihan respon dibuat dalam bentuk kata dengan interval yang kurang lebih sama di antara derajat persetujuan tersebut. Pilihan respon yang umumnya digunakan terdiri dari enam respon, yaitu “sangat tidak setuju”, “tidak setuju”, “agak tidak setuju”, “agak setuju”, “setuju”, dan “sangat setuju” (DeVellis, 2003). Penelitian ini menggunakan 1 buah kuesioner yang terdiri atas 2 bagian, yaitu Kuesioner *Teamwork Quality (TWQ)* dan Kuesioner Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja.

3.8.3.1. Kuesioner Kualitas *Teamwork/Teamwork Quality (TWQ)*

Pengukuran kualitas *teamwork* dalam penelitian ini menggunakan teori pengukuran kualitas *teamwork* yang dikembangkan oleh Hoegl dan Gemuenden (2001) yaitu *Teamwork Quality (TWQ)* yang terdiri dari enam aspek proses kolaborasi tim yaitu komunikasi, koordinasi, keseimbangan kontribusi anggota, dukungan, usaha, dan kohesi. Konsep tentang kualitas *teamwork* yang efektif dalam teori ini didasarkan pada kualitas interaksi di dalam tim yaitu dengan melihat seberapa baik kolaborasi dan interaksi yang terjadi diantara anggota dan untuk menggambarkan seberapa alami anggota tim bekerja bersama. Berikut ini penyebaran nomor item tiap aspek *Teamwork Quality (TWQ)*:

Tabel 3.2 Penyebaran item aspek *Teamwork Quality*

Aspek	Item	Item Favorable	Item Unfavorable	Jumlah item total
Komunikasi	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	1,2,3,5,8,9,10	4,6,7	10
Koordinasi	11,12,13,14	11,12,13	14	4
Keseimbangan kontribusi anggota	15,16,17	15,16	17	3
Dukungan	18,19,20,21,22,23	18,19,20,21,22,23	-	6
Usaha	24,25,26,27	24,25,26	27	4
Kohesi	28,29,30,31,32,33,34,35	28,30,31,32,34,35	29, 33	8
	Jumlah total item	27	8	35

Jumlah *item* yang digunakan pada kuesioner ini adalah 35 item, yaitu sama dengan jumlah *item* asli pada alat ukur yang dikembangkan oleh Hoegl dan Gemuenden (2001). Penilaian yang diberikan responden terhadap kuesioner ini terdiri dari enam pilihan jawaban, yaitu “Sangat Tidak Setuju” (1), “Tidak Setuju” (2), “Agak Tidak Setuju” (3), “Agak Setuju” (4), “Setuju” (5), dan “Sangat Setuju” (6). Untuk pernyataan *favorable* (pernyataan positif), diberlakukan skor 1 untuk “Sangat Tidak Setuju”, 2 untuk “Tidak Setuju”, 3 untuk “Agak Tidak Setuju”, 4 untuk “Agak Setuju”, 5 untuk “Setuju”, dan 6 untuk “Sangat Setuju”. Sebaliknya, untuk pernyataan *unfavorable* (pernyataan negatif), diberlakukan skor 1 untuk “Sangat Setuju”, 2 untuk “Setuju”, 3 untuk “Agak Setuju”, 4 untuk “Agak Tidak Setuju”, 5 untuk “Tidak Setuju”, dan 6 untuk “Sangat Tidak Setuju”. *Item* pada kuesioner ini terdiri dari *item favorable* dan *unfavorable*, untuk *item unfavorable* sebanyak delapan item yaitu item nomor 4, 6, 7, 14, 17, 27, 29, dan 33.

Peneliti kemudian melakukan uji reliabilitas dan validitas pada kuesioner ini. Reliabilitas merupakan konsistensi skor yang diperoleh seseorang ketika dilakukan pengukuran kembali dengan tes yang sama di waktu yang berbeda, tes berbeda dengan item yang setara, atau dalam variabel lain yang diteliti (Anastasi dan Urbina, 1997). Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *single trial* melalui internal konsistensi menggunakan teknik *cronbach-alpha*. Tujuan dari metode ini adalah mengetahui apakah seluruh item dalam pengukuran secara konsisten mengukur hal yang sama (Zechmeister, Zeichmeister, & Shaughnessy, 2001). Menurut Kaplan dan Saccuzzo (1997), koefisien reliabilitas yang berkisar antara 0,70 dan 0,80 dikatakan cukup baik untuk kebanyakan tujuan dalam penelitian.

Tahap selanjutnya adalah melakukan uji validitas. Menurut Anastasi dan Urbina (1997), validitas berkaitan dengan apa yang diukur oleh tes dan seberapa tepat tes tersebut mengukur apa yang hendak diukur. Validitas yang digunakan untuk mengukur kuesioner ini adalah validitas konstruk, yaitu sejauh mana tes dapat mengukur teori atau konstruk yang digunakan. Salah satu cara untuk

mengetahui validitas konstruk adalah dengan mengukur *internal consistency* (Anastasi dan Urbina, 2000). Untuk mengukur *internal consistency* tersebut, peneliti mengkorelasikan *item* dengan total skor di dalam suatu tes. Korelasi item dilihat dengan menggunakan *corrected item-total correlation* agar korelasi yang didapatkan dapat lebih murni karena mengeluarkan *item* dalam penjumlahan total skor sebelum dikorelasikan. Item-item yang dipertahankan adalah item-item yang memiliki tingkat korelasi dengan skor total *item* sekurang-kurangnya 0,20 (Aiken dan Marnat, 2006). Menurut Aiken dan Marnat (2006) item yang nilai korelasinya di bawah 0,20 atau mendekati 0,00 harus direvisi atau dieliminasi. Penghilangan item-item yang dianggap tidak efektif akan meningkatkan reliabilitas alat ukur.

Untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur kualitas *teamwork* dalam penelitian ini maka dilakukan perhitungan statistik. Berdasarkan perhitungan statistik yang dilakukan, tingkat korelasi item dengan skor total item berada pada rentang nilai -0.90 sampai dengan 0.768 dan koefesien reliabilitas sebesar 0.904. Mengacu pada Aiken dan Marnat (2006) yang menyatakan bahwa item yang dipertahankan adalah item yang skor tingkat korelasinya lebih dari 0.20, maka peneliti mengeliminasi item-item tersebut yaitu item nomor 4, 6, 7, 17, 27 dan 34. Sisa item yang terdapat dalam kuesioner ini sebanyak 29 item dengan koefesien reliabilitas sebesar 0.936. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kuesioner Kualitas *teamwork/teamwork Quality (TWQ)* tergolong valid dan reliabel.

Tabel 3.3 Penyebaran item aspek *Teamwork Quality (TWQ)* setelah dihapus

Aspek	Item	Item dihapus	Jumlah item total
Komunikasi	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	4,6,7	7
Koordinasi	11,12,13,14	-	4
Keseimbangan kontribusi anggota	15,16,17	17	2
Dukungan	18,19,20,21,22,23	-	6
Usaha	24,25,26,27	27	3
Kohesi	28,29,30,31,32,33,34,35	34	7
	Jumlah total item		29

Untuk pengkategorisasian kualitas *teamwork* dilakukan pengelompokan responden penelitian sesuai dengan skor total yang dimiliki oleh masing-masing responden. Kategorisasi dibuat berdasarkan semua jumlah skor yang mungkin diperoleh, yaitu kategori yang dibuat berdasarkan rentang nilai yang ada dalam suatu alat ukur. Skor minimal yang mungkin bisa didapatkan melalui alat ukur ini adalah 31 dan skor maksimalnya adalah 186. Kategorisasi *teamwork quality* dibagi menjadi dua kelompok, yaitu rendah (31 – 109) dan tinggi (110 – 186).

3.8.3.2. Kuesioner Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja

Dalam penelitian ini kepercayaan terhadap rekan kerja diukur dengan menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh McAllister pada tahun 1995 dengan pendekatan kepercayaan terhadap rekan kerja yang berfokus pada *organizational environment* yang meliputi interaksi diantara para karyawan. Alat ukur ini mengukur dua dimensi yang terdapat dalam kepercayaan terhadap rekan kerja yaitu, *affect based trust* dan *cognition based trust*.

Tabel 3.4 Penyebaran item Kuesioner Kepercayaan Terhadap rekan kerja

Dimensi	Item	Jumlah item total
<i>Affect based trust</i>	1,3,5,7,9	5
<i>Cognition based trust</i>	2,4,6,8,10,11*	6
	Jumlah total item	11

* *Unfavorable*

Kuesioner ini sebelumnya telah digunakan dalam penelitian Smith (2010) dengan koefisien reliabilitas sebesar 0.91 untuk *cognition based trust* dan 0.89 untuk *affect based trust*. Selain itu, Qian dkk (2008) juga menggunakan kuesioner ini dalam penelitiannya dengan koefisien reliabilitas yang diperoleh melalui teknik konsistensi internal *Alpha Cronbach's* untuk skala *affect based trust* sebesar 0.802 dan skala *cognition based trust* sebesar 0.902. Skala ini juga diadaptasi oleh Davita (2011) untuk melakukan penelitian di Indonesia dan sudah melewati uji statistik melalui teknik konsistensi internal *Alpha Cronbach's* sehingga didapatkan *item* yang valid dan koefisien reliabilitas sebesar 0,838.

Kuesioner ini disusun berdasarkan dua dimensi yang terdapat dalam kepercayaan terhadap rekan kerja yaitu *affect based trust* dan *cognition based trust*. Penilaian yang diberikan responden terhadap kuesioner ini terdiri dari enam pilihan jawaban, yaitu “Sangat Tidak Setuju” (1), “Tidak Setuju” (2), “Agak Tidak Setuju” (3), “Agak Setuju” (4), “Setuju” (5), dan “Sangat Setuju” (6). Untuk pernyataan *favorable* (pernyataan positif), diberlakukan skor 1 untuk “Sangat Tidak Setuju”, 2 untuk “Tidak Setuju”, 3 untuk “Agak Tidak Setuju”, 4 untuk “Agak Setuju”, 5 untuk “Setuju”, dan 6 untuk “Sangat Setuju”. Sebaliknya, untuk pernyataan *unfavorable* (pernyataan negatif), diberlakukan skor 1 untuk “Sangat Setuju”, 2 untuk “Setuju”, 3 untuk “Agak Setuju”, 4 untuk “Agak Tidak Setuju”, 5 untuk “Tidak Setuju”, dan 6 untuk “Sangat Tidak Setuju”. Seluruh *item* pada kuesioner ini adalah *item favorable*, kecuali satu *item* pada faktor *cognition based trust* (*item* no.11 pada kuesioner). Jumlah *item* yang digunakan pada kuesioner ini adalah 11 *item*, yaitu sama dengan jumlah *item* asli pada alat ukur yang dikembangkan oleh McAllister (1995).

Untuk menguji kembali validitas dan reliabilitas alat ukur Kepercayaan terhadap Rekan Kerja dalam penelitian ini maka peneliti melakukan perhitungan statistik dengan metode *single trial* melalui teknik konsistensi internal *Alpha Cronbach's*. Berdasarkan perhitungan statistik yang dilakukan tersebut, diperoleh hasil bahwa koefisien reliabilitas Kepercayaan terhadap rekan kerja adalah 0,881.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kuesioner Kepercayaan terhadap rekan kerja tergolong reliabel. Selain itu, berdasarkan hasil uji validitas, diketahui bahwa nilai *corrected item-total correlation* untuk kuesioner ini berkisar antara 0,205 – 0,806. Dengan demikian, seluruh *item* pada kuesioner ini dapat dinyatakan valid.

Untuk pengkategorisasian Kepercayaan terhadap rekan kerja dilakukan pengelompokkan responden penelitian sesuai dengan skor total yang dimiliki oleh masing-masing responden. Kategorisasi dibuat berdasarkan total skor yang mungkin diperoleh, yaitu kategori yang dibuat berdasarkan rentang nilai yang ada dalam suatu alat ukur. Skor minimal yang mungkin bisa didapatkan melalui alat ukur ini adalah 11 dan skor maksimalnya adalah 66. Kategorisasi Kepercayaan

terhadap rekan kerja dibagi menjadi dua kelompok, yaitu rendah (11 – 39) dan tinggi (40 – 66).

3.8.3.3. Kuesioner Evaluasi Pelatihan

Kuesioner evaluasi pelatihan ini terdiri dari 17 soal (*item*) yang berupa pernyataan dan 1 soal berbentuk pertanyaan terbuka (*open question*) untuk kritik maupun saran dari peserta. Pada 17 *item* pernyataan, terdapat 5 bagian besar yakni bagian Evaluasi Materi (3 *item*), Evaluasi Aktivitas (4 *item*), Evaluasi Fasilitator (6 *item*), Evaluasi Alat Bantu (2 *item*) dan Evaluasi Keseluruhan Kegiatan (2 *item*).

Untuk ketujuh belas item pada setiap bagian dinilai berdasarkan pilihan dari 6 penilaian (contoh kuesioner terlampir), yaitu: Item diberi nilai 1 apabila peserta “tidak setuju” dengan komponen yang dinilai, 2 apabila peserta “kurang setuju”, 3 apabila peserta “agak kurang setuju”, 4 apabila peserta “agak setuju”, 5 apabila peserta “setuju: dengan komponen yang dinilai, 6 apabila peserta “sangat setuju” dengan komponen yang dinilai. Kategori penilaian adalah jika nilai rata-rata 1-3= Tidak baik dan 4-6= Baik.

Kuesioner ini menggunakan skala Likert mulai dari skala 1 sampai dengan skala 6. Setiap skala menerangkan intensitas dari indikator perilaku dalam tiap pernyataan, yaitu: Sangat Setuju (1), Setuju (2), Agak Setuju (3), Agak Tidak Setuju (4), Tidak Setuju (5), dan Sangat Tidak Setuju (6).

3.9 Metode Analisis Data

Setelah semua data terkumpul, peneliti melakukan perhitungan statistik untuk menjawab pertanyaan penelitian. Perhitungan statistik yang dilakukan oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0. Teknik-teknik statistik yang digunakan adalah:

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui *mean* dan frekuensi. Metode ini terutama digunakan untuk mengolah data demografis responden.

2. *t-Test* (Uji t)

Perhitungan t-test digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan *mean* yang signifikan antara dua kelompok.

3. Regresi Linear

Perhitungan Regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh dan prediksi jenis variabel yang satu terhadap variabel lainnya.

3.10 Prosedur penelitian

3.10.1 Tahap *Scouting*

Tahap ini dilakukan pada bulan Maret 2012 dan diawali dengan mengajukan proposal serta meminta izin untuk melakukan penelitian di PT. S. Peneliti mengumpulkan dan mempelajari informasi seperti sejarah perusahaan, proses bisnis, struktur organisasi secara keseluruhan maupun per departemen, *job description*, peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan, demografi karyawan, dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan khususnya berkaitan dengan sumber daya manusia. Pada tahap ini, peneliti menyebarkan kuesioner *the blockage questionnaire*, melakukan observasi dan wawancara. Observasi dilakukan terhadap kegiatan sehari-hari di perusahaan dan juga terhadap aktivitas sehari-hari di perusahaan. Peneliti juga mendapatkan kesempatan untuk melakukan wawancara kepada karyawan yang sehingga mendapatkan gambaran mengenai proses bisnis di setiap departemen. Wawancara dilakukan terhadap manajer HRD dan staf HRD (*recruitment and performance*), *Corporate Manajement*, *Manager Finance&Accounting*, *Supervisor IT*, dan *staf Operation*. Berdasarkan hasil *the blockage questionnaire* dan wawancara tersebut, diketahui bahwa kondisi kualitas *teamwork* yang merupakan nilai-nilai perusahaan PT. S belum efektif dan kondisi kepercayaan terhadap rekan kerja yang masih rendah diantara para karyawan.

3.10.2 Tahap *Entry*

Berdasarkan data yang didapatkan pada tahap *scouting*, pada tahap ini peneliti mulai memfokuskan permasalahan ke arah kualitas *teamwork* yang belum efektif di PT. S. Peneliti melakukan wawancara lanjutan kepada manajer HRD,

recruitment, training dan development Supervisor. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai kualitas *teamwork* dan kaitannya dengan nilai-nilai perusahaan serta implementasinya dalam pekerjaan. Berdasarkan keterangan manajer HRD, diketahui bahwa terdapat gejala rendahnya kualitas *teamwork* pada karyawan PT. S, khususnya karyawan bagian *office* pada level staff dan *supervisor* antar departemen/bagian. Ia menyatakan bahwa karyawan dengan karakteristik tersebut kurang memiliki *teamwork* yang berkualitas ketika melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan departemen/bagian lain. Berdasarkan keterangan tersebut, peneliti melakukan wawancara terhadap supervisor Finance dan MNC. Hasil wawancara tersebut mendukung hasil wawancara sebelumnya, yaitu kualitas *teamwork* karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang harus berhubungan dengan departemen/bagian lain kurang efektif. Peneliti kemudian memfokuskan masalah penelitian menjadi *teamwork* yang belum berkualitas pada karyawan PT. S. Tahap selanjutnya adalah mencari anteseden, yaitu faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas *teamwork*. Kepercayaan terhadap rekan kerja (atasan langsung dan rekan pada jabatan yang sama) dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi kualitas *teamwork* pada karyawan PT. S. Hal tersebut juga sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa Kepercayaan terhadap Rekan kerja berpengaruh terhadap kualitas *teamwork* (McAlister, 1995)

3.10.3 Tahap *Data Colection*

Pada tahap ini, peneliti menentukan variabel terikat dan variabel bebas yang akan digunakan dalam penelitian. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kualitas *teamwork*, sedangkan kepercayaan terhadap rekan kerja ditetapkan sebagai variabel bebas. Peneliti kemudian melakukan studi literatur untuk menentukan alat ukur variabel-variabel tersebut. Dari hasil tersebut, akhirnya peneliti memutuskan untuk menggunakan alat ukur kepercayaan terhadap rekan kerja yang dikembangkan oleh McAllister (1995) dan juga alat ukur kualitas *teamwork/ teamwork quality (TWQ)* yang dikembangkan oleh Hoegl dan Gemuenden (2001). Kuesioner kepercayaan terhadap rekan kerja sudah pernah

digunakan untuk penelitian di Indonesia sehingga peneliti tidak melakukan proses adaptasi lagi, sedangkan kuesioner kualitas *teamwork/teamwork quality (TWQ)* peneliti melakukan adaptasi dari versi aslinya. Selanjutnya dilakukan uji keterbacaan kepada dosen pembimbing dan 3 orang mahasiswa program magister profesi PIO XVI dan uji statistik yang akhirnya menghasilkan kuesioner yang reliabel dan valid. Kegiatan yang dilakukan selanjutnya adalah mengumpulkan data penelitian pada tahap *pre-test*. Kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui gambaran kualitas *teamwork*, Kepercayaan terhadap rekan kerja, apakah terdapat pengaruh kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork*. Peneliti menyebarkan satu set kuesioner yang terdiri dari dua bagian, yaitu kuesioner kepercayaan terhadap rekan kerja dan kuesioner kualitas *teamwork/teamwork quality (TWQ)*. Penyebaran kuesioner ini mulai dimulai pada tanggal 17 April 2012 kepada karyawan yang sesuai dengan karakteristik yang telah ditentukan sebelumnya.

3.10.4 Tahap Data Feedback

Setelah data *pre-test* terkumpul, peneliti kemudian melakukan pengolahan data secara kuantitatif. Dari pengolahan tersebut, didapatkan data mengenai karyawan office PT. S, yaitu gambaran kualitas *teamwork* karyawan serta gambaran kepercayaan terhadap rekan kerja. Selain itu, hasil pengolahan data juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork* karyawan PT. S. Hasil pengolahan data tersebut kemudian didiskusikan dengan pembimbing dan pihak HRD PT. S.

3.10.5 Tahap Diagnosis

Tahap selanjutnya dari penelitian ini adalah menyatakan permasalahan yang dialami oleh PT. S terkait dengan kondisi kualitas *teamwork* yang kurang efektif pada karyawan PT.S, terutama yang disebabkan oleh kepercayaan terhadap rekan kerja yang menjadi dasar dalam berkoordinasi dan bekerja sama dalam mencapai tujuan.

3.10.6 Tahap *Action Planning*

Tahap selanjutnya adalah dengan mengembangkan *action plans* secara spesifik untuk mengatasi permasalahan yang ditemukan dari hasil analisis. *Action plans* atau rancangan intervensi yang dipilih adalah *human process intervention*, terutama yang berkaitan dengan proses interpersonal dan kelompok yang menggambarkan bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain (Cummings dan Worley, 2008).

Intervensi yang bersumber pada topik kepercayaan terhadap rekan kerja lebih merujuk pada *interpersonal intervention*, yaitu jenis intervensi yang mengarah pada hubungan individual karyawan dengan karyawan lain. Tujuan dari intervensi ini adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif bersama karyawan lain dengan meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja di antara mereka sehingga akan meningkatkan produktivitas. Jenis intervensi yang paling umum digunakan dalam *interpersonal intervention* adalah teknik training dan konseling (Smither, Houston, & McIntire, 1996).

Berdasarkan hal tersebut maka salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja adalah melalui *team building training*. Hal ini sesuai dengan penelitian Costigan, Ilter dan Berman (1998) yang menyatakan bahwa *team building training* dapat meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja.

Selain dapat meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja dalam tim, *team building training* juga dapat menggabungkan beberapa metode pembelajaran sekaligus sehingga diharapkan proses pembelajaran dapat lebih mendalam dan menyeluruh. Selain itu, metode training lazim digunakan untuk meningkatkan kemampuan *soft skill* sebuah tim dalam berkoordinasi dan bekerja sama dalam mencapai tujuan (Noe, 2010).

3.10.7 Tahap *Action Implementation*

Tahap selanjutnya dari prosedur penelitian ini adalah melaksanakan action plan atau intervensi yang telah dirancang. Kegiatan *training team building*

dijadwalkan dilaksanakan pada tanggal 30 Mei 2012 dengan rancangan jadwal terlampir.

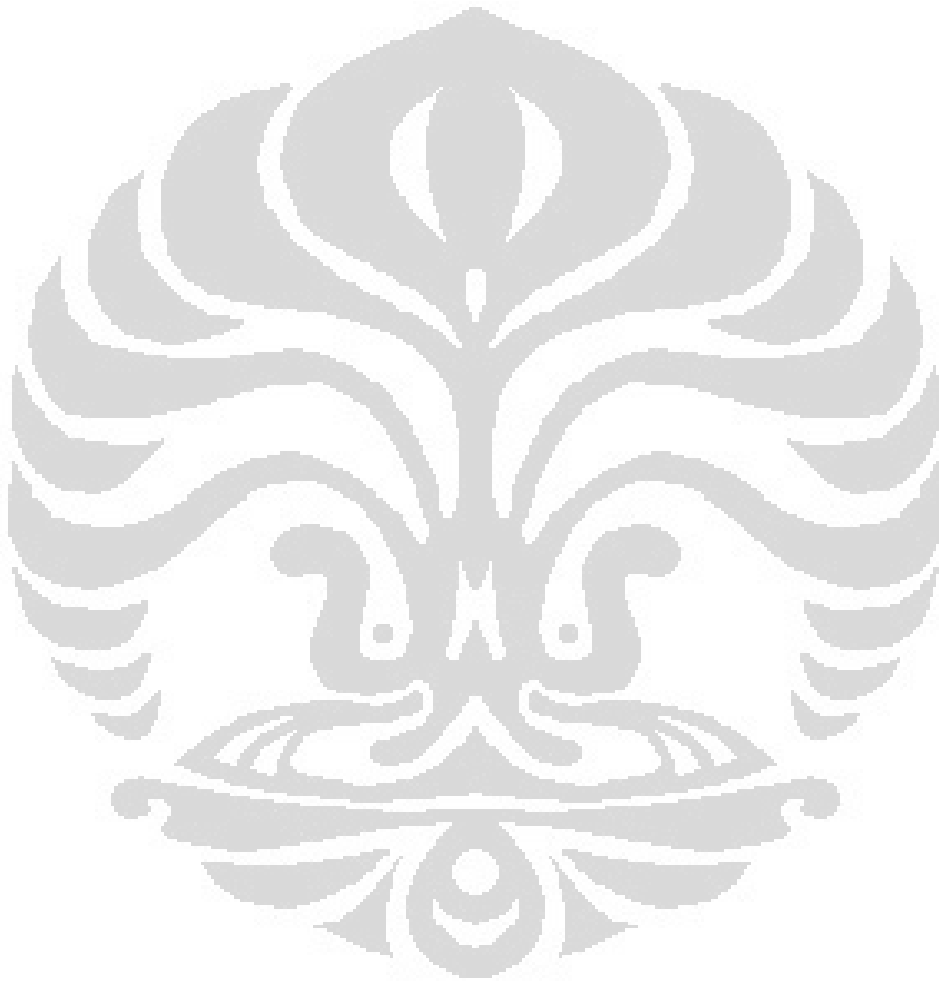
3.10.8 Tahap *Evaluation*

Tahap terakhir dari prosedur penelitian ini adalah tahap evaluasi. Pada tahap ini, peneliti dan organisasi melakukan evaluasi terhadap data yang dihasilkan dari intervensi untuk menentukan keberhasilan dari usaha perubahan yang dilakukan (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Intervensi yang dilakukan adalah pelatihan, oleh karena itu evaluasi yang dilakukan pada intervensi ini disesuaikan dengan teori evaluasi pelatihan. Teori yang sering digunakan untuk mengevaluasi efektivitas sebuah program pelatihan adalah teori empat level, yaitu level reaksi, level pembelajaran (*learning*), level tingkah laku (*behavioral*), dan level hasil (Kirkpatrick; Latham & Saari; Warr, Allan, & Birdi dalam Riggio, 2008). Pada penelitian ini, evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi level 1 (reaksi dari peserta) dan level 2 (pembelajaran yang dialami peserta).

Evaluasi level 1 pada pelatihan ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada peserta di akhir sesi pelatihan. Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa kriteria reaksi biasanya diukur dengan survei dalam bentuk *rating* yang diberikan segera setelah pelatihan selesai (Riggio, 2008). Hal-hal yang diukur dalam kuesioner evaluasi reaksi adalah pelaksanaan pelatihan (tema, ketepatan waktu, suasana, alat bantu, metode, fasilitas), materi pelatihan (kejelasan, kelengkapan, dan manfaat), pemandu (sikap, penguasaan materi, cara menyampaikan materi, interaksi dengan peserta, penggunaan alat bantu), serta komentar dan saran peserta terhadap pelatihan.

Evaluasi level 2 dilakukan dengan memberikan tes kepada peserta yang berisi pertanyaan seputar materi yang diberikan dalam pelatihan. Hal ini sesuai dengan teori level 2 (kriteria *learning* / pembelajaran) yang menyatakan bahwa pada level ini yang diukur adalah jumlah pembelajaran yang diperoleh oleh peserta dengan cara memberikan tes yang mengukur jumlah informasi yang diperoleh dari pelatihan (Riggio, 2008). Untuk mengetahui perubahan kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas *teamwork* setelah diberikan

pelatihan, peneliti memberikan kuesioner yang sama dengan kuesioner *pre-test* kepada peserta pelatihan. Perbandingan skor kuesioner antara sebelum dan sesudah pelatihan mengindikasikan perubahan yang terjadi. Skor kuesioner yang lebih tinggi pada *post-test* dibandingkan dengan *pre-test* mengindikasikan keberhasilan pelatihan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.



BAB 4 . HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Bab ini berisi gambaran responden penelitian, hasil, analisis, dan kesimpulan hasil dari perhitungan awal, serta program intervensi yang diberikan dalam penelitian.

4.1 Gambaran Umum Responden Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 66 orang yang berasal dari seluruh departemen di *Head Office*. Berikut ini akan dijelaskan secara terperinci gambaran responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, asal departemen, masa kerja, dan tingkat pendidikan akhir.

Tabel 4.1 Gambaran Demografis Responden Penelitian berdasarkan Jenis kelamin, Masa Kerja dan Usia.

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentasi (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	44	66,7
	Perempuan	22	33,3
Masa Kerja	0-6 bulan	5	7,6
	6 bulan-1 tahun	11	16,7
	1-2 tahun	14	21,2
	2-5 tahun	9	13,6
	> 5 tahun	27	40,9
Usia	15-24 tahun	20	30,3
	25-44 tahun	34	51,5
	45- 65 tahun	12	18,1

Tabel 4.2 Gambaran Demografis Responden Penelitian berdasarkan Tingkat Jabatan, Tingkat Pendidikan dan Asal departemen.

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentasi (%)
Tingkat Jabatan	Kadept	3	4,5
	Kasie	11	16,7
	staff	51	77,3
	Tidak Mengisi	1	1,5
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	39	59,1
	D1	2	3,0
	D3	9	13,6
	S1	15	22,7
	S2	1	1,5
Asal Departemen	HRD	18	27,3
	GA	6	9,1
	OPS 1	18	27,3
	OPS 2	6	9,1
	Marketing	1	1,5
	Finance & Acc	8	12,1
	CNM	3	4,5
	IT	2	3,0
	Task Force	4	6,1
Jumlah		66	100

Berdasarkan tabel 4.1 dan tabel 4.2 tersebut, diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu sebanyak 44 orang (66,7%). Jumlah tersebut kemudian diikuti dengan responden perempuan yang berjumlah 22 orang (33,3%). Selanjutnya, data demografis menunjukkan mengenai masa kerja, pada penelitian ini, peneliti mengelompokkan masa kerja responden berdasarkan pengelompokan yang dikemukakan oleh Morrow dan McElroy (1987). Pengelompokan tersebut terdiri dari tahap perkembangan (*establishment stage*) dengan masa kerja kurang dari 2 tahun, tahap lanjutan (*advancement stage*) dengan masa kerja antara 2 sampai 10 tahun, serta tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Pada penelitian ini, responden terbanyak berada pada masa kerja lebih dari 5 tahun yaitu sebanyak 27 orang (40,9 %) dan sisanya tersebar dari masa kerja 0-6 bulan sampai masa kerja lebih dari 2-5 tahun.

Berkaitan dengan usia responden penelitian, peneliti melakukan pengelompokan berdasarkan tahap pengembangan karir yang dikemukakan oleh

Dessler (2008). Tahap-tahap tersebut terdiri dari tahap pertumbuhan (*growth stage*) dengan periode usia dari lahir sampai 14 tahun, tahap eksplorasi (*exploration stage*) dengan periode usia antara 15 sampai 24 tahun, tahap perkembangan (*establishment stage*) dengan periode usia antara 25 sampai 44 tahun, tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) dengan periode usia antara 45 sampai 65 tahun, tahap penurunan (*decline stage*) dengan usia lebih dari 65 tahun. Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berada pada tahap perkembangan, yaitu sebanyak 20 orang (30,3%). Sisanya menyebar pada tahap eksplorasi yaitu sebanyak 34 orang (51,5%) dan tahap pemeliharaan yaitu sebanyak 12 orang (18,1%).

Kemudian, dari tingkat jabatan, jumlah subyek terbesar berada pada jabatan staf yaitu sebanyak 51 orang (77.3 %). Jika pengelompokkan didasarkan atas tingkat jabatan staf dan pimpinan, maka ada 51 responden (77.3%) yang berada pada tingkat jabatan staf dan 14 responden (21.2%) yang berada pada tingkat jabatan pimpinan. Sedangkan dari tingkat pendidikan, responden paling banyak berpendidikan setingkat SMA atau sederajat yaitu sebanyak 39 orang (59.1%). Jumlah tersebut diikuti dengan responden dengan tingkat pendidikan diploma sebanyak 11 orang (16.6%), S1 sebanyak 15 orang (22.7%), dan S2 sebanyak satu orang (1.5%). Terakhir, data demografis asal departemen menunjukkan responden paling banyak berasal dari departemen HRD dan departemen Operasional I yaitu masing-masing sebanyak 18 orang (27.3%) dan sisa yang lainnya tersebar di antara beberapa departemen lainnya.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Gambaran Kualitas *Teamwork*

Berdasarkan kategorisasi kualitas *teamwork* yang telah dibuat sebelumnya yaitu kategori rendah (31–109) dan tinggi (110–186), peneliti melakukan perhitungan untuk mendapatkan gambaran mengenai kualitas *teamwork* pada karyawan PT.S. Hasil perhitungan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Gambaran Kualitas *Teamwork*

Kategori Kualitas <i>Teamwork</i>	Frekuensi	Presentasi (%)
Rendah	60	90,90
Tinggi	6	9,09
Total	66	100

Berdasarkan tabel 4.3 tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas responden penelitian ini memiliki kualitas *teamwork* yang tergolong rendah, yaitu sebanyak 60 orang (90,9%) dan sisanya tergolong tinggi sebanyak 6 orang (9,09%). Hasil ini sesuai dengan hasil wawancara awal yang menunjukkan bahwa kualitas *teamwork* di PT. S rendah.

Sedangkan hasil perhitungan nilai rata-rata setiap aspek Kualitas *Teamwork* dari semua responden dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.4 Gambaran nilai rata-rata tiap aspek Kualitas *Teamwork*

Aspek Kualitas <i>Teamwork</i>	Nilai rata-rata	Kategori
Komunikasi	4,48	Tinggi
Koordinasi	4,15	Tinggi
Keseimbangan Kontribusi Anggota	4,24	Tinggi
Dukungan	4,41	Tinggi
Usaha	4,57	Tinggi
Kohesi	4,43	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut dapat diketahui bahwa aspek kualitas *teamwork* yang paling rendah adalah aspek koordinasi dengan nilai rata-rata sebesar 4,15. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas *teamwork* yang rendah terjadi karena aspek koordinasi di antara pegawai di PT. S masih harus diperbaiki.

4.2.2 Gambaran Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja

Pada variabel yang dijadikan variabel independen, yaitu kepercayaan terhadap rekan kerja, dilakukan pengukuran pada kelompok level staff dan supervisor melalui metode kuantitatif yaitu penyebaran kuesioner kepercayaan terhadap rekan kerja.

Tabel 4.5 Gambaran Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja

Kategori Kepercayaan terhadap Rekan Kerja	Frekuensi	Presentasi (%)
Rendah	23	34,8
Tinggi	43	65,15
Total	66	100

Berdasarkan norma skor yang telah dibuat sebelumnya yaitu kategori rendah (11 – 39) dan tinggi (40 – 66) maka responden penelitian ini mempunyai skor rendah sebanyak 23 orang (34,8%) dan kategori tinggi sebanyak 43 orang (65,15%). Hasil ini kurang sesuai dengan hasil wawancara sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja di PT. S rendah.

4.2.3 Hubungan Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja dan Kualitas *Teamwork*

Untuk menjawab permasalahan pertama dalam penelitian ini yaitu apakah terdapat pengaruh kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork*, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas *teamwork*. Hasil pengolahan data melalui analisis regresi berganda diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.6 Hasil Analisis Regresi Berganda Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja terhadap Kualitas *Teamwork*

Variabel	Beta	Sig
<i>Affect based trust</i>	0,135	0,371
<i>Cognition based trust</i>	0,599	0,000
R = 0,713		
R ² = 0,508		
Adjusted R ² = 0,492		
F = 32,499		
Sig = 0,000		

Dari perhitungan menggunakan analisis regresi berganda seperti dalam tabel 4.6 tersebut, diperoleh hasil R Square (R²) sebesar 0,508 dan adjusted R Square sebesar 0,492 dan signifikansi 0,000 (<0,001). Koefisien determinan (R²)

sebesar 0,508 menandakan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja memberikan sumbangan bermakna terhadap kualitas *teamwork* sebesar 50,8%, sementara 49,2% lainnya diprediksi oleh faktor lain. Dengan kata lain, dapat diprediksi bahwa 50,8% skor total kualitas *teamwork* berasal dari skor kepercayaan terhadap rekan kerja. Dengan demikian hipotesis null pertama (H_{01}) ditolak dan hipotesis alternatif pertama (H_{a1}) diterima, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork* di PT. S. Namun demikian, jika dilihat dari masing-masing dimensi kepercayaan terhadap rekan kerja hanya dimensi *cognition based trust* saja yang secara signifikan berpengaruh terhadap kualitas *teamwork*.

Setelah terbukti bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas *teamwork*, maka langkah selanjutnya adalah melakukan intervensi kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas *teamwork* melalui peningkatan kepercayaan terhadap rekan kerja. Intervensi yang diberikan adalah *team building training*. Target peserta intervensi adalah pegawai pada level *staff* dan *supervisor* antar departemen. Hal ini dilakukan karena *teamwork* yang belum berkualitas terjadi pada level staf dan kasie antar departemen. Dengan pemberian intervensi berupa *team building training* diharapkan kepercayaan terhadap rekan kerja di antara pegawai antar departemen tersebut akan meningkat dan akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas *teamwork*.

4.2.4 Rancangan Intervensi Berdasarkan Hasil Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang diperoleh pada waktu pengambilan data awal yang menunjukkan bahwa kualitas *teamwork* di PT. S masih perlu ditingkatkan dan dengan didukung oleh pengujian statistik yang menunjukkan bahwa kualitas *teamwork* dipengaruhi oleh kepercayaan terhadap rekan kerja, maka peneliti memutuskan untuk memberikan intervensi berupa *team building training*. *Team building training* ini bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas *teamwork*. Penekanan materi *team building training* adalah pada peningkatan kepercayaan terhadap rekan kerja sebagai dasar untuk membangun *teamwork* yang berkualitas. Menurut penelitian Costigan, Ilter,

& Berman (1998) kepercayaan terhadap rekan kerja salah satunya dapat ditingkatkan melalui *team building training*. Oleh karena itu materi *team building training* yang diberikan kepada karyawan PT. S berisi pentingnya membangun kepercayaan terhadap rekan kerja.

4.3 Program Intervensi

4.3.1 Waktu Intervensi

Intervensi dilakukan pada tanggal 30 Mei 2012, dimulai pukul 08.30 WIB sampai dengan pukul 16.30 WIB

4.3.2 Tempat Intervensi

Intervensi dilakukan di aula PT.S yang berada di lantai 4.

4.3.3 Responden Intervensi

Responden intervensi *Team Building Training* adalah karyawan pada level staf dan kasie yang mempunyai skor kualitas *teamwork* (TWQ) terendah yang berjumlah 17 orang dari semua departemen, dari jumlah tersebut terdiri dari 3 orang kasie dan 14 orang staf.

4.3.4 Prosedur Intervensi

4.3.4.1 Prosedur Persiapan

Peneliti melakukan beberapa hal untuk mempersiapkan intervensi diantaranya adalah menentukan tujuan dari intervensi yang akan dilakukan. Tujuan dari kegiatan *team building training* adalah untuk menumbuhkan dan meningkatkan kesadaran peserta mengenai pentingnya membangun kepercayaan di antara sesama rekan kerja dan dampaknya bagi pencapaian *teamwork* yang berkualitas. Sasaran pembelajaran yang ditetapkan peneliti adalah meningkatkan kepercayaan di antara sesama rekan kerja, membangun hubungan interpersonal, menumbuhkan rasa percaya diri, meningkatkan kemampuan mendengar dengan empati, membangun kemampuan kepemimpinan, komunikasi dan bekerja sama

dalam tim. Metode yang digunakan dalam training ini adalah metode kuliah/ceramah, pemutaran video, *games*, *role play*, simulasi dan diskusi.

Setelah penentuan metode selanjutnya peneliti menentukan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan. Aktivitas tersebut disusun berdasarkan buku-buku kumpulan games maupun simulasi training serta dari hasil diskusi bersama dosen pembimbing. Kemudian peneliti membuat modul lengkap *team building training* yang berisi rincian kegiatan dan *rundown training* serta peralatan yang diperlukan (lampiran 6).

Peneliti kemudian mempresentasikan modul training kepada pihak perusahaan yaitu Kadep HRD dan Kasi OD PT.S. Setelah mendapatkan masukan dan persetujuan peneliti bersama-sama dengan perwakilan dari pihak perusahaan kemudian menentukan waktu, tempat dan peserta training.

4.3.4.2 Prosedur Pelaksanaan

Setelah rancangan pelatihan selesai dibuat, peneliti kemudian melakukan perizinan kepada pihak HRD. Perizinan tersebut terkait dengan undangan kepada peserta untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan mengenai waktu serta tempat pelaksanaan pelatihan. Setelah melalui diskusi dengan pihak HRD, maka disepakati bahwa pelatihan akan berlangsung pada hari Rabu, tanggal 30 Mei 2012, dari pukul 08.30 – 16.30, dengan jumlah peserta sebanyak 17 orang. Tujuh belas orang tersebut dipilih berdasarkan skor terendah dari kualitas *teamwork/Teamwork Quality (TWQ)* dan skor kepercayaan terhadap rekan kerja. Pada waktu pelaksanaan *team building training* seluruh peserta hadir dan mengikuti semua sesi training . Secara umum, pelatihan berlangsung lancar. Seluruh peserta yang diundang hadir tepat waktu sehingga pelatihan dapat dimulai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Peserta sangat kooperatif saat pelatihan berlangsung. Sebelum pelatihan berlangsung, perwakilan dari pihak HRD memberikan kata sambutan untuk memberikan semangat dan menekankan pentingnya manfaat yang akan diperoleh dari *team building training* ini.

Terdapat beberapa sesi yang berjalan sedikit lebih cepat daripada waktu yang ditentukan namun terdapat juga sesi yang berjalan lebih lama dari waktu

yang ditentukan sehingga pelaksanaan pelatihan ini dapat selesai tepat pada waktunya. (Rincian mengenai *team building training* pada lampiran 6).

4.3.5 Evaluasi Hasil Intervensi

4.3.5.1 Uji perbedaan Skor Hasil Kuesioner Kepercayaan Terhadap rekan kerja Sebelum dan Sesudah Intervensi

Untuk mengukur efektivitas program intervensi *team building training* terhadap variabel kepercayaan terhadap rekan kerja, maka setelah training dilakukan peserta diminta untuk mengisi kuesioner kepercayaan terhadap rekan kerja. Perbedaan skor hasil kuesioner kepercayaan terhadap rekan kerja sebelum dan sesudah intervensi dapat dilihat di dalam tabel berikut:

Tabel 4.7 Perbandingan Skor Kuesioner Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja Sebelum dan Sesudah Intervensi

Nomor Partisipan	Skor Pre-Test	Skor Post-Test
1	26	41
2	34	44
3	40	42
4	32	52
5	46	40
6	38	44
7	33	48
8	43	46
9	49	48
10	44	51
11	47	56
12	47	55
13	44	42
14	45	48
15	34	43
16	33	43
17	36	47
Rata-rata	42,3	45,6

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa terdapat 3 orang responden yang mengalami penurunan skor yaitu responden 5, 9, dan 13 sedangkan responden lainnya mengalami kenaikan skor. Selain itu, peneliti juga melakukan perhitungan

statistik dengan menggunakan *paired sample t-Test*. Hasilnya diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.8 Perbedaan skor Kepercayaan Terhadap rekan kerja sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan

<i>Paired sample t-Test</i>					
Pair	Mean	Standar Deviasi	t	df	Sig (2-tailed)
Skor total Kepercayaan (sebelum pelatihan)	42,23	7,447	- 1,683	16	0,112
Skor total Kepercayaan (sesudah pelatihan)	45,59	5,788			

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat dari nilai t sebesar $-1,683$ dengan signifikansi $0,112$ ($p > 0,05$), menandakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor total kepercayaan terhadap rekan kerja sebelum dan setelah pelaksanaan pelatihan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *mean* skor total kepercayaan terhadap rekan kerja sesudah pelatihan ($mean = 45,59$) yang mengalami kenaikan yang tidak terlalu besar saat sebelum pelatihan ($mean = 42,23$). Dengan demikian, hipotesis null dua (H_{02}) diterima dan hipotesis alternatif dua (H_{a2}) ditolak, yaitu tidak terdapat peningkatan yang signifikan pada skor kepercayaan terhadap rekan kerja setelah dilaksanakannya intervensi.

4.3.5.2 Uji perbedaan Skor Hasil Kuesioner Kualitas *Teamwork* (TWQ)

Sebelum dan Sesudah Intervensi

Selain mengukur efektivitas program intervensi *team building training* terhadap variabel kepercayaan terhadap rekan kerja, dilakukan juga pengukuran terhadap variabel kualitas *teamwork* dengan memberikan kuesioner *Teamwork Quality* (TWQ). Perbedaan skor hasil kuesioner kepercayaan terhadap rekan kerja sebelum dan sesudah intervensi dapat dilihat di dalam tabel berikut:

Tabel 4.9 Perbandingan Skor Kualitas *Teamwork* (TWQ) Sebelum dan Sesudah Intervensi

Nomor Partisipan	Skor Pre-Test	Skor Post-Test
1	164	165
2	147	156
3	138	150
4	128	161
5	150	175
6	139	155
7	134	130
8	142	173
9	152	167
10	137	151
11	151	171
12	152	181
13	154	137
14	144	164
15	131	152
16	148	151
17	151	193
Rata-rata	144,8	160,7

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat bahwa terdapat 2 orang responden yang mengalami penurunan skor kualitas *teamwork* pada saat sebelum dan sesudah pelaksanaan *team building training* yaitu responden 7 dan 13. Sedangkan responden yang lain mengalami kenaikan skor kualitas *teamwork*. Selain itu, peneliti juga melakukan perhitungan statistik dengan menggunakan *paired sample t-Test*. Hasilnya diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.10 Perbedaan skor Kualitas *Teamwork* sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan

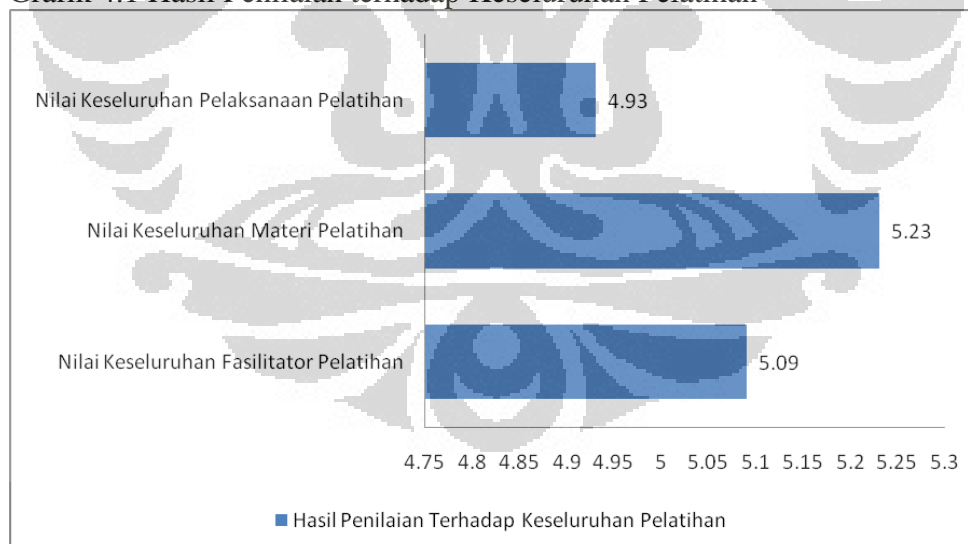
Pair	<i>Paired sample t-Test</i>				
	Mean	Standar Deviasi	t	df	Sig (2-tailed)
Skor total Kualitas <i>Teamwork</i> (sebelum pelatihan)	144,82	9,402	-4,460	16	0,000**
Skor total Kualitas <i>Teamwork</i> (sesudah pelatihan)	160,70	15,659			

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat dari nilai t sebesar $-4,460$ dengan signifikansi $0,000$ ($p < 0,05$), menandakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor total kualitas *teamwork* sebelum dan setelah pelaksanaan pelatihan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai mean skor total kualitas *teamwork* sesudah pelatihan ($mean = 160,70$) yang lebih besar saat sebelum pelatihan ($mean = 144,82$). Dengan demikian, hipotesis null tiga (H_{03}) ditolak dan hipotesis alternatif tiga (H_{a3}) diterima, yaitu terdapat peningkatan yang signifikan pada skor kualitas *teamwork* setelah dilaksanakannya intervensi.

4.3.5.3 Hasil Evaluasi Level Reaksi terhadap Pelaksanaan Pelatihan

Evaluasi pada level ini dilakukan dengan cara membagikan kuesioner evaluasi pelatihan kepada para peserta setelah *team building training* selesai dilaksanakan. Kuesioner tersebut diberikan kepada 17 orang peserta pelatihan. Hasilnya adalah sebagai berikut:

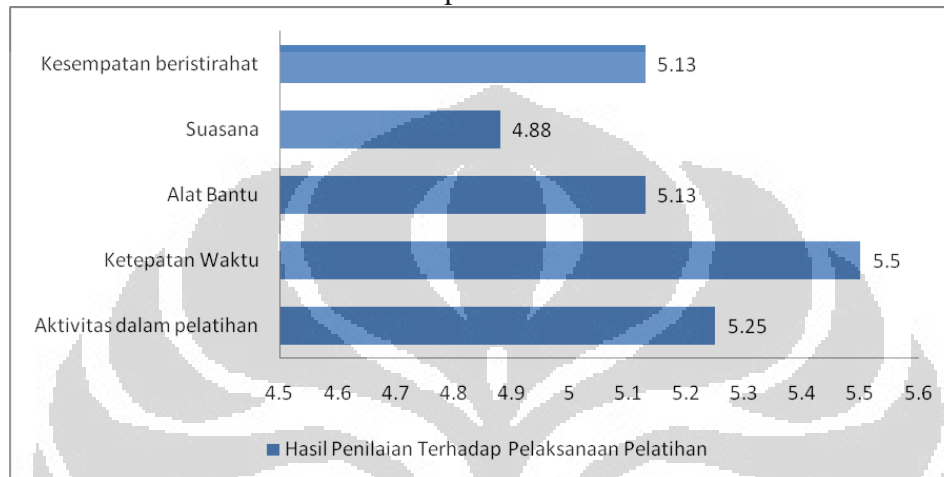
Grafik 4.1 Hasil Penilaian terhadap Keseluruhan Pelatihan



Berdasarkan grafik 4.1 dapat dilihat bahwa aspek-aspek pelatihan secara keseluruhan, yang dilihat dari aspek pelaksanaan pelatihan ($mean = 4,93$), aspek materi pelatihan ($mean = 5,23$), dan aspek fasilitator pelatihan ($mean = 5,09$), dianggap sudah baik (kriteria: 1-3 = kurang baik, 4-6 = baik). Selain itu, peneliti

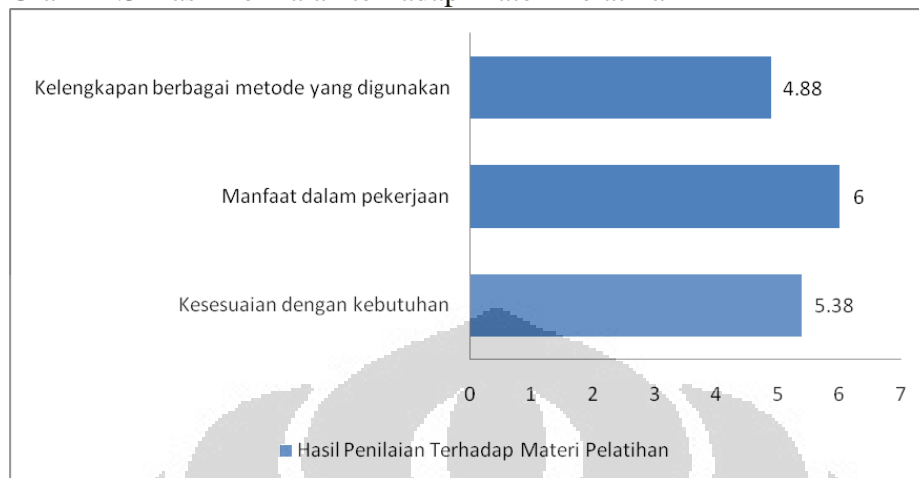
juga mengukur evaluasi peserta terhadap aspek-aspek spesifik dari ketiga aspek tersebut. Berikut ini adalah grafik penilaian terhadap aspek-aspek spesifik dari pelaksanaan pelatihan:

Grafik 4.2 Hasil Penilaian terhadap Pelaksanaan Pelatihan



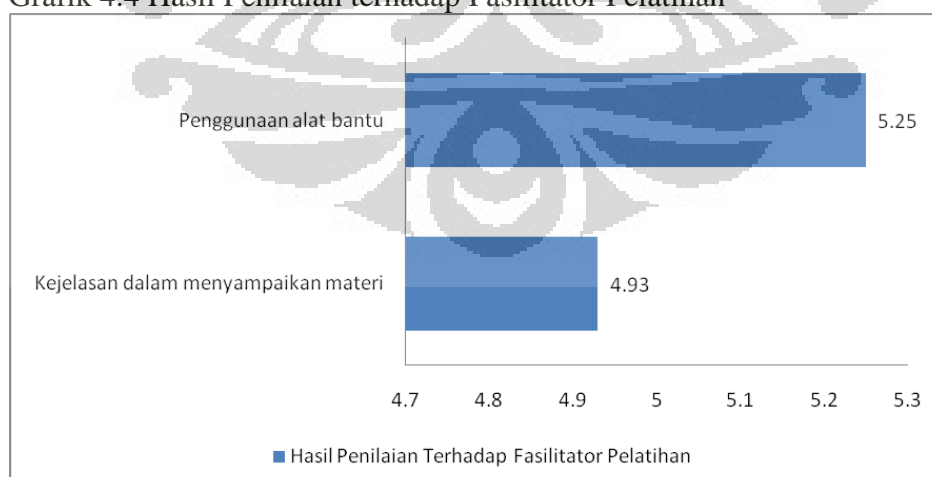
Berdasarkan grafik 4.2 dapat dilihat bahwa peserta merasa semua aspek pelaksanaan pelatihan berada dalam nilai baik (rentang *mean* 4,88–5,5). Peserta menganggap bahwa aktivitas yang diberikan dalam pelatihan seperti ceramah, permainan, bermain peran dianggap sudah baik (*mean*= 5,25), pelatihan dimulai dan berakhir tidak melenceng dari jadwal yang ditetapkan (*mean*= 5,5), dan suasana pelatihan kondusif dan menyenangkan (*mean*=5,13). Disisi lain, peserta juga menganggap bahwa alat bantu yang digunakan selama presentasi sudah memadai (*mean*= 5,13) dan dalam pelatihan ini juga diberikan kesempatan beristirahat yang memadai (*mean* = 5,13). Grafik selanjutnya akan menjelaskan penilaian peserta terhadap aspek-aspek spesifik dari materi pelatihan:

Grafik 4.3 Hasil Penilaian terhadap Materi Pelatihan



Berdasarkan grafik 4.3 dapat dilihat bahwa semua aspek pada materi pelatihan dianggap sudah baik dan sangat baik oleh peserta (rentang mean 4–6). Peserta merasa bahwa materi yang diberikan selama pelatihan sesuai dengan kebutuhan mereka ($mean = 5,38$) dan lengkap ($mean = 4$). Selain itu, yang terpenting adalah materi ini dirasakan sangat membawa manfaat dalam pekerjaan bagi peserta ($mean = 6$). Grafik selanjutnya, grafik terakhir, akan menjabarkan penilaian peserta terhadap fasilitator pelatihan :

Grafik 4.4 Hasil Penilaian terhadap Fasilitator Pelatihan



Berdasarkan grafik 4.4 dapat dilihat bahwa peserta merasa puas terhadap fasilitator pelatihan (rentang $mean = 4,93-5,25$). Peserta menganggap bahwa

fasilitator dapat menyampaikan materi dengan jelas ($mean = 4,93$) dan menggunakan berbagai alat bantu dengan baik sehingga membantu peserta memahami penjelasan yang diberikan fasilitator ($mean = 5,25$).

Pada akhir lembar evaluasi, peserta juga diminta menuliskan saran terkait dengan pelatihan yang dilaksanakan. Dari data kualitatif tersebut didapatkan masukan bahwa sebaiknya dalam pelatihan tersebut agar lebih banyak lagi kegiatan-kegiatan diskusi dan praktek-praktek dan agar materi yang disajikan dapat lebih menarik dan tidak terlalu teoritis.

4.3.5.4 Hasil Evaluasi Level Pembelajaran

Selain evaluasi reaksi, peneliti juga melakukan evaluasi pembelajaran pada pelatihan yang dilakukan. Evaluasi level dua ini dilakukan dengan memberikan sebuah tes yang berisi sejumlah pertanyaan terkait materi-materi pelatihan, sesaat sebelum pelatihan (*pre-test*) dan sesaat setelah pelatihan (*post-test*). Hal ini sesuai dengan pendapat Riggio (2008) yang menyatakan bahwa pada umumnya digunakan form yang berisi tes yang menguji jumlah informasi yang didapat dari program pelatihan untuk mengukur jumlah pembelajaran yang didapatkan. Tes yang diberikan berisi 12 soal yang terdiri dari pilihan ganda. Berikut ini grafik perbandingan jumlah jawaban benar yang dijawab oleh peserta pelatihan, saat *pre-test* maupun *post-test* :

Tabel 4.15 Skor Hasil Evaluasi Pemahaman

Nomor Partisipan	Skor Pre-Test	Skor Post-Test
1	10	10
2	11	11
3	8	11
4	9	12
5	9	12
6	11	11
7	10	12
8	9	12
9	6	12
10	7	12
11	9	12
12	9	12
13	9	11
14	8	12
15	8	12
16	11	12
17	9	12
Rata-rata	9	11,65

Berdasarkan grafik 4.15 dapat dilihat bahwa 14 peserta pelatihan mengalami peningkatan pengetahuan, sedangkan ketiga peserta tidak mengalami peningkatan maupun penurunan pengetahuan pada saat *pre-test* dan *post-test*. Di awal pelatihan, jumlah soal yang dapat dijawab dengan benar oleh peserta berkisar antara 8 sampai 11. Setelah mengikuti pelatihan, jumlah soal yang dapat dijawab dengan benar berkisar antara 11 hingga 12. Selanjutnya, peneliti juga melakukan perhitungan dengan metode *paired sample t-Test* untuk mengetahui signifikansi perbedaan skor uji pengetahuan saat *pre-test* dan *post-test*. Berikut ini adalah hasil yang didapatkan:

Tabel 4.16 Perbedaan skor jumlah jawaban benar pada Uji Pengetahuan saat *Pre-Test* dan *Post-Test*

<i>Paired sample t-Test</i>					
Pair	Mean	Standar Deviasi	t	df	Sig (2-tailed)
Jumlah jawaban Benar Pre-Test	9,00	1,369	-6,445	16	0,000
Jumlah jawaban Benar Post-Test	11,65	0,606			

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat bahwa *mean* jumlah jawaban benar saat setelah pelatihan (*mean* jumlah jawaban benar *post-test* = 11,65) jauh lebih besar daripada *mean* jumlah jawaban benar saat sebelum pelatihan (*mean* jumlah jawaban benar *pre-test* = 9). Apabila dilihat dari nilai t sebesar -6,445 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), menandakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara jumlah jawaban benar yang dijawab oleh peserta pada uji pengetahuan sebelum dan setelah pelaksanaan pelatihan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua peserta mengalami proses pembelajaran pada pelatihan ini dan *team building training* berjalan efektif.

BAB 5. KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, diskusi dari hasil penelitian, dan saran untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya, maka kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepercayaan terhadap rekan kerja berpengaruh terhadap kualitas *teamwork* di PT.S
2. Tidak terdapat peningkatan skor kepercayaan terhadap rekan kerja secara signifikan setelah dilaksanakannya intervensi berupa *team building training*.
3. Terdapat peningkatan skor kualitas *teamwork* secara signifikan setelah dilaksanakannya intervensi berupa *team building training*.

5.2 Diskusi

5.2.1 Diskusi Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan didiskusikan mengenai hasil-hasil penelitian yang didapatkan. Hasil penelitian yang pertama adalah terdapat pengaruh yang signifikan kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork* karyawan di PT. S. Artinya, semakin tinggi kepercayaan terhadap rekan kerja, maka semakin baik pula kualitas *teamwork* karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork* karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Erdem dan Ozen (2003) yang menunjukkan bahwa faktor paling penting untuk menciptakan interaksi dan sinergi di antara anggota tim dalam membentuk *teamwork* yang berkualitas adalah adanya iklim kepercayaan di antara sesama rekan kerja. Kepercayaan terhadap rekan kerja menumbuhkan dan melindungi

semangat tim dengan memunculkan kerjasama dan solidaritas di antara anggota tim, kepercayaan terhadap rekan kerja juga mempengaruhi *output* dari sebuah tim yang konsekuensinya juga akan mempengaruhi *output* organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Costa (2003, dalam Sheng, Tian, & Chen, 2010) yang menyatakan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam hubungan interpersonal dan interaksi kelompok di tempat kerja. Hubungan interpersonal dan dinamika kelompok lebih ditekankan di tempat kerja di mana kepercayaan merupakan sebuah elemen yang sangat penting dan mendasar, jika tidak ada kepercayaan terhadap rekan kerja maka tidak akan ada anggota kelompok yang memulai untuk berkolaborasi dan bekerja sama untuk meningkatkan kualitas *teamwork* (Costa, 2003).

Kepercayaan terhadap rekan kerja yang tinggi di antara anggota tim memberikan sebuah atmosfer keamanan psikologis bagi anggota tim di mana anggota tim dapat menerima kritik dengan lebih mudah, mendiskusikan kesalahan-kesalahan dan mengekspresikan pemikiran mereka secara bebas sehingga meningkatkan sinergi (Erdem dan Ozen, 2005). Kepercayaan terhadap rekan kerja juga dapat mengurangi perasaan negatif karena hal ini merupakan sumber daya untuk manajemen risiko, mengurangi kompleksitas dan memberikan penjelasan terhadap hal-hal yang tidak familiar melalui penjelasan orang lain (Bouckenooghe, 2008). Dengan adanya hasil penelitian ini maka kualitas *teamwork* yang menjadi permasalahan di PT.S dapat ditingkatkan salah satunya dengan meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja.

Temuan lainnya yang berkaitan dengan kualitas *teamwork* di PT. S adalah dari 2 dimensi kepercayaan terhadap rekan kerja yaitu *affect based trust* dan *cognition based trust*, hanya dimensi *cognition based trust* yang berpengaruh terhadap kualitas *teamwork* di PT. S. Hal ini menunjukkan bahwa untuk membangun kualitas *teamwork* di PT. S, faktor yang pengaruhnya paling besar adalah kepercayaan terhadap rekan kerja yang dilandasi oleh penilaian terhadap kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan rekan kerja lain. Peningkatan

kemampuan dan kompetensi karyawan PT. S menjadi hal yang penting untuk dilakukan supaya kepercayaan terhadap rekan kerja meningkat sehingga berpengaruh juga pada peningkatan kualitas *teamwork* di PT. S.

Hasil temuan yang masih berkaitan dengan kualitas *teamwork* di PT. S adalah dari 6 aspek kualitas *teamwork* yang diukur ternyata aspek koordinasi berada pada urutan paling rendah ($mean=4,15$). Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya permasalahan-permasalahan terkait dengan kualitas *teamwork* di PT. S terjadi pada aspek koordinasi yang kurang baik di antara pegawai. Kualitas *teamwork* di PT. S dapat ditingkatkan salah satunya dengan memperbaiki koordinasi di antara karyawan dalam penyelesaian tugas dan pekerjaan.

Hasil penelitian yang kedua adalah tidak terdapat peningkatan kepercayaan terhadap rekan kerja secara signifikan setelah dilaksanakannya intervensi. Hal ini berarti hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori dari Costigan, Ilter dan Berman (1998) yang menyatakan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja dapat ditingkatkan melalui pemberian *team building training*. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh materi yang diberikan kurang sesuai dan waktu pelaksanaan yang relatif singkat, padahal untuk membangun kepercayaan terhadap rekan kerja memerlukan waktu dan proses yang lebih lama dan melibatkan pihak yang mempercayai dan pihak yang dipercayai. Selain itu, kepercayaan terhadap rekan kerja juga dipengaruhi oleh karakteristik dari pihak yang dipercaya dalam hal ini rekan kerja yang meliputi integritas, *skill* dan *benevolence* jika ketika hal-hal tersebut tidak berubah maka tingkat kepercayaan terhadap rekan kerja juga akan sulit untuk ditingkatkan.

Hasil penelitian yang ketiga adalah terdapat peningkatan yang signifikan pada skor kualitas *teamwork* pegawai pada rekan setelah dilaksanakannya intervensi. Hal ini menunjukkan bahwa intervensi berupa *team building training* efektif untuk meningkatkan kualitas *teamwork*. Hal ini terjadi karena materi yang diberikan dalam *team building training* lebih menekankan pada proses pembelajaran tentang pentingnya *teamwork* dalam menyelesaikan pekerjaan dalam tim. Dengan adanya hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa

permasalahan mengenai kualitas *teamwork* yang perlu ditingkatkan di PT. S dapat diselesaikan salah satunya dengan memberikan *team building training*.

5.2.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan pada penelitian selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Intervensi yang diberikan kepada karyawan dilakukan hanya dalam waktu yang singkat sehingga proses internalisasi hanya terjadi pada level pengetahuan, padahal untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja memerlukan proses dan waktu yang panjang dan pada level perilaku.
2. Perubahan dalam organisasi harus melibatkan berbagai faktor pada semua level pada organisasi, maka *team building training* tidak dapat dijadikan sebagai satu-satunya intervensi untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas *teamwork*. Hal-hal lain yang diperlukan untuk mendukung terjadinya peningkatan kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas *teamwork* diantaranya adalah iklim organisasi, dukungan managerial dan sistem, dukungan rekan kerja serta kesempatan untuk mengembangkan diri dengan dukungan teknologi.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Metodologis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran metodologis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Peneliti hendaknya menambah sesi dan durasi pelatihan menjadi 2 hari untuk memperbanyak sesi diskusi dan praktek-praktek mengenai pentingnya membangun kepercayaan terhadap rekan kerja sebagai

faktor penting membangun *teamwork* yang berkualitas sehingga dapat berdampak langsung dalam pekerjaan.

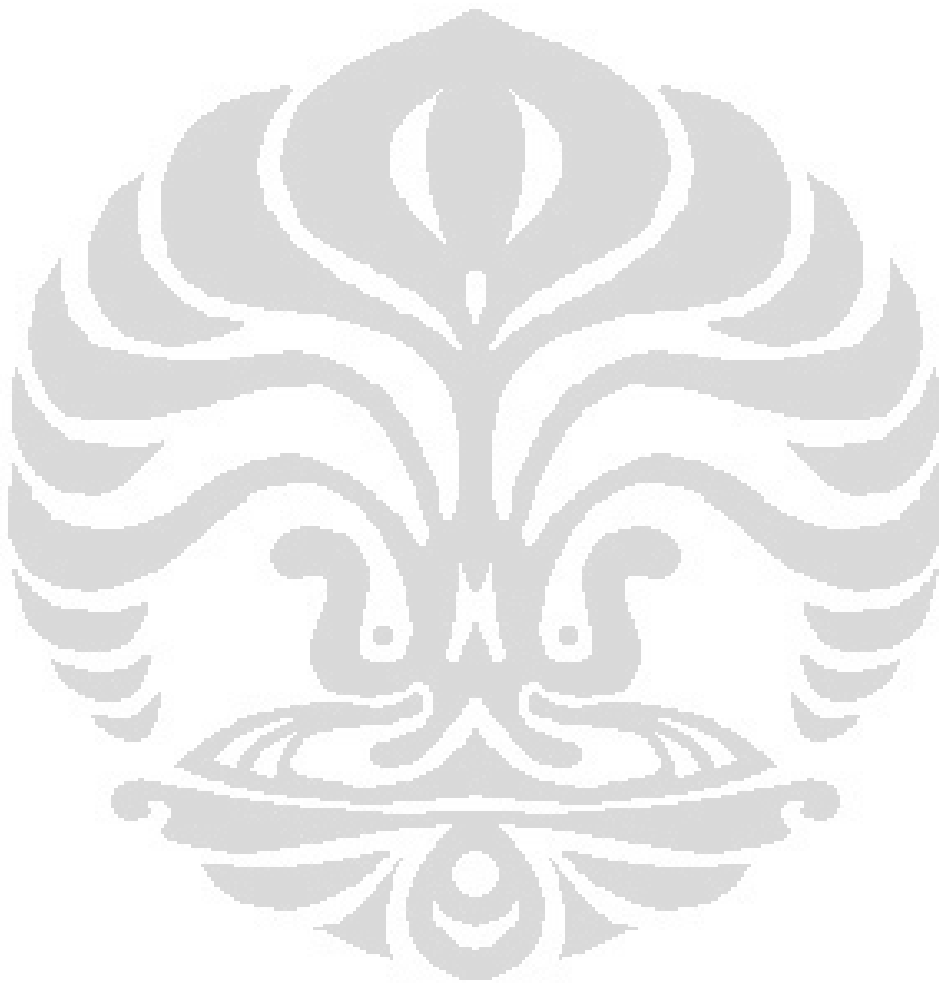
2. Peneliti hendaknya menggunakan pendekatan kualitatif seperti FGD atau wawancara terstruktur sehingga gambaran permasalahan maupun hasil intervensi yang diperoleh lebih mendalam dan menyeluruh.

5.3.2 Saran Praktis

Selain itu, peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis yang dapat digunakan untuk pengembangan PT. S:

1. Pihak Manajemen PT. S hendaknya membuat sistem untuk program pelatihan pegawai berupa *Individual Development Program (IDP)* yang menanamkan pentingnya membangun kepercayaan dan membentuk *teamwork* yang berkualitas. Selama ini, diakui oleh karyawan dan pihak HRD PT. S bahwa program-program pelatihan tersebut belum memiliki sistem yang baik sehingga belum dijalankan dan dipantau secara berkala. Padahal, pelaksanaan program-program pelatihan tersebut mendorong keterbukaan antara atasan dengan bawahan yang berguna untuk meningkatkan kepercayaan sehingga kualitas *teamwork* menjadi meningkat.
2. Pihak manajemen PT. S hendaknya membuat program lanjutan sebagai tindak lanjut dari kegiatan training yang didukung oleh pihak manajemen. Dukungan pihak manajemen lebih ditekankan kepada aplikasi dari isi training pada pekerjaan sehari-hari. Level dari dukungan manajemen dapat bervariasi tergantung dari kebutuhan dan situasi di lapangan. Beberapa contoh nyata dari dukungan manajemen yang mungkin dapat dilakukan adalah melalui *practice skill* seperti *sharing session*, rencana tindakan dengan melakukan diskusi mengenai penetapan target dalam tim, dan evaluasi berkala mengenai fungsi dari masing-masing tim sehingga kualitas *teamwork* semakin meningkat.

3. Pihak manajemen hendaknya melakukan evaluasi pelatih level 3 untuk setiap training yang dilakukan, yaitu level pengukuran tingkah laku, dengan cara melakukan tindak lanjut terhadap hasil pembelajaran setelah pelatihan. Hal tersebut dilakukan untuk mengukur kemampuan baru yang didapat dari pelatihan yang ditunjukkan ketika peserta kembali ke pekerjaannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, L.R. & Marnat, G.G. (2006). *Psychological testing and assessment* (12th ed). Boston: Pearson Education Group, Inc.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Bouckenooghe, D. (2008). *What is crucial in developing a positive attitude toward change? The role of content, context, process and individual variables in understanding readiness for change*. Disertasi. Faculty of Economics and Business Administration Universiteit Gent.
- Buckley, R., & Caple, J. (2009). *The theory and practice of training* (6th ed). London: Kogan Page.
- Chowdhury, S. (2005). The Role of Affect and Cognition based trust in complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17 (3), 310; ProQuest
- Costa, A. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personal Review* , 605-622; Proquest.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A Multi-dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10 (3), 303; ProQuest.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). *Organization development & change*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Dayan, M. (2010). Managerial trust and NPD team performance: team commitment and longevity as mediators. *Journal of Business & Industrial Marketing* , Vol.25, No.2, pp.94-105; ProQuest
- Dayan, M., & Benedetto, A.D. (2008). Procedural and Interactional justice perceptions and teamwork quality. *Journal of Business & Industrial Marketing* , 566-576; ProQuest
- Davita, W. (2011). Pengaruh Interpersonal Trust in co-workers untuk Meningkatkan Perilaku Berbagi Pengetahuan di Organisasi Publik X. Tesis. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- DeGrosky, Mike.(2006).Wildfire:Thoughts on Leadership of Trust, Team and Teamwork. USA:Guidance Group Inc.

- Dessler, G. (2008). *Human resources management* (11th ed). *International ed.* Upper Sadle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: theory and applications* (2nd ed). California: Sage Publications, Inc.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science* , Vol.12, No.4, pp.450-467.
- Erdem, F. (2003). Optimal trust and teamwork: from groupthink to teamthink. *International Journal of Productivity and Performance Management* , Vol.52, No.5, pp.229-233; ProQuest.
- Erdem, F., & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management* , Vol.9, pp.131-135; ProQuest.
- Erdem, F., Ozen, J., & Atsan, N. (2003). The Realtionship between trust and team performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* , Vol.52, No.7, pp.337-340; ProQuest.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and Indirect effects of third party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 19, No. 4, pp. 870-883; ProQuest.
- Forsyth, Donelson R (2010). *Group Dynamics* (5th ed). USA:Woodsworth Learning
- Griffin, M. A., Patterson, M. B., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork:the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior* , 537-550; ProQuest.
- Goodwin, C.J. (2005). *Research in psychology: Methods and design* (4th ed). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Guilford, J.P. & Fruchter, B. (1978). *Fundamental statistic in psychology and education* (6th ed). Tokyo: McGraw-Hill.
- Harjinder, G., Kathleen, B., E, F. J., & Jeffrey, M. (2005). Antecedents of Trust:establishing a boundary condition for the realtion between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology* , Vol.19, No.3, pp.287-302; ProQuest.
- Hoegl, M., & Geumenden, H.G. (2005). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Journal of Organization Science* , Vol.12, No.4, pp.435-449; ProQuest.

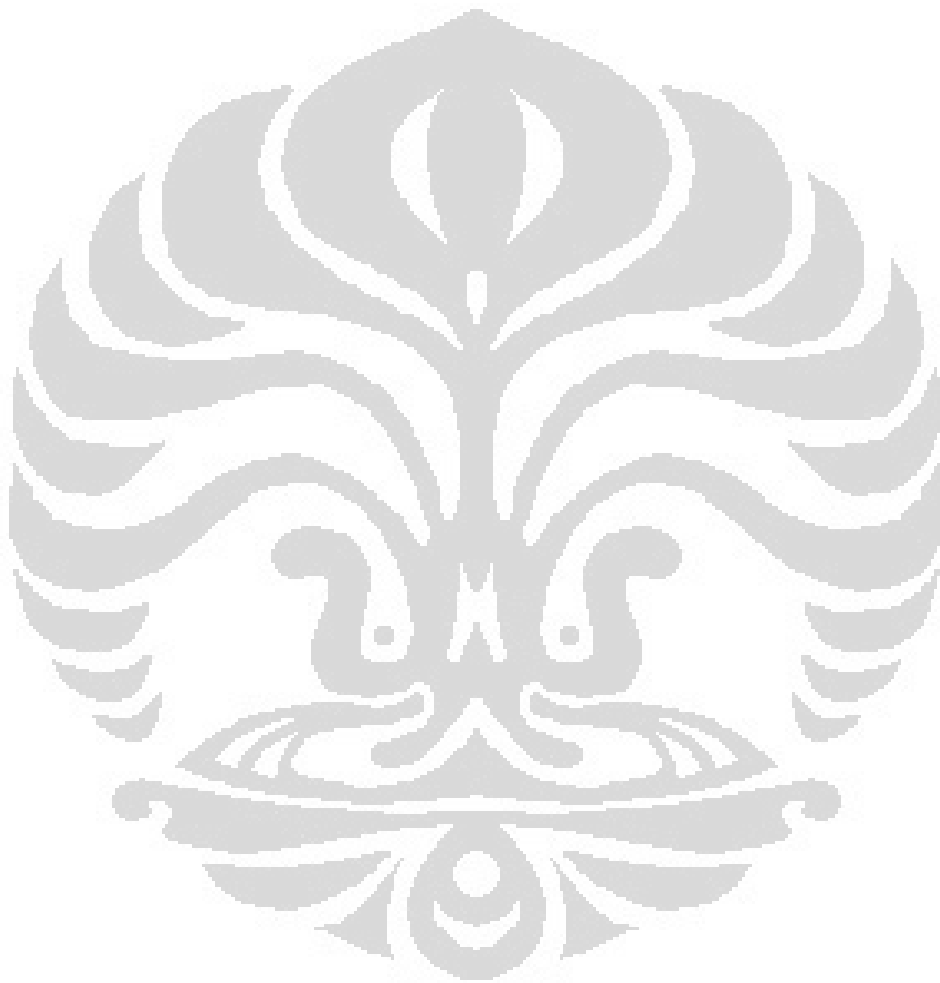
- Hu, M.M., Horng, J.S., Sun, Y.H.C. (2009). "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance", *Tourism Management*, journal homepage: [HYPERLINK "http://www.elsevier.com/locate/tourman"](http://www.elsevier.com/locate/tourman) www.elsevier.com/locate/tourman
- Holste, J.S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit Knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14 (1), 128-140; ProQuest.
- Jones, G., & George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implication for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review* , Vol. 23, No.3, pp; ProQuest.
- Johnson, D.W. (1997). *Reaching out* (6th ed). Minnesota: Allyn and Bacon Publishing.
- Kaplan, R.M. & Saccuzzo, D.P. (1997). *Psychological testing: Principles, applications, and issues* (4th ed). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior* (8th ed). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluation training programs: The four levels*. SanFrancisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kroehnert, G. (1995). *Basic training for trainers*. New York: McGraw-Hill.
- Kumar, R. (1996). *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. California: Sage Publication Inc.
- Ladebo, O.J. (2006). Perceptions of Trust and Employees Attitudes: A look at Nigeria's Agricultural Extension Workers. *Journal of Business and Psychology*, 20 (3); ProQuest.
- Laird, D. (1985). *Approaches to training and development* (2nd ed). New York:Perseus Books Publishing, L.L.C.
- Lair, D., Naquin, S.S., & Holton, E.F. (2003). *Approaches to training and development* (3rd ed). New York: Basic Books.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734; ProQuest.

- McAllister, D. (1995). Affect-and cognition based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59; ProQuest.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37 (4), 523; ProQuest.
- Morrow, P.C., & McElroy, J.C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stage. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330-346.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: UI Press
- Newstorm, John & Scannell, Edward. (1998). *The Big Book of Team Building Games*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Noe, R.A. (2010). *Employee training and development* (5th ed). New York: McGraw-Hill.
- Oh, Y., & Park, J. (2011). New Link between administrative reforms and job attitude: The role of interpersonal trust in peers as a mediator on organizational commitment. *International review of Public Administration*, Vol. 16, No.3; ProQuest.
- Ong , Lin. D. (2010). Trust in co-workers and Employee Behaviors at Work. *International Review of Business Research Papers*, 6 (1), 194-204; ProQuest.
- Parker, Glenn. M (2007). *Team Players & Teamwork: New Strategies for Developing Successful Colaboration* (2nd ed). USA: John Willey & Sons.
- Politis, J. D. (2003). The Connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management* , Vol.7 No.5, pp.55-66; ProQuest.
- Profil Perusahaan PT. S. (2012). Jakarta: PT.S.
- Poerwandari. K. (2005). *Penelitian kualitatif untuk penelitan perilaku manusia*. Depok: Perfecta, LPSP 3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Qian, H., Davison, R. M., Hefu, L., & Jibau, G. (2008). The Impact of Leadership Style on Knowledge-Sharing Intentions in China. *Journal of Global Information Management*, 16 (4), 67-91; ProQuest.

- Rafferty, A., & Simons, R.H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20 (3), 325 – 350; ProQuest.
- Reina, D.S., & Reina, M.L. (2006). *Trust and betrayal in the workplace*. California: Berret-Koehler Publisher, Inc.
- Robbins, S. P & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior (13th ed)*. New Jersey: Pearson Educational Ltd.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to industrial / organizational psychology (5thed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Silberman, M. (2006). *Active Training (3rd ed): A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Fransisco: Preiffer.
- Schaubroeck, J., Peng, A. C., & Lam, S. S. (2011). Cognition Based and Affect Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 96, No.4, pp.863-871; ProQuest.
- Shen, M.J., & Chen, M.C. (2007). The relationship of leadership, team trust and team performance: a comparison of the service and manufacturing industries. *Social Behavior and Personality* , 35(5),pp.643-658; ProQuest.
- Sheng, C.W., Tian, Y.F., & Chen, M.C. (2010). Relationship among teamwork bahavior,trust,perceived team support, and team commitment. *Social Behavior and Personality* , 127; ProQuest.
- Smith, H. L. (2010). *Interpersonal Trust and Cooperative Behavior in a Strategic Alliance*. Dissertation. The Faculty of The Graduate School of Education of The George Washington University.
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.D. (1996). *Organization development: Strategies for changing environments*. USA: HarperCollins College Publishers.
- Spector, M.D & Jones, G.E. (2004). Trust in The Workplace: Factor Affecting Trust Formation between Team Members. *The Journal of Social Psychology*, 144 (3); ProQuest.
- Tan, H.H. & Lim, A. K.H. (2009). Trust in Co-workers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45-66; ProQuest.

Williams, E. A., & Castro, S. L. (2010). The effect of teamwork on individual learning and perception of team performance: A comparison of face-to-face and online project setting. *Team Performance Management* , vol.16 No.3/4, pp.124-147; ProQuest.

Zeichmeister, J. S., Zeichmeister, E. B., & Shaughnessy, J. J. (2001). *Essentials of research methods in psychology*. Singapore: McGraw-Hill.





LAMPIRAN

Lampiran 1 – Profil Perusahaan

1.1 Sejarah Perusahaan

PT. S adalah sebuah Badan Usaha Jasa Pengamanan (BUJP) dimana saham perseroan perusahaan ini dimiliki oleh Koperasi AI International sebesar 92,5 %, dan 7,5 % sisanya dimiliki oleh Koperasi Karyawan PT. S. Perusahaan ini memiliki Surat Izin BUJP resmi yang dikeluarkan oleh Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia, sebagai berikut :

- Jasa Penyediaan Tenaga Pengamanan
- Jasa Pendidikan dan Latihan Keamanan
- Jasa Konsultasi Keamanan
- Jasa Kawal Angkut Uang dan Barang Berharga

Melalui kombinasi antara kompetensi manajemen pengamanan yang dilaksanakan di kelompok perusahaan AI oleh *Corporate Security Center (CSC)* PT AI, dipadukan dengan kompetensi manajemen pengelolaan usaha Koperasi AI International yang berdiri sejak tahun 1990, menjadikan PT. S sebuah kekuatan yang handal untuk dapat mewujudkan *Good Corporate Governance* dan *Operational Excellence*.

Keberadaan BUJP yang berizin resmi serta profesional dalam pengelolaan anggota *security* tentunya akan membantu terlaksananya tugas pengamanan yang diharapkan oleh perusahaan pengguna jasa. Perusahaan pengguna jasa tidak perlu disibukkan dengan tuntutan status kekaryawanan dari anggota *security* yang bertugas di lokasi perusahaan, karena semua hal yang berkaitan dengan pekerjaan, perintah dan upah sudah ditangani langsung oleh PT. S.

Sesuai dengan tuntutan bisnis masa depan, PT. S dari awal telah mempunyai kebijakan tata kelola perusahaan yang berpegang pada prinsip *Good Corporate Governance*, yang berarti : mempunyai izin pengelolaan sebagai Badan Usaha Jasa Pengamanan resmi dari Mabes Polri; mentaati aturan ketenaga-kerjaan Depnaker; berkontribusi kepada Negara melalui penerapan dan pelaksanaan Undang-undang Perpajakan; serta pengelolaan perusahaan secara benar, bersih, transparan dan profesional.

Melalui hal tersebut, PT. S menjadikan *security* sebagai profesi yang dapat diandalkan, dimana secara tidak langsung *security* ikut memiliki saham kepemilikan perusahaan. Selain itu PT. S juga berkomitmen memberikan fasilitas kesehatan yang baik, serta untuk memberikan

kepastian dan kelangsungan kerja, PT. S memberikan pendidikan berkelanjutan mulai dari Garda Pratama (dasar) dan Garda Madya (supervisor) untuk memenuhi kualifikasi "*Professional security guard*".

1.2 Visi dan Misi

- **Visi** : Menjadi mitra yang terpercaya dalam bidang jasa pengamanan dengan penyediaan solusi terintegrasi.
- **Misi** :
 1. Memuaskan pelanggan dengan memberikan solusi terbaik di bidang jasa pengamanan.
 2. Melakukan pengelolaan secara benar, bersih, transparan dan profesional sesuai kaidah tata kelola perusahaan yang baik.
 3. Memberikan nilai tambah kepada *stakeholders*.
 4. Melakukan pembinaan untuk membentuk karyawan yang profesional dan perbaikan sistem manajemen secara berkesinambungan.

1.3 Corporate culture

PT. S memiliki budaya organisasi yang terbagi menjadi empat nilai, yaitu : *Team Work*, *Operational Excellence*, *Profesional*, dan *Customer Care*. Empat nilai ini disingkat menjadi TOPCust.

I. *Team Work*

Prinsip kerjasama menjadi landasan dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

Indikator Perilaku :

a. Bekerja sama dan menghargai pendapat serta masukan orang lain

- 1) Mau belajar dari orang lain (atasan, bawahan dan rekan kerja) untuk meningkatkan pengetahuan demi mendukung kualitas kerja.
- 2) Berpartisipasi aktif dalam kelompok untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.
- 3) Mengupayakan agar anggota lain mendapatkan informasi yang relevan dan bermanfaat demi memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal maupun internal.

b. Membangun semangat kebersamaan

- 1) Bertindak untuk menciptakan suasana kerjasama yang akrab dan moral kerja yang baik dalam kelompok.
- 2) Berpikir dan bertindak positif dalam berinteraksi dengan anggota kelompok.

II. Operational Excellence

Mencapai keunggulan dan prestasi dalam melakukan kegiatan operasional *day-to-day* basis melalui taat azas kepada sistem, prinsip kepemimpinan dan peningkatan berkesinambungan.

Indikator Perilaku :

a. Bekerja secara efektif dan efisien

- 1) Bekerja sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.
- 2) Menggunakan sumber daya secara efisien dengan tetap mengutamakan kualitas kerja.

b. Perbaiki sistem secara berkelanjutan

- 1) Melakukan perbaikan sistem yang menunjang kemampuan perusahaan dalam menghadapi tuntutan dan tantangan pasar.
- 2) Secara terus menerus meningkatkan kualitas produk jasa pengamanan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

III. Professional

Untuk mencapai tujuan dan dalam menjalankan perusahaan, S memiliki orang-orang dengan kompetensi yang tinggi, loyal, berintegritas, dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugasnya.

Indikator Perilaku :

a. Selalu berusaha meningkatkan kompetensi

- 1) Memiliki keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan berkembang secara profesional sehingga dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas dan keterampilan kerja.

- 2) Menjalankan tugas secara optimal dengan menggunakan pengetahuan, keahlian, dan kompetensi yang dimiliki.

b. Berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik kepada perusahaan

- 1) Berusaha mencapai keberhasilan kinerja melebihi standar yang telah ditetapkan.
- 2) Menumbuhkan rasa ikut memiliki terhadap Perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan yang telah dibuat.

IV. Customer Care

Pelanggan sebagai mitra yang berharga bagi S, didukung dengan program *customer intimacy* yang berujung pada kemitraan jangka panjang.

Indikator Perilaku :

a. Merespon pelanggan dengan cepat dan tepat

- 1) Menindaklanjuti permintaan dan keluhan pelanggan.
- 2) Memberikan respon segera dengan memeriksa kebutuhan pelanggan yang sebenarnya.
- 3) Memberikan pelayanan dan solusi terbaik sesuai dengan kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat.

b. Memelihara komunikasi yang baik kepada pelanggan

- 1) Memonitor kepuasan pelanggan.
- 2) Memahami dan mencari informasi mengenai kebutuhan pelanggan.

1.4 Produk dan Jasa

Sebagai bukti komitmen manajemen kepada profesi *security*, PT. S mencoba untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dengan menawarkan jasa keamanan seperti :

- Penyediaan Tenaga *Security*
- Konsultan Keamanan, Pendidikan dan Pelatihan *Security*, Untuk mendapatkan SDM yang baik, dalam pengelolaannya S Security Training Center didukung oleh tenaga-tenaga ahli dalam bidangnya, bekerja sama dengan tenaga pendidik dari Secapa Polri serta tenaga ahli dari Asosiasi Manager Security Indonesia (AMSI).S Security Training Center menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan *Security* yang terprogram, seperti:

- Gada Pratama (untuk anggota *security*), dilaksanakan setiap bulan secara terus menerus
- Gada Madya (untuk Komandan Regu atau Pleton), dilaksanakan setiap 4 (empat) kali secara terus menerus

Selain itu, PT. S mempunyai produk baru yaitu CMS (*Control Monitoring Service*). CMS adalah layanan jasa monitoring pengamanan yang diberikan PT. S kepada pelanggan baik perseorangan maupun perusahaan selama 24 jam/7 hari yang dikelola secara profesional. Untuk mendukung kelancaran kegiatan *Control Monitoring Service*, PT. S memberikan dukungan bantuan penyediaan tim cepat (*Quick Response*) yang ditempatkan di setiap wilayah DKI/Jabodetabek.

- Perlengkapan Keamanan
- Pembinaan Pengawasan dan Pengendalian (Binwasdal), tes kompetensi, patroli, *bodyguard*, jasa satpam untuk acara khusus, *recruitment & rescue, training* pendidikan dasar seperti: *training* keahlian khusus (Pemadam kebakaran dan Investigasi tindak kejahatan) serta beberapa pelatihan seperti pelatihan beladiri yang saat ini diharuskan untuk diterapkan kepada anggota keamanan yang menjaga di bidang perbankan.
- Pelatihan di alam terbuka (*outbond*) untuk membentuk kerjasama team (*teamwork*), meningkatkan motivasi kerja, dan penerapan dasar-dasar kepemimpinan. Juga diadakan program-program pelatihan khusus sesuai permintaan pelanggan, seperti: *Customer Service, Fire Fighting, Environment Health and Safety*, dan lain-lain.

1.5 Perkembangan Perusahaan

PT. S pada awalnya berdiri karena adanya kebutuhan jasa pengamanan pada Group AI yang memiliki banyak cabang di seluruh Indonesia, melalui kepercayaan yang diberikan oleh AI Group dan hubungan baik dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia maka PT. S berdiri dan berusaha memuaskan kebutuhan permintaan tenaga *security* dengan memberikan pelayanan jasa pengamanan terbaik bagi pelanggan.

Berangkat dari hal tersebut, PT. S terus berkembang, sehingga selain guna memenuhi kebutuhan AI GROUP, PT. S juga terus mengembangkan diri dengan memenuhi kebutuhan permintaan jasa pengamanan di luar AI GROUP dengan mencari peluang, baik itu pada

perusahaan Nasional dan perusahaan Internasional level menengah yang memiliki lingkup operasional nasional di seluruh kepulauan Indonesia.

Walaupun usia PT. S masih relatif muda dalam bisnis ini, namun perusahaan ini terus tumbuh dan berkembang. Pada tahun 2002, PT. S memiliki 1200 tenaga *security*, dan pada tahun 2003 jumlah dari tenaga *security* bertambah menjadi 1800 personel yang kemudian menjadi 2400 personel pada tahun 2004. Selanjutnya, jumlah personel *security* di PT. S terus bertambah menjadi 3000 personel pada tahun 2005. Angka ini terus meningkat hingga pada bulan Desember 2006 PT. S memiliki 4000 orang tenaga *security* yang tersebar di lebih dari 100 perusahaan hampir di seluruh 60 kota di Indonesia.

Lebih dari 500 unit tenaga *security* dimana setiap area diawasi oleh seorang supervisor area. Diluar dugaan, pada akhir tahun 2007 PT. S telah memiliki hingga 5000 anggota *security*. Sehingga, rata-rata pertumbuhan anggota *security* diharapkan memiliki peningkatan sebanyak 1000 anggota setiap tahunnya dimana saat ini rata-rata pertumbuhan sekitar 35% per tahun.

1.6 Struktur Organisasi

Dalam struktur organisasi di PT. S ((bagan struktur organisasi terlampir), terlihat bahwa PT. S dipimpin oleh BOD (*Board of Directors*) yang terdiri dari Presiden Direktur yang merangkap Direktur Marketing, Direktur Operation, Direktur HRD, GA, ESR dan IT, serta Direktur Finance & Accounting. Dalam kesehariannya, BOD dibantu oleh Audit, PDCA & BD, Advisor, Legal, Sekretaris direksi dan ESR & Marketing Resources and Support. Setiap anggota BOD membawahi divisi-divisi yang ada di PT. S yang terdiri dari:

- Divisi Marketing (dipimpin oleh Kadiv. Marketing) yang membawahi KA.DEPT. SMK 1 (AI) dan KA.DEPT. SMK 2 (NON-AI)
- Divisi Operation (dipimpin oleh Kadiv. Operation) yang membawahi KA.DEPT. OPERATION 1 (JABODETABEK), KA.DEPT. OPERATION 2 (NON-JABODETABEK), KA. DEPT. C&M, dan KA.DEPT. STC
- Divisi Finance dan Accounting (dipimpin oleh Kadiv. Finance & Accounting) yang membawahi KA.DEPT. FINANCE dan KA.DEPT. ACCOUNTING.

Fenomena Umum:

1. Sebagai perusahaan penyedia jasa keamanan PT . S harus selalu membangun kerjasama dengan pihak internal dan eksternal dalam memberikan pelayanan yang memuaskan, selain itu menjaga kepercayaan klien juga harus selalu dilakukan karena kepercayaan merupakan modal utama dalam bisnis ini.
2. Hasil wawancara dengan Spv HRD, Mgr HRD dan beberapa karyawan:
 - Menganggap bahwa nilai-nilai kerjasama belum diterapkan dalam pekerjaan.
 - Kerjasama dianggap sebagai bekerja bersama tanpa memperhatikan proses dan tujuan.
 - Banyaknya permasalahan yang timbul akibat kurangnya kerjasama antar bagian
 - Rendahnya kesadaran karyawan dalam menciptakan kualitas teamwork yang efektif.

Fenomena Spesifik:

1. Pihak manajemen menginginkan terbangunnya kualitas teamwork yang efektif di PT. S
2. *Teamwork* merupakan nilai utama dalam perusahaan yang ingin dibentuk.
3. Banyaknya permasalahan akibat kualitas *teamwork* yang buruk, diantaranya:
 - Keterlambatan pengiriman anggota keamanan kepada klien yang mengakibatkan denda.
 - Keterlambatan pendistribusian logistik anggota keamanan
 - Penanganan kasus-kasus pencurian dan pelanggaran lain yang lambat.
 - Administrasi kepegawaian yang kurang baik.
 - Hubungan antar bagian menjadi kurang solid dan harmonis

Kondisi kurang ideal sebagai akibat rendahnya kualitas *teamwork* yang terjadi pada karyawan (Berdasarkan observasi sehari-hari dan wawancara kepada 17 orang karyawan yang berasal dari semua departemen, mulai dari staf hingga kepala departemen), ditemukan fakta-fakta diantaranya adalah :

- Terjadinya pemborosan biaya berupa besarnya denda dari klien.
- Pemborosan waktu dalam setiap proses pekerjaan sehingga menyebabkan keterlambatan dalam banyak hal
- Rendahnya rasa saling menghargai di antara para pegawai.
- Rendahnya rasa kepedulian terhadap pekerjaan orang lain.
- Terjadinya konflik antar bagian/departemen.

Lampiran 2 – Bagan Kerangka Berpikir Penelitian**Griffin, Paterson, & West (2001):**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas *teamwork*:

- Menumbuhkan kepercayaan terhadap rekan kerja.
- Menciptakan pengayaan pekerjaan.
- Memberikan kebebasan untuk lebih otonom.
- Memberikan kepercayaan mengenai peran dan tanggungjawab.
- Memberikan umpan balik

Kondisi ideal yang diharapkan:

- Kualitas *teamwork* yang dirasakan pegawai menjadi lebih baik.
- Berkurangnya permasalahan, pelayanan kepada klien menjadi lebih baik, proses kerja efektif dan efisien.
- Terbangun kepercayaan terhadap sesama rekan kerja.

Kualitas Teamwork Karyawan Perlu ditingkatkan.

Kepercayaan terhadap rekan kerja yang rendah diduga sebagai penyebab menurunnya kualitas *teamwork* karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

Pemberian intervensi berupa *team building training* untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas *teamwork*.

1. Rendahnya kepercayaan terhadap rekan kerja mempengaruhi kualitas *teamwork*.
2. Intervensi *team building training* dapat meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas *teamwork*.

Lampiran 3 – Alat Ukur Penelitian

Dengan hormat,

Saya adalah **Mahasiswa Magister Profesi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia**. Pada kesempatan ini, saya ingin meminta bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang telah kami susun.

Dalam kuesioner ini terdapat **48 pernyataan dengan 6 pilihan jawaban**. Bapak/Ibu diminta untuk membaca dengan teliti setiap pernyataan dan memilih jawaban yang sesuai dengan kondisi Anda. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak bersifat benar atau salah, sehingga setiap individu dapat memiliki jawaban yang berbeda. Setelah Bapak/Ibu selesai menjawab seluruh pernyataan yang ada, mohon untuk mengecek kembali jangan sampai ada pernyataan yang terlewat.

Selain itu, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi identitas diri yang tertera dalam kuesioner ini. **Semua data identitas dan jawaban yang Bapak/Ibu berikan hanya untuk kepentingan studi dan akan kami jamin kerahasiaannya.**

Demikian, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti

Lampiran 3 – Alat Ukur Penelitian (Lanjutan)

IDENTITAS DIRI

Petunjuk : Isilah pada titik-titik yang disediakan dan berikan tanda silang (X) pada kolom pilihan yang sesuai dengan keadaan diri Anda.

Nama Lengkap :

Departemen & Divisi :

Jenjang Jabatan : Direksi Kadiv Kadept Kasie Staf

Nama Jabatan :

Lama Kerja : 0 – 6 bulan 6 bulan – 1 tahun 1 – 2 tahun 2 – 5 tahun > 5 tahun

Status Kepegawaian : Permanen Kontrak *Outsource*

Usia : ≤ 25 tahun 26 – 35 tahun 36 – 45 tahun 46 – 55 tahun
 ≥ 56 tahun

Jenis kelamin : Pria Wanita

Tingkat Pendidikan : SMA/ SMK/ MA D1 D3 D-IV S1 S2 S3

Lampiran 3 – Alat Ukur Penelitian (Lanjutan)

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Pada lembar berikut, Anda akan mendapatkan **48** pernyataan berupa pandangan Anda terhadap diri Anda terkait dengan tempat kerja saat ini. Tugas Anda adalah memberikan **tanda silang (X)** pada angka tingkat kesesuaian pernyataan dengan kondisi yang sebenarnya, berdasarkan skala sebagai berikut.

1 2 3 4 5 6
Sangat Tidak Setuju ←————→ **Sangat Setuju**

1 Saya sudah paham mengenai tujuan utama perusahaan 1 2 3 ~~4~~ 5 6

Hal tersebut menunjukkan bahwa pernyataan di atas **menggambarkan kondisi Anda yang sebenarnya di perusahaan tempat Anda bekerja.**

Selamat Mengerjakan !

Section 1

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju ↔ Sangat Setuju					
		1	2	3	4	5	6
1.	Saya dan rekan kerja saya dapat dengan bebas berbagi ide-ide, perasaan dan harapan.	1	2	3	4	5	6
2.	Rekan kerja saya bekerja dengan penuh dedikasi dan profesionalisme.	1	2	3	4	5	6
3.	Saya dapat dengan bebas membicarakan kesulitan saya dalam bekerja dengan rekan kerja dan saya tahu rekan kerja saya akan mendengarkan.	1	2	3	4	5	6
4.	Saya tidak meragukan kompetensi dan persiapan rekan kerja saya untuk bekerja.	1	2	3	4	5	6
5.	Saya dan rekan kerja saya akan merasa kehilangan jika kami tidak dapat bekerja bersama-sama lagi.	1	2	3	4	5	6
6.	Saya percaya rekan kerja saya tidak akan membuat pekerjaan saya menjadi lebih sulit.	1	2	3	4	5	6
7.	Ketika saya menceritakan masalah yang saya alami, rekan kerja saya akan menanggapi dengan penuh perhatian.	1	2	3	4	5	6
8.	Semua pegawai mempercayai dan menghormati rekan kerja saya.	1	2	3	4	5	6
9.	Saya dan rekan kerja saya membangun hubungan kerja yang harmonis.	1	2	3	4	5	6
10.	Saya menganggap rekan kerja saya dapat dipercaya.	1	2	3	4	5	6
11.	Jika para pegawai mengetahui lebih banyak latar belakang rekan kerja saya, mereka akan lebih perhatian dan memonitor kinerja rekan kerja saya.	1	2	3	4	5	6

Section 2

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju ←————→ Sangat Setuju					
		1	2	3	4	5	6
12.	Di dalam team, komunikasi berlangsung secara rutin .	1	2	3	4	5	6
13.	Anggota team selalu berkomunikasi secara spontan (dalam pertemuan maupun dalam percakapan sehari-hari).	1	2	3	4	5	6
14.	Diantara anggota team, komunikasi dilakukan secara langsung dan akrab.	1	2	3	4	5	6
15.	Diperlukan mediator supaya komunikasi dapat berlangsung di antara anggota team.	1	2	3	4	5	6
16.	Informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dikomunikasikan secara terbuka diantara para anggota team.	1	2	3	4	5	6
17.	Dalam situasi tertentu, informasi penting dikomunikasikan secara terbatas diantara anggota team.	1	2	3	4	5	6
18.	Di dalam team, konflik dapat terjadi dikarenakan oleh keterbukaan informasi.	1	2	3	4	5	6
19.	Anggota team merasa senang dengan ketepatan waktu dari informasi yang diterima dari anggota team lainnya.	1	2	3	4	5	6
20.	Anggota team merasa senang dengan akurasi/ketepatan informasi yang diterima dari anggota team lainnya.	1	2	3	4	5	6
21.	Anggota team merasa senang karena manfaat informasi yang diperoleh dari anggota team lainnya.	1	2	3	4	5	6
22.	Pekerjaan dibagi menjadi sub-pekerjaan yang tertata dan dikerjakan secara terpadu.	1	2	3	4	5	6
23.	Terdapat tujuan yang jelas dan komprehensif dari pembagian pekerjaan yang ada di dalam team.	1	2	3	4	5	6

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju ←————→ Sangat Setuju					
		1	2	3	4	5	6
24.	Tujuan dari adanya pembagian pekerjaan diterima oleh setiap anggota team.	1	2	3	4	5	6
25.	Terdapat konflik kepentingan dalam team terhadap pembagian pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
26.	Setiap anggota team mengenali potensi kelebihan atau kekurangannya masing-masing secara spesifik	1	2	3	4	5	6
27.	Anggota team berkontribusi terhadap pencapaian tujuan team berdasarkan potensi spesifik dari masing-masing anggota team.	1	2	3	4	5	6
28.	Ketidakseimbangan kontribusi dari masing-masing anggota team menimbulkan konflik dalam team.	1	2	3	4	5	6
29.	Anggota team saling menolong dan mendukung satu sama lain sebaik yang mereka bisa.	1	2	3	4	5	6
30.	Bila konflik terjadi, anggota team dapat dengan mudah dan cepat menyelesaikannya.	1	2	3	4	5	6
31.	Diskusi dan perdebatan dilakukan secara konstruktif.	1	2	3	4	5	6
32.	Saran dan kontribusi dari anggota team dihargai.	1	2	3	4	5	6
33.	Saran dan kontribusi anggota team didiskusikan dan dikembangkan lebih lanjut.	1	2	3	4	5	6
34.	Anggota team mampu mencapai konsensus/kesepakatan terkait dengan isu-isu dan permasalahan penting.	1	2	3	4	5	6
35.	Setiap anggota team bertanggungjawab penuh terhadap pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
36.	Setiap anggota team menjadikan pekerjaannya itu sebagai prioritas utama.	1	2	3	4	5	6

Berikan tanda silang (X) pada angka yang menggambarkan diri Anda dalam setiap pernyataannya.

NO	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju ←————→ Sangat Setuju					
		1	2	3	4	5	6
37.	Anggota team memberikan usaha yang lebih terhadap pekerjaannya.	1	2	3	4	5	6
38.	Terdapat konflik terkait dengan usaha yang diberikan oleh anggota team terhadap pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
39..	Anggota team merasa penting untuk menjadi bagian dari pekerjaan/proyek.	1	2	3	4	5	6
40.	Pekerjaan di dalam team dilihat sebagai suatu hal yang biasa.	1	2	3	4	5	6
41.	Anggota team terlibat penuh dalam pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
42.	Pekerjaan yang sedang dikerjakan penting buat anggota team.	1	2	3	4	5	6
43.	Semua anggota team saling terkait satu dengan yang lain secara penuh dalam team.	1	2	3	4	5	6
44.	Terdapat konflik pribadi di dalam team.	1	2	3	4	5	6
45.	Terdapat daya tarik pribadi diantara anggota team.	1	2	3	4	5	6
46.	Anggota team saling mendukung satu sama lain.	1	2	3	4	5	6
47.	Anggota team merasa bangga menjadi bagian dari team.	1	2	3	4	5	6
48.	Setiap anggota team merasa bertanggungjawab dalam menjaga dan melindungi anggota team.	1	2	3	4	5	6

Lampiran 4 – Uji Statistik Alat Ukur Penelitian

4.1 Output SPSS Uji Statistik Kuesioner Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.881	.891	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
trust1	41.98	50.077	.728	.793	.861
trust2	42.14	49.135	.775	.813	.857
trust3	42.00	51.262	.787	.762	.858
trust4	42.09	52.576	.699	.614	.864
trust5	41.82	53.105	.697	.670	.864
trust6	42.02	51.246	.728	.657	.861
trust7	41.97	51.107	.806	.745	.857
trust8	42.09	53.130	.508	.572	.877
trust9	41.59	50.953	.799	.722	.857
trust10	41.67	56.226	.513	.447	.875
trust11	42.91	66.207	-.205	.203	.925

Lampiran 4 – Uji Statistik Alat Ukur Penelitian (Lanjutan)

4.2 Output SPSS Uji Statistik Kuesioner Kualitas *Teamwork* (TWQ)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	37

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tw1	151.44	321.019	.742	.897
tw2	151.38	326.977	.637	.899
tw3	151.38	324.362	.655	.898
tw4	152.55	351.113	-.097	.911
tw5	151.47	323.514	.681	.898
tw6	151.91	338.422	.171	.906
tw7	152.41	350.522	-.085	.911
tw8	151.47	335.114	.301	.903
tw9	151.55	330.806	.452	.901
tw10	151.39	329.258	.540	.900
tw11	151.88	328.170	.468	.901
tw12	151.82	330.674	.453	.901
tw13	151.61	329.104	.557	.900
tw14	152.21	334.416	.264	.904
tw15	151.70	337.230	.266	.904
tw16	151.67	333.672	.431	.902
tw17	152.67	346.810	-.015	.910
tw18	151.42	327.910	.570	.900
tw19	151.47	325.822	.722	.898
tw20	151.52	328.100	.604	.899
tw21	151.56	318.681	.768	.897

tw22	151.56	322.804	.766	.897
tw23	151.52	320.407	.750	.897
tw24	151.33	320.379	.727	.897
tw25	151.32	321.113	.707	.897
tw26	151.39	322.858	.665	.898
tw27	152.62	340.208	.134	.907
tw28	151.61	330.427	.468	.901
tw29	153.00	359.569	-.299	.912
tw30	151.38	323.162	.778	.897
tw31	151.35	325.800	.637	.899
tw32	151.36	322.420	.647	.898
tw33	151.97	332.276	.280	.904
tw34	152.44	350.804	-.091	.911
tw35	151.29	319.070	.685	.897
tw36	151.42	320.156	.730	.897
tw37	151.26	320.225	.751	.897

Lampiran 5 – Hasil Penelitian (Lanjutan)

5.1 Output SPSS Hasil Uji Regresi Berganda Kepercayaan terhadap Rekan Kerja dan Kualitas *Teamwork*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
meankomunikasi	66	2.57	6.00	4.4848	.70025
meankoordinasi	66	2.33	6.00	4.1566	.82942
meankeseimbangan	66	2.50	6.00	4.2424	.75571
meandukungan	66	2.17	6.00	4.4167	.74205
meanusaha	66	1.67	6.00	4.5758	.87617
meankohesi	66	3.00	6.00	4.4318	.70830
Valid N (listwise)	66				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.713 ^a	.508	.492	13.00907	.508	32.499	2	63	.000

a. Predictors: (Constant), CognitionBasedTotal, AffectBasedTotal

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	55.931	9.983		5.602	.000	35.981	75.882					
AffectBasedTotal	.562	.623	.135	.902	.371	-.683	1.807	.618	.113	.080	.349	2.865
CognitionBasedTotal	2.732	.682	.599	4.006	.000	1.369	4.095	.708	.451	.354	.349	2.865

a. Dependent Variable: TWtotal_delete

5.2 Output Hasil Uji statistik *Pre Test* dan *Post Test* Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	IntPre	42.294	17	7.4479	1.8064
	IntPos	45.588	17	5.7886	1.4039

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	IntPre - IntPos	-3.2941	8.0682	1.9568	-7.4424	.8542	-1.683	16	.112

Lampiran 5 – Hasil Penelitian (Lanjutan)

5.3 Output Hasil Uji statistik *Pre Test* dan *Post Test* Kualitas *Teamwork* (TWQ)

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	TwPre	144.8235	17	9.40236	2.28041
	TwPos	160.7059	17	15.65952	3.79799

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	TwPre - TwPos	-15.88235	14.68367	3.56131	-23.43200	-8.33270	-4.460	16	.000

Lampiran 5 – Hasil Penelitian (Lanjutan)

5.4 Output Hasil Uji statistik *Pre test* dan *post test* Hasil Pembelajaran

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 preTes	9.0000	17	1.36931	.33211
postes	11.6471	17	.60634	.14706

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 preTes - postes	-2.64706	1.69341	.41071	-3.51773	-1.77639	-6.445	16	.000

Lampiran 6 – Pelatihan**MODUL TRAINING “TEAM BUILDING”**

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kerja sama, hubungan interpersonal yang dilandasi oleh rasa saling percaya di antara anggota tim dan terjalannya komunikasi yang efektif. Selain itu, sebuah organisasi juga membutuhkan pegawai yang memiliki kemampuan untuk membangun dan menciptakan kerjasama tim yang solid untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan mengikuti training ini, peserta diharapkan mampu mengembangkan kerjasama yang berkualitas, membangun kepercayaan di antara sesama rekan kerja serta mampu mengembangkan hubungan interpersonal yang baik di antara sesama rekan kerja.

A. Materi Bahasan

1. Meningkatkan kepercayaan di antara sesama rekan kerja
2. Membangun hubungan interpersonal
3. Menumbuhkan rasa percaya diri
4. Meningkatkan kemampuan mendengar dengan empati
5. Membangun kemampuan kepemimpinan, komunikasi dan bekerja sama dalam tim

B. Metode Pelatihan

Experiential Learning, dengan menggunakan pendekatan simulasi, permainan, latihan terstruktur dan interaksi kelompok. Internalisasi makna pelatihan melalui kegiatan diskusi, umpan balik, dan pemaknaan di setiap akhir sesi.

C. Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai PT. S level staff dan supervisor

D. Waktu pelatihan

Hari : Rabu, 30 Mei 2012

Pelaksanaan pelatihan membutuhkan waktu 5 jam 45 menit

E. Lokasi pelatihan

Pelatihan dilakukan di dalam ruangan besar (aula perusahaan)

Jadwal Pelatihan *Team Building*

Waktu	Durasi	Activities	Objectives	Method
08.00-08.15	15	Pembukaan	Membuka kegiatan.	
08.15-08.30	15	Perkenalan Fasilitator	Peserta mengenal fasilitator & saling mengenal antar peserta.	-
08.30-09.00	30	<i>Learning Contract</i>	Mengetahui harapan peserta yang bisa difasilitasi dalam pelatihan ini, dan menyepakati aturan selama pelatihan.	Diskusi
09.00-09.30	30	<i>Pretest</i>	Mengetahui sejauh mana kemampuan peserta sebelum pelatihan.	Tes tertulis
09.30-09.45	15	<i>Energizer</i>	Mengenal sesama peserta (Materi 1)	Permainan
09.45-10.15	30	Sesi 1 Pentingnya kerjasama	Peserta melakukan simulasi mengenai bagaimana membangun kerjasama antar rekan kerja (Materi 2 & 3)	Permainan
10.15-10.30	15	<i>Coffe Break</i>		
10.30-10.50	20	<i>Debriefing</i> Sesi 1	Peserta mendapatkan gambaran mengenai pentingnya membangun kerjasama	Diskusi,ceramah
10.50-11.35	45	Sesi 2 Pentingnya kepercayaan	Peserta memahami pentingnya kepercayaan (Materi 4 & 5)	Permainan
11.35-12.00	25	Pemutaran video	Peserta mendapat contoh kerjasama & saling percaya	Menonton bersama
12.00-13.00		<i>ISHOMA</i>		
13.00-14.30		Sesi 3 <i>Johary Window</i>	Peserta memahami secara mendalam peserta yang lain (Materi 6, 7 & 8)	Permainan
14.30-15.00		Debriefing sesi 3	Peserta mendapatkan pembelajaran mengenai pentingnya memahami orang lain	<i>Diskusi dan ceramah</i>
15.00-15.30		<i>Coffe Break</i>		

15.30-16.15	<i>Sesi 4</i> <i>Percayai Aku</i>	Peserta mempraktikkan bagaimana percaya terhadap orang lain (Materi 9)	<i>Permainan</i>
16.15-16.30	<i>Review</i>	Peserta memahami pentingnya kepercayaan dan kerjasama dalam pekerjaan (Materi 10)	<i>Reflective learning</i>
16.30-16.45	<i>Post test + reaction sheet</i>	Mengetahui sejauh mana kemampuan peserta setelah pelatihan.	Tes tertulis
16.45-17.00	<i>Closing</i>	Menutup kegiatan.	-

Sesi I

Materi 1: Perkenalan (Nama Terpanjang)

A. Instruksi

- Peserta diminta untuk menuliskan nama masing-masing di selembar kertas yang sudah disediakan
- Kemudian peserta dibagi menjadi 3 kelompok
- Peserta dibariskan rapi
- Peserta diminta untuk mengurutkan nama mereka dari mulai jumlah nama terpendek (jumlah hurufnya) atau dari abjad terkecil

B. Prosedur

- Seluruh anggota tim mendapat selembar kertas HVS
- Tiap anggota tim harus menuliskan nama depannya di kertas tersebut dengan huruf kapital dan berukuran besar sehingga mudah dilihat.
- Kertas HVS dipegang di depan dada agar dapat dilihat oleh peserta lain
- Peserta berderet ke samping sesuai panjang dan pendeknya nama dilihat dari jumlah hurufnya. Jadi mereka harus saling melihat nama-nama anggota lainnya untuk dapat menentukan urutan yang tepat. Jika jumlah sama maka diurutkan berdasarkan abjad
- Setelah semua urutan terbentuk masing-masing kemudian menunjukkan nama ke semua peserta.

Materi 2: Pengantar mengenai pentingnya kepercayaan dan kerjasama

- Memberikan sekilas teori tentang membangun kepercayaan dan kerjasama yang berkualitas disertai dengan contoh-contoh kasus.

Materi 3: Sarung Ajaib

A. Instruksi

- Seluruh peserta diminta untuk membentuk kelompok
- Peserta diminta berbaris membentuk lingkaran dengan cara bergandengan tangan
- Kelompok diberikan sebuah sarung yang dimasukkan dalam tangan peserta yang bergandengan
- Peserta diminta untuk memindahkan sarung tersebut dari peserta yang merupakan tempat awal sarung diletakan terus ke sebelah kiri hingga sarung kembali ke tempat semula
- Peserta berkompetisi antara kelompok untuk secepat mungkin memutar sarung tersebut

B. Prosedur

- Peserta tidak boleh menyentuh/memindahkan sarung tersebut dengan jari-jari tangan
- Pegangan tangan tidak boleh terlepas
- Jika kedua hal tersebut dilanggar sarung akan dikembalikan lagi ke tempat awal dan peserta memulai memindahkannya dari posisi tersebut.

Sesi II

Materi 4: Ikuti Petunjuknya!

A. Prosedur

- Kelompok memilih ketua kelompok
- Semua anggota kelompok menggunakan penutup mata
- Ketua kelompok membagi tanah liat buatan (*clay*) kepada anggota kelompok
- Fasilitator memberikan instruksi kepada kelas bahwa mereka akan membentuk Mobil dengan menggunakan clay dengan warna yang berbeda untuk setiap bagiannya

- Ketua kelompok membantu mengarahkan anggota kelompok tetapi dilarang menyentuh *clay* yang sedang mereka kerjakan
- Setelah 15 menit, giliran ketua kelompok yang ditutup matanya dengan tugas untuk menyatukan kepingan-kepingan *clay* tadi menjadi bentuk utuh (10 menit)
- Setelah bentuknya jadi barulah penutup mata ketua kelompok dilepas.

B. Debriefing

- Komentar dari ketua dan anggota kelompok
- Apa yang masih bisa ditingkatkan
- Apa yang bisa dilakukan supaya lebih baik
- Tutup dengan pembahasan materi mengenai membangun kepercayaan

Materi 5: Pemutaran Video

- Pemutaran video sekuel film *sound the ship* yang berisi tentang kerjasama dan saling percaya antara domba dan penjaganya (anjing) dalam mengatasi masalah yang mereka hadapi.
- Peserta diminta untuk memperhatikan dan memaknai cerita yang ada dalam film tersebut serta mengkaitkannya dengan bagaimana membangun kepercayaan dan kerjasama dalam pekerjaan.

Sesi III

Materi 6: Mengenalmu Lebih Dalam

A. Prosedur

- Setiap peserta diberikan satu lembar isian “Mengenalmu Lebih dalam” yang berisi data pribadi dan informasi yang bersifat personal yang dibagikan oleh fasilitator.
- Setelah semua data terisi peserta diminta untuk memberikan lembar tersebut kepada rekan yang lain secara estafet, sampai fasilitator mengatakan stop dan tidak ada satupun peserta yang memegang lembar isian miliknya.
- Peserta kemudian membacakan lembar isian milik rekannya yang saat itu dipegang

- Peserta yang dibacakan lembar isian oleh peserta lain membacakan lembar isian yang saat itu ia pegang, begitu seterusnya sampai peserta terakhir
- Jika waktu memungkinkan sesama peserta dapat melakukan wawancara selama 5 menit dengan menggunakan lembar isian tersebut sebagai pedomannya
- Cari informasi menarik mengenai rekannya yang diperoleh dari hasil wawancara

B. Contoh lembar isian

Data Pribadi :
 Nama :
 Jabatan :
 Nama pasangan :
 Tempat/tgl lahir :
 Hobi :
 Tempat favorit :
 Momen paling berkesan :
 Pencapaian paling membanggakan :
 Kelebihan :
 Kekurangan :

Materi 7: Aku suka Kamu Karena...

A. Prosedur

- Peserta diminta untuk mencari patner yang mereka ingin kenali
- Peserta diminta untuk duduk berhadapan dengan patner mereka masing-masing
- Minta peserta untuk memutuskan siapa yang akan memulai lebih dahulu
- Minta mereka untuk saling menatap patner masing-masing, buat keadaan nyaman mungkin
- Minta peserta untuk membicarakan satu topik mengenai apa yang masing-masing peserta sukai dari diri mereka sendiri bersama patner mereka
- Masing-masing peserta diberi waktu 5 menit untuk membicarakan hal tersebut
- Setelah 5 menit berakhir peserta bertukar peran dengan patner yang lain

B. Diskusi

- Apa yang paling rekan anda sukai tentang dirinya
- Hal apa pada rekan kerja anda yang terlihat tidak sering ia katakan/ceritakan
- Mengapa kita enggan menunjukkan citra diri yang positif kepada orang lain
- Apa saran yang dapat anda berikan untuk membantu rekan anda dalam meningkatkan harga diri dan kepercayaan dirinya
- Cara apa yang paling aman untuk mengekspresikan kepercayaan dan harga diri di lingkungan kerja.

Materi 8: Aku Benar-benar OK

A. Prosedur

- Peserta diminta memikirkan apa yang sudah mereka lakukan dalam tiga masa dalam hidupnya (masa anak-anak, masa sekolah, saat ini)
- Minta mereka untuk mengingat peristiwa di tiga masa tersebut yang membuat mereka bangga
- Tulis dalam selembar kertas
- Setelah selesai menulis, peserta diminta membentuk kelompok yang terdiri dari 3 orang
- Minta peserta pertama untuk menceritakan peristiwa yang membanggakan yang sudah ditulis sebelumnya
- Peserta kedua berperan untuk mendengarkan dengan cermat, memberikan komentar serta menginterpretasikan apa yang sudah diceritakan peserta pertama
- Peserta ketiga berperan mendengarkan dan tidak memberikan komentar secara verbal
- Peserta ketiga bertugas untuk mencatat dan menuliskan pujian secara jujur dan tulus untuk peserta pertama di kertas berperekat yang sudah disediakan
- Tempel kertas tersebut di pakaian peserta pertama
- Setelah satu putaran selesai peserta bergantian memainkan peran sampai selesai.

B. Diskusi

- Bagaimana perasaan anda memiliki pendengar yang berempati
- Apakah anda tahu seseorang yang dapat memberikan pujian untuk anda
- Seberapa sering anda melakukan review atas kesuksesan di masa lalu anda
- Seberapa nyamankan anda ketika anda memuji diri sendiri

Sesi IV

Materi 9: Percayai Aku

A. Prosedur

- Peserta dibagi menjadi kelompok yang terdiri dari 4 peserta
- Satu orang peserta di setiap kelompok harus ada yang ditutup matanya
- Satu peserta yang lain bertindak sebagai pemimpin yang menginstruksikan secara verbal peserta yang ditutup matanya untuk berpindah dari satu titik A ke titik B dalam ruangan
- Pemimpin dalam kelompok tidak boleh menyentuh peserta yang ditutup matanya
- Dua orang yang lain membantu pemimpin mengarahkan peserta yang ditutup matanya dengan menjaga agar peserta tersebut tidak bertabrakan dengan apapun.
- Setelah satu putaran selesai peserta dalam kelompok bertukar peran

B. Diskusi

- Apa yang anda rasakan ketika mata ditutup dan mempunyai tugas yang harus diselesaikan
- Apakah anda mempercayai pemimpin anda? Mengapa atau mengapa tidak?
- Apakah anda mempercayai rekan kerja anda? Mengapa atau mengapa tidak?
- Apa yang anda butuhkan ketika mata anda tertutup? (dukungan, saran, atau jaminan)

Materi 10: Review

- Peserta diminta untuk membentuk kelompok kecil dan membuat presentasi mengenai hasil pembelajaran yang mereka dapatkan.

- Diskusi dua arah tentang pembelajaran yang sudah diperoleh dari kegiatan yang sudah dilakukan.
- Peserta diarahkan untuk memaknai sendiri dari kegiatan yang sudah dilakukan serta kaitannya dengan membangun kepercayaan dan meningkatkan kualitas kerjasama di tempat kerja.

Bahan Pembelajaran (Bacaan untuk Peserta)

A. Definisi Teamwork:

- Kumpulan individu untuk mencapai suatu tujuan bersama.
- Kumpulan individu tersebut memiliki (1) aturan dan mekanisme kerja yang jelas serta (2) saling tergantung antara satu dengan yang lain, oleh karena itu sekumpulan orang yang bekerja dalam suatu ruangan bahkan dalam suatu proyek belum tentu merupakan suatu teamwork. Terlebih lagi jika kelompok tersebut dikelola secara otoriter, timbul faksi-faksi (*geng2*) dan minimnya interaksi antar kelompok.

B. Dua (2) isu dalam Kelompok (Tim):

- *Pertama* adalah adanya tugas-tugas (*task*) dan masalah-masalah yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan. Hal ini seringkali merupakan topik utama yang menjadi perhatian tim.
- *Kedua* adalah proses yang terjadi di dalam *teamwork* itu sendiri, misalnya bagaimana mekanisme kerja atau aturan main sebuah team sebagai suatu unit kerja dari perusahaan, proses interaksi di dalam tim, dan lain-lain.

C. Mengapa Team Work Penting?

- Teamwork merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan.
- Selain itu, ketrampilan dan pengetahuan yang beranekaragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat teamwork lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang brilian sekalipun.

D. Keuntungan Pengambilan Keputusan dalam Tim:

- *Pertama* keputusan yang dibuat secara bersama-sama akan meningkatkan motivasi tim dalam pelaksanaannya.
- *Kedua*, keputusan bersama akan lebih mudah dipahami oleh team dibandingkan jika hanya mengandalkan keputusan dari satu orang saja.

E. Siklus Hidup Teamwork:

Secara umum perkembangan suatu team dapat dibagi dalam 4 tahap:

1. **Forming**, adalah tahapan dimana para anggota setuju untuk bergabung dalam suatu tim. Karena kelompok baru dibentuk maka setiap orang membawa nilai-nilai, pendapat dan cara kerja sendiri-sendiri. Konflik sangat jarang terjadi, setiap orang masih sungkan, malu-malu, bahkan seringkali ada anggota yang merasa gugup. Kelompok cenderung belum dapat memilih pemimpin (kecuali team yang sudah dipilih ketua kelompoknya terlebih dahulu).
2. **Storming**, adalah tahapan dimana kekacauan mulai timbul di dalam team. Pemimpin yang telah dipilih seringkali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak ragu-ragu untuk mengganti pemimpin yang dinilai tidak mampu. Faksi-faksi mulai terbentuk, terjadi pertentangan karena masalah-masalah pribadi, semua ngotot dengan pendapat masing-masing. Komunikasi yang terjadi sangat sedikit karena masing-masing orang tidak mau lagi menjadi pendengar dan sebagian lagi tidak mau berbicara secara terbuka.
3. **Norming**, adalah tahapan dimana individu-individu dan sub-group yang ada dalam team mulai merasakan keuntungan bekerja bersama dan berjuang untuk menghindari team tersebut dari kehancuran (bubar). Karena semangat kerjasama sudah mulai timbul, setiap anggota mulai merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan dan pendapatnya kepada seluruh anggota team. Selain itu semua orang mulai mau menjadi pendengar yang baik. Mekanisme kerja dan aturan-aturan main ditetapkan dan ditaati seluruh anggota.
4. **Performing**. Tahapan ini merupakan titik kulminasi dimana team sudah berhasil membangun system yang memungkinkannya untuk dapat bekerja secara produktif dan efisien. Pada tahap ini keberhasilan team akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan.

F. Membangun Teamwork

Organisasi atau lembaga adalah gambaran sebuah tim. Berjalan tidaknya sebuah organisasi sangat bergantung kepada individu yang ada di dalamnya. Tujuan yang dibentuk dan ingin dicapai oleh organisasi tidak akan terwujud kalau tiap individu di

dalamnya bekerja sendiri-sendiri. Dapat dibayangkan apa yang akan terjadi apabila mereka bergerak dengan ego masing-masing, mementingkan diri sendiri, dan tidak mau mendengar pendapat orang lain, apalagi tidak selaras dengan arah organisasi.

Barisan yang teratur tidak akan terbentuk jika tidak ada kerjasama di dalamnya. Sebuah bangunan yang kokoh dan kuat terdiri dari sejumlah batu bata yang tersusun rapi yang satu sama lain terikat kuat. Seekor semut tidak akan mampu mengangkat beban yang melebihi bobotnya sendiri kecuali bekerjasama dengan semut-semut lainnya. Demikian pula dengan individu-individu di dalam suatu organisasi, mereka tidak akan mampu menjadikan organisasi tempat mereka bernaung yang mampu menghadapi ujian/tantangan, atau bahkan mencapai suatu kesuksesan jika mereka tidak mampu menjadi tim yang solid. Oleh karena itu tim yang baik mutlak diperlukan bagi suatu organisasi untuk menapaki podium juara.

Dunia kerja memang penuh persaingan, namun dalam beberapa hal tetap dibutuhkan sebuah kerjasama yang baik di antara teman kerja. Membangun *teamwork*, kerjasama tim, tentu saja membutuhkan beberapa trik dan tip tersendiri. Sebuah cara yang mampu membuat Anda tetap jadi terdepan, namun sekaligus juga dihargai oleh teman-teman kerja Anda.

Kunci utama ketika membangun tim kerja adalah mendahulukan kepentingan tim yang berarti kepentingan perusahaan. Artinya ketika boss meminta Anda bekerja dalam satu kelompok, maka keberhasilan bersama ini adalah nilai utama di mata boss Anda. Namun jangan pernah mengabaikan juga tugas-tugas perorangan yang juga Anda emban. Membagi waktu antara tugas personal dengan pekerjaan tim membutuhkan kemampuan Anda yang cukup fleksibel.

Selain itu, untuk membangun tim kerja, Anda perlu secara aktif memberikan masukan dan ide-ide saat pekerjaan tim dimulai. Aktif memberikan kontribusi ide juga sangat penting dalam setiap rapat dan meeting dengan pimpinan. Tentu saja bukan sembarang ide, namun ide yang realistis dan Anda secara pribadi bisa menjalaninya. Jangan sampai Anda memberikan ide yang kemudian tidak bisa Anda jalani, bisa-bisa Anda akan dimasukkan dalam kategori "omdo" alias Omong Doang (pembual) oleh tim kerja Anda.

G. Solid TeamWork

Sumber:

(www.andriewongso.com/artikel/entrepreneur_corner/1513/Solid_Team_Work/)

Penulis : Peter Lim

Pepatah yang mengatakan, *ringan sama - sama dijinjing dan berat sama - sama dipikul* adalah mereflesikan suatu Team Work yang solid. Selain beban akan semakin ringan, hasil yang dicapai juga akan semakin optimal. Peranan Team Work sangat besar kontribusinya bagi tercapainya target / goal dari suatu organisasi. Dalam suatu organisasi tanpa adanya Team Work yang tangguh, selain terbuka peluang menuju kegagalan, hasilnya pun tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. *"Great achievement is usually born of great sacrifice, and is never the result of selfishness"* Napoleon Hill.

Untuk membangun Team Work yang tangguh maka :

1. **Visi dan Misi.** Semua orang yang terlibat dalam Team Work harus benar - benar memahami dan mengerti dengan baik Visi dan Misi organisasi. Jika kondisi ini telah terpenuhi, selain akan menghilangkan sikap curiga / tidak percaya maka tujuan yang ingin dicapai akan semakin mudah direalisasikan karena semuanya telah terfokuskan / terkonsentrasikan dengan baik pada target / goal yang ingin dicapai. *"If you chase two rabbits, both will escape (Jika anda memanah dua kelinci sekaligus maka keduanya akan lepas)"* Chinese Proverb.
2. **Saling Percaya.** Siapapun yang terlibat dalam suatu Team Work, harus mau membuka diri / transparan. Yang namanya rahasia, sedini mungkin disirnakkan. Setiap permasalahan yang timbul, setiap orang dalam Team Work akan berusaha seoptimal mungkin memberikan solusi pemecahan. Jika senang akan sama - sama dinikmati dan begitu juga sebaliknya, jika susah akan sama - sama dipikul. *"We make a living by what we get, we make a life by what we give (Kita hidup dari apa yang kita dapat, kita membuat kehidupan dari apa yang kita beri)"* Winston Churchill.
3. **Kesatuan.** Selalu tekankan dalam Team Work bahwa kita adalah satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Ibarat sapu lidi. Jika bersatu akan memberikan manfaat tetapi jika dipisahkan, manfaatnya akan sirna. Ketika ada yang sakit maka spontanitas semua yang terlibat dalam

Team Work juga akan merasakannya dan berusaha menyembuhkannya. *"If anything goes bad, I did it. If anything goes semi - good, we did it. If anything goes real good, then you did it. That's all it takes to get people to win football games for you"* Paul "Bear" Bryant

4. **Saling Menghormati.** Dikarenakan Team Work adalah satu kesatuan yang tidak terpisah maka setiap orang yang berada dalam Team Work memiliki fungsi dan peranan yang sangat vital dan penting. Tidak ada satu hal pun yang logis dikatakan bahwa si A, B atau C lebih penting / vital peranannya jika dibandingkan dengan si D, E atau F. Didasarkan oleh kondisi ini maka siapapun yang terlibat dalam Team Work harus saling menghormati dan menghargai. *"Coming together is a beginning, staying together is progress, and working together is success"* Henry Ford
5. **Positive Thinking.** Ini adalah salah satu hal fundamental yang harus dimiliki dalam Team Work, yang menilai / memvonis baik tidaknya diri seseorang adalah didasarkan oleh apa yang dia kontribusikan dan bukan semata - mata hanya oleh penampilan luar. *"A positive attitude brings strength, energy and initiative"* Remez Sasson
6. **Kerjasama.** Karena ini adalah untuk kepentingan bersama maka sudah seyogianya bentuk dari kerjasama yang diberikan adalah kerjasama yang tulus dan ikhlas serta tanpa adanya niat - niat terselubung. *"A successful team beats with one heart"* Unknown
7. **Rela Berkorban.** Makna dari rela berkorban adalah selain korban dalam bentuk materi tetapi juga waktu dan perasaan. Wujud nyata dari rela berkorban ini juga harus tulus dan ikhlas serta tanpa pamrih adanya. Motivasi utama dari perbuatan mulia ini adalah demi kesuksesan bersama dalam suatu team Work. *"Individuals play the game, but teams beat the odds"* SEAL Team saying.
8. **Tantangan dan Rintangan.** Kembali, apapun tantangan dan rintangan yang timbul, semuanya akan selalu bersatu padu dalam menanganinya. Tidak seorangpun akan dibiarkan menderita / bahagia sendirian. Semuanya akan selalu dirasakan bersama - sama. *"If all my friends were to jump off a bridge, I wouldn't jump with them, I'd be at the bottom to catch them. Everyone hears what you say. Friends listen to what you say. Best friends listen to what you don't say"* Tim McGraw. Dengan dimilikinya Team Work yang tangguh maka apapun yang telah direncanakan akan semakin mudah direalisasikan. *"There are three ways to get something done: do it yourself, employ someone, or forbid your children to do it"* Monta Crane.

H. Manfaat Teamwork yang Berkualitas:

- Meningkatnya pelayanan yang lebih baik bagi pelanggan
- Meningkatnya kepuasan kerja karyawan
- Meningkatnya kualitas produk dan pelayanan
- Menurunnya biaya-biaya produksi
- Meningkatnya kemauan belajar organisasi
- Berkembangnya kreativitas dan inovasi.

I. Hal-hal yang mempengaruhi Kualitas Teamwork:

- Adanya kepercayaan diantara anggota tim
- Komunikasi terbuka di antara anggota tim
- Kontribusi anggota tim yang merata dan seimbang
- Koordinasi mengenai pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas
- Adanya rasa saling mendukung diantara anggota tim
- Usaha yang terus menerus dalam mencapai tujuan
- Kohesifitas dan loyalitas anggota tim

J. 10 Tips untuk Membangun Kepercayaan:

- Bangunlah reputasi “kebajikan”, lakukan sesuatu yang baik dan berguna untuk orang lain.
- Jadilah cakap setiap hari dengan menunjukkan segenap kemampuan.
- Beranilah mengambil keputusan
- Tepati janji
- Bersikaplah terbuka, apa adanya dan lepaskan topeng
- Selalu pertanyakan integritas diri sendiri
- Bangunlah komunikasi yang baik
- Tingkatkan kecerdasan emosional
- Bersikap amanah (menjaga kerahasiaan orang lain)
- Tetap percaya walaupun menghadapi kegagalan.

K. Johari Windows

Johari Windows atau Jendela Johari merupakan salah satu cara untuk melihat dinamika dari *self-awareness*, yang berkaitan dengan perilaku, perasaan, dan motif kita. Model yang diciptakan oleh *Joseph Luft* dan *Harry Ingham* di tahun 1955 ini berguna untuk mengamati cara kita memahami diri kita sendiri sebagai bagian dari proses komunikasi.

Johari Awareness Model terdiri dari sebuah persegi yang terbagi menjadi empat kuadran, yaitu:

	Known to Self	Not Known to Self
Known to Others	Open	Blind
Not Known to Others	Hidden	Unknown

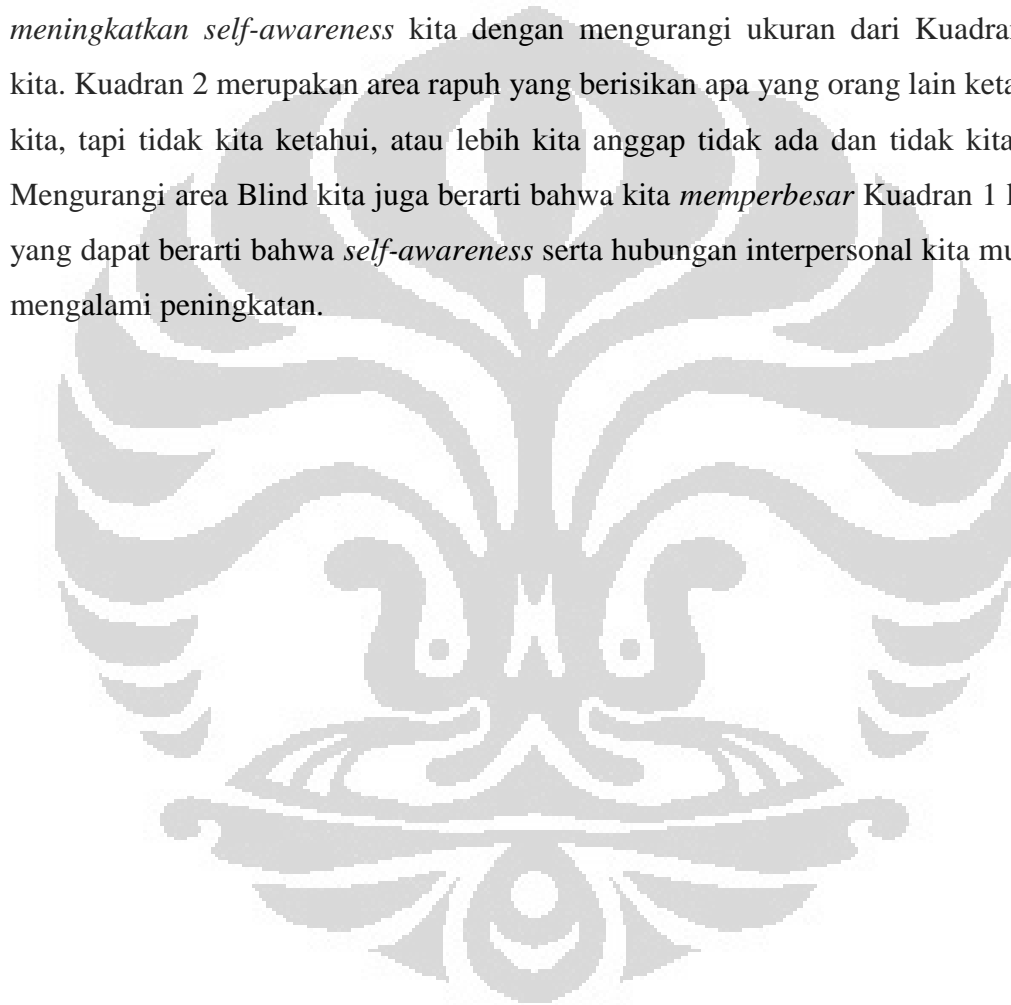
- **Kuadran 1 (Open)** merujuk kepada perilaku, perasaan, dan motivasi yang diketahui oleh diri kita sendiri dan orang lain.
- **Kuadran 2 (Blind)** merujuk kepada perilaku, perasaan, dan motivasi yang diketahui oleh orang lain, tetapi tidak diketahui oleh diri kita sendiri.
- **Kuadran 3 (Hidden)** merujuk kepada perilaku, perasaan, dan motivasi yang diketahui oleh diri kita sendiri, tetapi tidak diketahui oleh orang lain.
- **Kuadran 4 (Unknown)** merujuk kepada perilaku, perasaan, dan motivasi yang tidak diketahui, baik oleh diri kita sendiri ataupun oleh orang lain.

Tes Jendela Johari dilakukan dengan memberi daftar berisi 55 kata sifat kepada subyek tes. Dari 55 kata sifat tersebut, subyek tes akan diminta untuk memilih lima atau enam kata sifat yang paling mencerminkan *diri* mereka. Anggota *peer* dari subyek tes ini kemudian akan diberikan daftar yang sama dan diminta untuk memilih lima atau enam kata sifat yang menurut mereka paling menggambarkan pribadi sang subyek tes. Hasil tersebut akan dicek silang dan dimasukkan dalam kuadran-kuadran yang tersedia.

Ke-55 kata sifat tersebut adalah: *able, accepting, adaptable, bold, brave, calm, caring, cheerful, clever, complex, confident, dependable, dignified, energetic,*

extroverted, friendly, giving, happy, helpful, idealistic, independent, ingenious, intelligent, introverted, kind, knowledgeable, logical, loving, mature, modest, nervous, observant, organized, patient, powerful, proud, quiet, reflective, relaxed, religious, responsive, searching, self-assertive, self-conscious, sensible, sentimental, shy, silly, spontaneous, sympathetic, tense, dan trustworthy.

Dalam pembahasan model ini, Joseph Luft berpendapat bahwa kita harus terus *meningkatkan self-awareness* kita dengan mengurangi ukuran dari Kuadran 2 (*Blind*) kita. Kuadran 2 merupakan area rapuh yang berisikan apa yang orang lain ketahui tentang kita, tapi tidak kita ketahui, atau lebih kita anggap tidak ada dan tidak kita pedulikan. Mengurangi area *Blind* kita juga berarti bahwa kita *memperbesar* Kuadran 1 kita (*Open*), yang dapat berarti bahwa *self-awareness* serta hubungan interpersonal kita mungkin akan mengalami peningkatan.



Lampiran 6 – Pelatihan (Lanjutan)

Lembar Evaluasi Pelatihan Level Reaksi (Level 1)

Reaction Sheet

Nyatakanlah pendapat Saudara secara terbuka, karena hal ini sangat membantu kami dalam mengevaluasi kegiatan ini guna perbaikan pada kesempatan mendatang. Mohon agar membubuhkan tanda silang (×) pada salah satu kemungkinan jawaban yang tersedia, sesuai dengan yang Saudara rasakan.

SS: Sangat Setuju

SE: Setuju

AS: Agak Setuju

AK: Agak Kurang Setuju

KS: Kurang Setuju

TS: Tidak Setuju

NO.	PERNYATAAN	SS	SE	AS	AK	KS	TS
MATERI							
1	Materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan saya.						
2	Materi yang disajikan sesuai dengan kondisi pekerjaan saya..						
3	Perbandingan antara simulasi/games, diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan.						
AKTIVITAS							
4	Aktivitas-aktivitas dalam pelatihan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi.						
5	Jadwal pelaksanaan pelatihan tepat waktu.						
6	Suasana selama pelatihan mendukung saya untuk belajar mengenai materi yang diberikan.						
7	Kesempatan beristirahat yang diberikan mencukupi.						

FASILITATOR							
8	Secara keseluruhan, cara penyajian materi oleh fasilitator cukup dapat saya mengerti.						
9	Fasilitator (Aji Cahyadi) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.						
10	Fasilitator (Anggi Susilowati) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.						
11	Fasilitator (Scholastica PK) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.						
12	Fasilitator (Vicky Fitraza) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.						
ALAT BANTU							
14	Penggunaan perangkat bantu membantu saya dalam memahami materi.						
15	Alat bantu dalam pelatihan ini membuat pelatihan menjadi lebih menyenangkan.						

16. Secara Keseluruhan, kegiatan ini saya nilai:

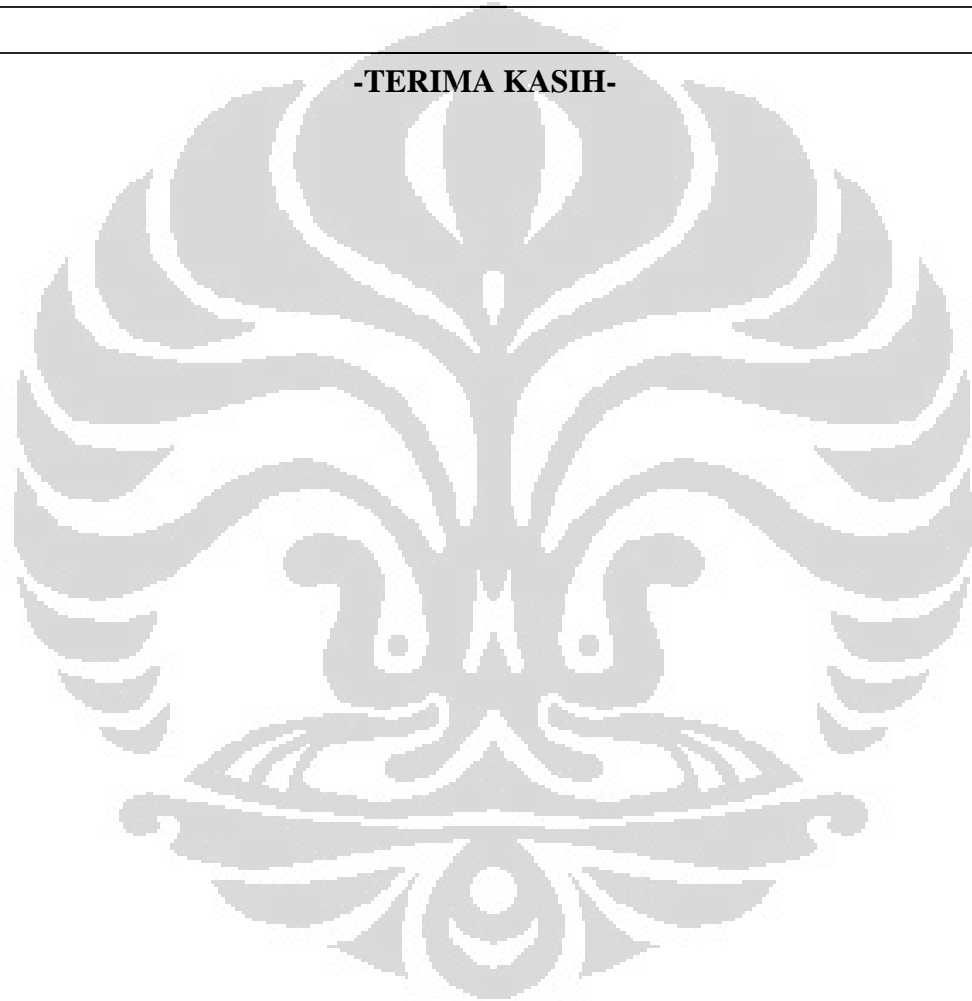
- Sangat Memuaskan Cenderung kurang memuaskan
 Memuaskan Kurang memuaskan
 Cenderung memuaskan Tidak memuaskan

17. Dari kegiatan ini, saya:

- Memperoleh pengetahuan baru
 Memperoleh sikap baru
 Memperoleh pengalaman yang berguna untuk pengembangan diri pribadi
 Tidak memperoleh apa-apa

18. Saran-saran perbaikan:

-TERIMA KASIH-



Lampiran 6 – Pelatihan (Lanjutan)

Lembar Evaluasi Pelatihan Level Pembelajaran (Level 2)

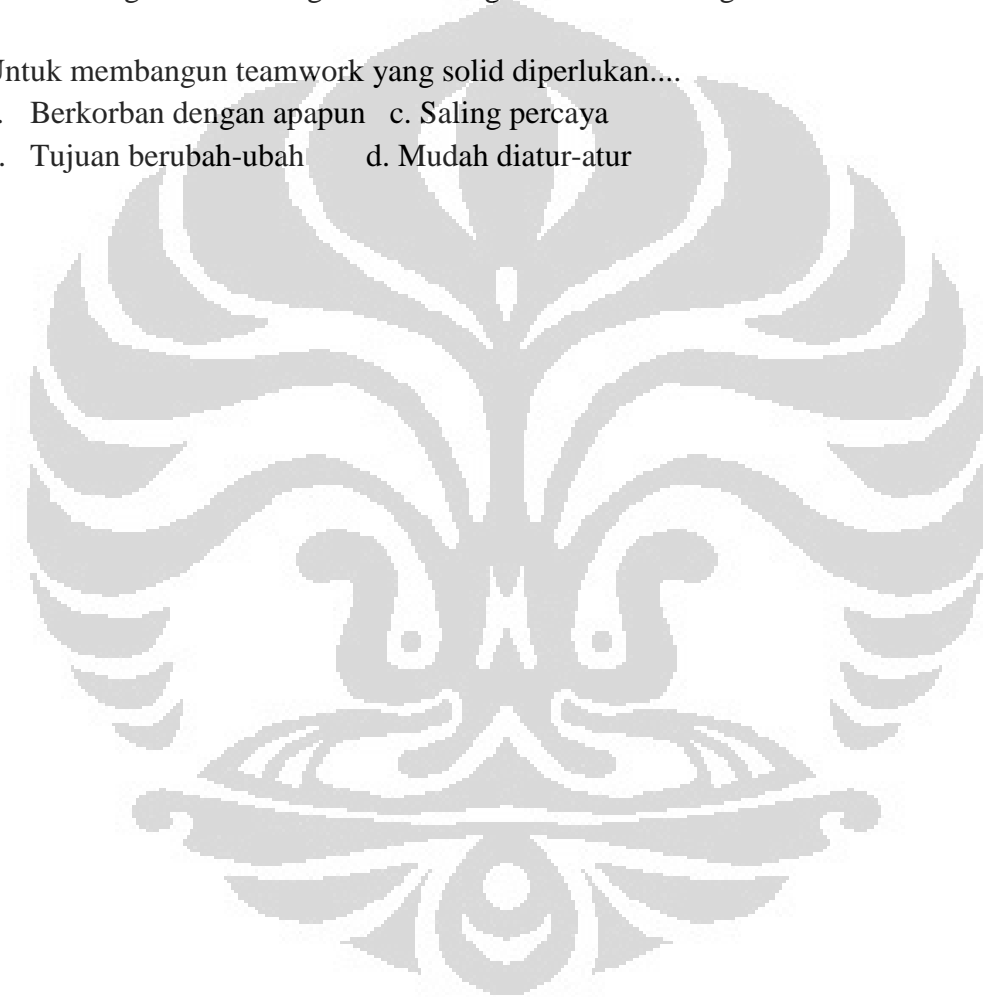
Nama :

Bagian/Departemen :

Pilihlah jawaban yang paling benar menurut Saudara dengan menyilang (X) salah satu jawaban yang tersedia:

1. Hal paling penting yang diperlukan ketika mengerjakan tugas bersama adalah...
 - a. Semangat
 - b. Prosedur/SOP
 - c. Kerjasama
 - d. Toleransi
2. Sekelompok individu yang berkumpul bersama dengan tujuan tertentu disebut dengan....
 - a. Kelompok
 - b. Tim
 - c. Tim kerja
 - d. Teamwork
3. Berikut ini adalah hal-hal yang dapat menyatukan individu dalam kelompok, kecuali...
 - a. Kesamaan Masalah
 - b. Tujuan
 - c. Harga diri
 - d. Rasa saling tergantung
4. Teamwork diperlukan dalam organisasi karena...
 - a. Budaya
 - b. Meringankan Pekerjaan
 - c. Tugas yang berat
 - d. Tuntutan organisasi
5. Ciri-ciri teamwork, kecuali...
 - a. Terdapat tujuan
 - b. Pembagian Tugas
 - c. Terdapat aturan
 - d. Terdapat Kartu anggota
6. Hal-hal yang dapat mendukung terciptanya Teamwork yang baik, kecuali...
 - a. Komunikasi terbuka
 - b. Saling percaya
 - c. Terdapat tujuan
 - d. Penghargaan materi
7. Kepercayaan dalam tim dapat dibangun melalui....
 - a. Kenaikan gaji
 - b. Pembagian peran yang jelas
 - c. Kebebasan memutuskan
 - d. Sikap Saling menjaga integritas dan kejujuran
8. Aspek penting dari anggota tim untuk mencapai teamwork yang berkualitas adalah...
 - a. Kemauan membuka diri
 - b. Kharismatik
 - c. Semangat juara
 - d. Percaya diri tinggi
9. Manfaat teamwork yang berkualitas, kecuali
 - a. Pelayanan pelanggan menjadi lebih baik
 - b. Meningkatkan kualitas produk
 - c. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan
 - d. Meningkatkan tuntutan pekerjaan

10. Langkah-langkah membangun kepercayaan dari orang lain, kecuali...
- a. Menepati janji
 - b. Segera membantu tanpa diminta sekalipun
 - c. Membangun komunikasi yang baik
 - d. Membangun reputasi “kebajikan”
11. Siklus terbentuknya teamwork, kecuali..
- a. Forming
 - b. Storming
 - c. Norming
 - d. Evaluating
12. Untuk membangun teamwork yang solid diperlukan....
- a. Berkorban dengan apapun
 - b. Tujuan berubah-ubah
 - c. Saling percaya
 - d. Mudah diatur-atu



Lampiran 7-Dokumentasi Pelatihan



**Suasana Team Building Training
30 Mei 2012**