



UNIVERSITAS INDONESIA

INTERVENSI *TEAM BUILDING* TERHADAP *AFFECT BASED TRUST* UNTUK MENINGKATKAN *TEAMWORK* PADA KANTOR PELAYANAN PERCONTOHAN XYZ DI JAKARTA

(The Team Building Intervention to Affect Based Trust for Improving Teamwork on XYZ Pilot Project Office in Jakarta)

TESIS

**WIJANG NASTITIONO
1006795882**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

INTERVENSI *TEAM BUILDING* TERHADAP *AFFECT BASED TRUST* UNTUK MENINGKATKAN *TEAMWORK* PADA KANTOR PELAYANAN PERCONTOHAN XYZ DI JAKARTA

(The Team Building Intervention to Affect Based Trust for Improving Teamwork on XYZ Pilot Project Office in Jakarta)

TESIS

Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister

WIJANG NASTITIONO

1006795882

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JUNI 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 : WIJANG NASTITIONO

NPM : 1006795882

Tanda Tangan :



Tanggal : 28 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : WIJANG NASTITIONO
NPM : 1006795882
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Intervensi *Team Building* Terhadap *Affect Based Trust*
Untuk Meningkatkan *Teamwork* Pada Kantor
Pelayanan Percontohan XYZ di Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

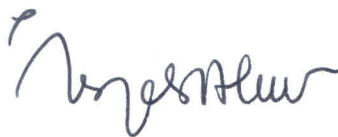
Pembimbing : Dr. Alice Salendu, MBA., M.Psi.

Penguji : Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM, M.Si.

Penguji : Dr. Endang Parahyanti, M.Psi.

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.
NUP. 0806050140



Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M. Org. Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 28 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur, saya panjatkan kepada Allah Sang Maha Pengasih yang telah memberikan berkah nikmat NYA untuk menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari, banyak pihak yang telah bersedia memberikan bantuan, bimbingan, serta dukungan hingga tesis ini bisa selesai. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Alice Salendu, MBA. M.Psi. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya dalam mengarahkan saya untuk menyusun tesis ini.
2. Para dosen yang telah bersedia berbagai ilmunya dengan kami selama masa perkuliahan.
3. Pihak kantor pelayanan percontohan XYZ yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian penelitian ini.
4. Orang tua dan keluarga, sebagai pemberi dukungan utama yang begitu berharga.
5. Rekan-rekan seperjuangan di Magister Psikologi Universitas Indonesia SDM-ers 2010, untuk segala kenangan dan dukungannya yang berkesan.
6. Rekan-rekan seperjuangan di Kanlam, para Sains-2010, Psikometri-2010, KM-ers 2010, PAUD-2010, Insos-2010 untuk segala kenangan dan dukungannya yang berkesan.
7. Semua pihak yang telah memberikan dukungan dan perhatiannya dan tidak bisa disebutkan satu per satu.

Saya mohon maaf untuk segala kekurangan dan semoga Allah senantiasa membalas setiap kebaikan yang telah diberikan. Semoga tesis ini bisa memberikan manfaat bagi segala pihak yang menjadikannya rujukan.

Depok, 28 Juni 2012

Penulis

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

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

Nama : WIJANG NASTITIONO
NPM : 1006795882
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

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

“Intervensi *Team Building* Terhadap *Affect Based Trust* Untuk Meningkatkan *Teamwork* Pada Kantor Pelayanan Percontohan XYZ di Jakarta”

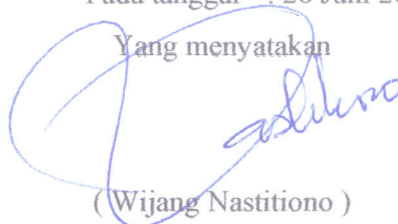
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 28 Juni 2012

Yang menyatakan



(Wijang Nastitiono)

ABSTRAK

Nama : Wijang Nastitiono
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Judul : Intervensi *Team Building* Terhadap *Affect Based Trust* Untuk Meningkatkan *Teamwork* Pada Kantor Pelayanan Percontohan XYZ di Jakarta

Studi ini membahas pengaruh *interpersonal trust* yang terdiri dari *affect based trust* dan *cognition based trust* terhadap *teamwork*. Penelitian ini dilakukan pada kantor pelayanan percontohan XYZ di Jakarta yang baru di-*launching* pada bulan November 2011, dan sejauh ini dideteksi terdapat beberapa masalah yang terkait dengan isu *teamwork*. Tipe penelitian ini adalah *applied research* dengan menggunakan alat ukur *interpersonal trust* McAllister (1995) untuk mengukur variable *affective* dan *cognition based trust*, serta *Parker team-development survey* (2007) untuk mengukur variable *teamwork*. Teknik regresi digunakan untuk menganalisis pengaruh *affect based trust* dan *cognition based trust* terhadap *teamwork*. Hasil menunjukkan adanya pengaruh *affect based trust* yang signifikan terhadap *teamwork*, sedangkan *cognition based trust* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *teamwork*. Untuk meningkatkan *affect based trust* kemudian diajukan intervensi pelatihan *team building*. *Pretest-and-posttest* digunakan sebagai analisis untuk melihat efektivitas dari intervensi, dan hasil menunjukkan adanya perbedaan nilai yang signifikan sebelum dan sesudah intervensi.

Kata kunci: *affect based trust, cognition based trust, teamwork*.

ABSTRACT

Name : Wijang Nastitiono
Study Program : Psychology
Specialization : Applied Human Resource Psychology
Title : The Team Building Intervention to Affect Based Trust for
Improving Teamwork on XYZ Pilot Project Office in Jakarta

This study will look at the effect of interpersonal trust which consist of affect based trust and cognition based trust towards teamwork. This study was conduct at XYZ pilot project service office in Jakarta, which was launch on November 2011 and so far there are several problems have been detected related to teamwork issue. The type of this research is applied research, using regression technique to analyze the effect of affect based trust and cognition based trust towards teamwork. Interpersonal trust assessment by McAllister (1995) was used as a tool to measure affect based trust and cognitive based trust variables and Parker team-development survey (2007) was used to measure teamwork variable. The result shows that there is a significant effect of affect based trust towards teamwork, but there is no significant effect of cognition based trust towards teamwork. To improve affect based trust, team building training intervention was proposed. The pretest and posttest was used to analyze the effectiveness of team building intervention program, and result showed that there is a significant score difference before and after the intervention.

Key words: affect based trust, cognition based trust, teamwork.

DAFTAR ISI

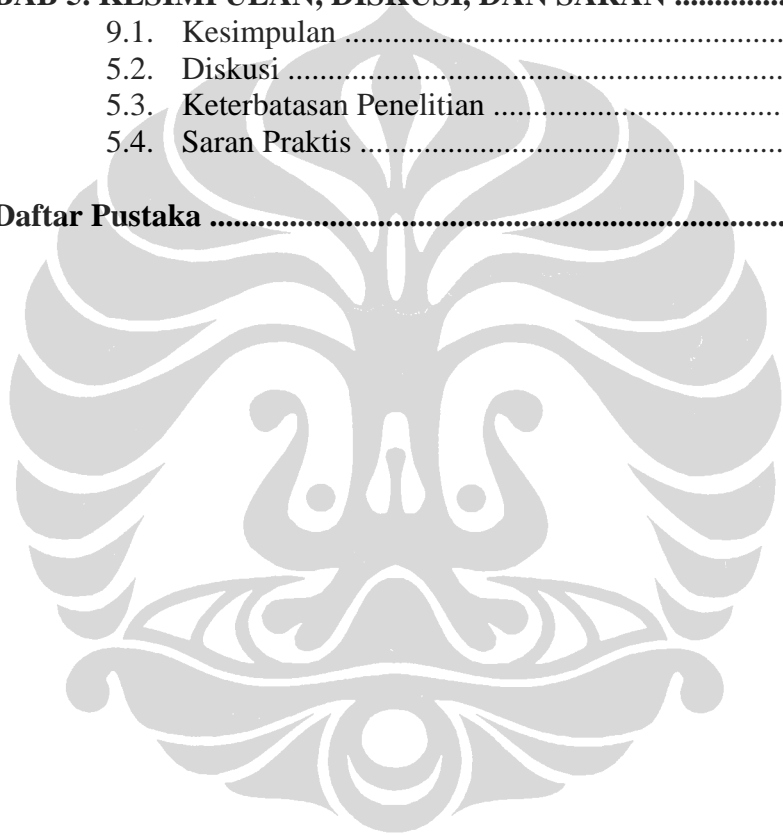
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR BAGAN	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Permasalahan	5
1.3. Rumusan Masalah	7
1.4. Tujuan dan Manfaat Penulisan	7
1.4.1. Tujuan	7
1.4.2. Manfaat Penelitian	7
1.4.2.1. Manfaat Teoretis	7
1.4.2.2. Manfaat Praktis	8
1.5. Sistematika Penulisan	8
BAB 2. TINJAUAN TEORI	9
2.1. <i>Teamwork</i>	9
2.1.1. Karakteristik <i>Teamwork</i> yang Efektif	11
2.1.2. Lima Disfungsi Sebuah Tim	13
2.2. <i>Trust</i>	14
2.3. <i>Interpersonal Trust</i>	15
2.4. Dinamika Hubungan antara <i>Trust</i> dengan <i>Teamwork</i>	16
2.5. Pelatihan	18
2.5.1. Metode Presentasi	20
2.5.2. Metode <i>Team Building</i>	20
2.6. <i>Adult Learning Theory</i>	24
2.7. Evaluasi Program Pelatihan	25
2.8. Model Penelitian	27
BAB 3. METODE PENELITIAN	28
3.1. Pendekatan Penelitian	28
3.2. Tipe Penelitian	29
3.3. Desain Penelitian	29
3.4. Variabel Penelitian	30
3.4.1. <i>Independent Variabel (IV)</i>	30

3.4.2. <i>Dependent Variabel (DV)</i>	31
3.5. Definisi Intervensi: <i>Team Building 'Trust Building'</i>	32
3.6. Rumusan Permasalahan	32
3.7. Hipotesis Kerja	33
3.8. Responden Penelitian	33
3.9. Metode Pengumpulan Data	34
3.9.1. Kuesioner	34
3.9.1.1. Kuesioner <i>Teamwork</i>	35
3.9.1.2. Kuesioner <i>Interpersonal Trust</i>	36
3.9.2. Wawancara	37
3.9.3. Observasi	37
3.9.4. Dokumen	38
3.10. Metode Analisis Data	38
3.11. Prosedur Penelitian	39
3.11.1. Tahap <i>Scouting</i>	39
3.11.2. Tahap <i>Entry</i>	39
3.11.3. Tahap <i>Data Collection</i>	40
3.11.4. Tahap <i>Data Feedback</i>	40
3.11.5. Tahap <i>Diagnosis</i>	40
3.11.6. Tahap <i>Action Planning</i>	40
3.11.7. Tahap <i>Action Implementation</i>	41
3.11.8. Tahap <i>Evaluation</i>	41

BAB 4. HASIL, ANALISIS, DAN RANCANGAN PROGRAM

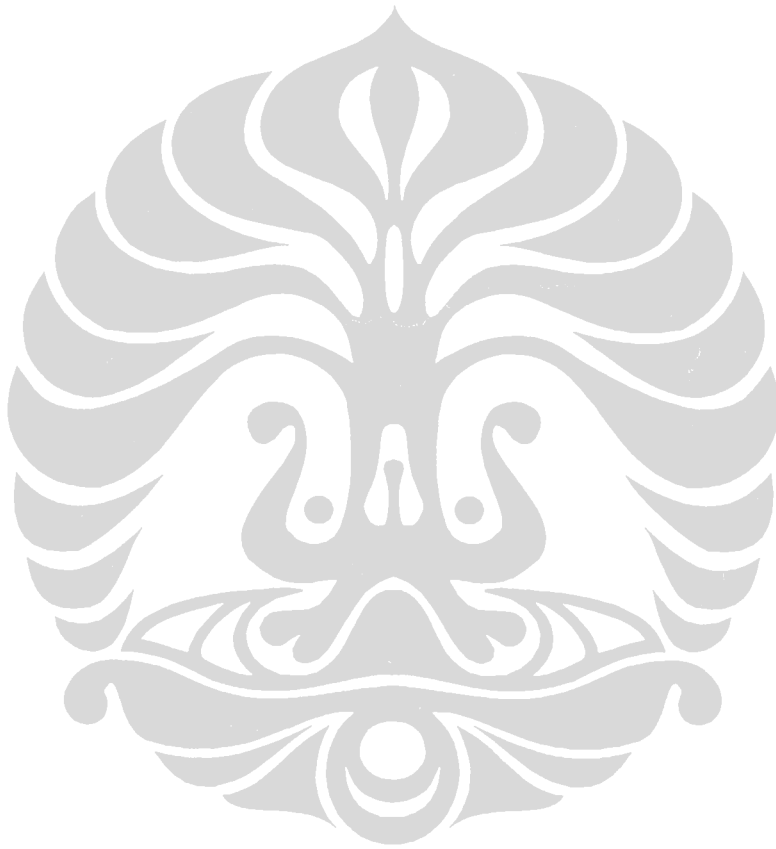
INTERVENSI	42
4.1. Gambaran Umum Responden Penelitian	42
4.2. Hasil dan Analisis Penelitian	43
4.2.1. Gambaran Hasil dan Analisis <i>Teamwork</i>	43
4.2.2. Gambaran Hasil dan Analisis <i>Interpersonal Trust</i>	44
4.2.3. Hasil dan Analisis Uji <i>Multiple Regression</i>	45
4.3. Gambaran Responden <i>Pilot Test</i>	47
4.4. Rancangan Program Intervensi	48
4.4.1. Metode Presentasi	49
4.4.2. Metode <i>Team Building</i>	50
4.4.2.1. Permainan <i>Trust Building</i>	51
4.4.2.1.1. Latihan Sejarah Pribadi	51
4.4.2.1.2. Saya Percaya Pada Mu	52
4.4.2.1.3. <i>Providing Positive Feedback</i>	53
4.4.2.1.4. <i>Trust Me (Blind Walk)</i>	54
4.4.2.1.5. <i>Trust Fall</i>	55
4.5. Hasil dan Analisis Intervensi.....	56
4.5.1. Hasil dan Analisis Uji <i>Pre-test</i> dan <i>Post-test</i> <i>Interpersonal Trust</i>	56
4.5.1.1. Uji <i>Pre-test</i> dan <i>Post-test Affect Based Trust</i>	56
4.5.1.1.1. Uji Paired Samples <i>T-test Affect</i> <i>Based Trust</i>	57
4.5.1.1.2. Uji <i>Two Related Samples Wilcoxon</i> <i>Affect Based Trust</i>	57

4.5.1.2. Uji <i>Pre-test</i> dan <i>Post-test Cognition Based Trust</i>	58
4.5.1.2.1. Uji <i>Paired Samples T-test Cognition Based Trust</i>	59
4.5.1.2.2. Uji <i>Two Related Samples Wilcoxon Cognition Based Trust</i>	59
4.5.2. Hasil dan Analisis Evaluasi <i>Trainee Satisfaction Reactions</i>	59
4.5.3. Hasil dan Analisis Evaluasi <i>Learning Trainee</i>	62
4.5.3.1. Uji <i>Paired Samples T-test</i>	63
4.5.3.2. Uji <i>Two Related Samples Wilcoxon</i>	63
BAB 5. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN	65
9.1. Kesimpulan	65
5.2. Diskusi	66
5.3. Keterbatasan Penelitian	68
5.4. Saran Praktis	69
Daftar Pustaka	71



DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1	Model Penelitian	27
Bagan 3.1	Desain Studi <i>Before-and-After</i> Penelitian	29



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penerapan Teori Pembelajaran Orang Dewasa untuk Pelatihan berdasarkan Teori Malcolm Knowles	25
Table 2.2	Empat Tingkat Kerangka Kerja dari Kreteria Evaluasi dari Kirkpatrick	26
Tabel 3.1	<i>Teamwork Item-Total Statistics</i>	36
Tabel 3.2	<i>Affect-based Trust dan Cognition-based Trust Item-Total Statistics</i>	37
Tabel 4.1	Gambaran Umum Responden Penelitian	42
Tabel 4.2	Gambaran Skor <i>Teamwork</i>	43
Tabel 4.3	Gambaran <i>Mean Teamwork</i>	44
Tabel 4.4	Gambaran Faktor <i>Affect Based Trust</i> dan <i>Cognition Based Trust</i>	44
Tabel 4.5	Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Variabel <i>Affect Based Trust</i> dan <i>Cognition Based Trust</i> terhadap <i>Teamwork</i>	45
Tabel 4.6	Output dari Analisis <i>Multiple Regresi</i> yang Memprediksi <i>Teamwork</i> dari <i>Affect-based Trust</i> dan <i>Cognition-based Trust</i>	46
Tabel 4.7	Gambaran Responden <i>Pilot Testing</i>	47
Tabel 4.8	Skor <i>Pre-test</i> dan <i>Post-test Affect Based Trust</i>	56
Tabel 4.9	Skor <i>Pre-test</i> dan <i>Post-test Cognition Based Trust</i>	58
Tabel 4.10	<i>Trainee Satisfaction Reactions</i>	60
Tabel 4.11	Kotak Kritik dan Saran	61
Tabel 4.12	Skor Hasil Evaluasi Pembelajaran	62

DAFTAR LAMPIRAN

Rincian Pelaksanaan Intervensi	76
Bagan Organisasi	83
Bagan Kantor	84
Profil Kantor	85
Hasil <i>The Blockage Questionnaire</i>	88
Hasil-hasil <i>Cronbach Alpha's</i> Alat Ukur	89
Hasil <i>Teamwork</i>	93
Hasil <i>Interpersonal Trust</i>	94
Hasil Regresi	96
Hasil Deskripsi N=43	98
Hasil Deskripsi N=15	100
Hasil <i>T-test Pre-test</i> dan <i>Post-test</i>	102
Hasil <i>Wilcoxon T-test Pre-test</i> dan <i>Post-test</i>	104
Kuesioner <i>The Blockage Questionnaire</i>	106
Kuesioner <i>Teamwork</i>	107
Kuesioner <i>Interpersonal Trust</i>	108
Kuesioner Reaksi	110
Kuesioner <i>Quiz</i>	111
Foto-foto Intervensi Hari Pertama	112
Foto-foto Intervensi Hari Kedua	113

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Misi bangsa dalam GBHN yang menyangkut aparatur negara disebut: “Perwujudan aparatur negara yang berfungsi melayani masyarakat, profesional, berdaya guna, produktif, transparan, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme” (Sedarmayanti, 2010,hal.343). Misi tersebut menyangkut manusianya (aparatur negara) yang menjalankan birokrasi dimana masyarakat dan negara telah menuntut untuk melakukan reformasi sejak tahun 1998. Reformasi birokrasi pada Kementerian Keuangan RI yang dicanangkan tahun 2004 menjadi tonggak adanya perubahan dan pengembangan organisasi kementerian di semua lini pelayanannya. Penataan organisasi Kementerian Keuangan tersebut disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, perkembangan kebijakan keuangan negara, dan dinamika administrasi publik.

Seluruh unit dibawah Kementerian Keuangan RI juga melakukan reformasi birokrasi termasuk pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Reformasi birokrasi pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan ditampilkan pada pembentukan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan. KPPN Percontohan ini merupakan KPPN yang telah ada sebelumnya tetapi dibebani misi pelayanan publik yang sesuai reformasi birokrasi dan diisi oleh pegawai yang telah lulus *assessment test*. Tugas Pokok KPPN adalah melaksanakan kewenangan bendahara umum negara, penyaluran pembiayaan atas beban APBN, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran APBN melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. KPPN Percontohan mulai tahun 2007 telah menjadi *icon* reformasi di Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Tonggak perubahan pelayanan perbendaharaan itu telah menjadi pemicu tumbuhnya semangat perbaikan pada berbagai bidang di Ditjen Perbendaharaan. Hal ini dapat dirasakan terutama pada pelayanan pencairan

pengeluaran negara yang dari sebelumnya satu hari kerja untuk penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) menjadi hanya satu jam kerja saja.

Perubahan keorganisasian yang terjadi pada KPPN Percontohan meliputi perubahan strategik (misi reformasi), perubahan teknologi (otomasi proses, networking, dan pemutakhiran *hardware* dan *software*), perubahan struktural (perampingan jumlah seksi/Eselon IV), dan perubahan manusia (sikap dan komitmen pada reformasi). Hal ini sejalan dengan tipe-tipe perubahan keorganisasian menurut Lussier (dalam Winardi,2005) yakni perubahan strategik, perubahan teknologikal, perubahan struktural, dan perubahan manusia.

Jumlah KPPN Percontohan masih terbatas, yaitu hanya 39 kantor (dibuka secara bertahap pada tahun 2007-2011) dari total 178 kantor yang beroperasi di seluruh Indonesia pada saat ini. Tetapi proses duplikasi bergerak relatif lambat itu, karena terkendala oleh faktor sumber daya manusia dikarenakan ketatnya kualifikasi kompetensi baik *soft* maupun *hard competency* yang dipersyaratkan untuk menjadi pegawai di kantor percontohan tersebut. Pengurangan jumlah pegawai sehingga lebih sedikit dari sebelumnya, prosedur kerja yang lebih transparan, dan tidak digunakannya lagi pola *account officer*, yang menghilangkan sekat 'lahan basah' dengan 'lahan kering', serta *service excellent* merupakan beberapa kunci kebijakan yang digunakan untuk mampu membuat perubahan yang signifikan.

Perubahan keorganisasian pada KPPN Percontohan XYZ dari KPPN biasa menjadi KPPN percontohan tersebut memberikan tekanan yang besar baik secara bobot pekerjaan maupun dalam pencapaian misi reformasi bagi para pegawainya. Jumlah pegawai yang lebih sedikit (sebelum menjadi kantor percontohan hampir tiga kali lipatnya) dengan bobot pekerjaan yang lebih besar seringkali membuat para pegawai terkonsentrasi hanya pada pekerjaan dirinya sendiri. Padahal pekerjaan yang mengalir dimulai dari bagian *front office* kemudian masuk ke bagian *middle office* dan berakhir di bagian *back office* memerlukan kerja sama tidak hanya pada tiap bagian tersebut tapi kerja sama pada keseluruhan bagian.

Begitu pun pada KPPN Percontohan XYZ (selanjutnya penulis menyebutnya sebagai kantor pelayanan percontohan XYZ) yang baru di-*launching* pada bulan November 2011 dituntut untuk memperbaiki unsur pelayanan dimana karyawannya didorong untuk melayani dengan ikhlas dan sebaik mungkin, melayani dengan cepat, tepat, transparan, dan tanpa biaya, serta *Service excellent*. Menurut Syafiie (2011), unsur pelayanan meliputi waktunya semakin singkat, mutunya semakin baik, dan biayanya semakin murah. Hal tersebut sesuai dengan perubahan yang dicanangkan di kantor pelayanan percontohan XYZ. Menurut SK Men PAN Nomor: 81 Tahun 1995, waktu pelayanan ditetapkan harus sederhana, jelas kapan selesainya, aman pengerjaannya, tepat waktu dan lancar prosesnya (Syafiie, 2011). Menurut SK Men PAN Nomor: 81 Tahun 1995, mutu pelayanan ditentukan oleh adanya prosedur yang mapan, harus adanya tata cara yang umum, pertanggungjawaban pelayanan publik bila ada kendala, keadilan pelayanan secara merata, dan kesesuaian dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (dalam Syafiie, 2011).

Beratnya beban kerja tersebut memerlukan kerja sama tim yang efektif. Kerja sama tim yang efektif pada kantor pelayanan percontohan XYZ memerlukan saling percaya antar anggotanya. Saling percaya bahwa anggota yang lain bekerja sama beratnya dan tidak mengambil keuntungan dari yang lain akan membantu mereka optimalisasi dalam sistem kerja berat dan tidak merasa yang lain bekerja lebih ringan. Robbins dan Judge (2011) menjelaskan bahwa saling percaya diantara anggota tim/kelompok akan memudahkan kerjasama, mengurangi kebutuhan untuk mengawasi perilaku yang lainnya, dan mengikat keyakinan anggota bahwa anggota dalam tim tidak akan mengambil keuntungan dari mereka. Selanjutnya menurut Robbins dan Judge (2011), anggota-anggota tim seperti ini akan lebih berani mengambil resiko dan menunjukkan kekurangan ketika mereka yakin bahwa mereka dapat mempercayai yang lainnya di dalam tim mereka. Rasa saling percaya antar anggota dalam satu tim yang baru terbentuk penting untuk mendapat perhatian agar tim kantor pelayanan percontohan XYZ mampu optimal mencapai tujuan reformasi birokrasi Kementerian Keuangan RI.

Hal diatas menunjukkan bahwa kantor pelayanan percontohan XYZ membutuhkan pembentukan tim yang solid yang anggotanya mampu bekerja sama untuk mengoptimalkan kinerjanya meraih hasil secara bersama dan bukan secara perseorangan. Usaha agar para karyawan menjadi bagian dari tim dan berkinerja secara optimal dengan saling mempercayai antar anggotanya memerlukan suatu pelatihan. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010), pelatihan dapat membantu karyawan dalam mengembangkan berbagai keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya, yang secara langsung akan mempengaruhi strategi dan sasaran bisnis.

Kantor pelayanan percontohan XYZ yang baru di-*launching* bulan November 2011 ini beranggotakan orang-orang yang baru lulus *assessment* tahun 2011 untuk kantor percontohan, juga beranggotakan orang-orang yang telah lulus *assessment* sebelum tahun 2011 dan bertugas di kantor pelayanan percontohan yang lain. Tentu saja dalam hal ini terjadi proses pembentukan kelompok model Tuckman (1965) dimana tahap *forming*, *storming*, *norming*, *performing*, dan *adjourning* terjadi. Pembentukan kelompok ini tidaklah mudah, terlebih ketika di-*launching* pada para karyawan langsung menghadapi masa akhir tahun anggaran yang sangat sibuk dimana terjadi lonjakan volume pekerjaan yang sangat tinggi.

Proses *forming* pada kantor pelayanan percontohan XYZ membutuhkan perhatian khusus agar tim-tim kerja yang ada dapat berkinerja secara optimal. Proses *forming* dalam *team functioning* menurut Ilgen, Hollenbeck, Johnson, dan Jundt (2005) merupakan tahap dasar dimana membutuhkan tiga aktivitas yaitu: *trusting*, *planning*, and *structuring*. *Trusting* disini adalah tentang anggota tim, secara bersama, meyakini bahwa mereka mempunyai perlengkapan yang diperlukan untuk menjadi efektif (Arnold dan Randall, 2010). Hal tersebut membutuhkan saling percaya antar anggota tim baik dalam niat maupun secara motif (Arnold dan Randall, 2010). Untuk mendukung *team functioning* pada tahap *forming* tersebut diperlukan suatu pelatihan untuk membangun *trust* karyawan kantor pelayanan percontohan XYZ.

Pelatihan yang diperlukan para karyawan kantor pelayanan percontohan XYZ untuk meningkatkan *trust* antar anggota tim guna mengoptimalkan

keefektifan tim kerjanya adalah pelatihan *team building* dimana terdapat *trust building* di dalamnya. Program *team building* membantu anggota tim dari berbagai bagian untuk kerjasama dan bekerja lebih baik dengan yang lainnya (Gibson, Donnelly, Jr., Ivancevich, dan Konopaske, 2009). Latihan-latihan dalam *team building* termasuk peningkatan kemampuan berkomunikasi, membangun *trust*, mendorong *feedback*, dan mengarahkan kebijaksanaan-kebijaksanaan kantor (Gibson, Donnelly, Jr., Ivancevich, dan Konopaske, 2009).

1.2. Permasalahan

Kantor pelayanan percontohan XYZ masih baru sehingga masih dalam proses adaptasi para karyawannya dalam hal bekerja sama. Semua pegawainya adalah pegawai yang lulus *assessment* untuk kantor percontohan dimana kebanyakan adalah pegawai baru di kantor tersebut. Para karyawan tersebut membutuhkan tahap-tahap proses dalam bersatu untuk pengembangan kelompok agar berkinerja secara optimal.

Berdasarkan masukan dari pejabat Eselon III pada Kantor percontohan XYZ permasalahan utama yang dihadapi adalah besarnya beban kerja yang ada sementara jumlah pegawai yang lebih sedikit dibanding ketika masih menjadi kantor konvensional. Sebelum menjadi kantor percontohan jumlah pegawainya sekitar 140-an orang sedangkan dalam masa transisi menjadi 89 orang dan setelah menjadi kantor percontohan per November 2011 jumlah pegawainya 67 orang. Jumlah yang lebih kecil dengan beban kerja yang besar jelas memerlukan kerja sama yang efektif dalam penyelesaian pekerjaannya. Usaha agar para pegawai baru ini bisa melebur menjadi satu kekuatan membutuhkan perhatian untuk mendapatkan cara yang sesuai.

Masukan permasalahan yang ada juga diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa pejabat Eselon IV yaitu masih diperlukan upaya untuk lebih mengoptimalkan tim kerja yang ada. Hal ini diperjelas dengan data primer penelitian hasil *the blockage questionnaire* yang dilakukan peneliti dimana hasilnya adalah *poor teamwork* (8,83%) masih menjadi hambatan utama.

Sebagian besar penelitian yang berhubungan dengan *trust* memosisikan kepercayaan sebagai variabel yang memiliki efek langsung pada proses kerja

kelompok. Dengan kata lain, ketika tingkat kepercayaan meningkat, kelompok diperkirakan akan mengalami proses kelompok unggul (misalnya, tingkat yang lebih tinggi kerjasama). Ketika kepercayaan menurun, kelompok diperkirakan akan mengalami proses kelompok rendah. Ide ini disertakan dalam buku teks yang membahas kinerja kelompok (Kreitner dan Kinicki, 2008; Robbins, 2011). Sejalan dengan itu, Proses *forming* sebagai tahap dasar dari *team functioning* menurut Ilgen dkk. (2005) membutuhkan tiga aktivitas yaitu: *trusting*, *planning*, and *structuring*. *Trusting* disini adalah tentang anggota tim, secara bersama, meyakini bahwa mereka mempunyai perlengkapan yang diperlukan untuk menjadi efektif (Arnold dan Randall, 2010).

Lencioni (2006) mengemukakan bahwa ketiadaan kepercayaan dalam tim bisa menjadikan tim tidak dapat berfungsi dengan baik. Selanjutnya Lencioni (2006) menekankan bahwa kepercayaan merupakan dasar kerja sama tim. Sehubungan dengan ulasan diatas, sebagai kantor yang baru di-*launching*, perhatian dalam bekerja sama dan *interpersonal trust* pegawainya menjadi menarik untuk diteliti dan dibahas. Menurut Lewis dan Wiegert (1985) *interpersonal trust* memiliki fondasi *cognition based trust* dan *affect based trust* (dalam McAllister, 1995).

Rasa saling percaya untuk mau bekerja sama berat dan tidak mengambil keuntungan dari yang lain menjadi hal yang perlu ditingkatkan guna mengoptimalkan tim kerja yang ada. Dalam hal ini, penulis merancang program *team building* dimana pelatihan yang diberikan memberi penekanan pada rasa saling percaya dalam bekerja sama oleh para karyawan. Pelaksanaan *team building* ini berupa *pilot testing* dimana pelatihan hanya diberikan pada sebagian karyawan sebagai *previewing* pada program ini. Hal ini dikarenakan tidak memungkinkannya waktu dan kesempatan seluruh karyawan kantor pelayanan percontohan XYZ untuk dapat mengikuti program tersebut.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, terdapat dua permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah *cognition based trust* dan *affect based trust* berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan pada kantor pelayanan percontohan XYZ?
2. Apakah *team building* berperan terhadap peningkatan *cognition based trust* dan *affect based trust* pada karyawan kantor pelayanan percontohan XYZ?

1.4. Tujuan dan Manfaat Penulisan

1.4.1. Tujuan

Tujuan dari penulisan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *interpersonal trust* berpengaruh terhadap *teamwork*. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah intervensi berupa *team building* dapat meningkatkan *interpersonal trust* dimana hal ini akan meningkatkan pula *teamwork* para karyawan.

1.4.2. Manfaat Penelitian

1.4.2.1. Manfaat Teoretis

Penulisan ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wawasan mengenai bagaimana pengaruh *interpersonal trust* terhadap *teamwork* dan bagaimana peningkatan *interpersonal trust* melalui intervensi *team building* pada sektor *public service* di Indonesia.

1.4.2.2. Manfaat Praktis

Memberikan masukan pada kantor pelayanan percontohan XYZ, khususnya para karyawannya, mengenai penggunaan *team building* untuk meningkatkan kepercayaan dan *teamwork*.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pendahuluan. Bab ini berisi latar belakang permasalahan, permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.
2. Tinjauan Teori. Bab ini berisi penjelasan mengenai teori-teori psikologi industri/organisasi yang terkait masalah, serta teori terkait dengan *dependent variable* dan *independent variable* dalam penelitian ini.
3. Metode Penelitian. Bab ini berisi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis kerja, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan prosedur penelitian.
4. Hasil, Analisis, dan Rancangan Program Intervensi. Bab ini berisi hasil penelitian, analisis, dan rancangan program intervensi. Keputusan rancangan intervensi yang diputuskan untuk diambil, dengan mempertimbangkan berbagai faktor dan kondisi yang ada di tempat penelitian saat ini.
5. Kesimpulan, Diskusi, dan Saran. Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, diskusi dari hasil penelitian, dan saran.

BAB 2

TINJAUAN TEORI

Bab ini terdiri dari teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian. Teori-teori yang digunakan adalah teori mengenai *teamwork*, teori mengenai *trust*, teori mengenai *teamwork* melalui *trust*, dinamika hubungan antara *trust-teamwork*, dan teori mengenai *team building* serta teori mengenai intervensi *team building* untuk meningkatkan *trust* dalam *teamwork*. Teori-teori tersebut yang akan menjadi landasan untuk penyusunan rancangan program intervensi untuk meningkatkan efektivitas *teamwork* melalui peningkatan *trust* dengan pendekatan *team building*.

2.1. *Teamwork*

Kreitner dan Kinicki (2010) menjelaskan tim kerja sebagai kelompok kecil dengan keterampilan yang saling melengkapi untuk saling mendukung dan bertanggung jawab untuk tujuan umum, hasil-hasil, dan pelaksanaannya. Dengan keterampilan yang beragam dan saling melengkapi serta saling mendukung inilah yang menjadi keunggulan tim kerja dibanding kinerja secara individu.

Tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya terkoordinasi dimana upaya-upaya individual mereka menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah input masing-masing individu (Robbins,2006). Disini menunjukkan bahwa hasil kinerja secara tim lebih besar daripada hasil kinerja secara pribadi dalam hal pekerjaan memerlukan beragam ketrampilan dari para anggota.

Karakter dasar suatu tim menurut Forsyth (2010) yaitu terdapat adanya:

1. *Interaction*. Tingkat Saling mempengaruhi dalam tim adalah menyatu dan berkesinambungan, dan itu termasuk kegiatan berorientasi kerja sebagai hubungan persahabatan.
2. *Goals*. Hal yang sangat penting dalam tim adalah pencapaian tujuan-tujuan dan mengumpulkan hasilnya. Bersama tim, kesuksesan dan kegagalan

terjadi pada level grup, dengan semua mempunyai andil pada hasil tersebut tanpa mempedulikan kinerja perseorangan.

3. *Interdependence*. Setiap anggota saling tergantung satu dengan yang lain untuk dapat membuahkan hasil sebagai hasil dari kebersamaan dalam tim dan bukan hasil individual.
4. *Structure*. Tim mempunyai struktur yang baik bilamana tiap anggota mempunyai peran yang didefinisikan dengan jelas. Demikian pula pada norma-norma, status, dan hubungan komunikasi dalam tim.
5. *Unity*. Kedekatan hubungan dari anggota tim menunjukkan mereka mempunyai derajat persatuan yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan tipikal tim yang kohesif, khususnya pada perasaan anggota yang dipersatukan sebagai usaha mereka untuk meraih tujuan-tujuan.

Forsyth (2010) mengemukakan bahwa kerja tim adalah berkenaan secara psikologis, perilaku, dan mental kerja dimana anggota tim melaksanakannya sebagai kolaborasi mereka antara satu sama lain pada bermacam tugas dan berbagai sub tugas bahwa mereka harus saling melengkapi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dari pengertian ini, tim kerja bukan hanya masalah koordinasi antar anggota nya tetapi lebih dalam lagi pada ikatan secara psikologis antara anggotanya. Pengertian diatas juga menunjukkan bahwa hubungan antar anggota tim yang dibangun pada teamwork untuk mencapai tujuannya begitu kompleks dimana harus terjalin kerja sama secara psikologis, perilaku, dan mental kerja setiap anggotanya.

Tidak otomatis setiap tim adalah tim yang ideal. Tim yang ideal menurut Ross (2006) adalah tim yang mampu menggabungkan keterampilan dan keahlian individual kedalam satu kinerja yang sangat bagus dengan kesanggupan dimana hal itu melebihi kebanyakan kemampuan anggota-anggotanya. Menurut Ross selanjutnya, tetapi dalam kenyataannya banyak tim yang gagal mendekati harapan tim ideal tersebut. Kegagalan tersebut dapat berupa anggota-anggota tim tidak bekerja bersama dengan usaha sedapat mungkin tanpa jeda sedapat mereka bisa. mereka tidak terikat bersama, informasi tidak dibagi, hubungan terputus, dan waktu dan uang terbuang sia-sia.

Kinerja tinggi dari tim-tim bukanlah hasil dari suatu kebetulan kejadian, penelitian banyak menunjukkan hal tersebut (Ross,2006). Menurut Ross (2006), tim yang berperforma tinggi mencapai tingkat superior pada partisipasi, kerjasama dan kolaborasi karena anggotanya percaya satu sama lain, berbagi rasa yang kuat pada identitas kelompok, dan memiliki keyakinan pada efektivitas mereka sebagai sebuah tim.

Kreitner dan Kinicki (2010) berpendapat bahwa *teamwork* yang sesungguhnya membutuhkan satu kebersamaan untuk menggabungkan usaha dan itu membutuhkan banyak toleransi, latihan-latihan, dan pembelajaran *trial-and-learning*. Penggabungan usaha yang dimaksud diatas tersebut merujuk pada model karakteristik *teamwork* yang efektif Parker (2007).

2.1.1. Karakteristik *Teamwork* yang Efektif

Parker (2007) berpendapat bahwa sebuah tim adalah kelompok dari orang-orang dengan derajat ketergantungan yang tinggi untuk mencapai tujuan atau penyelesaian dari tugas-tugas. Dengan kata lain, mereka setuju pada satu tujuan dan setuju bahwa cara mencapai tujuan tersebut hanya dengan bekerja bersama.

Selanjutnya Parker (2007) menjelaskan bahwa kita pasti merasakan bila berada dalam tim yang solid. Kita pasti merasa senang berada dalam lingkungan orang-orang, kita selalu hadir dalam setiap pertemuan, kita belajar hal-hal baru, kita lebih sering tertawa, kita lebih mengutamakan tugas-tugas tim daripada yang lainnya, dan kita merasakan kemajuan dan pencapaian secara nyata dalam tim kita. Penjelasan tersebut diperinci ke dalam dua belas karakteristik team yang efektif oleh Parker (2007). Dua belas karakteristik tersebut adalah:

1. *Clear Purpose*. Visi, Misi, tujuan, atau tugas dari tim telah didefinisikan dan telah diterima oleh setiap karyawan. Sudah ada rencana kerja yang jelas.
2. *Informality*. Suasana kerja cenderung informal, nyaman, dan santai. Tidak ada tampak ketegangan yang nyata atau tanda-tanda kebosanan.

3. *Participation*. Terdapat banyak kesempatan untuk berdiskusi dan setiap karyawan didorong untuk berperan serta dalam diskusi tersebut.
4. *Listening*. Para karyawan menggunakan teknik mendengarkan yang efektif seperti teknik bertanya, menafsirkan, dan merangkum untuk mendapatkan ide-ide.
5. *Civilized Disagreement*. Bilamana terdapat ketidaksepahaman, para anggota tetap merasa nyaman dan tidak terlihat adanya tanda-tanda menghindar, atau menyembunyikan konflik.
6. *Consensus Decision*. Dalam mengambil keputusan yang penting, setiap anggota terlibat dalam diskusi dan musyawarah untuk mencapai kesepakatan, tidak langsung memakai cara voting maupun kompromi sebagai jalan pintas.
7. *Open Communication and trust*. Setiap karyawan merasa bebas untuk menunjukkan perasaannya baik dalam pelaksanaan tugas maupun pada kegiatan bekerja pada kelompoknya. Komunikasi juga terjalin baik diluar acara pertemuan formal. Komunikasi yang terbuka terjalin bilamana ada iklim kepercayaan dalam tim dimana orang tidak merasa was-was atau curiga akan dimanfaatkan oleh pihak lain. Keterbukaan dalam komunikasi menggambarkan rasa percaya diantara anggota tim.
8. *Clear Roles and Work Assignments*. Terdapat kejelasan harapan tentang peran yang dijalankan oleh setiap anggota kelompok kerja. Dalam pelaksanaan tugas, kejelasan tugas, diterimanya tugas, dan dijalankannya. Pekerjaan dibagi secara adil diantara anggota kelompok kerja. Sehingga tidak ada yang merasa bekerja lebih berat dari yang lainnya.
9. *Shared Leadership*. Meskipun kelompok mempunyai pemimpin formal, fungsi kepemimpinan dapat berpindah secara fleksibel tergantung pada keadaan, kebutuhan kelompok, dan keahlian dari para anggota. Model pemimpin formal yang tepat dalam berperilaku dan membantu membina untuk norma-norma yang positif merupakan pemimpin yang dibutuhkan dalam tim.

10. *External Relations*. Kelompok meluangkan waktu membangun hubungan eksternal, menggerakkan sumber, dan membangun kredibilitas dengan pihak-pihak penting diluar kantor.
11. *Style Diversity*. Anggota kelompok mempunyai tipe yang bermacam-macam keterampilan dan keahlian, termasuk anggota yang menekankan pada tugas-tugas, penetapan tujuan, yang fokus pada proses, dan pertanyaan tentang bagaimana kelompok kerja dapat berfungsi.
12. *Self Assessment*. Secara periodik, setiap kelompok kerja memeriksa sebagaimana bagus fungsi kerja yang telah dilaksanakan dan apa yang mungkin menghambat keefektifan kelompok kerja.

2.1.2. Lima Disfungsi Sebuah Tim

Ukuran keberhasilan dari sebuah tim bisa dilihat bahwa tim tersebut mampu mencapai hasil yang telah ditetapkan. Untuk dapat melakukannya atas dasar yang konsisten dan terus-menerus mencapai hasil tersebut, sebuah tim harus mampu mengatasi lima disfungsi yang oleh Lencioni (2006) dijelaskan seperti berikut ini:

1. Ketiadaan kepercayaan. Ketiadaan kepercayaan membuat tim tersebut antar anggotanya sulit untuk memberikan kritik yang baik dan juga sulit menerimanya.
2. Takut akan konflik. Tim yang saling mempercayai tidak takut untuk terlibat dalam dialog yang penuh semangat seputar persoalan persoalan dan keputusan penting bagi kesuksesan organisasi.
3. Kurangnya komitmen. Anggota tim perlu menguasai kemampuan untuk meski tidak setuju tetapi tetap berkomitmen pada tim.
4. Penghindaran pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban sebagai kesediaan anggota tim untuk saling mengingatkan ketika mereka tidak memenuhi standar kinerja kelompok tersebut.
5. Kurang perhatian terhadap hasil. Tim yang berorientasi pada hasil menentukan ukuran-ukuran kesuksesan mereka sendiri.

Lencioni (2006) berpendapat bahwa jika anggota tim saling mempercayai, terlibat dalam konflik yang sehat seputar persoalan-persoalan yang ada, berkomitmen terhadap keputusan-keputusan yang mereka buat, dan menuntut tanggung jawab satu sama lain atas keputusan-keputusan tersebut, ada sebuah kesempatan baik bahwa mereka akan berhasil.

2.2. *Trust*

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan *trust* sebagai sebuah harapan positif bahwa yang lain tidak akan bertindak mengambil keuntungan pribadi. Ketika seorang percaya pada rekan kerjanya maka dia tidak akan ragu untuk mengutarakan kekurangannya dengan harapan mendapat bantuan dan bukan dijadikan bahan untuk menjatuhkan dirinya. Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan *trust* sebagai timbal balik (memberi dan menerima) keyakinan dalam niat dan perilaku. Disini kata timbal balik menunjukkan saling memberi kepercayaan dimana hanya bisa terjadi jika kedua belah pihak bersikap yang sama.

Hal penting yang diperhatikan dalam hal membangun *trust* menurut Ross (2006) adalah pemahaman interpersonal. Pemahaman interpersonal sangat penting untuk kepercayaan dimana ketika orang saling memahami akan timbul rasa saling percaya, yang pada gilirannya, sangat penting untuk aliran ide dan informasi. Dengan *trust*, orang dapat bicara dengan bebas tentang kekhawatirannya dan masalah-masalahnya dan menerima bantuan dari lainnya dimana mereka ingin menjadi lebih efektif (Woodcock, 1989).

Dari penjelasan-penjelasan diatas dapat kita ambil kesimpulan bahwa *trust* merupakan saling memberikan keyakinan/harapan yang baik terhadap orang lain dalam berperilaku dan tidak akan mengambil keuntungan dari pihak yang lain. Sehingga seseorang merasa nyaman berada dekat yang lain karena merasa tidak akan dimanfaatkan demikian pula secara timbal balik bagi pihak yang lain. Selain itu, *trust* menyangkut kredibilitas seseorang bagi dirinya sendiri maupun bagi orang lain.

2.3. *Interpersonal Trust*

Menurut Lewis dan Wiegert (1985) kepercayaan *interpersonal* memiliki fondasi kognitif dan afektif (dalam McAllister,1995). Kepercayaan berbasis-kognisi didasarkan bahwa kita memilih siapa yang kita akan percaya di mana perhatian dan dalam situasi apa, dan mendasarkan pilihan pada apa yang menjadi alasan yang baik. Pendapat Simmel (1964) tentang jumlah pengetahuan yang diperlukan atas kepercayaan adalah suatu tempat antara pengetahuan total dan ketidaktahuan dimana bila memberi pengetahuan total, tidak perlu untuk percaya, dan bila memberi total ketidaktahuan, tidak ada dasar untuk percaya secara rasional (dalam McAllister,1995). selanjutnya Luhmann (1979) dan Simmel (1964) berpendapat bahwa tersedia pengetahuan dan 'alasan yang bagus' untuk digunakan sebagai dasar bagi keputusan untuk percaya, kebijakan dimana orang membuat lompatan untuk percaya, seperti mereka yang terlibat dalam hal mempercayai (dalam McAllister,1995).

Menurut Butler (1991) dan Cook dan Wall (1980) bahwa pengukuran kepercayaan dalam lingkungan organisasi menunjukkan kompetensi dan tanggung jawab adalah elemen utamanya (dalam McAllister,1995). Ditambahkan oleh Johnson-George dan Swap (1982) dan Rempel dkk.(1985.) bahwa dapat diandalkan dan ketergantungan juga termasuk dalam pengukuran *interpersonal trust* dalam hubungan dekat (dalam McAllister,1995). Selanjutnya Zucker (1986) menyatakan keandalan dan ketergantungan harapan biasanya harus dipenuhi untuk hubungan kepercayaan agar eksis dan berkembang. Ditambahkan oleh Luhmann (1979) dan Shapiro (1987,1990) bahwa bukti sebaliknya memberikan dasar rasional atas penolakan memberikan kepercayaan (dalam McAllister,1995).

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat kita mengambil kesimpulan bahwa *cognition based trust* didasarkan pada alasan rasional untuk mempercayai teman kerja. Alasan rasional tersebut berupa tanggung jawab pada pekerjaannya, kehandalan dan kompetensi rekan kerja dimana kita bisa mempercayai rekan kerja.

Selain atas dasar kognitif, Lewis dan Wiegert (1985) menyatakan bahwa dasar afektif atas kepercayaan juga ada, yang terdiri dari ikatan emosional antara individu (dalam McAllister,1995). Selanjutnya dijelaskan Pennings dan Woiceshyn (1987) dan Rempel dkk. (1985), orang-orang membuat investasi secara emosional dalam membangun hubungan kepercayaan, mengungkapkan kepedulian yang tulus dan perhatian terhadap kesejahteraan rekan kerja, percaya pada kebaikan intrinsik dari hubungan tersebut, dan percaya bahwa perasaan tersebut bersifat timbal balik (dalam McAllister,1995). Pada akhirnya bisa dikatakan bahwa ikatan secara emosional dari individu dapat menghubungkan mereka dan menjadi dasar bagi kepercayaan (dalam McAllister,1995).

Penelitian McAllister (1995) menunjukkan kepercayaan antar rekan kerja dapat diukur melalui dua dimensi *interpersonal trust* yaitu *affect based trust* dan *cognition based trust*. Jadi *affect based trust* dan *cognition based trust* mewakili dengan jelas bentuk dari *interpersonal trust* (McAllister,1995).

2.4. Dinamika Hubungan antara Trust dengan Teamwork

Dalam hal bekerja sama, *trust* ini sangat diperlukan terutama dalam tahap *forming* suatu tim menurut Ilgen, Hollenbeck, Johnson, dan Jundt (2005). Ilgen, Hollenbeck, Johnson, dan Jundt mengajukan tiga tahapan dalam *team functioning* yaitu tahap pertama *forming*, tahap kedua *functioning*, dan tahap terakhir *finishing*. Dalam tahap *forming* tersebut meliputi tiga aktivitas yaitu: *trusting*, *planning* and *structuring*. Lebih lanjut penjelasan *trusting* disini ialah tentang anggota tim, yang secara kolektif, percaya mereka memiliki sarana untuk menjadi efektif. Hal ini juga mengharuskan anggota tim percaya satu sama lain dalam niat dan motif. Dalam teori ini jelas bahwa peran *trust* sangat diperlukan dalam pembentukan tim. *Trust* menjadi modal dasar agar tim berfungsi dengan baik.

Robbins dan Judge (2011) berpendapat bahwa salah satu sumber secara kontekstual yang mempengaruhi untuk membuat tim menjadi efektif adalah *trust*. Selanjutnya Robbins dan Judge (2011) berpendapat bahwa anggota tim yang efektif saling mempercayai. Kepercayaan interpersonal antara anggota tim

memfasilitasi kerjasama anggota, mengurangi kebutuhan untuk memonitor perilaku masing-masing, dan mengikat anggota dalam keyakinan bahwa orang lain dalam tim tidak akan mengambil keuntungan dari mereka. Anggota tim lebih cenderung untuk mengambil risiko dan mengutarakan kerentanan/kekurangan diri ketika mereka percaya bahwa mereka dapat mempercayai orang lain dalam tim mereka.

Robbins dan Judge (2011) mengungkapkan bahwa beberapa penelitian penting menunjukkan *trust* mendorong karyawan untuk mampu menanggung resiko pekerjaan, *trust* memudahkan perilaku berbagi informasi antar karyawan, *trust* dalam tim akan membuat tim menjadi lebih efektif, dan *trust* meningkatkan produktivitas. Tanpa adanya *trust* dalam tim, maka yang akan terjadi adalah saling mencurigai antar anggota tim, harus diawasi untuk menghindari pemanfaat oleh yang lain, dan terhalangnya komunikasi antar anggota tim sehingga hal ini akan membuat tim menjadi tidak efektif (Robbins dan Judge,2011).

Senada dengan pendapat Robbins dan Judge, Mackin (2007) menyatakan bahwa salah satu komponen untuk tim berkinerja tinggi adalah adanya *trust*. Hal tersebut yang menggantikan ketakutan-ketakutan sehingga antar anggota merasa nyaman mengambil resiko, kontak mata langsung dan menghadirkan ekspresi yang spontan dalam berhubungan kerja sama dalam tim.

Lencioni (2006) berpendapat bahwa adanya lima disfungsi pada sebuah tim yakni kurang perhatian terhadap hasil, penghindaran pertanggungjawaban, kurangnya komitmen, takut akan konflik, dan ketiadaan kepercayaan. Dari pendapat ini bisa kita ketahui betapa *trust* memegang peran penting bagi tim untuk berfungsi dengan efektif. Selanjutnya Lencioni (2006) menjelaskan bahwa para anggota tim yang hebat dapat mempercayai satu sama lain pada tingkat yang fundamental dan emosional, dan mereka merasa nyaman dengan saling bersikap terbuka berkaitan dengan kelemahan, kesalahan, ketakutan, dan kelakuan masing-masing.

Lencioni (2006) memberikan poin-poin penting dalam hal membangun kepercayaan dalam tim yaitu:

1. Kepercayaan merupakan dasar kerja sama tim.
2. Dalam sebuah tim, kepercayaan hanya mengenai keterbukaan terhadap kritik, yang merupakan sesuatu yang sulit bagi sebagian orang.
3. Dibutuhkan waktu untuk membangun kepercayaan, tetapi prosesnya bisa dipercepat.
4. Seperti pernikahan yang baik, kepercayaan dalam sebuah tim tidak pernah sempurna. Kepercayaan harus dipertahankan sepanjang waktu.

Dari uraian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa *trust* berperan sejak awal pembentukan sebuah tim sebagai dasar kerja sama dalam tim hingga sepanjang waktu tim tersebut ada. *Trust* menjadi dasar bagi anggota tim untuk berkomunikasi secara terbuka dan juga untuk memberi-menerima kritik dengan tanpa prasangka negatif.

Pada budaya mempercayai (*trusting*), terdapat rasa percaya, adil, dan keterbukaan terhadap orang lain (Munandar,2001). Hal ini dapat mengarah kepada pencarian aktif untuk peluang-peluang strategik yang baru dimana perusahaan akan memperoleh keuntungan-keuntungan bersaing (*competitive advantage*) jika terdapat budaya tersebut (Munandar,2001). Dengan kata lain, dalam suasana kerja yang saling mempercayai akan lebih memberikan manfaat yang positif bagi individu maupun organisasi itu sendiri.

2.5. Pelatihan

Pelatihan menurut Sikula (1976) adalah proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu (dalam Munandar,2001).

Secara umum menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010), pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu organisasi untuk

mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi-kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan. Sasaran pelatihan bagi karyawan adalah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas-aktivitas sehari-hari. Secara tradisional, pelatihan berfokus pada membantu kinerja para karyawan pada pekerjaannya saat ini.

Berkaitan dengan tim kerja, investasi pada pelatihan dapat membantu organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing karena pelatihan dapat Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010) :

1. Membantu para karyawan dalam memahami cara bekerja secara efektif di dalam tim agar dapat memberikan kontribusi terhadap produk dan kualitas pelayanan.
2. Mempersiapkan para karyawan untuk menerima dan bekerja lebih efektif satu sama lain.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010) tujuan organisasi melakukan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya secara umum adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas.
2. Untuk meningkatkan mutu produk.
3. Untuk meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia.
4. Untuk meningkatkan semangat kerja.
5. Untuk menarik dan menahan tenaga kerja yang baik.
6. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja.
7. Menghindari keusangan keterampilan dan pengetahuan agar karyawan selalu mengikuti perkembangan terakhir dalam bidang pekerjaannya.
8. Menunjang pertumbuhan pribadi karyawan.

Secara umum ada 2 jenis metode pelatihan yaitu pelatihan yang tradisional dan metode pelatihan yang menggunakan teknologi canggih misalnya internet

(Yuwono, Suhariadi, Handoyo, Fajrianti, Muhammad, Septarini, 2005). Metode pelatihan tradisional terdiri dari (Yuwono, Suhariadi, Handoyo, Fajrianti, Muhammad, Septarini, 2005):

- a. Metode Presentasi.
- b. Metode *Hands-On*
- c. Metode *Group Building*

Metode pelatihan pada tesis ini menggunakan metode pelatihan tradisional yang terdiri dari metode presentasi dan metode *group building* yang dijelaskan dibawah ini:

2.5.1. Metode Presentasi

Metode presentasi adalah metode dimana peserta pelatihan lebih banyak berperan sebagai penerima informasi yang pasif (Yuwono, Suhariadi, Handoyo, Fajrianti, Muhammad, Septarini, 2005). Informasi yang disampaikan tersebut dapat berupa fakta, proses maupun cara pemecahan masalah. Penyampaian informasi dapat melalui ceramah (*lectures*) dan teknik *audio visual* (*overhead*, *slide*, dan *video*).

2.5.2. Metode *Team Building*

Metode *team building* dijelaskan Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010) sebagai teknik pelatihan yang dapat membantu peserta untuk berbagi ide dan pengalaman, membangun identitas kelompok, memahami dinamika hubungan interpersonal, dan mengenal kekuatan dan kelemahan mereka sendiri dan juga teman sekerja mereka. Selanjutnya Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010) mendefinisikan *team building* sebagai metode pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas tim atau kelompok.

Lebih lanjut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010) menjelaskan bahwa pelatihan diarahkan pada peningkatan berbagai keterampilan orang-orang

yang dilatih dan efektivitas tim. Pada metode-metode membangun kelompok, orang-orang yang dilatih berbagi gagasan dan pengalaman, membangun identitas kelompok, memahami dinamika antarpribadi, serta mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri dan para rekan kerjanya.

Selanjutnya menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010), teknik-teknik kelompok berfokus pada membantu tim-tim dalam meningkatkan berbagai keterampilannya untuk kerja tim yang efektif. Seluruh teknik melibatkan pengujian terhadap berbagai perasaan, persepsi, dan keyakinan tentang fungsi tim; pembahasan; serta pengembangan rencana untuk menerapkan hal-hal yang telah dipelajari pada pelatihan dengan kinerja tim di lingkungan kerja.

Metode-metode *team building* menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010) terbagi pada tiga kategori:

1. Pembelajaran petualangan. (*adventure learning*).

Pembelajaran yang berfokus pada pengembangan berbagai keterampilan kerja tim dan kepemimpinan dengan menggunakan aktivitas-aktivitas di alam terbuka yang terstruktur.

2. Pelatihan tim (*team training*).

Pelatihan tim menyelaraskan kinerja para individu yang bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama.

3. Pembelajaran tindakan (*action learning*).

Pada pembelajaran tindakan, tim-tim yang bekerja pada masalah bisnis nyata berkomitmen membuat rencana tindakan, dan bertanggung jawab melaksanakan rencana.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010) menambahkan bahwa metode-metode membangun kelompok (*team building*) sering kali meliputi pembelajaran melalui pengalaman (*experiential learning*). Brown, D. dan Harvey, D. (2000) menjelaskan bahwa program pelatihan pembelajaran melalui pengalaman meliputi memperoleh pengetahuan tentang konsep dan teori; mengambil bagian pada simulasi perilaku; menganalisis aktivitas, serta menghubungkan teori dan aktivitas dengan situasi di tempat kerja atau kehidupan

nyata. Beberapa cara pembelajaran ini yang digunakan meliputi cara audio, visual, dan kinestetik. Pada akhirnya, program pelatihan yang meliputi pembelajaran melalui pengalaman ini harus dikaitkan dengan perubahan sikap dan perilaku karyawan, menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010).

Teknik klasik untuk pelatihan menurut Vaughn (2005) salah satunya berupa simulasi pengalaman (*experiential simulations*). Teknik-teknik ini termasuk latihan percobaan, permainan, teka-teki, skenario pemecahan masalah, *in-basket*, permainan peran, eksperimen tugas tim, kunjungan lapangan, dan bentuk-bentuk lainnya. Setiap bentuk membutuhkan tingkat keterlibatan yang tinggi oleh peserta dan menghasilkan tingkat keterkaitan yang tinggi.

Cummings dan Worley (2009) menjelaskan *team building* sebagai berbagai kegiatan yang direncanakan yang membantu kelompok memperbaiki cara mereka menyelesaikan tugas-tugas, membantu anggota meningkatkan hubungan *interpersonal* mereka dan keterampilan pemecahan masalah, dan meningkatkan kinerja tim. Gibson, Donnelly, Jr., Ivancevich, dan Konopaske (2012) menjabarkan *team building* sebagai usaha untuk mendorong orang yang bekerja bersama untuk berkumpul sebagai satu grup untuk mengidentifikasi tujuan bersama, meningkatkan komunikasi, dan menyelesaikan konflik. Menurut Gibson, Donnelly, Jr., Ivancevich, dan Konopaske (2012) tujuan *team building* adalah untuk memungkinkan kelompok kerja untuk lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka atau untuk bekerja melalui situasi-situasi yang sulit, yang pada akhirnya, meningkatkan kinerja mereka. Gibson, Donnelly, Jr., Ivancevich, dan Konopaske (2012) berpandangan bahwa *team building* membantu anggota dari bagian-bagian yang berbeda untuk bekerja sama dan bekerja lebih baik dengan satu sama lainnya. Selanjutnya, latihan *team building* termasuk meningkatkan keterampilan komunikasi, membangun kepercayaan, mendorong adanya umpan balik, dan mengarahkan politik-politik di kantor.

Senada dengan penjelasan diatas, Schultz dan Schultz (2010) menjelaskan mengenai *team building* adalah sebagai teknik yang berdasarkan fakta bahwa tugas-tugas organisasi banyak dilakukan oleh kelompok-kelompok kerja kecil atau tim. Sehingga untuk meningkatkan semangat tim dan kemampuan mereka untuk pemecahan masalah, konsultan pengembangan organisasi (disebut agen

perubahan) bekerja dengan kelompok-kelompok tersebut untuk membangun kepercayaan diri, kekompakan kelompok, dan efektivitas kerja mereka. Kreitner dan Kinicki (2010) menyatakan bahwa salah satu tujuan *team building* adalah menciptakan suasana *trust* dan komunikasi yang jujur terbuka.

Dari poin-poin ini bisa kita mengambil kesimpulan bahwa adanya kepercayaan dalam tim harus disadari dengan benar oleh setiap anggota nya sebagai dasar dalam berhubungan di dalam tim. Selain membutuhkan waktu untuk membangun kepercayaan, juga secara terus-menerus musti dijaga dan dipertahankan melalui tindakan sehari-hari anggota tim, juga melalui metode *trust-building*.

Team building dapat berupa pembelajaran secara pengalaman melalui permainan-permainan. Pengalaman melalui *team building games* dapat membantu anggota tim untuk saling percaya (Newstrom dan Scannell,1998) dimana disediakan cara yang tepat untuk berbagi hal yang mendalam, perasaan-perasaan, dan pengalaman-pengalaman sebagai tim untuk membangun solusi bersama. *Team building games* meningkatkan saling pengertian dan penghargaan atas masukan-masukan dengan dinilai secara hasilnya (bukan orangnya).

Selanjutnya, Newstrom dan Scannell (1998) memberikan ciri yang khas dari *Team building games* dimana dapat berguna dalam pertemuan-pertemuan tim dan juga sesi *team building*. Karakteristik dari *team building games* tersebut ialah biasanya permainan-permainan:

1. *Are Quick to Use*. Permainan bisa dimainkan 5-10 menit, tetapi bisa dikembangkan dengan pertanyaan-pertanyaan yang lebih luas.
2. *Are Inexpensive*. Secara umum, bisa menggunakan bahan/alat seadanya di kantor sehingga hemat biaya.
3. *Are participate*. Bisa digunakan secara efektif dimana permainan-permainannya melibatkan anggota tim secara fisik (melalui gerakan) atau secara psikologis (melalui apa yang dilihat atau aktivitas mental atau pikiran).
4. *Use props*. Alat-alat bantu yang digunakan sederhana seperti gambar-gambar, seseorang, benda mati, dan *hand-out*.

5. *Are Low-risk*. Permainan yang digunakan tidak terlalu berbahaya dan mudah dilakukan.
6. *Are Adaptable*. Dapat mudah diadaptasikan dalam berbagai situasi.
7. *Are Single-focus*. Permainan-permainan yang ada didesain untuk mendemostrasikan satu hal untuk menyelesaikan satu tujuan yang jelas.

Kebaikan metode bermain peran ini menurut Munandar (2001) ialah bahwa metode ini:

1. Memungkinkan belajar melalui perbuatan.
2. Menekankan kepekaan manusia dan interaksi manusia.
3. Memberitahu secara langsung hasilnya.
4. Menimbulkan minat dan keterlibatan yang tinggi.
5. Menunjang pengalihan pembelajaran (*transfer of learning*)

Team building bukan merupakan strategi jangka pendek untuk mengurangi konflik di dalam grup, akan tetapi membutuhkan komitmen dan merupakan *ongoing process* yang yang sebenarnya tidak pernah selesai (Gibson, Donnelly Jr., Ivancevich, dan Konopaske,2012). Hal tersebut menunjukkan bahwa membutuhkan waktu untuk membangun kepercayaan , tetapi prosesnya bisa dipercepat melalui *team building*. Kepercayaan dalam sebuah tim tidak pernah sempurna sehingga kepercayaan harus dipertahankan sepanjang waktu melalui *team building*.

2.6. *Adult Learning Theory*

Adult learning theory adalah teori khusus tentang bagaimana orang dewasa belajar yang dikembangkan oleh Malcolm Knowles (dalam Noe ,2008) dimana model ini berdasarkan atas beberapa asumsi. Asumsi-asumsi tersebut ialah:

1. Orang dewasa memiliki kebutuhan untuk mengetahui mengapa mereka belajar sesuatu.
2. Orang dewasa memiliki kebutuhan untuk menjadi mandiri.

3. Orang dewasa membawa lebih banyak hal yang terkait dengan pengalaman pekerjaan ke dalam situasi pembelajaran.
4. Orang dewasa masuk pada suatu pembelajaran pengalaman dengan pendekatan yang berpusat pada masalah-masalah untuk dipelajari.
5. Orang dewasa termotivasi untuk belajar dengan motivasi ekstrinsik dan intrinsik.

Tabel 2.1

Penerapan Teori Pembelajaran Orang Dewasa untuk Pelatihan berdasarkan Teori Malcolm Knowles

Design Issue	Implication
<i>Self-Concept</i>	Secara bersama-sama membuat perencanaan dan berkolaborasi dalam instruksi.
<i>Experiences</i>	Penggunakan pengalaman peserta pelatihan sebagai dasar contoh-contoh dan penerapannya.
<i>Readiness</i>	Mengembangkan instruksi didasarkan pada minat peserta pelatihan dan kompetensi-kompetensinya.
<i>Time Perspective</i>	Segera penerapan isi dari pelatihan dilakukan dengan segera.
<i>Orientation to learning</i>	Pengarahan berpusat pada masalah-masalah nyata dan bukan pada berpusat pada subjek.

(sumber Raymond A. Noe ,2008)

Tema umum dalam teori pembelajaran orang dewasa ini adalah kebersamaan dimana peserta dan pelatih keduanya terlibat dalam menciptakan pengalaman belajar dan memastikan bahwa pembelajaran terjadi (Raymond A. Noe ,2008).

2.7. Evaluasi Program Pelatihan

Organisasi membuat investasi untuk pelatihan dengan dana yang besar guna mendapatkan manfaat. Dengan kata lain, setiap organisasi ingin mengetahui bahwa investasi tersebut tidaklah sia-sia. Untuk hal tersebut dibutuhkan suatu evaluasi atas pelatihan yang diadakan guna bisa diketahui manfaat apa yang diperoleh. Menurut Noe (2008), evaluasi pelatihan menyediakan cara untuk memahami investasi pada hasil dari pelatihan dan menyediakan informasi yang

diperlukan untuk meningkatkan pelatihan. Jelas disini bahwa guna evaluasi pelatihan untuk mengetahui hasil dari pelatihan bagi organisasi dan untuk pengembangan pelatihan itu sendiri.

Noe (2008) menjabarkan bahwa evaluasi pelatihan meliputi *formative evaluation* dan *summative evaluation*. *Formative evaluation* merupakan evaluasi dari pelatihan yang ada selama desain program dan pengembangan. Hal ini untuk memastikan bahwa pelatihan tertata baik dan berjalan baik juga para peserta pelatihan dapat belajar dan puas dengan program tersebut. *Summative evaluation* merupakan evaluasi perilaku dimana para peserta berubah sebagai hasil dari pelatihan.

Noe (2008) juga menjelaskan tentang *pilot testing* yang menunjuk pada proses *previewing* dari program pelatihan dengan potensial peserta dan manajer atau pelanggan lainnya. *Pilot testing* juga digunakan pada *formative evaluation* (Noe, 2008) dimana setelah peserta menyelesaikan program akan diberikan pertanyaan untuk mendapatkan opini tentang bagaimana kualitas pelatihan dan pelatihnya.

Guna menentukan efektivitas suatu pelatihan perlu diidentifikasi hasil dari pelatihan atau kriteria (Noe,2008). Selanjutnya dalam Noe (2008) dijelaskan tingkat bagaimana hasil dari pelatihan berdasarkan model empat tingkat Kirkpatrick sebagai berikut:

Table 2.2

Empat Tingkat Kerangka Kerja dari Kriteria Evaluasi dari Kirkpatrick

Level	Kriteria	Fokus
4	<i>Result</i>	<i>Business result achieved by trainees</i>
3	<i>Behavior</i>	<i>Improvement of behavior on the job</i>
2	<i>Learning</i>	<i>Acquisition of knowledge, skill, attitudes, behavior</i>
1	<i>Reactions</i>	<i>Trainee satisfaction</i>

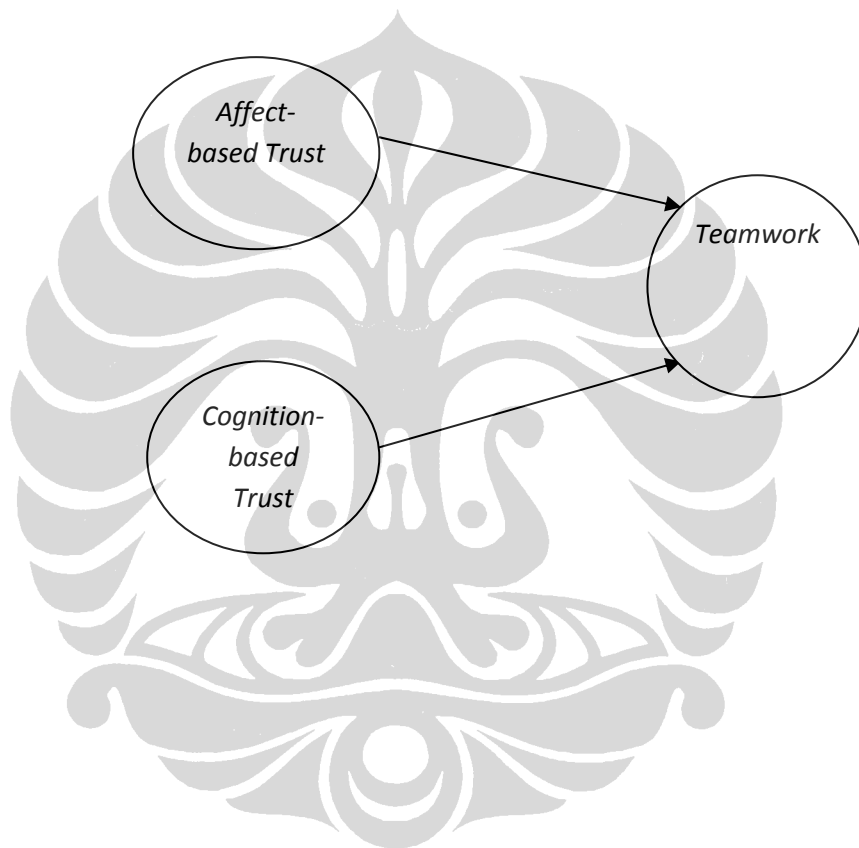
(Sumber: Noe,2010)

2.8. Model Penelitian

Model penelitian pada tesis ini adalah melihat pengaruh fondasi *interpersonal trust* yakni *cognition based trust* dan *affect based trust* terhadap *teamwork*. Gambaran model adalah sebagai berikut dibawah ini:

Bagan 2.1

Model Penelitian



BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan secara lebih rinci mengenai metode penelitian. Pendekatan penelitian akan menjelaskan tentang bagaimana gambaran umum pelaksanaan penelitian, hipotesa penelitian, dan variabel dalam penelitian. Partisipan penelitian akan menjelaskan mengenai partisipan yang terlibat dan berapa banyak jumlah partisipan. Selanjutnya metode pengumpulan data akan menjelaskan tentang cara pengambilan data. Prosedur penelitian akan menjelaskan mengenai langkah-langkah atau tahapan pelaksanaan penelitian. Serta metode pengolahan data yang menjelaskan tentang teknik analisa statistik yang akan digunakan.

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan, sedangkan metode kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data tambahan. Pada pendekatan kuantitatif ini, data-data yang diolah berasal dari kuesioner. Menurut Kumar (2005), pada pendekatan terstruktur (biasanya diklasifikasikan sebagai penelitian kuantitatif) semuanya dalam bentuk penelitian yang obyektif prosesnya, desain, *sample*, dan pertanyaan-pertanyaan yang anda rencanakan untuk ditanyakan pada responden telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya Kumar (2005) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif ini sesuai untuk digunakan pada fenomena dari variasi, situasi, masalah atau isu yang membutuhkan pengukuran, secara dominan menggunakan variabel kuantitatif dan juga jika analisis akhir menghasilkan besaran dari suatu variasi.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif berupa hasil wawancara untuk mendukung data kuantitatif. Pada pendekatan kualitatif dihasilkan data-data yang bersifat deskriptif seperti transkrip hasil wawancara, catatan lapangan, gambar, foto-foto, rekaman audio visual maupun rekaman video

(Poerwandari,2005). Untuk pendekatan yang tidak terstruktur (penelitian kualitatif) memungkinkan keleluasaan dalam segala aspek pada prosesnya (Kumar,2005).

3.2. Tipe Penelitian

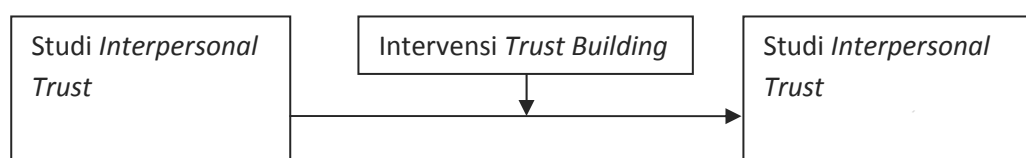
Tipe penelitian ini adalah *applied research* dimana penelitian bertujuan mencari hal yang menjadi masalah untuk kemudian digunakan sebagai dasar untuk upaya intervensi atas masalah tersebut. Menurut Kumar (2005), *applied research* adalah penelitian yang paling banyak digunakan dalam ilmu sosial dimana teknik penelitian, prosedur, dan metode yang menjadi bentuk metodologi penelitiannya diaplikasikan pada pengumpulan informasi tentang bermacam aspek dari situasi, isu-isu, masalah atau fenomena sehingga informasi yang diperoleh dapat digunakan pada cara lain seperti formula kebijakan, administrasi, dan pemahaman atas suatu fenomena.

3.3. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain studi *before-and-after* atau *pretest-and-posttest*. Desain ini digunakan untuk melihat adanya perubahan pada situasi, fenomena, masalah dan tingkah laku, serta mengukur keefektivitasan suatu program (Kumar,2005). Desain ini dapat dijelaskan sebagai dua set desain *cross sectional* yang diobservasi pada populasi yang sama untuk melihat adanya perubahan fenomena atau variabel. Perubahan yang dimaksud disini dilihat dengan membandingkan reaksi dan pemahaman sebelum dan sesudah dilakukannya intervensi.

Bagan 3.1

Desain Studi *Before-and-After* Penelitian



3.4. Variabel Penelitian

Variable yang terdapat dalam penelitian ini adalah terdiri dari variabel terikat yaitu *teamwork* dan variabel bebas yaitu *affect based trust* dan *cognition based trust* sebagai berikut:

3.4.1. Independent Variabel (IV)

Independent variabel adalah variabel yang tidak tergantung dengan faktor lain, merupakan penyebab terjadinya suatu perubahan (Kumar,2005). Dalam penelitian ini *independent variabel* yang digunakan adalah *affect based trust* dan *cognition based trust*. Untuk melihat adanya *interpersonal trust* pada para karyawan digunakan alat ukur yang dikembangkan oleh McAllister yaitu *interpersonal trust measures* dengan dua faktor pembentuknya yaitu *cognition based trust* (Cronbach's alphas 0,91) dan *affect based trust* (Cronbach's alphas 0,89) (McAllister,1995).

Alat ukur tersebut diatas digunakan dalam penelitian ini dengan terdiri dari 10 item *favorable* yang terdiri dari 5 item untuk *cognition based trust* dan 5 item untuk *affect based trust*. Dengan urutan pada kuesioner no. 1 s/d 5 untuk *affect based trust* dan no. 6 s/d 10 untuk *cognition based trust*. Skor untuk masing-masing pernyataan *favorable* pada kuesioner ini berdasarkan skala Likert sebagai berikut:

- 1 = "Sangat Tidak Setuju" (STS)
- 2 = "Tidak Setuju" (TS)
- 3 = "Agak Tidak Setuju" (ATS)
- 4 = "Agak Setuju" (AS)
- 5 = "Setuju" (S)
- 6 = "Sangat Setuju" (SS)

3.4.2. *Dependent Variabel (DV)*

Dependent variabel adalah variabel yang tergantung dengan faktor lain, merupakan hasil yang disebabkan oleh *independent variabel* (Kumar,2005). Dalam penelitian ini *dependent variabel* yang digunakan adalah *teamwork*. Parker (2007) berpendapat bahwa sebuah tim adalah kelompok dari orang-orang dengan derajat ketergantungan yang tinggi untuk mencapai tujuan atau penyelesaian dari tugas-tugas dan sadar bahwa untuk mencapai tujuan tersebut hanya dengan cara bekerja sama.

Penjelasan tersebut diperinci oleh Parker (2007) ke dalam dua belas karakteristik team yang efektif. Dua belas karakteristik tersebut adalah:

1. *Clear Purpose.*
2. *Informality.*
3. *Participation.*
4. *Listening.*
5. *Civilized Disagreement.*
6. *Consensus Decision.*
7. *Open Communication & Trust.*
8. *Clear Roles and Work Assignments.*
9. *Shared Leadership.*
10. *External Relations.*
11. *Style Diversity.*
12. *Self Assessment.*

Selanjutnya dari 12 karakteristik ini oleh Parker (2007) menjadi dasar kuesioner *Parker team-development survey*. Kuesioner tersebut digunakan dalam penelitian ini. Skor untuk masing-masing pernyataan *favorable* pada kuesioner ini berdasarkan skala Likert sebagai berikut:

- 1 = “Tidak Terjadi” (TJ)
- 2 = “Jarang” (J)
- 3 = “Kadang-Kadang” (KK)

4 = “Sering” (S)

5 = “Sangat Sering” (SS)

6 = “Selalu Terjadi” (ST)

3.5. Definisi Intervensi: *Team Building ‘Trust Building’*

Gibson, Donelly, Jr., Ivancevich, dan Konopaske (2012) berpandangan bahwa *team building* membantu anggota dari bagian-bagian yang berbeda untuk bekerja sama dan bekerja lebih baik dengan satu sama lainnya. Selanjutnya, latihan *team building* termasuk meningkatkan keterampilan komunikasi, **membangun kepercayaan**, mendorong adanya umpan balik, dan mengarahkan politik-politik di kantor.

Secara khusus, *team building games* dapat membantu anggota tim untuk saling percaya menurut Newstrom & Scannell (1998) dimana disediakan cara yang tepat untuk berbagi hal yang mendalam, perasaan-perasaan, dan pengalaman-pengalaman sebagai tim untuk membangun solusi bersama. Juga meningkatkan saling pengertian dan penghargaan atas masukan-masukan dengan dinilai secara hasilnya (bukan orangnya). *Team building games* yang dilaksanakan ialah permainan yang ditujukan dalam pembangunan *interpersonal trust*.

3.6. Rumusan Permasalahan

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *cognition based trust* dan *affect based trust* berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan pada kantor pelayanan percontohan XYZ?
2. Apakah *team building* berperan terhadap peningkatan *cognition based trust* dan *affect based trust* pada karyawan kantor pelayanan percontohan XYZ?

3.7. Hipotesis Kerja

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ha1 : *affect based trust* berpengaruh terhadap *teamwork* di kantor pelayanan XYZ.

Ha0 : *affect based trust* tidak berpengaruh terhadap *teamwork* di kantor pelayanan XYZ.

Hb1 : *cognition based trust* berpengaruh terhadap *teamwork* di kantor pelayanan XYZ.

Hb0 : *cognition based trust* tidak berpengaruh terhadap *teamwork* di kantor pelayanan XYZ.

2. Hc1 : terdapat peningkatan yang signifikan antara skor kuesioner *affect based trust* sebelum dan sesudah dilakukan intervensi di kantor pelayanan XYZ.

Hc0 : tidak terdapat peningkatan yang signifikan antara skor kuesioner *affect based trust* sebelum dan sesudah dilakukan intervensi di kantor pelayanan XYZ.

Hd1 : terdapat peningkatan yang signifikan antara skor kuesioner *cognition based trust* sebelum dan sesudah dilakukan intervensi di kantor pelayanan XYZ.

Hd0 : tidak terdapat peningkatan yang signifikan antara skor kuesioner *cognition based trust* sebelum dan sesudah dilakukan intervensi di kantor pelayanan XYZ.

3.8. Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan di kantor pelayanan XYZ yang berjumlah 60 orang pegawai untuk mengetahui bagaimana pengaruh *interpersonal trust* terhadap *teamwork*. Kemudian untuk melihat apakah intervensi *trust building* berpengaruh pada *interpersonal trust* para karyawan jumlah respondennya berjumlah 15 orang pegawai (*pilot testing*). Kelima belas pegawai ini merupakan pegawai dari seksi sub bagian umum yang menjadi responden intervensi. Faktor kesibukan dari seksi-seksi yang lainnya sehingga tidak memungkinkan untuk turut serta dalam program intervensi penelitian ini.

3.9. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data di dalam penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data sekunder dan data primer. Data sekunder merupakan informasi yang diperlukan dalam penelitian telah tersedia dan siap diolah, misalnya data-data atau dokumen (Kumar,2005). Data primer merupakan informasi yang harus dikumpulkan terlebih dahulu yang meliputi kuesioner, wawancara, dan observasi (Kumar,2005).

3.9.1. Kuesioner

Kumar (2005) menjelaskan bahwa kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis dimana jawabannya diisi oleh para responden. Namun demikian terdapat kelebihan dan kekurangan dalam penggunaan kuesioner ini. Kumar (2005) lebih lanjut memerinci kelebihan dan kekurangan kuesioner sebagai berikut:

Kelebihan penggunaan kuesioner:

1. Relatif lebih murah dibandingkan wawancara dimana membutuhkan waktu, biaya, dan sumber daya manusia.
2. Lebih menawarkan kerahasiaan pada responden karena tidak ada interaksi *face-to-face*.

Kekurangan penggunaan kuesioner:

1. Aplikasi yang terbatas hanya pada yang bisa membaca dan menulis.
2. Tingkat pengembalian yang rata-rata rendah.
3. Adanya bias karena pribadi memilih mana kuesioner yang mau dijawab lalu dikembalikan dan mana yang tidak ingin direspon.
4. Kesempatan untuk meklarifikasikan isu yang ada sangat kurang sehingga responden mengartikan kuesioner berbeda-beda.
5. Respon secara spontan tidak dapat dilakukan.

6. Respon pada pertanyaan bisa dipengaruhi oleh respon pada pertanyaan yang lainnya.
7. Tidak mungkin untuk konsultasi pada yang lainnya.
8. Sebuah respon tidak dapat di tambahkan pada informasi lainnya.

3.9.1.1. Kuesioner *Teamwork*

Sebagaimana telah dijelaskan pada sub sub bab 3.4.2 bahwa dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan adalah *teamwork* Parker (2007). Penjelasan tersebut diperinci oleh Parker (2007) ke dalam dua belas karakteristik team yang efektif yang selanjutnya dijadikan kuesioner *Parker team-development survey*.

Peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas pada dua belas karakteristik pada kuesioner tersebut tersebut. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi skor seseorang jika ia diukur beberapa kali, oleh tes yang sama pada saat yang berbeda, atau oleh serangkaian tes yang serupa (Anastasia & Urbina, 1997). Metode yang digunakan dalam uji reliabilitas penelitian ini adalah *single trial* dengan menggunakan *alpha Cronbach*. Tujuan dari metode ini adalah mengetahui apakah seluruh item dalam pengukuran secara konsisten mengukur hal yang sama (Anastasia & Urbina, 1997).

Hasilnya adalah kuesioner *Parker team-development survey* *cronbach's alpha* 0,868. Koefisien reliabilitas yang dianggap baik dalam sebuah pengukuran dalam sebuah penelitian adalah lebih besar dari 0,7 (Kaplan & Saccozzo, 1997). Pada tabel *item-total statistics* kolom *corrected item-total correlation* diketahui nilai per item sebagai berikut :

Tabel 3.1

Teamwork Item-Total Statistics

<i>Teamwork</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
<i>Clear Purpose</i>	0,373	0,868
<i>Informality</i>	0,654	0,851
<i>Participation</i>	0,704	0,848
<i>Listening</i>	0,590	0,855
<i>Civilized Disagreement</i>	0,638	0,852
<i>Consensus Decision</i>	0,549	0,858
<i>Open Communication & Trust</i>	0,404	0,867
<i>Clear Roles and Work Assignments</i>	0,497	0,861
<i>Shared Leadership</i>	0,577	0,856
<i>External Relations</i>	0,648	0,851
<i>Style Diversity</i>	0,427	0,865
<i>Self Assessment</i>	0,574	0,856

Corrected item-total correlation merupakan korelasi skor item dengan skor total item yang dapat untuk menguji validitas instrumen (Pratisto,2010). Selanjutnya untuk mengetahui valid tidak butir pertanyaan tersebut harus dibandingkan dengan *r* tabel. Untuk *r* tabel pada *alpha* 0,05 dengan derajat bebas $df = N(43) - 2$, dimana menunjukkan nilai 0,2542. Jadi dapat disimpulkan semua item-item diatas adalah valid.

3.9.1.2. **Kuesioner Interpersonal Trust**

Sebagaimana telah dijelaskan pada sub sub bab 3.4.1 bahwa dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan adalah *interpersonal trust measures* dengan dua faktor pembentuknya yaitu *cognition based trust* (*Cronbach's alphas* 0,91) dan *affect based trust* (*Cronbach's alphas* 0,89) (McAllister,1995). Sebagaimana pada alat ukur *teamwork*, peneliti juga melakukan uji validitas dan reliabilitas pada alat ukur untuk *interpersonal trust* ini. Uji validitas dan realibilitas *cognition based trust* menghasilkan nilai *Cronbach's alphas* 0,853. Uji validitas dan realibilitas *affect based trust* menghasilkan nilai *Cronbach's alphas* . 0,784.

Tabel 3.2

Affect-based Trust dan Cognition-based Trust Item-Total Statistics

		<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
<i>Affect-based Trust</i>	ABT1	0,513	0,763
	ABT2	0,683	0,702
	ABT3	0,650	0,711
	ABT4	0,554	0,752
	ABT5	0,441	0,779
<i>Cognition-based Trust</i>	CBT1	0,595	0,841
	CBT2	0,782	0,790
	CBT3	0,595	0,842
	CBT4	0,836	0,776
	CBT5	0,555	0,850

Untuk r tabel pada $alpha$ 0,05 dengan derajat bebas $df = N(43) - 2$, dimana menunjukkan nilai 0,2542. Jadi dapat disimpulkan semua item-item diatas adalah valid.

3.9.2. Wawancara

Proses wawancara dalam penelitian ini menggunakan cara *unstructured interviews*. Menurut Kumar (2005) kelebihan menggunakan *unstructured interviews* adalah pada fleksibilitasnya dalam mencari dan mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Wawancara dilakukan ketika tahap pengumpulan data primer awal dilakukan untuk memperkuat hasil dari *the blockage questionnaire* yang telah didapat. Selain itu, wawancara dilakukan setelah proses intervensi untuk mengetahui pemahaman serta tanggapan pesertanya.

3.9.3. Observasi

Proses observasi yang dilakukan dalam penelitian berupa melihat sejauh mana tingkat kesibukan para pegawainya, misalnya dengan melihat kursi antrian yang masih penuh rekan kerja yang harus masih dilayani oleh *front office* meski

waktu menunjukkan pukul 17.00 WIB (jam tutup kantor). Nomer antrian pada *front office* ditutup pada pukul 15.00 WIB.

Terdapat dua aspek dalam sampling perilaku : sampling kejadian dan sampling waktu (Kerlinger, 2000) dimana peneliti yang mencari kejadian-kejadian harus mengetahui kapan kejadian-kejadian itu akan muncul dan harus hadir ketika kejadian itu muncul. Observasi dimana peneliti tidak ikut terlibat dalam proses yang diamati tetapi hanya melihat, mendengar, dan menggambarkan kesimpulan disebut sebagai *non-participant observation* (Kumar,2005).

3.9.4. Dokumen

Pengumpulan data sekunder ini untuk melengkapi profil kantor pelayanan percontohan XYZ dimana penelitian dilakukan. Data yang dikumpulkan berupa struktur organisasi, visi-misi kantor, jumlah pegawai serta variasinya, beban kerja, waktu penetapan sebagai kantor percontohan yang baru, dll.

3.10. Metode Analisis Data

Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan pengolahan data kuantitatif dan kualitatif. Pengolahan data kuantitatif menggunakan statistik program SPSS 18. Data yang memberi gambaran demografik responden yaitu gambaran responden berdasarkan usia, jenelamis kin, mulai bertugas, seksi/bagian, pangkat/golongan, dan tingkat pendidikan diolah dengan menggunakan analisis statistik deskriptif yang ditampilkan dalam bentuk jumlah, frekuensi, dan persentasi.

Selanjutnya, untuk mengetahui apakah ada pengaruh variabel *affect based trust* dan *cognition based trust* terhadap *teamwork*, dilakukan analisa regresi dimana dari hasilnya dapat memberi informasi tentang korelasi, besar persentasi pengaruh, signifikasi, dan model regresinya. Model regresi ini berguna untuk

mengetahui bagaimana pola pengaruh variabel *affect based trust* dan *cognition based trust* terhadap *teamwork*.

Guna mengetahui apakah program intervensi yang dijalankan mempunyai pengaruh dilakukan uji *pre-test* dan *post-test*. Analisa statistik yang digunakan yaitu *t-test* dan *wilcoxon t-test* dimana untuk memberikan informasi apakah ada perbedaan antara uji *pre-test* dan *post-test*.

3.11. Prosedur Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain *action research* yaitu suatu proses menemukan solusi bagi permasalahan nyata dengan cara berkolaborasi dengan klien dalam mengumpulkan data, menganalisis data, dan mengembangkan *action plans* untuk perubahan (Smither & McIntire, 1996). Di dalam desain terdapat delapan tahap yang perlu dilakukan yaitu:

3.11.1. Tahap Scouting

Pada tahap awal, peneliti melakukan perkenalan sekaligus wawancara dan observasi mengenai hal apa yang masih menjadi halangan dalam kantor baru ini. Wawancara yang dilakukan baik secara tatap muka maupun via telepon guna mengumpulkan informasi awal mengenai kantor baru tersebut. Observasi dilakukan dengan melihat langsung bagaimana kesibukan kantor ini dengan melihat terutama bagian *front office* yaitu melihat banyaknya antrian hingga jam pulang kantor.

3.11.2. Tahap Entry

Pada tahap ini peneliti resmi mengajukan permohonan ijin melakukan penelitian di kantor ini. Setelah diterima dengan baik, peneliti memulai melakukan penelitian awal dengan menggunakan kuesioner *the blockage*

questionnaire. Hasil kuesioner ini menjadi langkah untuk menentukan permasalahan dan penyebabnya dari teori-teori serta jurnal-jurnal ilmiah.

3.11.3. Tahap *Data Collection*

Pada tahap ini peneliti melakukan studi untuk melihat apakah ada pengaruh antara variabel penyebab dan variabel tergantung. Studi ini menggunakan dua kuesioner yaitu kuesioner untuk variabel penyebab dan kuesioner untuk variabel tergantung.

3.11.4. Tahap *Data Feedback*

Tahap ini untuk mengumpulkan informasi dari kuesioner yang telah disebar dengan pengolahan data secara statistik.

3.11.5. Tahap *Diagnosis*

Dari informasi tersebut, peneliti melihat apakah variabel penyebab mempunyai signifikansi terhadap variabel tergantung. Peneliti juga melihat apakah kuat pengaruh variabel penyebab tersebut. Variabel penyebab disini mempunyai dua faktor dimana peneliti menganalisis faktor manakah yang kuat pengaruhnya atautkah sama.

3.11.6. Tahap *Action Planning*

Setelah melihat kuat pengaruhnya maka peneliti merencanakan program intervensi. Program intervensi yang digunakan menggunakan metode *pilot testing*. Hal ini dipandang lebih bisa dijalankan mengingat situasi kantor yang sibuk. Pertimbangan lainnya ialah tidak semua karyawan mengetahui untuk apa program ini sehingga antusiasme juga masih kurang. Dengan *pilot testing* diharapkan

memberi gambaran tentang program intervensi ini secara luas pada para karyawan sekaligus memberi manfaat pada yang menjadi partisipannya.

3.11.7. Tahap *Action Implementation*

Tahap ini merupakan pelaksanaan dari program intervensi yang telah direncanakan tersebut diatas. Program intervensi berupa pelatihan *team building* dimana dikhususkan pada program *trust building* nya. Program intervensi ini menggunakan cara *lecture* dan *games* dimana disesuaikan dengan *adult learning theory*. Hal dimaksudkan agar program lebih dapat efektif tersampaikan bila peneliti lebih memahami bagaimana orang dewasa belajar.

3.11.8. Tahap *Evaluation*

Pada tahap terakhir ini, peneliti melakukan evaluasi terhadap program yang telah dijalankan dengan melakukan penyebaran kembali kuesioner kepada para peserta *pilot testing*. Kuesioner ini untuk mengukur bagaimana pembelajaran peserta pelatihan (tahap *learning*), bagaimana reaksi kepuasan peserta terhadap pelatihan (tahap *reactions*), serta apakah variabel penyebab berubah setelah pelatihan dimana untuk pengukurannya dilakukan setelah dua minggu pelatihan.

BAB 4

HASIL, ANALISIS, DAN PROGRAM INTERVENSI

Bab ini berisi hasil dan pembahasannya serta program intervensi yang merupakan penjelasan tentang gambaran umum responden penelitian, hasil utama penelitian, dan hasil-hasil tambahan dari penelitian.

4.1. Gambaran Umum Responden Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 43 orang. Jumlah kuesioner yang disebar berjumlah 60 orang untuk semua pegawai level *staff*. Pada tabel berikut ditampilkan mengenai gambaran responden berdasarkan usia, jenis kelamin, mulai bertugas, seksi/bagian, pangkat/golongan, dan tingkat pendidikan.

Tabel 4.1

Gambaran Umum responden Penelitian

Pengukuran	Kelompok	Frekuensi	Persentasi
Usia	25-30 tahun	6	14,0%
	31-36 tahun	7	16,3%
	37-45 tahun	4	9,3%
	46-atas	25	58,1%
	kosong	1	2,3%
Jenis Kelamin	Laki-laki	22	51,2%
	Perempuan	20	46,5%
	kosong	1	2,3%
Mulai bertugas (tahun)	< 2011	16	37,2%
	2011	26	60,5%
	kosong	1	2,3%
Seksi/Bagian	Bagian Umum	15	34,9%
	Bank Giro/Pos	7	16,3%
	Pencairan Dana I	10	23,3%
	Pencairan Dana II	7	16,3%
	Verifikasi dan Akuntansi	2	4,7%
	kosong	2	4,7%
Pangkat/Golongan	Golongan II	16	37,2%
	Golongan III	24	55,8%
	kosong	3	7,0%

Pengukuran	Kelompok	Frekuensi	Persentase
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	18	41,9%
	Diploma	13	30,2%
	S1	10	23,3%
	S2	1	2,3%
	kosong	1	2,3%
	Total	43	100%

4.2. Hasil dan Analisis Penelitian

Penelitian ini akan meneliti bagaimana pengaruh *affect based trust* dan *cognition based trust* secara langsung terhadap *teamwork*. Kemudian dengan dilakukannya intervensi maka penelitian ini juga menganalisa bagaimana pengaruh intervensi tersebut terhadap variabel *interpersonal trust* dimana terdiri dari faktor *affect based trust* dan *cognition based trust*. Selain itu dilakukan analisa evaluasi hasil pelatihan berdasarkan empat tingkat model evaluasi Kirkpatrick dimana evaluasi penelitian ini hanya sampai pada tingkat pertama yaitu *trainee satisfaction reactions* dan tingkat kedua yaitu *learning trainee*.

4.2.1. Gambaran Hasil dan Analisis *Teamwork*

Berdasarkan data yang diperoleh melalui kuesioner *teamwork* Parker (2007), peneliti membuat pengelompokan responden berdasarkan hasil skor kuesioner tersebut. Hasilnya menunjukkan informasi sebagai berikut:

Tabel 4.2

Gambaran Skor *Teamwork*

Rentang skor	Kategori	Jumlah	Presentasi
$r < 18$	Sangat kurang	0	0%
$18 \leq r < 36$	Kurang	16	37,2%
$36 \leq r < 54$	Sedang	22	51,2%
$54 \leq r \leq 72$	Tinggi	5	11,6%
		N = 43	100%

Hasil diatas menunjukkan kategori sedang sebesar 51,2% sehingga masih perlu ditingkatkan *teamwork* pada kantor pelayanan percontohan XYZ. Hal ini mengingat tingginya volume beban kerja yang harus ditanggung para karyawan itu sendiri.

Gambaran *mean teamwork* dapat dibaca juga dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3

Gambaran *Mean Teamwork*

Dimensi <i>Teamwork</i>	Mean	Range	Standar Deviasi
<i>External Relations</i>	2,81	6	1.36
<i>Consensus Decision</i>	2,95	6	1.13
<i>Civilized Disagreement</i>	3,09	6	1.08
<i>Self Assessment</i>	3,16	6	1.08
<i>Shared Leadership</i>	3,30	6	1.38
<i>Open Communicatio dan Trust</i>	3,32	6	1.22
<i>Listening</i>	3,39	6	1.29
<i>Style Diversity</i>	3,48	6	0.96
<i>Participation</i>	3,69	6	1.10
<i>Clear Roles and Work Assignment</i>	3,81	6	1.20
<i>Informality</i>	3,90	6	1.15
<i>Clear Purpose</i>	4,37	6	1.02
<i>total</i>	3,44	6	

Tabel diatas menunjukkan rata-rata nilai kerja sama tim pada kantor pelayanan percontohan adalah 3,44. Hasil ini menunjukkan masih perlu ditingkatkannya nilai *teamwork*.

4.2.2. Gambaran Hasil dan Analisis Interpersonal Trust

Berdasarkan data yang diperoleh melalui kuesioner *interpersonal trust* McAllister (1995), hasilnya menunjukkan informasi faktor *affect based trust* dan *cognition based trust* sebagai berikut:

Tabel 4.4

Gambaran Faktor *Affect Based Trust* dan *Cognition Based Trust*

	Mean	Std.Deviation	Range	N
<i>Affect Based Trust</i>	4,08	0,86	6	43
<i>Cognition Based Trust</i>	4,34	0,79	6	43

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa *mean affect based trust* dan *mean cognition based trust* masih perlu ditingkatkan..

Meskipun demikian, dari pengolahan data statistik menunjukkan bahwa antara *affect based trust* dan *cognition based trust* mempunyai hubungan yang kuat dan positif dimana nilai pearson correlation nya adalah 0,763** dengan signifikasi nya adalah 0.000 (***correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)*). Hal ini menunjukkan setiap penambahan nilai pada salah satu faktor akan menaikkan nilai faktor lainnya demikian pula bila sebaliknya. Menurut Sheskin (1997), nilai korelasi 0,70 – 1 dianggap mempunyai korelasi yang kuat (dalam Furlong, E. Lovelace, K.Lovelace,2000).

4.2.3. Hasil dan Analisis Uji *Multiple Regression*

Pada studi uji *multiple regression* ini berguna untuk mendapat jawaban atas pertanyaan apakah *affect based trust* dan *cognition based trust* berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan pada kantor pelayanan percontohan XYZ penelitian berikut ini:

Tabel 4.5

Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Variabel *Affect Based Trust* dan *Cognition Based Trust* terhadap *Teamwork*

R	R ²
0,445	0,198

Nilai R² (*R square*) adalah 0,198 dimana hasil uji F pada tabel Anova menunjukkan nilai F= 4,941 dengan nilai Sig. = 0,012 . Hal tersebut menunjukkan p<0,05 maka nilai R² sebesar 0,198 tersebut signifikan. Sumbangan *affect based trust* dan variabel *cognition based trust* terhadap *teamwork* (dalam %) = R² x 100% = 19,8%. Jadi variansi nilai *teamwork* sebesar 19,8% dipengaruhi oleh

interpersonal trust (*affect based trust* dan variabel *cognition based trust*) sedangkan sisanya sebesar 80,2% dipengaruhi oleh variabel lain.

Tabel 4.6

Output dari Analisis *Multiple Regresi* yang Memprediksi *Teamwork* dari *Affect-based Trust* dan *Cognition-based Trust*

	B	t	Sig.
<i>Constant</i>	1,652E-16	,000	1,000
<i>Affect-based Trust</i>	0,536	2,352	0,024
<i>Cognition-based Trust</i>	-0,102	-,466	0,644

Pada tabel diatas menunjukkan *affect based trust* mempunyai nilai b1 sebesar 0,536 dan hasil uji t = 2,352 dengan Sig. = 0,024 (signifikan pada $p < 0.05$). hal ini berarti *affect based trust* mempunyai pengaruh yang signifikan pada *teamwork*. Pada tabel diatas menunjukkan *cognition based trust* mempunyai nilai b1 sebesar -0,102 dan hasil uji t = -0,466 dengan Sig. = 0,644 (tidak signifikan pada $p > 0.05$). hal ini berarti *cognition based trust* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan pada *teamwork*. Jadi nilai *affect based trust* signifikan berpengaruh pada nilai *teamwork*, sedangkan nilai *cognition based trust* tidak signifikan pada nilai *teamwork*.

Pada tabel 4.6 dapat diperoleh komponen persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,652E-16 + 0,536X_1 + (-,102)X_2$$

Jadi persamaan regresinya adalah *teamwork* = 1,652E-16 + 0,536 *affect based trust* + (-,102) *cognition based trust*.

Nilai konstanta sebesar 1,652E-16 menunjukkan nilai *teamwork* jika tidak ada variabel *affect based* dan *cognition based trust* yang mempengaruhi. Maksudnya, jika tidak ada pengaruh *affect based trust* dan *cognition based trust*

maka nilai *teamwork* adalah 1,652E-16 (enam belas digit dibelakang koma). Nilai koefisien regresi (0,536) menunjukkan penambahan nilai *teamwork* jika *affect based trust* naik satu satuan dan nilai *cognition based trust* konstan (tetap). Jadi jika nilai *affect based trust* naik satu satuan dan nilai *cognition based trust* tetap, maka nilai *teamwork* akan naik sebesar 0,536. Nilai koefisien regresi (-0,102) menunjukkan penurunan nilai Y jika *cognition based trust* naik satu satuan dan nilai *affect based trust* konstan (tetap). Jadi jika nilai *cognition based trust* naik satu satuan dan *affect based trust* nilai tetap, maka nilai *teamwork* akan turun sebesar (-0,102).

Jadi H_{a1} : *affect based trust* berpengaruh terhadap *teamwork* di kantor pelayanan XYZ diterima dan H_{a0} : *affect based trust* tidak berpengaruh terhadap *teamwork* di kantor pelayanan XYZ ditolak. H_{b0} : *cognition based trust* tidak berpengaruh terhadap *teamwork* di kantor pelayanan XYZ diterima dan H_{b1} : *cognition based trust* berpengaruh terhadap *teamwork* di kantor pelayanan XYZ ditolak.

4.3. Gambaran Responden *Pilot Test*

Responden yang terlibat dalam penelitian *pilot test* ini berjumlah 15 orang dimana mereka adalah staff pada bagian umum kantor pelayanan percontohan XYZ. Penelitian dengan menggunakan model *pilot test* ini dipilih karena tidak memungkinkannya waktu bagi seluruh karyawan untuk bisa ikut berpartisipasi dalam program pelatihan ini. Selain alasan tersebut, juga dengan pertimbangan bahwa jumlah kuesioner yang disebar dan kembali secara lengkap sesuai jumlah pegawai pada seksi/bagian adalah para pegawai pada bagian umum kantor ini.

Tabel 4.7

Gambaran Responden *Pilot Test*

Pengukuran	Kelompok	Frekuensi	Persentasi
Kelompok Usia	25-30 tahun	2	13,3%
	31-36 tahun	3	20%
	37-45 tahun	3	20%
	46-keatas	7	46,7%

Pengukuran	Kelompok	Frekuensi	Persentasi
Jenis Kelamin	Laki-laki	6	40%
	Perempuan	9	60%
Mulai bertugas	< 2011	5	33,3
	2011	10	66,7
Pangkat/Golongan	Golongan II	10	66,7%
	Golongan III	5	33,3%
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	7	46,7%
	Diploma	7	46,7%
	S1	1	6,7%

4.4. Rancangan Program Intervensi

Berdasarkan permasalahan yang didapat dari hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis membuat rancangan intervensi dalam bentuk pelatihan dimana metode yang digunakan adalah metode presentasi dan metode *team building*. Rancangan intervensi tersebut berupa:

- Nama pelatihan : Pelatihan *Interpersonal Trust* Guna Membangun Tim Kerja yang Efektif.
- Tanggal dan Tempat Pelatihan :
10 Mei 2012 pukul 15:30 – 17:30 Lt.3 Ruang Pertemuan (*indoor*)
11 Mei 2012 pukul 07:00 – 09:00. Lapangan Tennis (*outdoor*)
- Kantor Pelayanan Percontohan XYZ Jl. TB. Simatupang Kav. 67 Ragunan Pasar Minggu Jakarta Selatan.

Kantor pelayanan percontohan XYZ mempunyai jadwal pertemuan rutin untuk evaluasi kinerja bernama ‘Gugus Kendali Mutu’ dimana diselenggarakan setiap minggunya pada hari kamis pukul 15:30 – 17:00. Kantor pelayanan percontohan XYZ juga mempunyai jadwal senam pagi rutin yang dilakukan setiap hari Jumat pagi pukul 07:00 – 09:00. Meskipun kedua agenda rutin ini untuk seluruh karyawan namun pada prakteknya tidak semuanya hadir mengikuti kedua kegiatan tersebut. Hal ini dikarenakan waktu pelayanan dimulai jam 08:00 – 17:00

setiap harinya, sehingga prioritas lebih diutamakan pada penyelesaian tugas utama terlebih dahulu.

Untuk menyelaraskan waktu pelatihan agar tidak berbenturan dengan waktu pelayanan yang padat maka peneliti mengambil inisiatif untuk strategi penyampaian pelatihan pada waktu gugus kendali mutu tersebut sebagai waktu pelaksanaan intervensi sesi pertama. Demikian juga untuk pelatihan sesi kedua menggunakan waktu jadwal senam bersama para karyawan setiap hari jumat pada kantor pelayanan percontohan XYZ.

Situasi yang peneliti amati ialah selain kesibukan rutin kantor pelayanan percontohan XYZ untuk pelayanan pencairan dana APBN dan rekonsiliasi keuangan antar satuan kerja juga rekonsiliasi data dengan bank operasional dan Bank Indonesia, bulan April kantor ini harus menyelesaikan pembayaran kekurangan gaji (Pegawai Negeri Sipil, Polri, dan TNI) yang mengalami kenaikan per Januari 2012 tetapi dibayarkan pada bulan Maret 2012. Selain itu kantor ini, pada awal bulan Mei mendapat tugas tambahan dari kantor pusat untuk melaksanakan sosialisasi aplikasi *cash forecasting* terhadap satuan-satuan kerja dalam lingkup wilayah kerjanya. Hal ini juga sebagai alasan peneliti untuk memakai metode *pilot testing* dimana sebagian karyawan saja yang diajak untuk berpartisipasi pada program intervensi ini.

Inisiatif untuk menggunakan waktu gugus kendali mutu dan senam pagi sebagai waktu pelatihan mendapat sambutan yang baik dari pihak kantor pelayanan percontohan XYZ. Pihak manajerial kantor memberikan izin atas penggunaan waktu tersebut dan mengumumkan secara langsung maupun melalui nota dinas kepada para pegawainya.

Rancangan program intervensi ini menggunakan metode presentasi dan metode trust building games sebagai berikut dibawah ini.

4.4.1. Metode Presentasi

Metode presentasi menyajikan tema ‘Membentuk Tim Kerja yang Efektif melalui Peningkatan *Interpersonal Trust*’. Presentasi berisi penjabaran tentang situasi yang menuntut adanya kerja sama diantara pribadi-pribadi untuk menggabungkan energi mereka dan sumber daya dalam kegiatan bersama dengan tujuan untuk meraih hasil secara pribadi dan kelompok. Situasi riil yang dimaksud adalah bertambahnya volume beban kerja serta berkurangnya jumlah pegawai yang bertugas menanganinya sejak kantor pelayanan XYZ menjadi kantor pelayanan percontohan pada bulan November 2011. Situasi bertambah berat dengan datangnya masa akhir tahun anggaran 2011 dimana pekerjaan menjadi berkali lipat dari hari biasanya. Sementara antar pegawai baru belum saling mengenal dengan baik membutuhkan waktu untuk *forming* tim kerjanya. Situasi ini memunculkan kebutuhan (*need*) untuk menumbuhkan motif bekerja sama yang baik antar karyawan yang bertugas di kantor pelayanan percontohan XYZ. Meskipun demikian, terkadang orang tidak sadar akan kebutuhan untuk saling membutuhkan ini. Dengan materi presentasi ini, disajikan materi dimana diharapkan peserta bisa menyadari kebutuhan untuk berusaha lebih bersatu bersama dalam bekerja dengan saling mempercayai lebih baik.

4.4.2. Metode *Team Building*

Team building dapat berupa pembelajaran secara pengalaman melalui permainan-permainan. Pengalaman melalui *team building games* dapat membantu anggota tim untuk saling percaya menurut Newstrom dan Scannell (1998) dimana disediakan cara yang tepat untuk berbagi hal yang mendalam, perasaan-perasaan, dan pengalaman-pengalaman sebagai tim untuk membangun solusi bersama. Juga meningkatkan saling pengertian dan penghargaan atas masukan-masukan dengan dinilai secara hasilnya (bukan orangnya).

Secara khusus, *team building games* dapat membantu menyelesaikan tujuan-tujuan berikut ini (Newstrom dan Scannell, 1998):

1. Permainan-permainan membantu pemimpin tim untuk membuat satu-titik yang jelas, mudah diingat, dan relevan dengan tugas di tangan.
2. Permainan-permainan membantu membangun semangat tim.
3. Permainan-permainan membantu anggota tim belajar untuk saling percaya.
4. Permainan-permainan membantu anggota tim menjadi lebih fleksibel dan adaptif.
5. Permainan memberikan kesempatan bagi para pemimpin tim untuk memperkuat perilaku anggota yang tepat.

4.4.2.1. Permainan *Trust Building*

Mengingat terbatasnya waktu yang tersedia untuk melakukan bermacam bentuk permainan *team building* maka peneliti memilih beberapa permainan yang tepat untuk peningkatan *trust* saja. Permainan yang dirancang dan dilaksanakan adalah sebagai berikut dibawah ini:

4.4.2.1.1. Latihan Sejarah Pribadi

Tujuan Latihan:

Untuk lebih saling mengenal teman sekerja. Untuk membangun kepercayaan diantara teman sekerja. Meningkatkan kepercayaan dengan memberi anggota tim satu kesempatan untuk menunjukkan keterbukaan terhadap kritik dengan cara yang berisiko rendah, dan membantu anggota tim untuk dapat saling memahami pada suatu tingkat yang fundamental sehingga mereka bisa menghindari dari membuat anggapan salah tentang perilaku-perilaku dan maksud-maksud.

Prosedur :

1. Berjalan mengelilingi meja dan minta semua orang menjawab tiga pertanyaan tentang diri mereka sendiri sehingga mereka memberi tahu kepada kelompok mengenai:

- a. Di mana mereka tumbuh?
 - b. Berapa banyak saudara kandung mereka? Dan mereka merupakan anak urutan ke berapa?
 - c. Apa yang merupakan tantangan paling sulit dan paling penting pada masa kanak-kanak mereka? (kenangan masa kanak-kanak).
2. Mengajukan pertanyaan kepada anggota anggota tim mengenai apa yang mereka pelajari tentang satu sama lain yang tidak mereka ketahui?

Diskusi :

Dari banyaknya cerita teman sekerja tersebut berapa jumlah yang benar-benar masih diingat di akhir sesi ini? Ini akan menguatkan tujuan latihan dan memberikan satu akhir percakapan yang wajar.

4.4.2.1.2. Saya Percaya Pada Mu

Tujuan Latihan:

Membangun rasa percaya diri dalam kelompok. Permainan ini bertujuan agar para peserta menyadari apa yang membuat mereka percaya, was-was, ataupun tidak percaya pada teman-teman sekelompoknya. Setiap hubungan mempunyai dua sisi tersebut sehingga penting untuk menyadari keduanya. Melalui permainan ini suasana dalam kelompok dapat diperbaiki.

Prosedur:

1. Membuat kelompok kecil 3 atau 4 orang. Lalu salah satu anggota kelompok memulai dengan berkata:
 - a. “ Saya dapat bergaul denganmu, jika saya...”
 - b. “ Saya dapat menghindarimu, jika saya...”
2. Jika sudah semua anggota secara bergiliran mengucapkan kalimat tersebut, maka diteruskan dengan berkata:

“ Saya percaya kepadamu, karena...”

“ Saya tidak percaya kepadamu, karena...”
3. Pada saat seorang anggota kelompok menyatakan pendapatnya, anggota yang lain tidak boleh memberi komentar atau menyela.

Diskusi:

- a. Bagaimana perasaan saya dalam percobaan tadi? Mengapa terkadang sulit untuk berkomunikasi secara terbuka?
- b. Syarat apa yang saya perlukan supaya saya dapat mempercayai orang lain?
- c. Apa yang saya bisa lakukan agar rasa percaya dalam kelompok ini dapat diperbesar?
- d. Sikap-sikap saya yang manakah yang membuat orang percaya kepada saya? Dan manakah yang membuat mereka menjadi kurang percaya?

4.4.2.1.3. *Providing Positive Feedback*

Tujuan Latihan :

Untuk memberikan dorongan agar bisa mengungkapkan perasaan dan memberi dukungan yang positif pada lainnya. Membangun komunikasi yang terbuka sesama teman kerja. Membangun kepercayaan antar anggota tim kerja. Membangun sikap saling mendukung dan saling percaya.

Prosedur :

Setiap pegawai berpasangan dengan posisi saling berhadapan. Ajukan pada grup untuk mencari pasangannya sendiri, lebih pada yg belum saling mengenal dengan baik atau ingin mengenal pasangannya lebih baik. Dudukkan atau berdiri saling berhadapan untuk saling kontak mata, posisi tubuh nyaman (*open body position*). Dalam hitungan ketiga, secara serentak masing-masing memberi nilai pasangannya dengan jari tangan (nilai 0 – 10). Kemudian bergantian berbicara kepada pasangannya tentang:

- a. “ Saya memberi mu nilai (...)? karena (kelebihan dan kekurangannya apa).....”
- b. “ Saya akan membantu mu untuk mencapai nilai sepuluh dengan cara”

Setelah selesai setiap pasangan berjabat tangan atau berpelukan. Kemudian mencari pasangan lainnya lalu melakukan hal yang sama dengan sebelumnya.

Diskusi :

- a. Apa yang orang sukai tentang diri saya? Apa yang tidak?
- b. Apa macam-macam tentang diri mereka yang paling sering dimaksud?
- c. Mengapa kita terkadang enggan memberi pujian atau kesan diri yang positif kepada orang lain?
- d. Apa yang membuat kita mudah memberi masukan dari orang lain? (membangun hubungan dekat lebih dahulu, menunjukkan kejadian yang nyata, pemilihan waktu yang tepat)
- e. Apa yang membuat kita mudah menerima masukan dari orang lain? (latihan menerima dengan kebesaran hati, memikirkan nya dahulu sebelum menentang, memperbolehkan diri untuk menerima nya dengan perasaan senang akan hal itu)
- f. Apakah anda merasa nyaman dengan permainan ini? Jika tidak, mengapa? (hal ini mungkin merupakan pengalaman baru bagi anggota tim untuk saling memberi dan menerima ‘nilai’ dan ‘support’)

Latihan ini bisa menjadi latihan yang sangat kuat pengaruhnya, khususnya jika partisipannya saling mengetahui bagaimana rekannya selama ini. Memberi penilaian bisa menjadi ‘mahal’ akan tetapi dilemanya ketika si penilai harus memberikan *support* untuk meningkatkan ‘nilai’ itu sendiri.

4.4.2.1.4. Trust Me (Blind Walk)

Tujuan Latihan:

- a. Untuk membangun sikap saling mendukung dan saling mempercayai.
- b. Bersikap jujur, tulus, dan dapat dipercaya.
- c. Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela.

Prosedur :

Setiap peserta berpasangan lalu menutup mata salah seorang dengan bandana. Seluruh kelompok diharuskan melintasi area yang telah disediakan. Setelah waktu yang diberikan habis dan seluruh peserta telah merasakan bagaimana ditutup matanya diberikan kesempatan seluruh peserta untuk

memberikan pengakuannya. Setiap pengakuan mendapat pujian. Peserta yang ditunjuk sebagai pemandu memberi arahan kepada anggota kelompoknya untuk melintasi area dengan tanpa boleh menyentuh temannya yang ditutup matanya.

Diskusi :

- a. Bagaimana perasaan anda ketika mata anda tertutup? (tidak nyaman, takut, bodoh, dll.).
- b. Apa yang anda butuhkan ketika mata anda tertutup? (dukungan, asuransi, saran, dll.).
- c. Bagaimana aktivitas ini dapat anda terapkan pada kantor anda? (butuh bantuan, bimbingan, penguatan, dll.).
- d. Apakah anda mempercayai teman anda?

Pengertiannya kita tidak mungkin tahu segala hal dalam hidup ini sehingga kita perlu mempercayai orang lain untuk menunjukkan arah atau memberi dukungan. Demikian pula orang lain, perlu mendapat dukungan dan bantuan dari kita.

4.4.2.1.5. Trust Fall

Tujuan Latihan:

Melatih peserta untuk saling mempercayai rekan kerja mereka secara mutlak.

Prosedur:

Tangan peserta yang menjatuhkan diri harus dilipat dan tidak boleh dibuka ketika menjatuhkan diri kebelakang. Peserta lainnya (1-2 orang) berdiri sejajar dan bersiap menahan rekannya yang jatuh. Pastikan bahwa teman sebagai penyangga telah benar-benar siap baru memberikan aba-aba menjatuhkan diri.

Diskusi:

Apa yang anda rasakan ketika menjatuhkan diri kebelakang? (ketergantungan, kepercayaan).

Seberapa besar anda mempercayai rekan anda?

Dengan melakukan permainan ini, akan melatih peserta untuk lebih mempercayai teman sekerjanya. Jika dia tidak percaya maka akan sulit untuk dapat menjatuhkan diri ke belakang. Permainan ini juga melatih sikap positif untuk lebih terbuka dan percaya terhadap sesama rekan kerja.

4.5. Hasil dan Analisis Intervensi

4.5.1. Hasil dan Analisis Uji *Pre-test* dan *Post-test Interpersonal Trust*

Studi pada tingkat ini untuk mengetahui apakah ada perubahan nilai variabel *affect based trust* dan *cognition based trust* para peserta setelah mengikuti program pelatihan ini. dapat menyerap materi yang didapat melalui proses pembelajaran ini. Evaluasi dilakukan dengan meminta peserta menjawab persoalan (*quiz*) dengan model soal pertanyaan *multiple choice*. Pengukuran dilakukan sebelum pelatihan dilaksanakan dan sesudahnya. Berikut dibawah ini adalah hasil uji *pre-test* dan *post-test interpersonal trust (affect based trust dan cognition based trust)*.

4.5.1.1. Uji *Pre-test* dan *Post-test Affect Based Trust*

Skor hasil evaluasi *pre-test* dan *post-test affect Based Trust* ditampilkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.8

Skor *Pre-test* dan *Post-test Affect Based Trust*

Nomer Partisipan	Skor <i>Pre-test</i>	Skor <i>Post-test</i>	<i>Range</i>
1	21	24	25
2	17	25	25
3	19	23	25
4	23	22	25
5	19	22	25
6	22	20	25

Nomer Partisipan	Skor <i>Pre-test</i>	Skor <i>Post-test</i>	<i>Range</i>
7	21	27	25
8	15	20	25
9	26	27	25
10	15	19	25
11	12	20	25
12	15	25	25
13	28	30	25
14	14	17	25
15	17	22	25
Rata-rata	18,93	22,87	

Pada tabel diatas, rata-rata *post-test* terlihat lebih besar daripada rata-rata *pre-test* secara keseluruhan peserta. Selanjutnya dilakukan uji *paired samples t-test* dan uji *two related samples wilcoxon* untuk mengetahui signifikasi nya berikut dibawah ini:

4.5.1.1.1. Uji Paired Samples T-test Affect Based Trust

Pada tabel *paired samples* didapatkan $t = -4,640$, dan $p = 0,000$. Karena $p < 0,05$, berarti signifikan, ada perbedaan antara hasil *pre-test* dan *post-test affect based trust*. Untuk mengetahui manakah yang lebih besar, maka dilihat nilai rata-rata pada tabel *paired samples statistics*. Nilai rata-rata *affect based trust (pre-test)* = 18,9333 dan nilai *affect based trust (post-test)* = 22,8667. Berarti, nilai *affect based trust (post-test)* lebih besar dari nilai *affect based trust (pre-test)*. Hal ini juga bisa dikatakan terdapat perubahan yang bertambah besar nilainya dimana bisa diartikan *affect based trust* para peserta meningkat.

Kesimpulan pada uji ini menunjukkan ada perbedaan antara nilai *pre-test affect based trust* dan nilai *post-test affect based trust* dimana nilai *pre-test* lebih besar dibandingkan dengan nilai *post-test*.

4.5.1.1.2. Uji Two related Samples Wilcoxon Affect Based Trust

Pada uji *wilcoxon t-test* hasil rata-rata nilai *pre-test* = 18,9333 dan *post-test* = 22,8667. Nilai *asympt. sig. (2-tailed)* = 0,002 dimana $p < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan terdapat perbedaan nilai rata-rata antara *pre-test* dan *post test affect*

based trust secara signifikan dimana nilai rata-rata *post-test* lebih tinggi daripada nilai rata-rata *pre-test*. Jadi dapat dikatakan bahwa terdapat perubahan nilai rata-rata kelas yang lebih besar setelah para peserta mengikuti pelatihan.

Meskipun demikian, tidak semua nilai rata-rata setiap peserta mengalami kenaikan. Hal ini bisa dibaca pada tabel *ranks* dimana terdapat *negative ranks* = (a) *post-test affect based trust* < *pre-test affect based trust*, jumlah peserta = 2 orang, dengan rata-rata *rank* 2,50. Sementara *positive ranks* = (b) *post-test affect based trust* > *pre-test affect based trust*, jumlah peserta = 13 orang, dengan rata-rata *rank* = 8,85.

4.5.1.2. Uji *Pre-test* dan *Post-test Cognition Based Trust*

Skor hasil evaluasi *pre-test* dan *post-test cognition based trust* ditampilkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.9

Skor *Pre-test* dan *Post-test Cognition Based Trust*

Nomer Partisipan	Skor <i>Pre-test</i>	Skor <i>Post-test</i>	<i>Range</i>
1	22	25	25
2	21	24	25
3	17	23	25
4	19	16	25
5	23	23	25
6	23	15	25
7	17	24	25
8	19	23	25
9	25	26	25
10	18	18	25
11	14	21	25
12	17	25	25
13	30	30	25
14	20	20	25
15	20	26	25
Rata-rata	20,3	22,6	

Pada tabel diatas, rata-rata *post-test* terlihat lebih besar daripada rata-rata *pre-test* secara keseluruhan peserta. Selanjutnya dilakukan uji *paired samples t-test* dan uji *two related samples wilcoxon* untuk mengetahui signifikasinya berikut dibawah ini:

4.5.1.2.1. Uji Paired Samples T-test Cognition Based Trust

Pada tabel *paired samples* didapatkan $t = -2,018$, dan $p = 0,063$. Karena $p > 0,05$, berarti tidak signifikan. Jadi tidak ada perbedaan yang signifikan antara *pre-test cognition-based trust* dan *post-test cognition-based trust*.

4.5.1.2.2. Uji Two Related Samples Wilcoxon Cognition Based Trust

Pada tabel Test Statistics^b dapat dibaca bahwa Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,082 dimana $p > 0.05$ berarti tidak signifikan. Jadi tidak ada perbedaan yang signifikan antara *pre-test cognition-based trust* dan *post-test cognition-based trust*.

4.5.2. Hasil dan Analisis Evaluasi Trainee Satisfaction Reactions

Hasil evaluasi reaksi menunjuk pada persepsi atas program pelatihan (fasilitas, pelatih, dan materi) menurut Noe (2008). Hasil evaluasi reaksi berguna untuk mengidentifikasi apakah peserta berpendapat bahwa pelatihan berlangsung sukses atau ada hambatan dalam pelatihan tersebut (Noe, 2008). Evaluasi reaksi merupakan kriteria tingkat 1 dalam *Kirkpatrick's framework* (Noe, 2008).

Pada tabel dibawah ini, peneliti dapat menyimpulkan persepsi peserta bahwa secara keseluruhan pelatihan berlangsung sudah sesuai dengan tujuan. Akan tetapi terdapat hal yang masih perlu menjadi bahan perbaikan untuk masa mendatang yaitu persepsi peserta terhadap waktu pelatihan yang dirasa kurang

cukup. Pada item no.4 terbaca bahwa 60.0% persepsi peserta menyatakan bahwa kurang cukup waktu untuk mempelajari materi dalam pelatihan ini.

Tabel 4.10

Trainee Satisfaction Reactions

		Evaluasi Pelatihan			
	PERNYATAAN	sangat tidak sesuai	kurang sesuai	sesuai	sangat sesuai
1	Saya mendapatkan pengetahuan dari pelatihan ini	0.0%	0.0%	80.0%	20.0%
2	Materi pelatihan ini mudah untuk saya mengerti	0.0%	13.3%	80.0%	6.7%
3	Cara penyampaian materi adalah cara yang efektif untuk belajar	0.0%	0.0%	80.0%	20.0%
4	Ada cukup waktu untuk mempelajari materi dalam pelatihan ini	0.0%	60.0%	33.3%	6.7%
5	Saya merasa pelatih ingin kami untuk belajar	0.0%	13.3%	60.0%	26.7%
6	Saya merasa nyaman untuk menyampaikan pertanyaan pada pelatih	0.0%	6.7%	66.7%	26.7%
7	Saya belajar banyak dari pelatihan ini	0.0%	13.3%	46.7%	40.0%
8	Apa yang saya pelajari ini berguna dalam pekerjaan sehari-hari saya	0.0%	0.0%	86.7%	13.3%
9	Pelatih menyampaikan materi dengan baik	0.0%	0.0%	73.3%	26.7%
10	Pelatih memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas	0.0%	0.0%	46.7%	53.3%
11	Pelatih membahas hasil dari setiap kegiatan secara menyeluruh dengan baik	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%
12	Pelatih berinteraksi dengan peserta secara nyaman dan baik	0.0%	0.0%	60.0%	40.0%
13	Penggunaan alat bantu (video, alat bantu permainan,dll) secara proporsional baik	0.0%	6.7%	66.7%	26.7%
14	Materi sesuai dengan tujuan pelatihan	0.0%	0.0%	73.3	26.7
15	Contoh kegiatan dalam pelatihan sesuai dengan materi	0.0%	0.0%	73.3	26.7
16	Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan kualitas pelatih	0.0%	0.0%	80.0%	20.0%
17	Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan pelatihan ini	0.0%	6.7%	73.3%	20.0%

Pada evaluasi reaksi ini juga menyediakan kotak kritik dan saran pada lembar evaluasi kegiatan pelatihan ini sebagai bahan masukan guna perbaikan di masa mendatang. Komentar kritik dan saran yang dirangkum adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11

Kotak Kritik dan Saran

No.	Pernyataan kritik dan saran
Lembar	
1.	Diperbanyak waktu pelatihannya.
2.	Adakan pelatihan sebanyak mungkin.
8.	Modul pelatihan interpersonal trust sebaiknya di copy dan dibagi untuk seluruh pegawai, karena waktu ada sosialisasi di L III tidak semua pegawai hadir.
9.	Waktunya sangat terbatas.
10.	Simulasi dalam pelatihan membutuhkan waktu yang banyak, termasuk peserta. Oleh karena itu sebaiknya ada waktu khusus untuk melakukan simulasi.
15	Pelatihan untuk ditambah lagi.

Pada tabel diatas, dapat dibaca bahwa waktu yang menjadi perhatian para peserta dimana dirasa kurang cukup. Hal ini terjadi karena pelatihan ini berupa *pilot testing*. *Pilot testing* merujuk pada proses dari pemberian gambaran awal tentang bagaimana program pelatihan kepada para peserta (Noe,2008). Waktu dan biaya yang mahal untuk suatu program pelatihan menjadi pertimbangan untuk memilih *pilot testing* guna ‘*to show the program*’ agar dapat diketahui bagaimana reaksi para peserta dan pihak manajerial terhadap program ini.

Pilot testing ini juga untuk dapat mendapatkan informasi bagaimana pelatihan ini diselenggarakan dengan baik dan peserta dapat belajar dan puas atas program ini. Dari informasi pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa peserta merasa puas dan merasa membutuhkan untuk mengikuti program pelatihan seperti ini lebih lama lagi serta *readiness* para peserta untuk berpartisipasi untuk program selanjutnya. Hal ini sesuai dengan teori *adult learning theory* Malcolm Knowles (dalam Noe,2008) dimana orang dewasa memiliki kebutuhan untuk mengetahui mengapa mereka belajar sesuatu. Kesiapan belajar mereka bukan semata-mata karena paksaan akademik, tetapi karena kebutuhan hidup dan untuk melaksanakan tugas peran sosialnya. Ketika mereka merasa membutuhkan maka mereka akan lebih termotivasi untuk melakukannya dan menginginkan program pelatihan seperti ini. Orang dewasa membawa lebih banyak hal yang terkait dengan pengalaman pekerjaan ke dalam situasi pembelajaran. Oleh karena itu lebih

digunakan teknik pengalaman pada pembelajaran orang dewasa. Dorongan untuk mendapat pelatihan lagi terlihat pada informasi data kuesioner bahwa mereka merasa waktu yang diberikan pada pelatihan ini terlalu singkat dan mereka menginginkan pelatihan seperti ini lagi.

4.5.3. Hasil dan Analisis Evaluasi *Learning Trainee*

Studi pada tingkat ini untuk mengetahui apakah ada perubahan pada tingkat pembelajaran peserta setelah mengikuti pelatihan. Pembelajaran yang dimaksud ialah peserta dapat menyerap materi yang didapat melalui proses pembelajaran ini. Evaluasi dilakukan dengan meminta peserta menjawab persoalan (*quiz*) dengan model soal pertanyaan *multiple choice*. Pengukuran dilakukan sebelum pelatihan dilaksanakan dan sesudahnya. Berikut dibawah ini adalah tabel hasil evaluasi pembelajaran yang diberikan sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan:

Tabel 4.12
Skor Hasil Evaluasi Pembelajaran

Nomor Partisipan	Skor Pre-test	Skor Post-test	Range
1	8	9	10
2	9	10	10
3	8	10	10
4	9	10	10
5	7	10	10
6	9	10	10
7	8	9	10
8	8	10	10
9	9	10	10
10	9	10	10
11	7	9	10
12	5	9	10
13	8	9	10
14	9	10	10
15	8	9	10
Total Score	121	144	
Rata-rata	8,1	9,6	

Pada tabel diatas, rata-rata *post-test* terlihat lebih besar daripada rata-rata *pre-test* secara keseluruhan peserta. Selanjutnya dilakukan uji *paired samples t-test* dan uji *two related samples wilcoxon* untuk mengetahui signifikasi nya berikut dibawah ini:

4.5.3.1. Uji Paired Samples T-test

Berdasarkan tabel *paired samples statistics t-test* diperoleh hasil nilai rata-rata kelas *pre-test* adalah 8,1 dan nilai rata-rata kelas *post-test* adalah 9,6 dengan jumlah peserta 15 orang. Dari nilai tersebut dapat dikatakan bahwa nilai *post-test* lebih besar daripada nilai *pre-test* ($8,1 < 9,6$). Hal ini menunjukkan terdapat kenaikan nilai rata-rata kelas setelah adanya program intervensi. Jadi program intervensi yang dilakukan memberi tambahan pengetahuan kepada peserta.

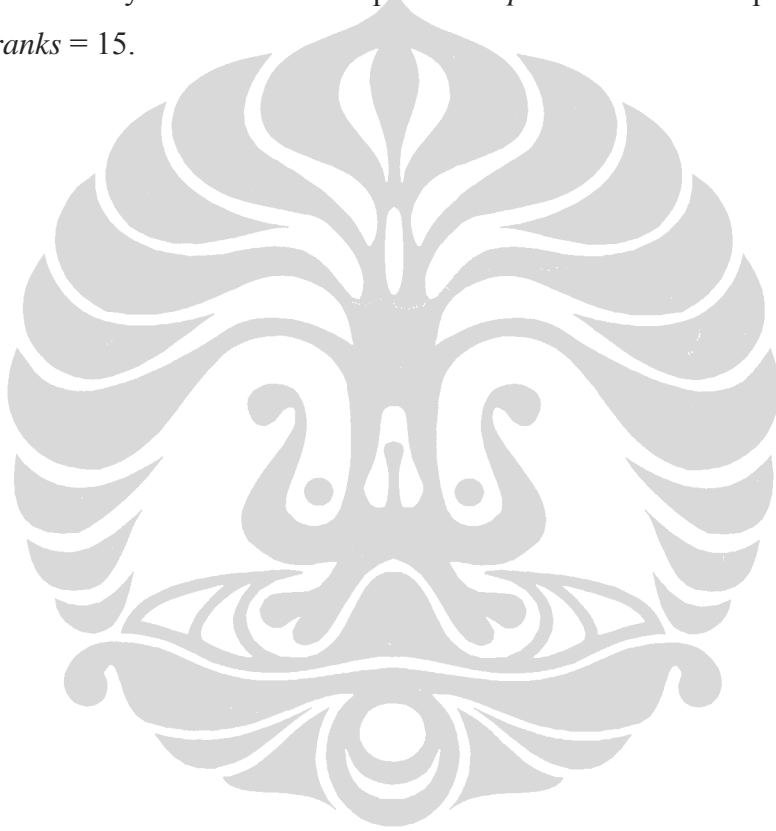
Berdasarkan tabel *paired samples correlations t-test* menunjukkan adanya hubungan antara *pre-test quiz* dan *post-test quiz* dengan nilai korelasi sebesar 0.564. Berdasarkan tabel *paired samples test t-test* diperoleh nilai $t = -6,487$, dan $p = 0,000$. Karena $p < 0,05$, berarti signifikan, ada perbedaan antara *pre-test quiz* dan *post-test quiz*. Jadi program intervensi yang dilakukan memberi tambahan pengetahuan dalam proses pembelajaran secara signifikan.

Berdasarkan analisa diatas diambil kesimpulan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara nilai *pre-test quiz* dan *post-test quiz*, dimana nilai *post-test quiz* lebih besar dibandingkan dengan nilai *pre-test quiz*.

4.5.3.2. Uji Two Related Samples Wilcoxon

Studi menggunakan *wilcoxon t-test* menunjukkan *mean pre-test* =8,1 dan *mean post test* =9,6 dengan signifikasi yang ditunjukkan *asympt. sig. (2-tailed)* = 0,000, dimana $p < 0,05$. Dari nilai tersebut dapat dikatakan terdapat perubahan yang signifikan antara *pre-test* dan *post-test quiz*.

Pada tabel *descriptive statistics* dapat diketahui nilai terkecil hasil *pre-test* adalah 5 dan nilai tertinggi adalah 9. Sementara hasil terkecil *post-test* adalah 9 dan nilai tertinggi adalah 10. Pada kolom *standard deviation* menunjukkan penyimpangan dari nilai rata-rata yang besar karena *range* nilai minimum dan maksimum yang besar pada *pre-test*, sedangkan pada *post-test* nilai penyimpangan ini lebih kecil. Hal ini menunjukkan adanya perubahan pada proses pembelajaran dimana deviasi nilainya menjadi kecil. Pada tabel *ranks* dapat diambil informasi bahwa ke lima belas peserta mengalami kemajuan dimana hasil *post-test* nya lebih besar dari pada nilai *pre-test*. Hal ini dapat dilihat dari *positive ranks* = 15.



BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisisnya diatas, peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan dua kelompok responden. Responden kelompok pertama yaitu seluruh karyawan kantor dimana kelompok ini untuk digunakan mengukur pengaruh *affect based trust* dan *cognition based trust* terhadap *teamwork*. Sedangkan kelompok kedua merupakan karyawan pada bagian umum dimana kelompok *pilot testing* ini yang menjadi peserta program intervensi.
2. *Affect based trust* berpengaruh terhadap *teamwork* di kantor pelayanan XYZ secara signifikan. Sedangkan *cognition based trust* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *teamwork* di kantor pelayanan XYZ.
3. Dari persamaan regresi yang terbentuk peneliti berpendapat bahwa terdapat kecenderungan partisipan lebih mempercayai rekan kerjanya berdasarkan perasaan (*affect based trust*) daripada mempercayai berdasarkan kemampuan kerjanya (*cognition based trust*). Emosi dapat mempengaruhi interpretasi kita mengenai suatu informasi sensorik (Carole Wade & Carol Tavris,2007).
4. Peningkatan yang signifikan terjadi antara skor kuesioner *affect based trust* sebelum dan sesudah dilakukan intervensi di kantor pelayanan percontohan XYZ. Hal ini menunjukkan adanya perubahan *affect based trust* setelah adanya intervensi.

5. Pada skor kuesioner *cognition based trust* tidak terdapat peningkatan yang signifikan antara sebelum dan sesudah dilakukan intervensi di kantor pelayanan percontohan XYZ.
6. Hasil dan analisis evaluasi *trainee satisfaction reactions* menunjukkan bahwa persepsi peserta secara keseluruhan pelatihan berlangsung sudah sesuai dengan tujuan. Akan tetapi terdapat hal yang masih perlu menjadi bahan perbaikan untuk masa mendatang yaitu persepsi peserta terhadap waktu pelatihan yang dirasa kurang cukup. Evaluasi reaksi ini merupakan kriteria tingkat 1 dalam *Kirkpatrick's framework* (Noe,2008).
7. Kritik dan saran pada lembar evaluasi kegiatan pelatihan ini sebagai bahan masukan guna perbaikan di masa mendatang berisi usulan agar waktu latihan perlu ditambah dan jumlah pelatihan diperbanyak lagi.
8. Waktu dan biaya yang mahal untuk program pelatihan *team building* menjadi pertimbangan untuk memilih *pilot testing* guna 'to show the program' agar dapat diketahui bagaimana reaksi dan manfaatnya bagi para peserta dan pihak manajerial terhadap program ini.
9. Evaluasi *learning trainee* merupakan kriteria tingkat 2 dalam *Kirkpatrick's framework* (Noe,2008) menunjukkan terdapat kenaikan nilai rata-rata kelas setelah adanya program intervensi dalam pelatihan ini. Jadi program intervensi yang dilakukan memberi tambahan pengetahuan kepada peserta.

5.2. Diskusi

Hasil uji regresi pada *interpersonal trust* terhadap *teamwork* menunjukkan bahwa secara simultan *affect based trust* dan *cognition based trust* berpengaruh pada *teamwork*. Akan tetapi secara parsial hanya *affect based trust* yang berpengaruh sedangkan *cognition based trust* tidak berpengaruh. Sementara uji korelasi antara faktor *affect based trust* dan *cognition based trust* mempunyai hubungan yang cukup kuat dan positif. Hal ini menunjukkan bahwa orang mendahulukan perasaannya dalam mempercayai rekan kerjanya ketimbang

melihat kemampuan kerjanya. Ketika secara perasaan mempercayai rekannya baru kemudian mempercayai rekannya secara kemampuan kerjanya.

Kepercayaan secara perasaan tersebut bisa karena interaksi mengenal rekannya dari faktor asal yang sama, usia yang sepekan, jenis kelamin yang sama, tingkat pendidikan yang sama, atau pun sejarah yang sama. *Affect based trust* muncul dari interaksi antara anggota tim dengan lainnya, dan mencerminkan keyakinan pada lainnya selama memperhatikan kesejahteraan mereka (Lewis and Weigert, 1985; Rempel, Holmes, and Zanna, 1985 dalam Ng and Chua, 2006). *Affect based trust* merupakan hasil pada tindakan yang menggambarkan kepedulian and perhatian pada hubungan lebih daripada tindakan yang fokus pada hasil tugas-tugas (Ng and Chua, 2006).

Kondisi ini bisa menjadi halangan para anggota tim untuk menjadikan timnya sebagai tim yang produktif secara optimal. Karena yang dibutuhkan kantor pelayanan percontohan XYZ adalah anggota tim yang melebur menjadi satu untuk bersinergi mencapai tujuan. Kantor dengan beban kerja yang tinggi membutuhkan anggota yang solid yang saling percaya bahwa rekan kerjanya handal dan berkompentensi tinggi serta bertanggung jawab atas bagian kerjanya.

Orang menjadi cenderung mempercayai berdasarkan interaksi sosialnya, misalnya karena sesama pegawai lama, sesama lulusan sekolah, dll. Kelompok yang terdiri atas orang-orang yang saling dekat biasanya dapat bekerja sama dengan baik (Wade & Tavis, 2007). Pengelompokan ini justru mengurangi kemampuan *teamwork* dimana hal ini diperjelas dengan data hasil *the blockage questionnaire* dimana hasilnya adalah *poor teamwork* (8,83%) masih menjadi hambatan utama.

Hambatan *poor teamwork* pada hubungan sosial juga bisa karena adanya '*the sucker effect*'. Teori *the sucker effect* menyatakan bahwa orang menahan aksi kerja sama mereka karena takut yang lainnya akan mengambil keuntungan dan tidak memberikan timbal balik (Orbell and Dawes, 1981 dalam Ng and Chua, 2006). Peningkatan *trust* antar pegawai meningkatkan kerja sama dengan mengurangi ketakutan adanya '*the sucker*' (Ng and Chua, 2006). Apabila pegawai

yakin akan kemampuan teman sekerjanya bahwa mereka mempunyai kemampuan kerja berdasarkan penilaian kerjanya, maka mereka pun yakin bahwa temannya bukan 'the sucker'. *Cognition based trust* berdasarkan kompetensi dan kehandalan seseorang atas kegiatan yang telah ditunjukkannya (McAllister, 1995).

Peneliti berpendapat bahwa berdasarkan data-data penelitian yang telah dilakukan, hambatan pada *teamwork* terletak pada bagaimana cara orang mempercayai rekannya yang lebih berdasarkan *affect based trust*. Hal ini yang perlu mendapat perhatian pihak manajemen kantor untuk mengambil langkah-langkah misalnya membuat program *team building* yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar pegawai semakin kuat dan baik. Karena tim yang bagus tidak hanya dibangun dalam waktu semalam, tetapi bisa dipercepat dengan program-program *team building* tersebut.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Kumar (2005) memerinci kekurangan kuesioner diantaranya adalah tingkat pengembalian yang rata-rata rendah. Pada penelitian ini tingkat pengembalian kuesioner dari 60 orang staff yang dimintai responnya tentang *interpersonal trust* dan *teamwork* hanya 43 orang yang memberikan respon yaitu sekitar 70%. Untuk *the blockage questionnaire* sekitar 66% responden yang memberikan responnya. Hal ini menjadi tidak bisa diketahui angka mutlak yang menggambarkan bagaimana realita responden secara keseluruhan.

Pengukuran efektivitas *training* belum dapat dilakukan secara menyeluruh karena *training* masih berupa *pilot testing* dimana tidak semua pegawai kantor yang mengikutinya. Program intervensi pelatihan ini masih merupakan *previewing* dari program *team building* secara keseluruhan.

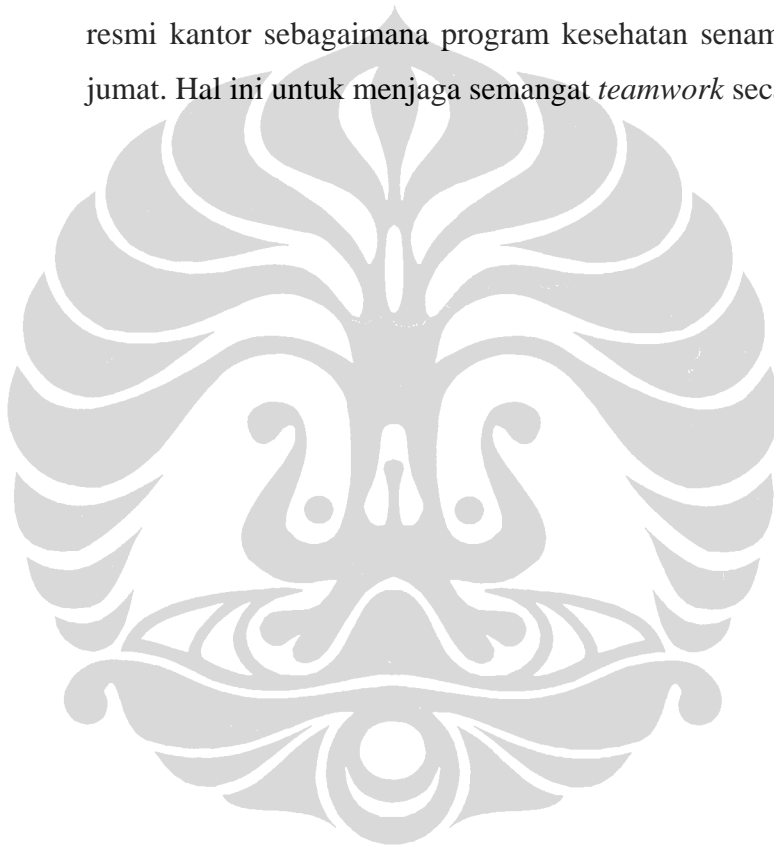
Penelitian ini hanya berdasarkan pada unsur *trust* pada tahap *forming* sebuah tim dimana masih banyak variabel lainnya yang menentukan bagaimana suatu tim dapat berfungsi dengan baik. Meskipun *interpersonal trust* berpengaruh sebesar 19,8% terhadap *teamwork* namun masih perlu dilakukan pendalaman atas

sebelas unsur lainnya pada dua belas karakteristik team yang efektif kuesioner *parker team-development survey*.

5.4. Saran Praktis

1. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya melengkapi hasil kuesioner perlu dilakukan wawancara secara lebih dalam baik secara terstruktur maupun tak terstruktur dengan lebih jelas jumlah sampelnya dan terekam sebagai dasar bukti data.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *team building* terhadap kinerja *teamwork* masih perlu dilakukan penelitian lanjutan. Hal ini karena penelitian ini hanya terbatas pada pemberian *trust building* dimana ini hanya merupakan bagian dari metode *team building*. Diharapkan dengan menggunakan metode *team building* secara lengkap akan dapat menjawab tantangan pada hambatan yang ada pada tim kerja kantor pelayanan percontohan XYZ.
3. Program *team building* merupakan program pelatihan yang berkelanjutan yang harus dilaksanakan secara periodik untuk menjaga tim agar berfungsi secara bagus dan bukan program yang hanya dilakukan diawal pembentukan tim saja.
4. Program pelatihan *leadership* juga perlu diselenggarakan untuk para pemimpin tim guna membangun *teamwork* yang berkinerja tinggi. Menurut Ulrich, Smallwood, dan Sweetman (2008), para pemimpin menentukan kesuksesan tim yang berkinerja tinggi melalui empat hal yaitu menetapkan tujuan yang jelas, membuat keputusan yang tepat, membangun hubungan, dan pembelajaran untuk kesuksesan tim.
5. Penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan perilaku yang mendukung dalam kerja sama perlu mendapat pertimbangan pihak manajerial untuk lebih memacu kinerja tim kerja. Pendekatan penilaian perilaku mensyaratkan para manajer untuk menilai sejauh apa para karyawan menunjukkan perilaku yang efektif pada pekerjaannya (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2010).

6. Untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat digali lebih lanjut lagi apakah efek-efek perbedaan *cognition based trust* dan *affect based trust* dalam kontribusinya pada tim kerja.
7. Program *team building* sebaiknya perlu dilakukan pada waktu khusus diluar jam kerja agar tidak mengganggu tugas utama. Pada pelaksanaannya sebaiknya oleh konsultan yang sudah berpengalaman mengingat variasi dan materinya yang banyak.
8. Program *team building* sebaiknya diusulkan sebagai program tahunan resmi kantor sebagaimana program kesehatan senam bersama setiap hari jumat. Hal ini untuk menjaga semangat *teamwork* secara berkelanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, John and Randall, Ray et al.(2010). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Fifth Edition. England: Pearson Education Limited.
- Anastasi, Anne & Urbina, Susana.(2007). *Tes Psikologi*. Edisi ketujuh. Alih bahasa: Drs. Robertus Hariono S. Imam, M.A. Jakarta: PT. Indeks.
- Atkinson, Rita L., Richard C. Atkinson, Ernest R. Hilgard.(1993). *Pengantar Psikologi*. Edisi kedelapan Jilid 2. Alih bahasa: Dra. Nurdjannah Taufiq. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bell, Suzanne T.(2007). *Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 92(3), May 2007, 595-615.
- Cummings, Thomas G., Worley, Christopher G.(2009). *Organization Development & Change*. Canada: South-Western.
- Daft, Richard L.(2007). *Understanding The Theory And Design Of Organizations*. Thomson South-Western.
- Brown, D. & Harvey, D. (2000). *An Experiential Approach to Organizational Development*. NJ: Prentice Hall.
- Effendy, Marwan, DR., S.H.(2010). *Pemberantasan Korupsi dan Good Governance*. Jakarta: Timpani publishing.
- Fern, Edward F.(2001). *Advanced Focus Group Research*. London: Sage Publications.
- Forsyth, Donelson R.(2010) *Group Dynamics*. Fifth Edition. USA: Wadsworth Cengage Learning.

- Furlong, Nancy, Eugene Lovelace, and Kristin Lovelace.(2000). *Research Methods and Statistics: An Integrated Approach*. New York: Thomson Wadsworth.
- Gibson, James L., James H. Donelly, Jr., John M. Ivancevich, and Robert Konopaske.(2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill International Edition.
- Ilgel,D.R., Hollenbeck,J.R., Johnson,M. and Jundt, D.(2005). *Team in Organization: From input-process-output models to IMOI models*. *Annual Review of Psychology*, 56,517-43.
- Jerome, Paul J.(2007). *Sukses Mengelola Perubahan Tim Anda*. Penerjemah: Ramelan. Jakarta: PPM.
- Johnson, D.W., Johnson, F.P.,(2000). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. Seventh Edition. Tokyo: Allyn and Bacon, Inc.
- Kaplan, Robert M., & Saccuzzo, Dennis P.(1997). *Psychological Testing. Principles, Applications, and Issues*. Fourth Edition. California: ITP.
- Kerlinger, Fred N.(2000). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Edisi Ketiga. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kreitner, & Kinicki.(2010). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Kumar, Ranjit.(2005). *Research Methodology: A Step-By-Step Guide For Beginners*. 2nd Edition. London: Sage Publications.
- Luthans, Fred.(2008). *Organizational Behavior*. Eleventh Edition. McGraw-Hill International Edition.
- Lencioni, Patrick.(2006). *Overcoming The Five Dysfunctions of a Team*. Penerjemah: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.

- McAllister, Daniel J.(1995). *Affect- And Cognition- Based Trust As Foundation For Interpersonal Cooperation In Organizations*. Academy Of Management Journal Vol. 38 No. 1 p.24-59.
- Munandar, Ashar Sunyoto.(2001) Psikologi Industri dan Organisasi. Depok: Universitas Indonesia.
- Mackin, Deborah.(2007). *The Team-Building Tool Kit*. Second Edition. New York: Amacom.
- Moon, Philip.(1994). Penilaian Karyawan. Seri Manajemen No.158. Penerjemah: Hari Wahyudi,Drs. Jakarta: Lembaga Pembinaan dan Pendidikan Manajemen.
- Noe, Raymond A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright.(2010). *Human Resource Management. Gaining A Competitive Advantage*. Seventh Edition. USA: McGraw.Hill International Edition.
- Noe, Raymond A.(2008). *Employee Training & Development*. Fourth Edition. USA: McGraw.Hill International Edition.
- Ng, Kok-Yee, and Chua, Roy Y. J.(2006). *Do I Contribute More When I Trust More? Differential Effects of Cognition- and Affect-Based Trust*. Management and Organization Review 2:1 43-66. Oxford: Blackwell publishing.
- Newstrom, John, & Scannell, Edward.(1998). The Big Book of team Building Games. *Trust-Building Activities, Team Spirit Exercises, and Other Fun Things to Do*. USA: Mcgraw-Hill.
- Ulrich, Dave, Smallwood, Norm, and Sweetman, Kate.(2008). *The Leadership Code*. Boston: Harvard Business Press.
- Parker, Glenn M.(2007). *Team Players and Teamwork. New Strategic for Developing Successful Collaboration*. Second Edition. USA: John Wiley & Sons,Inc.

- Pratisto, Arif,S.Hut.,M.Sc.(2010). Statistik Menjadi Mudah SPSS 17. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Pokras, Sandy.(2010) Bekerja Dalam Tim: Buku Panduan Anggota Suatu Tim. Pengalih bahasa: Riza Rismadani,S.S. Jakarta: Indeks.
- Prihadi, Syaiful F.(2004). *Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Reksoatmodjo, Tedjo N., Dr.,ST.,M.Pd.(2009). Statistika: untuk Psikologi dan Pendidikan. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Riggio, Ronald E.(2008). *Industrial/Organizational Psychology*. Fifth Edition. New Jersey: Pearson.
- Robins, Stephen P., Timothy A. Judge.(2011). *Organizational Behavior*. Fourteenth Edition. New Jersey: Pearson.
- Robins, Stephen P.(2006). Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Alih bahasa: Drs. Benyamin Molan. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Ross, Judith A. (2005). *Make Your Good Team Great: Increase group emotional intelligence to increase group result*. Harvard Business Scholl Publishing Corporation.
- Sobur, Alex, Drs.M.Si.(2009). Psikologi Umum. Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono, Prof.Dr.(2009). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suryabrata, Sumadi.(2005). Pengembangan Alat Ukur Psikologis. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Schultz, Duane P., Schultz, Sidney E.(2010). *Psychology and Work Today*. Tenth Edition. New jersey: Pearson.
- Stewart, David W., Prem N. Shamdasani & Dennis W. Rook.(2007). *Focus Groups: Theory and Practice*. 2nd Edition. London: Sage Publications.

- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.A. (1996). *Organizational Development: Strategic for Changing Environment*. New York: Harper Collins Publisher Inc.
- Syafiie, Inu Kencana, DR.H., M.Si. (2011) *Manajemen Pemerintahan*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Tuckman, B.W.(1965) *Developmental sequences in small Groups*. Psychological Bulletin, June, pp.384-399.
- Ulrich, Dave, Norm Smallwood, & Kate Sweetman.(2008). *The leadership Code: Five Roles to Lead By*. Boston: Harvard Business Press.
- Vaughn, Robert H.(2005). *The Professional Trainer. A Comprehensive guide to Planning, Delivering, and Evaluating Training Programs*. Second Edition.San Francisco: Berrett-Koehler Publisher,Inc.
- Wade, Carole, Carol Tavris.(2007). *Psikologi*. Edisi kesembilan Jilid 1. Alih bahasa: Benedictine Widyasainta M.Psi., Ign. Darma Juwono S.Psi. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Woodcock, Mike & Dave Francis.(1990). *Unblocking Your Organization*. USA: Gower.
- Woodcock, Mike.(1989).*Team Developmental Manual*. Second Edition. Vermont USA: GOWER.
- Winardi, Prof.Dr.J,SE.(2005). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana.
- Walgito, Bimo, Prof.Dr.(2008). *Psikologi Kelompok*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Yuwono, Ino,Drs.MA., Suhariadi, Fendy,Dr.Drs.MT., Handoyo, Seger, Drs.M.Si., Fajrianti, Dra., M.Psi., Muhammad, Budi Setiawan, S.Psi., Septarini, Berlian gressy, S.Psi.(2005) *Psikologi Industri & Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

RINCIAN PELAKSANAAN INTERVENSI

1. Hari Pertama Pelatihan *Interpersonal Trust* guna Membangun Tim Kerja yang efektif.

Tanggal dan Tempat Pelatihan :

- 10 Mei 2012 pukul 15:30 – 17:30 Lt.3 Ruang Pertemuan (*indoor*)
- Kantor Pelayanan Percontohan XYZ Jl. TB. Simatupang Kav. 67 Ragunan Pasar Minggu Jakarta Selatan.

Kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut dibawah ini.

Waktu	Agenda	Deskripsi	Tujuan	Alat bantu
15:30–16:00	Opening	<ul style="list-style-type: none">▪ Sambutan dari pihak kantor diwakili kepala sub bagian umum (eselon IV)▪ Perkenalan fasilitator pelatihan dan juga sekaligus meminta konfirmasi apakah peserta telah mendapat foto-copy materi yang telah dibagikan pagi harinya.	<ul style="list-style-type: none">▪ Pembukaan resmi kegiatan pelatihan.▪ Untuk menjalin keakraban antara fasilitator dan peserta.	
	Icebreakers	<ul style="list-style-type: none">▪ Pemutaran film pendek ‘Mr.Bean- <i>giving order to army cadets</i>’ (diulang 2x).▪ Respon peserta atas film tersebut ialah tertawa terbahak-bahak meski diputar yang kedua kalinya. Pembahasan film tersebut dihubungkan dengan kekompakan sebagai tim dan kepercayaan atas kode yang	<ul style="list-style-type: none">▪ Peserta menjadi lebih relax sehingga diharapkan lebih dapat menerima materi yang akan disampaikan. Pelaksanaan pelatihan di akhir jam kantor merupakan jam ‘lelah’ karyawan sehingga	LCD, Laptop, Slide film.

		diberikan dengan bereaksi positif atas kode tersebut dengan menjalankannya. Peserta mulai dibawa pada kunci tema utama yaitu tentang <i>'interpersonal trust'</i> dan <i>'teamwork'</i> .	menjadikan mereka lebih relax merupakan hal penting agar tidak bosan dan meninggalkan tempat atau kurang fokus.
16:00–16:30	Lecture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materi disampaikan dengan multi media projector dengan <i>power point</i> sebagai program penyampainya. ▪ Penyampaian materi memberikan peluang bagi yang ingin bertanya. Meskipun demikian hingga selesai materi disampaikan tidak ada pertanyaan yang diajukan. ▪ Diakhir sesi penyampaian materi disampaikan pertanyaan diskusi sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apakah kita benar-benar merupakan sebuah tim yang saling mempercayai antar anggotanya? ▪ Apakah kita siap untuk memikul beban yang berat secara bersama? Dan percaya bahwa anggota tim yang lain pun bekerja sama berat dengan kita? ▪ Meskipun dalam diskusi peserta masih terlihat pasif untuk menjawab atau ragu-ragu menyampaikan pendapatnya namun hal tersebut lebih menunjukkan pada masih belum pahami mengenai konsep pentingnya untuk saling mempercayai dalam tim. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peserta memahami apa teamwork dan interpersonal trust dan dinamika hubungan keduanya. <p>LCD, Laptop, Slide presentasi.</p>
16:30–17:30	Games	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pembukaan sesi games diawali dengan pemutaran video <i>trust building – trust your team mates</i>. Pada video ini menampilkan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secara visual memberi pemahaman atas bagaimana membangun suatu <p>LCD, laptop,</p>

bagaimana seseorang yang jatuh kemudian disanggah oleh temannya lalu dialirkan ke belakang. Permainan ini menunjukkan saling percaya dalam suatu tim. Pelatih menawarkan apakah para peserta ingin mencobanya? Disambut gelak tawa para peserta. Latihan ini memang tidak untuk dipraktikkan karena terdapat faktor risikonya. Penawaran hanya sebagai sarana melihat para peserta apakah fokus pada film tersebut.

- Kemudian pemutaran video *The elevator* yang hampir serupa dengan video diatas hanya diperankan oleh anak-anak. Pelatih juga menawarkan kembali apakah para peserta tertarik untuk mencobanya? Dan masih disambut gelak tawa. Faktor usia (sistem kerangka-tulang) menjadi faktor utama keselamatan yang dipertimbangkan pelatih untuk tidak mempraktekkan latihan ini.
- Video selanjutnya ialah *Trust me* dimana merupakan cara bagaimana menjatuhkan diri kebelakang dan ditangkap oleh satu teman yang berdiri sejajar. Pada video ini juga sama dengan video sebelumnya diatas dimana peserta hanya diarahkan pada pemahaman visual tentang bagaimana kepercayaan menjadi hal penting dalam suatu permainan. Pelatih juga memberi analog bahwa kepercayaan juga menjadi dasar yang utama dari suatu hubungan baik informal maupun formal.

kepercayaan melalui suatu permainan. Slide film.

- Melatih peserta untuk saling mempercayai rekan kerja mereka secara mutlak.

-
- Permainan selanjutnya adalah latihan sejarah pribadi. Disini pelatih
 - Untuk lebih saling mengenal teman
-

berkeliling dan mendekati peserta untuk menceritakan dari mana asalnya, berapa saudaranya, dan pengalaman apa yang berkesan pada saat masa kecilnya. Pengalaman ini bisa yang sangat menyenangkan atau menakutkan. Peserta secara bergantian bercerita tentang dirinya. Dan terdapat peserta yang menemukan mempunyai kesamaan seperti jumlah saudara dan pengalaman yang menakutkan seperti tenggelam. Melalui saling bercerita dan saling mendengarkan ini, para peserta merasa menjadi lebih dekat dan mempunyai kepercayaan diri untuk mengungkapkan dirinya. Di akhir sesi ini, pelatih mengajukan pertanyaan siapakah yang masih ingat cerita teman-temannya? Peserta terlihat menjadi tegang. Kemudian pelatih melanjutkan bahwa pertanyaan tersebut tidak untuk dijawab tetapi hanya untuk dipikirkan bahwa semakin sedikit yang kita ingat berarti semakin kurang perhatian atas cerita temannya sendiri.

-
- Permainan selanjutnya adalah saya percaya pada mu. Hal yang dipelajari disini adalah bagaimana berkomunikasi secara terbuka dan mengapa hal tersebut terkadang sulit dilakukan. Permainan ini tidak mudah karena terbukti peserta sulit untuk mengutarakan komunikasi sesuai petunjuk dan terdiam.

sekerja. Untuk membangun kepercayaan diantara teman sekerja.

- Meningkatkan kepercayaan dengan memberi anggota tim satu kesempatan untuk menunjukkan keterbukaan.
- Membantu anggota tim untuk dapat saling memahami pada suatu tingkat yang fundamental sehingga mereka bisa menghindari dari membuat anggapan salah tentang perilaku-perilaku dan maksud-maksud.

▪ Membangun rasa percaya diri dalam kelompok.

- Permainan ini bertujuan agar para peserta menyadari apa yang membuat mereka percaya, was-was, ataupun tidak percaya pada teman-teman sekelompoknya. Setiap hubungan mempunyai dua sisi tersebut sehingga
-

	penting untuk menyadari keduanya.
	▪ Melalui permainan ini suasana dalam kelompok dapat diperbaiki.
Sesi terakhir ditutup dengan pemutaran video tentang <i>blind walk</i> dimana permainan ini akan dimainkan besok pagi harinya.	LCD, laptop, Slide film.

2. Hari Kedua Pelatihan *Interpersonal Trust* guna Membangun Tim Kerja yang efektif.

Tanggal dan Tempat Pelatihan :

- 11 Mei 2012 pukul 07:00 – 09:00. Lapangan Tennis (*outdoor*)
- Kantor Pelayanan Percontohan XYZ Jl. TB. Simatupang Kav. 67 Ragunan Pasar Minggu Jakarta Selatan.

Kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut dibawah ini.

Waktu	Agenda	Deskripsi	Tujuan	Alat bantu
07:00–07:30	Senam Pagi Bersama	Senam dipimpin oleh instruktur yang biasa disewa oleh kantor. Senam ringan yang diakhiri dengan berbaris dan saling memijit peserta didepannya. Senam permainan ini dijelaskan pelatih sebagai kerja sama	▪ Membangun mutual trust.	

dan tindakan saling berbalas kebaikan juga kepercayaan bahwa temannya akan membalas hal serupa sesuai dengan yang diberikan.

07:30–09:00 Games

Permainan trust building diawali dengan permainan *providing positive feedback* dimana disini para peserta didorong untuk bisa mengungkapkan perasaan dan memberi dukungan yang positif pada temannya untuk menumbuhkan sikap saling mempercayai. Juga untuk membangun komunikasi yang terbuka sesama teman kerja. Permainan tidak semudah yang dibayangkan semua peserta dimana ternyata memberikan *positive feedback* tidaklah mudah. Hal ini lebih menyadarkan peserta bahwa untuk bersikap mendukung teman tidaklah mudah.

Permainan selanjutnya adalah *blind walk*. Permainan ini sangat menyenangkan bagi para peserta. Peserta merasakan betul bagaimana susahnya berkomunikasi untuk memberi perintah maupun menerima perintah. Permainan ini untuk membangun sikap saling mendukung dan saling mempercayai dimana ada pihak yang memberi dukungan dan ada yang pihak yang mempercayai petunjuk lainnya.

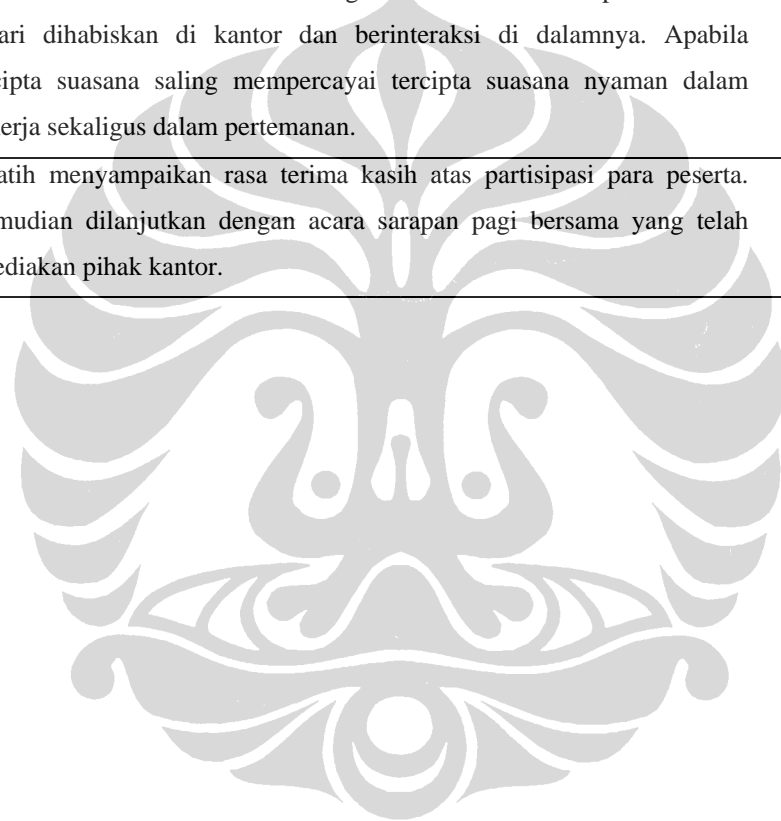
Di akhir sesi permainan ini, pelatih memberikan pengertian bahwa kita tidak mungkin tahu segala hal dalam hidup ini sehingga kita perlu mempercayai orang lain untuk menunjukkan arah atau memberi dukungan. Demikian pula orang lain, perlu mendapat dukungan dan

- Memberikan dorongan agar bisa mengungkapkan perasaan dan memberi dukungan yang positif pada lainnya.
- Membangun komunikasi yang terbuka sesama teman kerja.
- Membangun kepercayaan antar anggota tim kerja.
- Membangun sikap saling mendukung dan saling percaya.

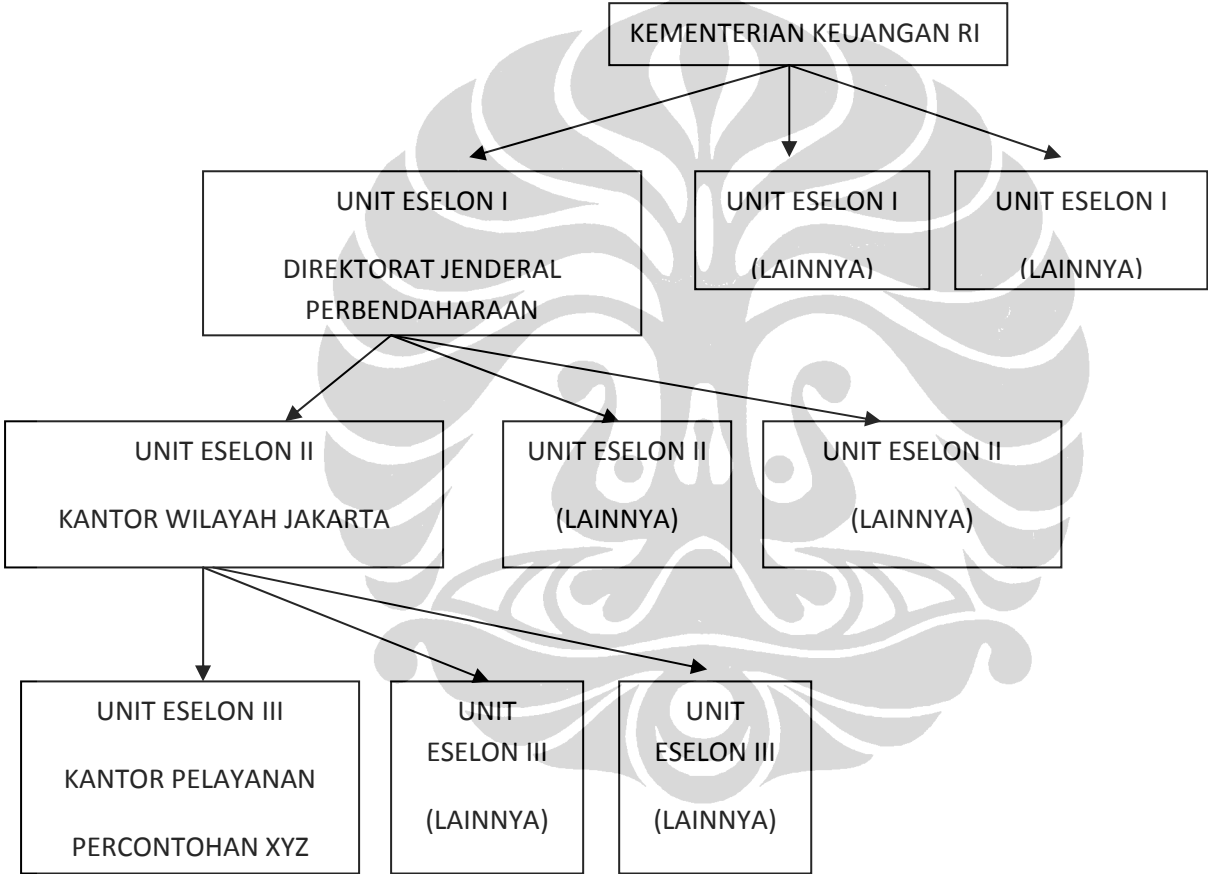
- Untuk membangun sikap saling bandana mendukung dan saling mempercayai.
- Bersikap jujur, tulus, dan dapat dipercaya.
- Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela.

bantuan dari kita. Hal ini penting ditempat kerja karena kantor ibaratnya adalah rumah kedua dimana sebagian besar waktu hidup kita dalam sehari dihabiskan di kantor dan berinteraksi di dalamnya. Apabila tercipta suasana saling mempercayai tercipta suasana nyaman dalam bekerja sekaligus dalam pertemanan.

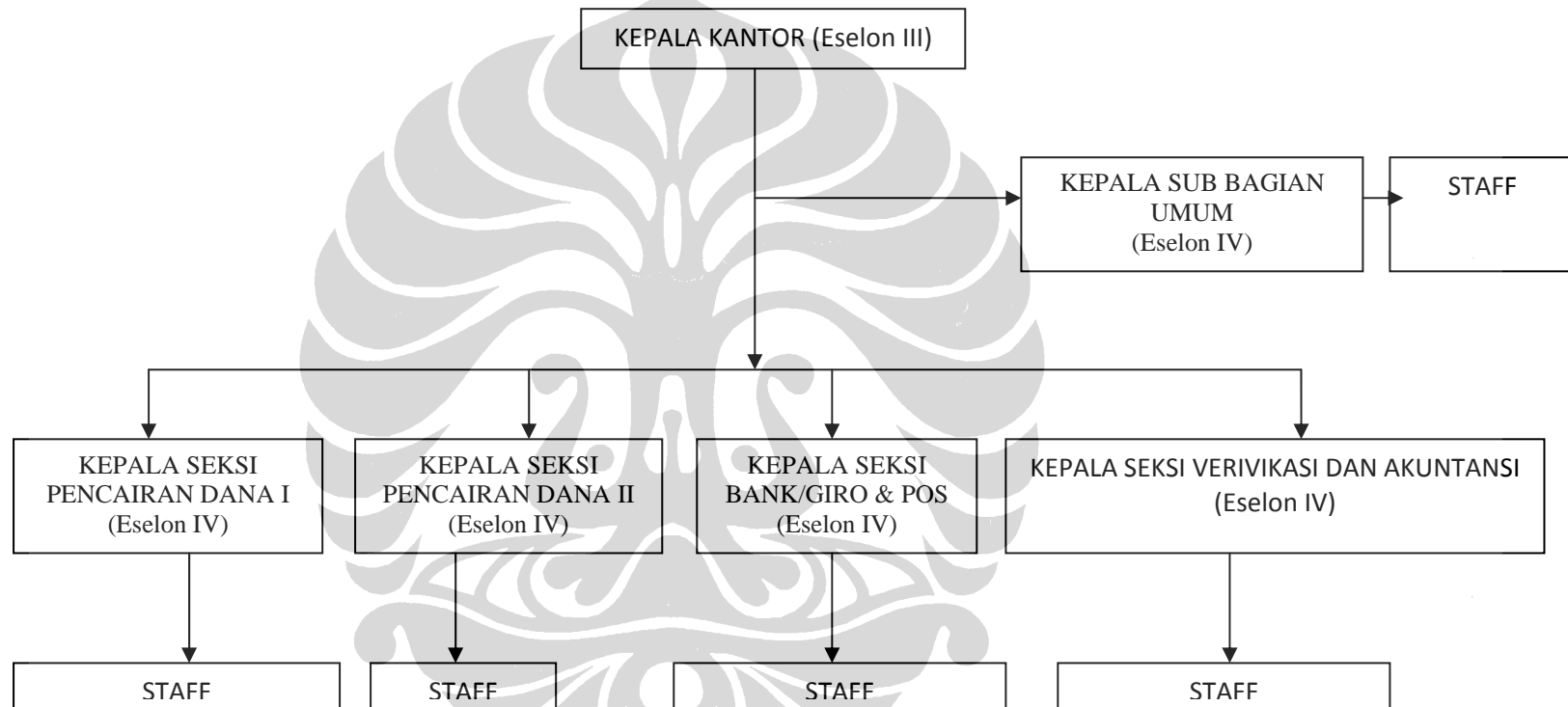
09:00	Penutupan	Pelatih menyampaikan rasa terima kasih atas partisipasi para peserta. Kemudian dilanjutkan dengan acara sarapan pagi bersama yang telah disediakan pihak kantor.
-------	-----------	--



BAGAN ORGANISASI



BAGAN KANTOR PELAYANAN PERCONTOHAN XYZ



PROFIL KANTOR PELAYANAN PERCONTOHAN XYZ

Sesuai Peraturan Menteri Keuangan RI No.101/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan bahwa Kantor Pelayanan Percontohan XYZ mempunyai tugas melaksanakan kewenangan Perbendaharaan dan Bendaharawan Umum, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas kantor pelayanan percontohan XYZ menyelenggarakan fungsi :

1. Pengujian terhadap dokumen surat perintah pembayaran berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2. Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana dari Kas Negara atas nama Menteri Keuangan (Bendaharawan Umum Negara).
3. Pengeluaran Pembiayaan atas beban APBN.
4. Penilaian dan pengesahan terhadap penggunaan uang yang telah disalurkan.
5. Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran Negara melalui dan dari Kas Negara.
6. Pengiriman dan penerimaan kiriman uang.
7. Penyusunan Laporan Pelaksanaan APBN.
8. Penyusunan Laporan Realisasi pembiayaan yang berasal dari Pinjaman dan Hibah Luar Negeri.

Selain daripada itu, kantor pelayanan percontohan XYZ juga mempunyai tugas-tugas lain yang dirinci sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan verifikasi transaksi keuangan dan akuntansi;
2. Pembuatan tanggapan dan penyelesaian temuan hasil pemeriksaan;
3. Pelaksanaan kehumasan;
4. Pelaksanaan administrasi KPPN.
5. Pencairan dana APBN melalui penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D).
6. Penatausahaan Penerimaan Negara berupa penerimaan Pajak, Bea Cukai

dan PNBPN.

7. Penyusunan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP).
8. Bimbingan teknis kepada mitra kerja dalam pelaksanaan anggaran dan pertanggungjawaban anggaran.

Kantor Pelayanan Percontohan XYZ sebagai instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPBN) Departemen Keuangan RI yang menjalankan tugas dan fungsi sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara mempunyai peran penting dalam proses pencairan dana APBN, penatausahaan penerimaan negara dan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran.

Sebagai ujung tombak pelayanan publik yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kantor Pelayanan Percontohan XYZ memberikan pelayanan berupa pencairan dana APBN, penatausahaan setoran penerimaan negara dan penyusunan laporan keuangan kantor/satuan kerja instansi pemerintah serta memberikan bimbingan teknis terkait pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN.

Sejalan dengan reformasi birokrasi dalam rangka menuju tata kelola Pemerintahan yang baik (*Good Governance*), Kantor Pelayanan Percontohan XYZ sebagai salah satu unsur aparatur negara telah melakukan perubahan paradigma layanan dengan cara memberikan layanan yang cepat, tepat dan akurat, tanpa biaya serta proses pekerjaan yang transparan.

VISI KPPN :

MENJADI PENGELOLA PERBENDAHARAAN NEGARA YANG PROFESIONAL, TRANSPARAN DAN AKUNTABEL DALAM PROSES MEWUJUDKAN PELAYANAN PRIMA.

MISI KPPN :

1. Menjamin kelancaran pencairan dana APBN secara cepat, tepat , akurat dan transparan;

2. Mengelola penerimaan negara secara profesional dan akuntabel;
3. Mewujudkan pelaporan pertanggungjawaban APBN yang akurat dan tepat waktu;
4. Mewujudkan sarana dan prasarana yang aman dan memadai guna menunjang pelaksanaan tugas pokok.

MOTTO :

SENYUM ANDA ADALAH PRESTASI KAMI

JANJI LAYANAN :

MEMBERIKAN LAYANAN YANG CEPAT, AKURAT, TANPA BIAYA,
SERTA PENYELESAIAN DILAKUKAN SECARA TRANSPARAN

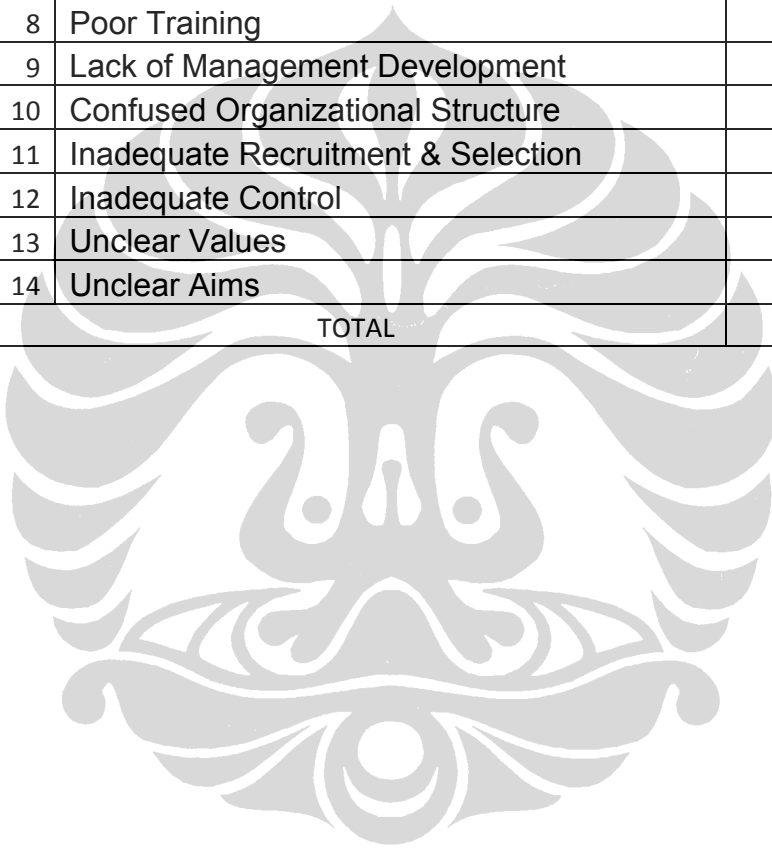
VOLUME KERJA :

Dana APBN 2011 yang dikelola sebesar Rp. 45.197.065.265.168,00. Realisasi APBN per akhir tahun Anggaran 2011 Rp. 38.472.507.579.180,00 atau sebesar 85,12% dari total dana.

The Blockage Questionnaire

Hasil *The Blockage Questionnaire* pada Kantor Pelayanan Percontohan XYZ:

1	Poor Teamwork	8,83%
2	Unfair Rewards	8,60%
3	Inadequate Communication	8,30%
4	Low Motivation	7,85%
5	Inappropriate Management Philosophy	7,81%
6	Low Creativity	7,78%
7	Personal Stagnation	7,65%
8	Poor Training	6,96%
9	Lack of Management Development	6,93%
10	Confused Organizational Structure	6,83%
11	Inadequate Recruitment & Selection	6,67%
12	Inadequate Control	5,33%
13	Unclear Values	5,26%
14	Unclear Aims	5,20%
TOTAL		100,00%



Reliability

Scale: COGNITION BASED TRUST ALPHA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CBT1	4,3023	1,01266	43
CBT2	3,9767	1,20492	43
CBT3	4,7209	,79659	43
CBT4	4,3721	1,00055	43
CBT5	4,3488	,97306	43

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CBT1	17,4186	10,916	,595	,841
CBT2	17,7442	8,862	,782	,790
CBT3	17,0000	12,000	,595	,842
CBT4	17,3488	9,709	,836	,776
CBT5	17,3721	11,334	,555	,850

Reliability

Scale: AFFECT BASED TRUST ALPHA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ABT1	4,6977	,88734	43
ABT2	3,7907	1,16615	43
ABT3	4,2326	1,28799	43
ABT4	3,4186	1,40123	43
ABT5	4,2791	1,07627	43

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ABT1	15,7209	14,349	,513	,763
ABT2	16,6279	11,763	,683	,702
ABT3	16,1860	11,298	,650	,711
ABT4	17,0000	11,381	,554	,752
ABT5	16,1395	13,885	,441	,779

Reliability

Scale: TEAMWORK ALPHA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TW1	4,3721	1,02407	43
TW2	3,9070	1,15086	43
TW3	3,6977	1,10270	43
TW4	3,3953	1,29357	43
TW5	3,0930	1,08702	43
TW6	2,9535	1,13292	43
TW7	3,3256	1,22903	43
TW8	3,8140	1,20031	43
TW9	3,3023	1,38933	43
TW10	2,8140	1,36723	43
TW11	3,4884	,96046	43
TW12	3,1628	1,08957	43

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TW1	36,9535	73,522	,373	,868
TW2	37,4186	67,440	,654	,851
TW3	37,6279	67,192	,704	,848
TW4	37,9302	66,971	,590	,855
TW5	38,2326	68,468	,638	,852
TW6	38,3721	69,477	,549	,858
TW7	38,0000	71,238	,404	,867
TW8	37,5116	69,732	,497	,861
TW9	38,0233	66,166	,577	,856
TW10	38,5116	64,970	,648	,851
TW11	37,8372	73,187	,427	,865
TW12	38,1628	69,520	,574	,856

DESCRIPTIVES

MEAN & SD ITEM-ITEM VARIABEL TEAM WORK

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
TW_01	43	4.3721	1.02407
TW_02	43	3.9070	1.15086
TW_03	43	3.6977	1.10270
TW_04	43	3.3953	1.29357
TW_05	43	3.0930	1.08702
TW_06	43	2.9535	1.13292
TW_07	43	3.3256	1.22903
TW_08	43	3.8140	1.20031
TW_09	43	3.3023	1.38933
TW_10	43	2.8140	1.36723
TW_11	43	3.4884	.96046
TW_12	43	3.1628	1.08957
Valid N (listwise)	43		

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
McAllister_Affect Based Trust	43	20,4186	4,31074	,65738
McAllister_Cognition Based Trust	43	21,7209	3,99002	,60847

One-Sample Test

	Test Value = 0			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
McAllister_Affect Based Trust	31,060	42	,000	20,41860
McAllister_Cognition Based Trust	35,697	42	,000	21,72093

One-Sample Test

	Test Value = 0	
	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper
McAllister_Affect Based Trust	19,0920	21,7453
McAllister_Cognition Based Trust	20,4930	22,9489

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
McAllister_Affect Based Trust	43	12,00	29,00	20,4186	4,31074
Valid N (listwise)	43				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
McAllister_Cognition Based Trust	43	13,00	30,00	21,7209	3,99002
Valid N (listwise)	43				

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
McAllister_Affect Based Trust	20,4186	4,31074	43
McAllister_Cognition Based Trust	21,7209	3,99002	43

Correlations

		McAllister_Affect Based Trust	McAllister_Cognition Based Trust
McAllister_Affect Based Trust	Pearson Correlation	1	,763
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	43	43
McAllister_Cognition Based Trust	Pearson Correlation	,763	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	43	43

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

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	COGNITION BASED TRUST (FACTOR SCORE), AFFECT BASED TRUST (FACTOR SCORE) ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TEAM WORK (FACTOR SCORE)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,445 ^a	,198	,158	,86494073

a. Predictors: (Constant), COGNITION BASED TRUST (FACTOR SCORE), AFFECT BASED TRUST (FACTOR SCORE)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,393	2	3,696	4,941	,012 ^a
	Residual	29,925	40	,748		
	Total	37,317	42			

a. Predictors: (Constant), COGNITION BASED TRUST (FACTOR SCORE), AFFECT BASED TRUST (FACTOR SCORE)

b. Dependent Variable: TEAM WORK (FACTOR SCORE)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,652E-16	,132		,000	1,000
	AFFECT BASED TRUST (FACTOR SCORE)	,536	,228	,519	2,352	,024
	COGNITION BASED TRUST (FACTOR SCORE)	-,102	,218	-,103	-,466	,644

a. Dependent Variable: TEAM WORK (FACTOR SCORE)

FREQUENCY TABLE DATA DEMOGRAFI

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30 tahun	6	14.0	14.0	14.0
	31-36 tahun	7	16.3	16.3	30.2
	37-45 tahun	4	9.3	9.3	39.5
	46-atas	25	58.1	58.1	97.7
	NA	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	22	51.2	51.2	51.2
	Perempuan	20	46.5	46.5	97.7
	NA	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Kantor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2011	16	37.2	37.2	37.2
	2011	26	60.5	60.5	97.7
	NA	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Seksi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bagian Umum	15	34.9	34.9	34.9
	Bank G/P	7	16.3	16.3	51.2
	PD I	10	23.3	23.3	74.4
	PD II	7	16.3	16.3	90.7
	VERA	2	4.7	4.7	95.3
	NA	2	4.7	4.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	18	41.9	41.9	41.9
	Diploma	13	30.2	30.2	72.1
	S1	10	23.3	23.3	95.3
	S2	1	2.3	2.3	97.7
	NA	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Pangkat Golongan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Golongan II	16	37.2	37.2	37.2
	Golongan III	24	55.8	55.8	93.0
	NA	3	7.0	7.0	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

FREQUENCY TABLE DATA DEMOGRAFI

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30 tahun	2	13.3	13.3	13.3
	31-36 tahun	3	20.0	20.0	33.3
	37-45 tahun	3	20.0	20.0	53.3
	46-atas	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	6	40.0	40.0	40.0
	Perempuan	9	60.0	60.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Kantor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2011	5	33.3	33.3	33.3
	2011	10	66.7	66.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Seksi

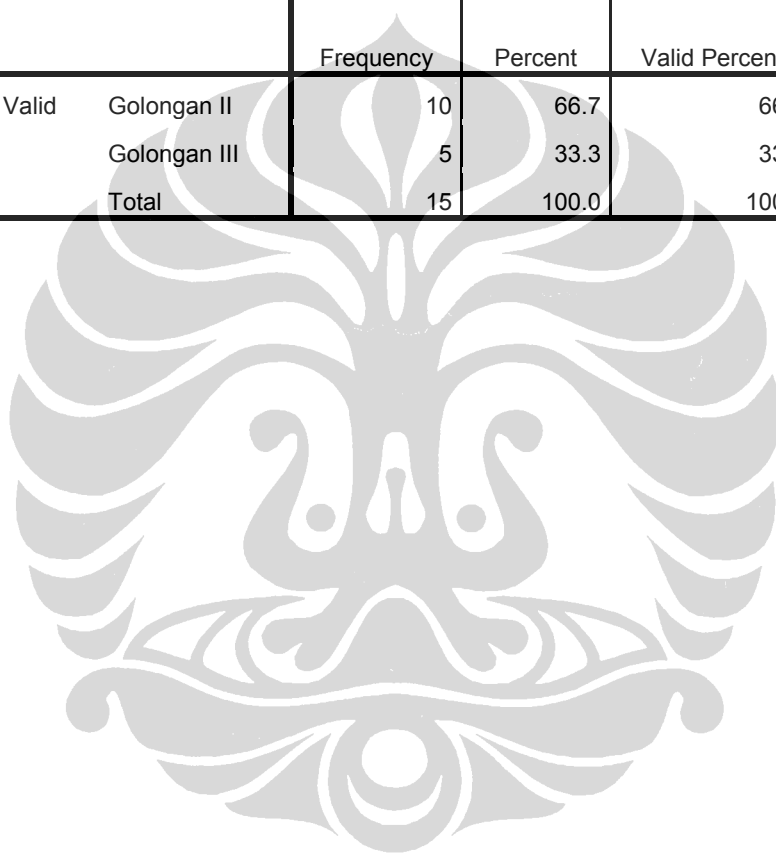
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bagian Umum	15	100.0	100.0	100.0

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	7	46.7	46.7	46.7
	Diploma	7	46.7	46.7	93.3
	S1	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Pangkat_Golongan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Golongan II	10	66.7	66.7	66.7
	Golongan III	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



T-TEST

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Quiz (Pretest)	8.0667	15	1.09978	.28396
	Quiz (Posttest)	9.6000	15	.50709	.13093
Pair 2	Affect-Based Trust (Pretest)	18.9333	15	4.57426	1.18107
	Affect-Based Trust (Posttest)	22.8667	15	3.50238	.90431
Pair 3	Cognition-Based Trust (Pretest)	20.3333	15	3.92186	1.01262
	Cognition-Based Trust (Posttest)	22.6000	15	4.01426	1.03648

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Quiz (Pretest) & Quiz (Posttest)	15	.564	.029
Pair 2	Affect-Based Trust (Pretest) & Affect-Based Trust (Posttest)	15	.699	.004
Pair 3	Cognition-Based Trust (Pretest) & Cognition-Based Trust (Posttest)	15	.399	.140

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	Quiz (Pretest) - Quiz (Posttest)	-1.53333	.91548	.23637	-2.04031	-1.02636	-6.487	14	.000
Pair 2	Affect-Based Trust (Pretest) - Affect-Based Trust (Posttest)	-3.93333	3.28344	.84778	-5.75164	-2.11503	-4.640	14	.000
Pair 3	Cognition-Based Trust (Pretest) - Cognition-Based Trust (Posttest)	-2.26667	4.35015	1.12320	-4.67570	.14237	-2.018	14	.063

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
pre-test Quiz	15	8,0667	1,09978	5,00	9,00
pre-test Affect BT	15	18,9333	4,57426	12,00	28,00
pre-test Cognition BT	15	20,3333	3,92186	14,00	30,00
post-test Quiz	15	9,6000	,50709	9,00	10,00
post-test Affect BT	15	22,8667	3,50238	17,00	30,00
post-test Cognition BT	15	22,6000	4,01426	15,00	30,00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
post-test Quiz - pre-test Quiz	Negative Ranks	0 ^a	,00
	Positive Ranks	15 ^b	120,00
	Ties	0 ^c	
	Total	15	
post-test Affect BT - pre-test Affect BT	Negative Ranks	2 ^d	5,00
	Positive Ranks	13 ^e	115,00
	Ties	0 ^f	
	Total	15	
post-test Cognition BT - pre-test Cognition BT	Negative Ranks	2 ^g	13,50
	Positive Ranks	9 ^h	52,50
	Ties	4 ⁱ	
	Total	15	

- a. post-test Quiz < pre-test Quiz
 b. post-test Quiz > pre-test Quiz
 c. post-test Quiz = pre-test Quiz
 d. post-test Affect BT < pre-test Affect BT
 e. post-test Affect BT > pre-test Affect BT
 f. post-test Affect BT = pre-test Affect BT

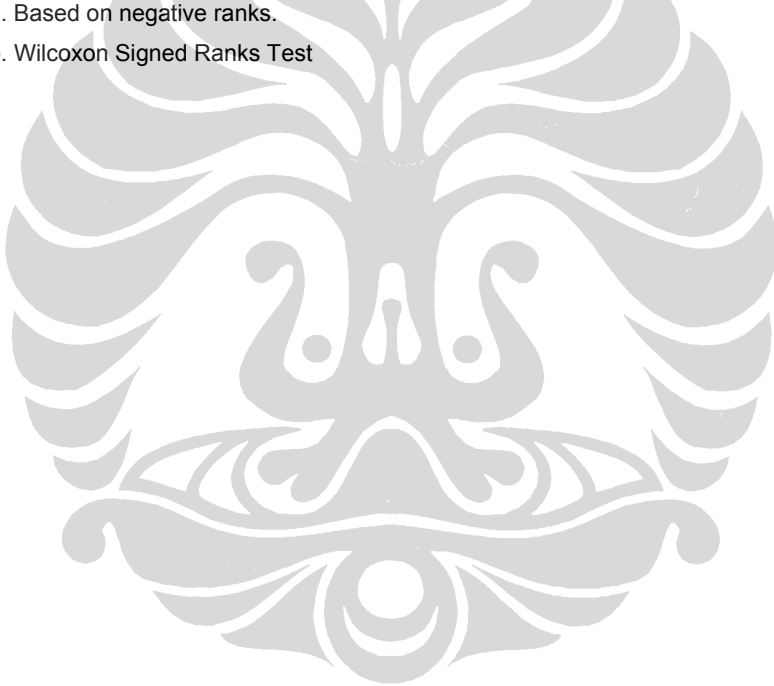
- g. post-test Cognition BT < pre-test Cognition BT
- h. post-test Cognition BT > pre-test Cognition BT
- i. post-test Cognition BT = pre-test Cognition BT

Test Statistics^b

	post-test Quiz - pre-test Quiz	post-test Affect BT - pre-test Affect BT	post-test Cognition BT - pre-test Cognition BT
Z	-3,530 ^a	-3,129 ^a	-1,740 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,002	,082

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test



THE BLOCKAGE QUESTIONNAIRE

Pada lembar-lembar berikut Bapak / Ibu akan menanggapi 70 butir pernyataan. Tugas Bapak / Ibu adalah memberi tanggapan :

Tulis [A] bila pernyataan tersebut **BENAR TERJADI** di tempat Bapak / Ibu bekerja.

Tulis [B] bila pernyataan tersebut **SEBAGIAN BENAR TERJADI** di tempat Bapak / Ibu bekerja.

Tulis [C] bila pernyataan tersebut **TIDAK BENAR TERJADI** di tempat Bapak / Ibu bekerja.

Bacalah pernyataan-pernyataan berikut dengan seksama dan isilah setiap pernyataan dengan cepat dan spontan.

NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN		
		A	B	C
3.	Cara pandang dalam suatu permasalahan dari para atasan/pimpinan sudah tidak sesuai dengan kondisi sekarang.			
6.	Standard-standard dari kinerja tidak didefinisikan dengan baik.			
9.	Para atasan tidak menganggap program pelatihan secara serius.			
18.	Para atasan yang dipromosikan tanpa mendapatkan pelatihan lebih lanjut.			
27.	Karyawan tidak secara cepat menyesuaikan dengan keadaan pekerjaan yang baru.			
36.	Organisasi tidak memberikan imbalan yang cukup pantas pada orang yang cakap dalam pekerjaan.			
45.	Tidak ada usaha yang disediakan oleh kantor untuk menjadikan pekerjaan menjadi menarik dan berarti.			
54.	Pelajaran/pengetahuan yang diperoleh pada satu seksi tidak diajarkan/tidak dibagikan pada seksi yang lainnya.			
63.	Terdapat masalah serius kurangnya orang-orang yang berkeahlian/berketerampilan di organisasi.			
70.	Perubahan itu menakutkan.			

KUESIONER TEAMWORK

Petunjuk pengisian:

“SEBERAPA SERING PERNYATAAN INI BENAR?”

1 = “Tidak Terjadi” (TJ)

2 = “Jarang” (J)

3 = “Kadang-Kadang” (KK)

4 = “Sering” (S)

5 = “Sangat Sering” (SS)

6 = “Selalu Terjadi” (ST)

NO	PERNYATAAN	TJ	J	KK	S	SS	ST
3	Keikutsertaan: Ada banyak diskusi dan setiap karyawan didorong untuk berperan serta dalam diskusi tersebut.	1	2	3	4	5	6
6	Keputusan mufakat: untuk keputusan yang penting, hasil adalah hal yang pokok tetapi tidak sepenting kebulatan suara persetujuan meskipun melalui diskusi dari ide-ide setiap orang dan menghindari pemngutan suara secara resmi dan mudah untuk menyetujui.	1	2	3	4	5	6
9	Meskipun kelompok mempunyai pemimpin formal, fungsi kepemimpinan berganti dari waktu ke waktu tergantung pada keadaan, kebutuhan dari kelompok, dan keahlian dari anggota. Model pemimpin formal yang tepat berperilaku dan membantu membina norma-norma yang positif.	1	2	3	4	5	6

KUESIONER *AFFECT BASED TRUST* DAN *COGNITION BASED TRUST*

A. KUESIONER BAGIAN PERTAMA

Petunjuk pengisian:

1 = “Sangat Tidak Setuju” (STS)

2 = “Tidak Setuju” (TS)

3 = “Agak Tidak Setuju” (ATS)

4 = “Agak Setuju” (AS)

5 = “Setuju” (S)

6 = “Sangat Setuju” (SS)

NO	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya yakin bahwa rekan kerja saya dapat dipercaya.	1	2	3	4	5	6
4	Saya dapat dengan bebas menceritakan permasalahan saya di lingkungan kerja dan saya yakin rekan saya bersedia untuk mendengarkan.	1	2	3	4	5	6
5	Kami akan merasa kehilangan jika salah satu dari kami dipindahkan dan tidak dapat bekerja bersama lagi.	1	2	3	4	5	6
8	Saya yakin bahwa informasi yang diperoleh dari rekan kerja berguna untuk saya.	1	2	3	4	5	6
9	Saya yakin informasi yang diperoleh dari rekan kerja saya dapat dipercaya.	1	2	3	4	5	6
10	Dengan reputasi rekan kerja saya, maka tidak ada alasan bagi saya untuk meragukan kemampuan kerja mereka.	1	2	3	4	5	6

B. KUESIONER BAGIAN KEDUA

Petunjuk pengisian:

- 1) Jawablah pertanyaan dengan cara menuliskan jawaban Anda dengan jelas di atas garis ().
- 2) Tentukan SATU pilihan jawaban yang paling sesuai dengan diri Anda dengan cara membubuhkan tanda silang (×) pada kotak yang telah disediakan.

Pertanyaan:

1. Usia : dibawah 25 tahun
 25 – 30 tahun
 31 – 36 tahun
 37 – 45 tahun
 46 tahun keatas
2. Jenis kelamin : Perempuan Laki-laki
3. Bertugas di kantor ini sejak: kantor ini menjadi kantor percontohan
 sebelum menjadi kantor percontohan
4. Bertugas di Seksi : _____
5. Pangkat/Golongan: _____

LEMBAR EVALUASI KEGIATAN

Dimohon mengisi lembar evaluasi pelatihan ini dengan membaca setiap pernyataan kemudian lingkarkanlah angka yang sesuai dengan penilaian Anda. Masing-masing angka mewakili satu kategori penilaian, yaitu:

- 1 Bila **sangat tidak sesuai** dengan pernyataan penilaian.
- 2 Bila **kurang** sesuai dengan pernyataan penilaian.
- 3 Bila **sesuai** dengan pernyataan penilaian.
- 4 Bila **sangat sesuai** dengan pernyataan penilaian.

Evaluasi Pelatihan					
1	Saya mendapatkan pengetahuan dari pelatihan ini	1	2	3	4
2	Materi pelatihan ini mudah untuk saya mengerti	1	2	3	4
3	Cara penyampaian materi adalah cara yang efektif untuk belajar	1	2	3	4
4	Ada cukup waktu untuk mempelajari materi dalam pelatihan ini	1	2	3	4
5	Saya merasa pelatih ingin kami untuk belajar	1	2	3	4
6	Saya merasa nyaman untuk menyampaikan pertanyaan pada pelatih	1	2	3	4
7	Saya belajar banyak dari pelatihan ini	1	2	3	4
8	Apa yang saya pelajari ini berguna dalam pekerjaan sehari-hari saya	1	2	3	4
9	Pelatih menyampaikan materi dengan baik	1	2	3	4
10	Pelatih memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas	1	2	3	4
11	Pelatih membahas hasil dari setiap kegiatan secara menyeluruh dengan baik	1	2	3	4
12	Pelatih berinteraksi dengan peserta secara nyaman dan baik	1	2	3	4
13	Penggunaan alat bantu (video, alat bantu permainan,dll) secara proporsional baik	1	2	3	4
14	Materi sesuai dengan tujuan pelatihan	1	2	3	4
15	Contoh kegiatan dalam pelatihan sesuai dengan materi	1	2	3	4
16	Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan kualitas pelatih	1	2	3	4
17	Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan pelatihan ini	1	2	3	4
Mohon memberikan kritik dan saran bagi kegiatan pelatihan ini guna perbaikan di masa mendatang.					

KUIS PELATIHAN

NO	Pertanyaan	Jawaban					
3	Tim yang saling mempercayai untuk terlibat dalam dialog yang penuh semangat seputar persoalan persoalan dan keputusan penting bagi kesuksesan organisasi.	a	Tidak takut	b	Menghindari konflik	d	mencegah
6	Suatu tim yang efektif interaksinya tercermin dari:	a	Saling mendengarkan dan ada keterbukaan	b	Sikap berjaga-jaga dan saling mencurigai (berprasangka buruk).	c	Saling tidak menyetujui, sehingga suasana menjadi tegang dan kaku.
9	Terus terang tentang problem-problem dan keterbatasan individual serta menyampaikan hal-hal dengan benar merupakan ..	a	Komunikasi dengan rasa saling percaya	b	Memperlihatkan kelemahan diri semata	c	Tidak perlu dilakukan

PELAKSANAAN PROGRAM INTERVENSI *TRUST BUILDING* HARI PERTAMA



PELAKSANAAN PROGRAM INTERVENSI *TRUST BUILDING*

HARI KEDUA

