



UNIVERSITAS INDONESIA

**PELATIHAN *TEAM BUILDING* UNTUK MENINGKATKAN
FEEDBACK ENVIRONMENT DAN
KUALITAS *TEAM MEMBER EXCHANGE*
(STUDI PADA PT.X KANTOR CABANG JAKARTA TIMUR)**

*Team Building Training for Improving Feedback Environment and
Team Member Exchange Quality
(Study at PT.X East Jakarta Branch Office)*

TESIS

**MAHARANI PUSPASARI
1006796393**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**PELATIHAN *TEAM BUILDING* UNTUK MENINGKATKAN
FEEDBACK ENVIRONMENT DAN
KUALITAS *TEAM MEMBER EXCHANGE*
(STUDI PADA PT.X KANTOR CABANG JAKARTA TIMUR)**

*Team Building Training for Improving Feedback Environment and
Team Member Exchange Quality
(Study at PT.X East Jakarta Branch Office)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**MAHARANI PUSPASARI
1006796393**

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

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Maharani Puspasari

NPM : 1006796393

Tanda Tangan : 

Tanggal : Juli 2012


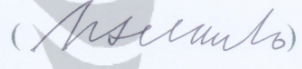
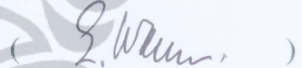
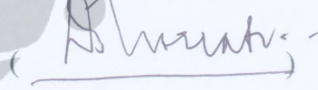
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Maharani Puspasari
NPM : 1006796393
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pelatihan *Team Building* untuk Meningkatkan *Feedback Environment* dan Kualitas *Team Member Exchange* (Studi pada PT. X Kantor Cabang Jakarta Timur)

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


DEWAN PENGUJI

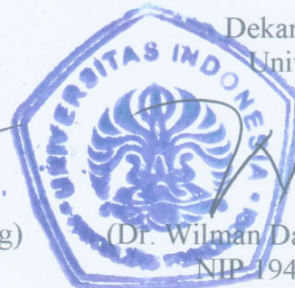
Pembimbing I	Dianti E. Kusumawardhani, M.Si., Ph.D., Psi NIP. 080903060	
Pembimbing II	Dra. Lembana Yogapranata, M.Psi. NIP. 130319705	
Penguji I	Dra. Lieke E.M. Waluyo, M.Sc.Eng, Ph.L NIP. 080903010	
Penguji II	Dra. Derry Busriati H, M.Psi NIP. 195402271980032002	

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia


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




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

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 9 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur kepada Allah SWT atas seluruh rahmat-Nya selama ini, sehingga saya dapat menyelesaikan "perjalanan" kali ini dengan tepat waktu. Saya menyadari penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dianti E. Kusumawadhani, M.Si., Ph.D. Psi dan Dra. Lembana Yogapranata, M.Psi, selaku pembimbing tesis. Terima kasih atas segala bimbingan, waktu, dukungan, kritik dan saran yang telah diberikan selama pengerjaan tesis ini. Juga terima kasih kepada Dra. Lieke E.M. Waluyo, M.Sc. Eng, PhL dan Dra. Derry Busriati H, M.Psi selaku penguji serta kepada seluruh dosen Psikologi UI yang telah membagi ilmu dan pengalamannya selama peneliti berkuliah.
2. Seluruh karyawan PT.X, khususnya kepada Pak.Bambang Sutrisno, Pak.Ahmad Ifham dan Pak.Nova Ariyanto serta bagian SDM PT.X yang telah memberikan kesempatan untuk magang dan membantu peneliti selama pengambilan data. Terima kasih juga untuk PT.X cabang Jakarta Timur, khususnya Pak.Utep selaku kepala cabang dan Ibu.Ludfianti selaku penyelia Keuangan dan Umum, atas waktu dan kesempatan yang diberikan untuk pengambilan data dan pelaksanaan intervensi.
3. Papa Sulasno dan Mama Sri Esti S, untuk segala doa, cinta, dukungan, pelukan, semangat, dan kepercayaan yang tidak pernah berhenti diberikan, hanya Allah yang bisa membalas semuanya, saat ini aku cuma bisa bilang terima kasih banyak. Mba Ema dan Ka Tria, atas keceriaannya.
4. Seluruh teman seperjuangan di PIO 16 terutama geng Gahoels (Anggie, Dipta, Tika, Tris, VQ, Nana) teman seperjuangan magang (Atha, Layyi, Mega, Ka Prima), Mahali *Sisterhood* (Renny, Ria, Anti, Mba Nana) terima kasih atas bagi-bagi info paling *update*, semangat dan keceriaannya selama masa kuliah dan penulisan tesis.
5. Tim Perpustakaan, Subag Akad dan Sekretariat PIO atas bantuannya selama masa kuliah dan penulisan tesis.
6. Pihak lain yang juga banyak membantu peneliti namun tidak dapat disebutkan satu per satu

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan dari semua pihak yang telah membantu peneliti. Saya berharap tesis ini dapat bermanfaat.

Depok, Juli 2012

Maharani Puspasari
(maharani_puspasari@ymail.com)

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

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

Nama : Maharani Puspasari
NPM : 1006796393
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan
Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

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

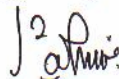
Pelatihan *Team Building* untuk Meningkatkan *Feedback Environment* dan
Kualitas *Team Member Exchange*
(Studi pada PT.X Kantor Cabang Jakarta Timur)

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat serta mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada Tanggal : Juli 2012

Yang Menyatakan



(Maharani Puspasari)

ABSTRAK

Nama : Maharani Puspasari
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pelatihan *Team Building* untuk Meningkatkan *Feedback Environment* dan Kualitas *Team Member Exchange* (Studi pada PT.X Kantor Cabang Jakarta Timur)

Penelitian ini dilakukan untuk meningkatkan *feedback environment* para anggota tim yang nantinya diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas *team member exchange* sehingga nantinya diharapkan kerjasama antar anggota dalam tim meningkat. Berdasarkan data awal yang diperoleh, diketahui bahwa kerjasama tim pada PT.X masih perlu untuk ditingkatkan. Salah satu hal yang dapat menyebabkannya adalah *feedback environment* yang belum mendukung terjadinya pertukaran umpan balik antar anggota tim, sehingga dapat menyebabkan kualitas hubungan antar anggota tim menjadi kurang baik, hal ini dapat mengarah kepada kinerja tim yang kurang optimal. Untuk mengetahui apakah asumsi peneliti benar, dilakukan penelitian untuk melihat korelasi antara *feedback environment* dengan kualitas *team member exchange*. Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *feedback environment* dan kualitas *team member exchange*. Berdasarkan hal tersebut, peneliti berusaha untuk meningkatkan *feedback environment* melalui pemberian pelatihan *team building*. Untuk mengetahui efek dari pelatihan *team building* ini, peneliti membandingkan skor alat ukur *feedback environment* (Steelman, Levy & Snell, 2004) dan kualitas *team member exchange* (Seers, Petty & Cashman, 1995) antara sebelum dan setelah pelatihan *team building*. Hasil menunjukkan bahwa pelatihan *team building* yang diberikan belum berhasil untuk meningkatkan *feedback environment* dan kualitas *team member exchange*.

Kata kunci : *Feedback Environment*, Kualitas *Team Member Exchange*, Pelatihan *Team Building*

ABSTRACT

Name : Maharani Puspasari
Study Program : Psychology
Specialization : Industrial and Organizational Psychology
Title : Team Building Training for Improving Feedback Environment
and Team Member Exchange Quality (Study at PT.X East
Jakarta Branch Office)

This research is aimed to improve feedback environment poses by team member. By improving feedback environment, researcher assume there will be improvement on team member exchange quality, so team performance will improve also. Based on initial data, result showed that at PT.X, the teamwork still need to improve. One of the reason is the feedback environment poses by team member didn't support feedback exchange between team members, thus it can cause poor team member exchange quality which affect poor team performance. To determine whether the assumption is true, researcher correlates the feedback environment and team member exchange quality. Result showed that there is a significant and positive correlation between feedback environment and team member exchange quality. Therefore, the researcher improves the feedback environment by giving team building training for PT.X employees. To determine the effect of the training, researcher compare the feedback environment (Steelman, Levy & Snell, 2004) and team member exchange (Seers, Petty & Cashman, 1995) inventory score of before and after the training. Result showed that the training haven't improve whether the feedback environment nor team member exchange quality.

Key words : Feedback Environment, Team Member Exchange Quality, Team Building Training

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR BAGAN	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Permasalahan	8
1.3. Rumusan Masalah	11
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
1.4.1. Tujuan Penelitian	11
1.4.2. Manfaat Penelitian	12
1.5. Sistematika Penelitian	12
2. TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. <i>Team Member Exchange</i>	13
2.1.1. Definisi <i>Team Member Exchange</i>	15
2.1.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kualitas <i>Team Member Exchange</i>	15
2.1.3. Pengukuran Kualitas <i>Team Member Exchange</i>	16
2.1.4. Dampak Kualitas <i>Team Member Exchange</i>	17
2.2. <i>Feedback</i> (Umpan Balik)	19
2.2.1. Definisi <i>Feedback</i> (Umpan Balik)	19
2.2.2. Sumber <i>Feedback</i> (Umpan Balik)	19
2.2.3. Manfaat <i>Feedback</i> (Umpan Balik)	19
2.2.4. <i>Feedback</i> (Umpan Balik) Yang Efektif	20
2.2.5. <i>Feedback Environment</i>	21
2.2.5.1. Definisi <i>Feedback Environment</i>	21
2.2.5.2. Faktor-faktor Yang Dipengaruhi Oleh <i>Feedback Environment</i>	21
2.2.5.3. Pengukuran <i>Feedback Environment</i>	22
2.3. Intervensi Organisasi	23
2.3.1. Definisi Intervensi Organisasi	23
2.3.2. Tipe Intervensi Organisasi	24
2.3.3. Pelatihan	25
2.3.3.1. Definisi Pelatihan	25
2.3.3.2. Tujuan Pelatihan	26
2.3.3.3. Tahap Penyusunan Program Pelatihan	27
2.3.3.4. Pelatihan Dengan <i>Experiential Learning</i>	31

2.3.3.5. Metode Penyampaian Materi Dalam Pelatihan	34
2.3.4. <i>Team Building</i>	36
2.4. Gambaran Umum Permasalahan	39
2.5. Pelatihan <i>Team Building</i> untuk Meningkatkan <i>Feedback Environment</i> dan Kualitas <i>Team Member Exchange</i>	40
3. METODE PENELITIAN	44
3.1. Pendekatan Penelitian	44
3.2. Tipe Penelitian	45
3.3. Desain Penelitian	46
3.4. Variabel Penelitian	46
3.4.1. <i>Feedback Environment</i>	46
3.4.2. Kualitas <i>Team Member Exchange</i>	46
3.4.3. Pelatihan <i>Team Building</i>	47
3.5. Rumusan Masalah	47
3.6. Hipotesis Kerja	48
3.7. Responden Penelitian	48
3.8. Metode Pengumpulan Data	49
3.8.1. Wawancara	49
3.8.2. <i>Attitudinal Scale</i>	50
3.8.2.1 Alat Ukur <i>Feedback Environment Scale</i>	51
3.8.2.2 Alat Ukur <i>Team Member Exchange</i>	54
3.8.2.3 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur <i>Feedback Environment Scale</i>	56
3.8.2.4 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur <i>Team</i> <i>Member Exchange Quality Scale</i>	57
3.9. Metode Analisis Data	58
3.10. Prosedur Penelitian	59
3.10.1. Tahap Pemanduan (<i>Scouting</i>)	59
3.10.2. Tahap Masuk (<i>Entry</i>)	60
3.10.3. Tahap Pengumpulan Data (<i>Data Collection</i>)	60
3.10.4. Tahap Umpan Balik Data (<i>Data Feedback</i>)	61
3.10.5. Tahap Diagnosa (<i>Diagnosis</i>)	61
3.10.6. Tahap Perencanaan Tindakan (<i>Action Planning</i>)	61
3.10.7. Tahap Implementasi Tindakan (<i>Action Implementation</i>)	63
3.10.8. Tahap Evaluasi (<i>Evaluation</i>)	63
4. HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI	67
4.1. Gambaran Umum Responden Penelitian	67
4.1.1. Gambaran Demografis Responden Penelitian	67
4.1.2. Gambaran Tingkat <i>Feedback Environment Scale</i>	68
4.1.3. Gambaran Tingkat Kualitas <i>Team Member Exchange</i>	69
4.2. Gambaran Hasil Penelitian Saat <i>Pre-Test</i>	71
4.2.1. Gambaran Data Awal	71
4.2.2. Gambaran Tingkat <i>Feedback Environment</i> Responden Intervensi Saat <i>Pre-Test</i>	71
4.2.3. Gambaran Tingkat Kualitas <i>Team Member Exchange</i> Responden Intervensi Saat <i>Pre-Test</i>	72

4.2.4. Hubungan Antara <i>Feedback Environment</i> dan Kualitas <i>Team Member Exchange</i>	72
4.3. Program Intervensi	73
4.3.1. Waktu dan Tempat Pelaksanaan	74
4.3.2. Peserta Intervensi	74
4.3.3. Prosedur Intervensi	75
4.3.3.1. Prosedur Persiapan	75
4.3.3.2. Prosedur Pelaksanaan	77
4.3.1.3. Evaluasi Intervensi	80
4.4. Gambaran Hasil Penelitian Pada Saat <i>Post-Test</i>	84
4.4.1. Perbedaan Skor <i>Feedback Environment</i> Antara Sebelum dan Setelah Intervensi	84
4.4.2. Perbedaan Skor Kualitas <i>Team Member Exchange</i> Antara Sebelum dan Setelah Intervensi	84
5. KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN	86
5.1. Kesimpulan	86
5.2. Diskusi	86
5.3. Saran	91
5.3.1. Saran Metodologis	91
5.3.2. Saran Praktis	91
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN	

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1.	Daur Belajar Kolb	32
Bagan 2.2.	Gambaran Umum Permasalahan	39
Bagan 2.3.	Alur Penelitian	43
Bagan 4.1.	Perhitungan Persentase Kenaikan Pemahaman Peserta	82



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Tahapan <i>Action Research</i>	45
Tabel 3.2.	Responden Intervensi	49
Tabel 3.3.	Cara Penilaian Alat Ukur FES	52
Tabel 3.4.	Penyebaran <i>Item</i> Berdasarkan Faset <i>Feedback Environment</i> ..	52
Tabel 3.5.	Contoh <i>Item</i> Alat Ukur <i>Feedback Environment Scale</i>	53
Tabel 3.6.	Penyebaran <i>Item</i> Berdasarkan Dimensi <i>TMX Quality Scale</i> ..	55
Tabel 3.7.	Contoh <i>Item</i> Alat Ukur <i>TMX Quality Scale</i>	55
Tabel 3.8.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur <i>Feedback Environment Scale</i>	57
Tabel 3.9.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur <i>TMX Quality Scale</i>	58
Tabel 3.10.	<i>Rundown</i> Rancangan Pelatihan <i>Team Building</i>	62
Tabel 4.1.	Gambaran Demografis Responden Penelitian	66
Tabel 4.2.	Data Deskriptif <i>Feedback Environment Scale</i>	68
Tabel 4.3.	Kategori Alat Ukur FES	68
Tabel 4.4.	Gambaran Tingkat <i>Feedback Environment</i>	69
Tabel 4.5.	Data Deskriptif <i>Team Member Exchange Quality Scale</i>	68
Tabel 4.6.	Kategori Alat Ukur <i>TMX Quality Scale</i>	70
Tabel 4.7.	Gambaran Tingkat Kualitas <i>TMX</i>	70
Tabel 4.8.	Uji Normalitas Data Alat Ukur	71
Tabel 4.9.	Gambaran Tingkat <i>Feedback Environment</i> Responden Intervensi Saat <i>Pre-Test</i>	71
Tabel 4.10.	Gambaran Tingkat <i>TMX</i> Responden Intervensi Saat <i>Pre-Test</i> ..	72
Tabel 4.11.	Korelasi antara <i>Feedback Environment</i> dan <i>Team Member Exchange</i>	73
Tabel 4.12.	Gambaran Umum Peserta Intervensi	74
Tabel 4.13.	<i>Rundown</i> Rancangan dan Aktual Pelatihan <i>Team Building</i> ...	76
Tabel 4.14.	Hasil Evaluasi Reaksi Peserta Pelatihan Untuk Setiap Aspek ..	80
Tabel 4.15.	Hasil Evaluasi Pembelajaran Peserta Pelatihan	82
Tabel 4.16.	Uji Normalitas Data Evaluasi Pelatihan Pembelajaran (Tahap 2)	82
Tabel 4.17.	Perbedaan Skor Jumlah Jawaban Benar pada Evaluasi Pembelajaran	83
Tabel 4.18.	Perbedaan Skor <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i> Setiap Materi pada Evaluasi Pembelajaran	83
Tabel 4.19.	Perbedaan Skor <i>Feedback Environment</i> Sebelum dan Setelah Intervensi	84
Tabel 4.20.	Perbedaan Skor <i>Team Member Exchange</i> Sebelum dan Setelah Intervensi	85

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Profil Perusahaan
- Lampiran 2. Alat Ukur Organizational Blockages dan Hasil
- Lampiran 3. Alat Ukur Kepuasan Kerja dan Hasil
- Lampiran 4. Alat Ukur *Team Member Exchange* dan *Feedback Environment*
- Lampiran 5. Hasil Perhitungan Statistik
- Lampiran 6. Modul dan *Rundown* Pelatihan
- Lampiran 7. Lembar Evaluasi Reaksi Pelatihan
- Lampiran 8. Lembar Evaluasi Pembelajaran Pelatihan



BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, permasalahan yang terjadi di organisasi (perusahaan), rumusan permasalahan dalam penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan dalam penelitian.

1.1. Latar Belakang

Organisasi yang memiliki keinginan untuk berkembang dan besar, harus mampu menghadapi perubahan teknologi, ekonomi, politik, sosial dan kebudayaan, baik yang terprediksi maupun yang tidak. Perubahan yang terjadi di dalam organisasi, memungkinkan organisasi tersebut mampu bersaing, secara profesional dan menampilkan kinerja yang baik sehingga dapat bertahan dan berkembang secara optimal. Perubahan yang dilakukan antara lain dengan mengubah struktur organisasi dan lebih berorientasi pada kinerja tim.

Penggunaan tim dalam penyelesaian suatu pekerjaan dirasa lebih efektif. Tim dan *teamwork* dalam organisasi dapat meningkatkan partisipasi dan inovasi, pengurangan kesalahan, peningkatan kualitas, peningkatan *responsiveness*, efisiensi biaya, pelayanan kepada konsumen yang lebih baik, serta peningkatan kepuasan karyawan (DeGrosky, 2006). Selain itu, tim juga dianggap dapat membantu memperbaiki produktivitas dan kualitas kinerja (Riggio, 2008). Tim terdiri dari individu yang memiliki kemampuan, bakat dan pengalaman yang berbeda-beda, hal itu, membuat tim lebih efektif dalam menghasilkan pemecahan masalah yang lebih kreatif (Lyod, 2005). Tim dianggap sebagai struktur kerja yang ideal karena di dalamnya terdapat anggota yang dapat saling mempengaruhi pikiran dan persepsi masing-masing anggota, sehingga keputusan yang dihasilkan akan lebih baik (Kotzè, 2008).

Tim merupakan sekelompok individu dengan derajat ketergantungan yang tinggi antar anggota, yang berupaya untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan bersama (Parker, 2008). Sedangkan menurut Forsyth (2010), tim merupakan sekelompok individu yang terorganisasi dan bekerja sama untuk

mencapai sesuatu yang tidak dapat dicapai oleh individu. Proses kerjasama antar anggota tim dalam mencapai tujuan disebut *teamwork*. *Teamwork* merupakan proses psikologis, perilaku dan mental anggota tim dalam berkoordinasi satu sama lain dalam melaksanakan tugas dan upaya mencapai tujuan tim (Forsyth, 2010)

Beberapa hal yang dapat mempengaruhi produktivitas tim, antara lain adalah pengalaman melaksanakan tugas, latihan dalam menyelesaikan tugas, kompleksitas tugas, beban tugas, interaksi, kooperasi dan koordinasi antar anggota tim (Johnson & Johnson, 2009). Menurut *social exchange theory* dalam suatu hubungan sosial terdapat pertukaran yang membuat hubungan tersebut terjalin (Blau, 1964 dalam Cunnase, 2011). Jika dikaitkan dengan hubungan yang terjalin antar anggota dalam suatu tim, maka hubungan tersebut terjalin karena adanya pertukaran sumber daya (*resources*) antar anggota tim. Sumber daya yang ditukar dapat berupa usulan, gagasan, atau ide, *feedback* (umpan balik), informasi dan bantuan.

Pertukaran sumber daya antar anggota di dalam tim, menjadi hal yang mendasari terbentuknya hubungan kerja antara anggota tim dengan rekan kerjanya yang disebut sebagai *team member exchange* (TMX). Kualitas *team member exchange* yang tinggi ditunjukkan oleh tingkah laku anggota tim yang menggunakan kesempatan yang ada untuk bekerjasama, memberikan kontribusi kepada tim dengan membantu rekan kerja, berbagi informasi, gagasan atau ide dan saling memberikan *feedback* (umpan balik) di dalam tim (Seers, 1989 dalam Seers, Petty & Cashman, 1995).

Individu yang memiliki kualitas TMX yang tinggi akan berinteraksi dengan anggota kelompok lain secara akrab, lebih kooperatif, mengeluarkan usaha yang lebih kolaboratif dan mendapatkan penguatan sosial (*social reward*) (Pollack, 2009). Penelitian yang dilakukan oleh Petty, Seers dan Cashman (1995) menunjukkan bahwa individu yang memiliki kualitas *team member exchange* tinggi dapat mendorong terbentuknya tim yang efektif dan kohesif. Adanya pertukaran informasi dan pertukaran ide dalam tim membuat masalah yang ada dapat terpecahkan dan keputusan yang dibuat mewakili pendapat anggota dalam tim, sehingga anggota dalam tim merasakan adanya kesamaan persepsi dan tujuan dengan tim.

Selain itu, pada tingkat individu TMX juga berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* (Murillo & Steelman, 2004). Secara umum OCB merupakan perilaku diluar kewajiban kerja yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Kualitas TMX tinggi yang dimiliki individu dalam tim, dapat terlihat melalui dukungan dan arahan yang diberikan kepada anggota lain dalam tim. Selanjutnya dukungan diteruskan kepada anggota lain dalam tim yang membutuhkan. Saat terjadi dalam organisasi, dukungan dan arahan yang saling diberikan oleh anggota tim dan dilakukan diluar kewajiban kerja, dapat mengarah pada efisiensi dan efektivitas kerja organisasi atau *organizational citizenship behavior*.

Pada tingkat kelompok, TMX berkorelasi dengan efektivitas pengambilan keputusan (Alge, Whithoff & Klein, 2003 dalam Pollack, 2009) dan memiliki dampak positif terhadap kinerja kelompok (Eby & Dobbins, 1997 dalam Pollack, 2009). Kelompok dengan tingkat kualitas TMX yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik pada tugas yang memiliki tingkat ketergantungan antar anggota tim (*task interdependent*) yang tinggi untuk menyelesaikannya. Hal ini terjadi karena tugas dengan yang memiliki tingkat ketergantungan antar anggota tim (*task interdependent*) yang tinggi memerlukan koordinasi dari anggota tim untuk penyelesaian tugas. Begitu pula dengan pengambilan keputusan, diperlukan konsensus dari anggota tim agar keputusan yang dihasilkan efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Liden, Wayne dan Sparrowe (2000 dalam Murillo & Steelman, 2004) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kualitas TMX dengan kinerja anggota dalam tim. Tim yang memiliki kualitas TMX tinggi mendorong anggotanya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa tim yang memiliki tingkat TMX tinggi akan dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan tim dengan kualitas TMX yang lebih rendah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wech (2001) menunjukkan bahwa tim dengan kualitas TMX yang tinggi mempermudah anggotanya dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja anggota dalam tim meningkat. Tingkat TMX yang tinggi pada tim, dicirikan oleh anggota yang bersedia untuk

memberikan saran dan *feedback* (umpan balik) mengenai cara kerja yang lebih baik, berkomunikasi, dan bertukar peran saat dibutuhkan. *Feedback* (umpan balik) dapat diartikan sebagai informasi yang diberikan dan diterima oleh individu terkait kinerjanya (London, 2003). *Feedback* (umpan balik) dapat berasal dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, bawahan dan pihak lain di luar organisasi, seperti pelanggan, dan proses pengerjaan tugas (tugas dan diri sendiri) (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979), serta terjadi pada situasi formal, seperti saat penilaian kinerja (*performance appraisal*), atau saat informal.

Feedback (umpan balik) memiliki berbagai keuntungan bagi penerimanya. *Feedback* (umpan balik) mampu mengarahkan, memotivasi, dan mendorong tingkah laku yang efektif dan mengurangi atau menghentikan tingkah laku yang tidak efektif (London, 2003), karena dalam *feedback* (umpan balik) terdapat aspek evaluasi, sehingga penerima *feedback* (umpan balik) menjadi tahu hal apa yang bisa mereka kerjakan dengan baik, dan seberapa baik hasil kerja penerima *feedback* (umpan balik) jika berusaha lebih keras lagi.

Selain itu, *feedback* (umpan balik) juga dapat meningkatkan motivasi dan performa penerima *feedback* (umpan balik) khususnya motivasi ekstrinsik melalui pujian, penghargaan atau kritik (Armstrong, 2006). Dari *feedback* (umpan balik) yang diberikan, penerima *feedback* (umpan balik) bisa merasa di dukung dan merasa dihargai saat tahu bahwa mereka bekerja dengan baik. Hal ini yang nantinya berpengaruh terhadap motivasi.

Selanjutnya, *feedback* (umpan balik) juga dapat digunakan untuk pengembangan diri individu penerima *feedback* (umpan balik). Dalam *feedback* (umpan balik), dapat dijelaskan mengenai pencapaian yang telah individu dapatkan dan kesempatan yang tersedia dalam meraih tujuan yang diinginkannya (Armstrong, 2006). *Feedback* (umpan balik) juga meningkatkan rasa keterkaitan diri individu penerima *feedback* (umpan balik) dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Individu menyadari bahwa kontribusi dari dirinya berpengaruh terhadap penyelesaian tugas dan tujuan yang harus dicapai (London, 2003). Pada tim, dimana pencapaian tujuan bergantung kepada pencapaian setiap anggotanya dan setiap anggota memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda, *feedback* (umpan balik) membantu memfokuskan perilaku kerja yang dapat

mengarah pada hasil yang sama, yaitu perilaku yang dapat mendukung pencapaian tujuan bersama (London, 2003).

Keuntungan yang bisa didapat dari pemberian *feedback* (umpan balik) akan dapat dimaksimalkan jika lingkungan mendukung terjadinya pertukaran *feedback* (umpan balik). Persepsi individu akan kesempatan yang diberikan oleh lingkungan untuk mendapatkan *feedback* (umpan balik) pada situasi sehari-hari disebut sebagai *feedback environment* (Steelman, Levy & Snell, 2004). *Feedback environment* yang positif berarti lingkungan mendukung terjadinya pertukaran *feedback* (umpan balik). *Feedback environment* yang positif ditandai oleh adanya pertukaran *feedback* (umpan balik) secara terus menerus, komunikasi dua arah, penekanan pada pengembangan diri individu dan penjelasan tentang kinerja yang diharapkan untuk tercapai (Anseel & Lievens, 2007). *Feedback environment* yang positif merupakan hal penting untuk pemberi dan penerima *feedback* (umpan balik). Sebagai pemberi *feedback* (umpan balik), atasan atau rekan kerja yang menganggap penting penggunaan *feedback* (umpan balik) dan memiliki *feedback environment* yang positif akan cenderung memberikan *feedback* (umpan balik) yang berkualitas dan mendukung tingkah laku untuk mencari *feedback* (umpan balik) (Steelman & Rutkowski, 2004 dalam Bogle, 2010).

Feedback environment yang positif memiliki berbagai dampak diantaranya, meningkatkan hubungan antar anggota tim. Peningkatan hubungan ini terjadi melalui komunikasi sehari-hari atau umpan balik yang diberikan secara informal oleh rekan kerja. Pemberian *feedback* (umpan balik) secara informal oleh rekan kerja juga dapat mengurangi ambiguitas peran yang dirasakan individu di dalam organisasi (London, 2003), karena melalui komunikasi atau *feedback* (umpan balik) yang diterima dari rekan kerja, karyawan menjadi paham akan apa yang diharapkan darinya. Selanjutnya, *feedback environment* yang positif juga mendukung perbaikan kinerja. Melalui pemberian *feedback* (umpan balik), karyawan diberikan penjelasan mengenai perilaku kerja efektif yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Selain itu, juga bisa dilakukan melalui pemberian *reward* terhadap perilaku kerja efektif yang berhasil ditunjukkan (Bogle, 2010). Dengan adanya *feedback environment* yang positif, fungsi *feedback* (umpan balik) yang dapat digunakan sebagai media evaluasi, pengakuan (*recognition*) dan

pengembangan menjadi semakin mungkin untuk terjadi, dan hal ini dapat mendukung terjadinya peningkatan kinerja (Bogle, 2010).

Di dalam tim, kesuksesan atau kegagalan yang diraih bergantung pada interaksi antara anggota tim. Interaksi ini merupakan salah satu bentuk TMX. Kualitas TMX dapat dipengaruhi oleh komunikasi dalam tim. Komunikasi merupakan proses dimana suatu pesan dikirim kepada penerima (Murillo & Steelman, 2004). Salah satu bentuk dari komunikasi adalah *feedback* (umpan balik). Pada *feedback* (umpan balik), pesan yang disampaikan mengandung informasi mengenai kinerja penerima pesan (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Kualitas TMX terlihat melalui pertukaran *feedback* (umpan balik) yang berisi informasi mengenai kinerja anggota tim, hal ini terjadi pada situasi dimana penerima *feedback* (umpan balik) dapat kembali memberi *feedback* (umpan balik) kepada pengirim pesan. Pertukaran *feedback* (umpan balik) memerlukan komunikasi antar anggota tim dan hal ini mendorong terjadinya TMX.

Penelitian yang dilakukan oleh Murillo & Steelman (2004) dan Murillo (2006) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *feedback environment* dengan kualitas TMX. *Feedback environment* yang positif ditandai oleh adanya pertukaran *feedback* (umpan balik) secara terus menerus, komunikasi dua arah, penekanan pada pengembangan diri individu dan penjelasan tentang tujuan tim yang diharapkan untuk tercapai. Tujuan tim dapat dicapai melalui interaksi dengan anggota lain dalam tim. Interaksi ini dapat terjadi dalam bentuk berbagi ide, gagasan, saran atau *feedback* (umpan balik) secara terbuka. Kegiatan berbagi ide, gagasan, saran atau *feedback* (umpan balik) dalam tim merupakan bentuk pertukaran yang ada pada TMX. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *feedback environment* yang positif dapat mengarah pada TMX.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk membuat rancangan program kegiatan yang dapat meningkatkan *feedback environment* yang dimiliki oleh anggota tim yang nantinya diharapkan dapat mempengaruhi kualitas TMX dalam tim. Rancangan program kegiatan yang diajukan berupa pelatihan *team building*.

Menurut Noe (2005) *team building* atau yang disebut juga dengan *group building* merupakan metode pelatihan yang didesain untuk meningkatkan efektivitas tim atau grup. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa pelatihan dengan

metode *team building* diarahkan untuk meningkatkan keterampilan peserta dalam rangka menunjang efektivitas tim. Dalam *team building* peserta saling berbagi ide dan pengalaman, membangun identitas tim, memahami dinamika hubungan interpersonal, dan saling mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing dan rekan kerjanya. Teknik ini berfokus untuk membantu tim untuk meningkatkan efektivitas kerjasama tim. Hal ini sejalan dengan pendapat Tannebaum, Beard dan Salas (1992 dalam Damayanie, 2011) yang menyatakan bahwa *team building* dapat meningkatkan karakteristik anggota tim dan hubungan interpersonal di dalam tim.

Longenecker dan Nykodym (1996 dalam Anseel & Lievens, 2007) menyarankan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan proses pemberian umpan balik sehingga diharapkan akan mempengaruhi *feedback environment*, diantaranya adalah pemberi dan penerima umpan balik meluangkan waktu yang lebih banyak untuk proses pemberian umpan balik, pemberi umpan balik meningkatkan pengetahuan dan pemahaman akan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh penerima umpan balik, pemberi umpan balik menjelaskan perilaku yang diharapkan muncul secara spesifik.

Selain itu, proses pemberian *feedback* (umpan balik) sebaiknya menekankan pada pengembangan kemampuan dari penerima umpan balik, *feedback* (umpan balik) yang diberikan sebaiknya tidak hanya berfokus pada hal negatif, pemberian *feedback* (umpan balik) yang lebih sering dan peningkatan komunikasi dua arah. Intinya adalah pemberi *feedback* (umpan balik) sebaiknya memiliki perilaku tertentu yang dapat meningkatkan *feedback environment*. Organisasi dapat mendukung perilaku pemberi *feedback* (umpan balik) melalui pemberian pelatihan (Anseel & Lievens, 2007).

Oleh karena itu, dengan memberikan intervensi kepada anggota tim melalui pelatihan *team building*, diharapkan interaksi antar anggota tim dapat meningkat sehingga dapat tercipta suatu kondisi yang mendukung terjadinya pertukaran *feedback* (umpan balik) dalam tim (*feedback environment* yang positif), dan kemudian diharapkan dapat mendorong meningkatnya persepsi terhadap kualitas hubungan timbal balik di dalam tim (*team member exchange*).

1.2. Permasalahan

Sebelum berdiri secara mandiri, PT. X merupakan unit usaha syariah yang telah berdiri selama 10 tahun di salah satu bank BUMN di Indonesia. Pada tahun kedua berdiri, atau pada tahun 2002 unit ini mulai menghasilkan laba yang dianggap memiliki prospek jangka panjang, sehingga pada tahun 2003 dilakukan penyusunan rencana untuk berdiri secara mandiri. Realisasi dari rencana tersebut, terlaksana pada tahun 2010. Saat berdiri secara mandiri, PT. X telah memiliki 27 kantor cabang dan 31 kantor cabang pembantu.

PT.X memiliki budaya kerja Amanah dan Jamaah. Budaya kerja Amanah didefinisikan sebagai menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal. Budaya kerja Amanah diharapkan tercermin melalui perilaku profesional dalam menjalankan tugas, memegang teguh komitmen dan bertanggung jawab, jujur, adil dan dapat dipercaya, dan menjadi teladan yang baik bagi lingkungan. Sedangkan budaya kerja Jamaah didefinisikan sebagai bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban. Budaya kerja Jamaah diharapkan tercermin melalui perilaku bekerja sama secara rasional dan sistematis, saling mengingatkan dengan santun dan bekerja sama dalam kepemimpinan yang efektif (Laporan Tahunan PT.X, 2010). Budaya kerja Jamaah menunjukkan bahwa PT.X mementingkan kerja sama antar karyawannya agar dapat mencapai tujuan PT.X.

Melalui wawancara dengan Manajer SDM, diketahui bahwa terdapat kantor cabang yang memiliki kinerja kurang baik yang terlihat dari kegagalan mencapai target cabang yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Dari hasil penilaian prestasi pencapaian target secara *financial* yang dilakukan oleh kantor pusat untuk periode 2011, prestasi kantor cabang Jakarta Timur menempati urutan ke-7 dari 9 kantor cabang yang ada di daerah Jabodetabek, hal ini menunjukkan bahwa kantor cabang Jakarta Timur tidak dapat mencapai target *financial* yang ditetapkan oleh kantor pusat selama periode 2011. Manajer SDM menganalisis tidak tercapainya target *financial* bisa terjadi karena kurangnya kesadaran untuk bekerja sama antar unit yang berada di kantor cabang Jakarta Timur. Kantor cabang memiliki beberapa unit yang memiliki tugas utama berbeda, namun saling mempengaruhi kinerja antar unit dan mempengaruhi kinerja cabang.

Menurut wawancara dengan Penyelia Keuangan dan Umum di kantor cabang Jakarta Timur, target *financial* kantor cabang dapat diartikan sebagai besar pembiayaan (pinjaman) yang berhasil disalurkan dan ditagih kembali (tidak menjadi pinjaman macet). Tugas terkait penyaluran sampai penagihan pembiayaan ini melibatkan empat unit yang berbeda namun antar unit memiliki keterkaitan tanggung jawab. Unit yang terkait adalah Unit Pemasaran Pembiayaan yang bertugas untuk memasarkan pembiayaan kepada nasabah dan mengumpulkan data awal yang disyaratkan untuk pengajuan aplikasi pembiayaan, unit Proses bertugas untuk memproses aplikasi, verifikasi data dan menilai apakah aplikasi yang didapatkan oleh unit Pemasaran Pembiayaan dapat disetujui, unit Administrasi Pembiayaan bertugas untuk memproses pemberian pembiayaan yang sudah disetujui oleh unit Pemasaran Pembiayaan dan unit *Collection & Remedial* bertugas untuk menagih pembiayaan kepada nasabah. Dengan sistem seperti ini, diperlukan kerjasama dan interaksi serta komunikasi dari keempat unit agar pembiayaan yang disalurkan berhasil.

Menurut Asisten di unit Proses, tidak tercapainya target *financial* di kantor cabang Jakarta Timur diakibatkan kurangnya kerjasama antar unit, terkait hal pembiayaan. Menurutnya, masing-masing unit terfokus pada target unitnya yang dijadikan sebagai acuan penilaian kinerja setiap karyawan. Hal ini mengakibatkan hanya target unit tertentu yang dapat tercapai sedangkan target unit lain dan target cabang tidak tercapai. Sebagai contoh, unit Pemasaran Pembiayaan memiliki target mengumpulkan 10 aplikasi per bulan, untuk mencapai target maka individu di unit tersebut akan memasukkan seluruh aplikasi yang berhasil didapatkan, tanpa menganalisis lebih lanjut mengenai kelayakan aplikasi tersebut untuk diproses. Unit Proses memiliki target meloloskan 10 aplikasi per bulan, agar dapat mencapai target, maka individu di unit tersebut akan memproses seluruh aplikasi yang diajukan oleh Unit Pemasaran Pembiayaan. Unit Administrasi Pembiayaan memiliki target menyalurkan sejumlah dana kepada nasabah pembiayaan dan menilai kemungkinan dana tersebut dapat ditagih, agar dapat mencapai target maka individu di unit Administrasi Pembiayaan menyalurkan dana kepada nasabah yang lolos penilaian oleh unit Proses. Dan saat sampai pada waktu penagihan yang merupakan tugas unit *Collection & Remedial*, pinjaman tidak bisa

ditagih kepada nasabah (pinjaman macet). Kejadian ini selain berdampak pada tidak tercapainya target cabang juga berdampak terhadap hubungan individu antar unit. Saat unit yang satu dapat mencapai target unitnya sedangkan yang lain tidak, muncul kecemburuan antar unit yang mempengaruhi interaksi diantaranya. Saat dievaluasi penyebab tidak tercapainya target cabang, individu dalam unit saling menyalahkan unit lain karena dianggap tidak memberikan penilaian yang objektif dan mendalam terhadap nasabahnya.

Di dalam unit, komunikasi dan interaksi yang terjalin kurang hangat. Asisten di Unit Pemasaran Pembiayaan berpendapat bahwa sulit baginya untuk bertanya tentang berbagai masalah teknis mengenai pekerjaan, karena atasan dan rekan kerjanya sibuk dengan penyelesaian pekerjaan. Hal ini menyebabkan tingkah laku kerjanya menjadi kurang efektif. Selain itu, rapat antar unit yang diadakan, hanya diikuti oleh tingkat penyelia (*supervisor*), tingkat asisten tidak dilibatkan sehingga ada masalah terkait unit lain yang ditemui oleh asisten, namun tidak dibahas pada rapat antar unit, sehingga menghambat proses kerja. Ditambah lagi, menurut asisten pada Unit Pemasaran Pembiayaan, penyeliannya belum menggunakan umpan balik saat penilaian kinerja dengan maksimal. Penilaian yang dilakukan tidak melibatkan proses diskusi dan evaluasi mengenai perilaku kerja seperti apa yang diharapkan muncul, dan sebaik apa perilaku kerja yang telah ditampilkan serta bagaimana cara memperbaiki kinerja, hal ini juga dipengaruhi oleh *key performance indicator* yang digunakan untuk menilai kinerja pada unit ini didasarkan pada nilai *financial* yang berhasil dicapai oleh individu.

Kurangnya kerjasama yang dikeluhkan didukung oleh hasil penyebaran *Unblocking Organizational Questionnaire* yang dikembangkan oleh Mike Woodcock dan Dave Francis (1994) untuk mengidentifikasi hambatan yang ada di PT. X. Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh data bahwa kurangnya kerjasama (*poor teamwork*) merupakan salah satu potensi permasalahan di PT. X. Permasalahan kerjasama menjadi penting untuk diperbaiki karena kerjasama merupakan salah satu nilai budaya kerja, yaitu 'Jamaah' yang diharapkan dimiliki oleh setiap karyawan PT.X. Selanjutnya, hasil penyebaran kuesioner kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Spector (1997), menunjukkan bahwa faset kepuasan kerja yang berada pada posisi 3 terendah adalah tunjangan, komunikasi

dan gaji. Kepuasan terhadap komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan berada pada urutan ke-8 dari sembilan faset yang diukur. Hal ini mendukung keluhan mengenai masalah komunikasi yang terjadi di dalam unit ataupun antar unit.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas hubungan di dalam unit maupun antar unit di PT.X kantor cabang Jakarta Timur belum menunjukkan kualitas hubungan timbal balik antar anggota tim (*team member exchange*) yang tinggi, hal ini dapat disebabkan oleh persepsi karyawan terhadap lingkungan yang kurang mendukung anggota tim untuk mendapatkan umpan balik dari rekan kerja atau atasannya (*feedback environment*). *Feedback environment* yang kurang dapat diakibatkan oleh masalah komunikasi yang terjadi antar individu dalam unit atau antar unit, selain itu juga bisa disebabkan karena kurangnya kesadaran bekerjasama antar unit.

1.3. Rumusan masalah

1. Apakah terdapat korelasi antara *feedback environment* dan kualitas *team member exchange* pada karyawan PT.X kantor cabang Jakarta Timur?
2. Apakah terdapat perbedaan skor *feedback environment* pada karyawan PT.X kantor cabang Jakarta Timur antara sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *team building* ?
3. Apakah terdapat perbedaan skor kualitas *team member exchange* pada karyawan PT.X kantor cabang Jakarta Timur antara sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *team building*?

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *feedback environment* dan kualitas *team member exchange* pada karyawan PT.X kantor cabang Jakarta Timur Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat apakah terdapat peningkatan *feedback environment* dan kualitas *team member exchange* pada karyawan PT.X kantor cabang Jakarta Timur, setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *team building*.

1.4.2. Manfaat

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan mengenai faktor yang mempengaruhi kualitas *team member exchange*, khususnya bagi organisasi yang memiliki struktur tim. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam melakukan intervensi terkait peningkatan efektivitas kerja tim.

1.5. Sistematika Penulisan

Bab 1 atau Pendahuluan berisi latar belakang penelitian, permasalahan organisasi yang memuat alasan mengapa peneliti mengangkat topik ini, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan yang terkait dengan konteks penelitian serta sistematika penulisan penelitian ini.

Bab 2 atau Tinjauan Pustaka berisi penjelasan mengenai teori-teori yang terkait dengan variabel penelitian, yaitu teori mengenai *team member exchange*, teori *feedback environment*, teori intervensi berupa pelatihan *team building*, dan dinamika hubungan antara *team member exchange* dengan *feedback environment* serta intervensi berupa pelatihan *team building*.

Bab 3 atau Metode Penelitian menguraikan tentang pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data dan prosedur penelitian.

Bab 4 atau Hasil Penelitian, Analisis dan Intervensi berisi gambaran responden penelitian, hasil, analisis dan kesimpulan hasil dari perhitungan awal penelitian serta program intervensi yang diberikan dalam penelitian ini.

Bab 5 atau Kesimpulan, Diskusi dan Saran memuat jawaban atas permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, dilanjutkan dengan diskusi dari hasil penelitian dan saran praktis maupun teoritis yang dapat diberikan untuk perusahaan maupun penelitian lanjutan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang akan digunakan untuk mendukung penelitian. Teori yang digunakan antara lain teori *team member exchange*, teori *feedback* (umpan balik), teori *feedback environment* dan teori intervensi organisasi. Dalam bab ini juga akan dijelaskan dinamika antara *team member exchange* dengan *feedback environment*, serta intervensi yang dapat digunakan untuk meningkatkan persepsi terhadap *feedback environment*, dalam penelitian ini berupa pelatihan *team building*.

2.1. Team Member Exchange

Pada dasarnya tim merupakan sebuah kelompok, sehingga dalam tim terdapat karakteristik dasar dari kelompok, seperti interaksi antar anggota, memiliki satu tujuan, adanya ketergantungan antar anggota, struktur dan kesatuan. Hal yang membuat tim berbeda dari kelompok adalah tingkat interaksi pada tim lebih terfokus dan berkelanjutan (Forsyth, 2010; Parker, 2008). Dalam tim, usaha yang dilakukan dalam mencapai tujuan merupakan usaha bersama. Kesuksesan dan kegagalan yang terjadi merupakan tanggung jawab bersama. Tingkat saling ketergantungan yang ada dalam tim membuat hasil kerja dari satu anggota bergantung dari hasil kerja anggota lain.

Upaya tim yang efektif dalam mencapai tujuan adalah pendekatan fungsional terhadap konsep *teamwork* (Forsyth, 2010). Kerjasama tim (*teamwork*) merupakan proses psikologis, perilaku dan mental dari anggota tim dalam berkolaborasi satu sama lain untuk melaksanakan tugas dan usaha untuk mencapai tujuan (Forsyth, 2010). Dalam kerjasama tim (*teamwork*) hal yang menjadi penting adalah fokusnya untuk mencapai tujuan bersama melalui berbagi pengetahuan dan keterampilan.

Blau (1964 dalam Counasse, 2011) mengajukan *Social Exchange Theory* yang membahas mengenai interaksi sosial dan interpersonal. Teori ini melihat dinamika yang mendasari pertukaran sumber daya (*resources*) antara dua individu atau lebih (Counasse, 2011) dan memprediksi bahwa individu bersedia untuk

terlibat dalam pertukaran sosial (*social exchange*) dengan individu disekitar mereka. *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa suatu hubungan terjalin karena adanya pertukaran antara individu yang satu dengan lainnya, pertukaran tersebut menghasilkan suatu imbalan bagi individu-individu yang menjalin hubungan. Teori ini juga melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi. Karena lingkungan umumnya terdiri atas individu-individu lain, maka individu yang satu dan individu yang lain dipandang mempunyai tingkah laku yang saling mempengaruhi. Dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*) dan keuntungan (*profit*). Jadi perilaku sosial terdiri atas pertukaran paling sedikit antar dua individu berdasarkan perhitungan untung-rugi.

2.1.1. Definisi *Team Member Exchange*

Menurut Seers (1989 dalam Seers, Petty & Cashman, 1995) *team member exchange* merupakan persepsi individu anggota tim akan hubungan timbal balik dengan tim secara keseluruhan. Serupa dengan definisi yang dikemukakan oleh Seers, Petty & Cashman (1995) yaitu pertukaran ide, gagasan, umpan balik dan bantuan dengan anggota tim sehingga anggota tim menerima informasi, bantuan dan penghargaan dari anggota lain.

Berdasarkan kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *team member exchange* adalah persepsi anggota tim sebagai individu akan hubungan timbal balik, meliputi pertukaran ide, gagasan, umpan balik dan bantuan yang ada di dalam tim secara keseluruhan. Pengertian tersebut yang akan menjadi batasan *team member exchange* yang digunakan pada penelitian ini.

2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Team Member Exchange*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *team member exchange* adalah:

1. Harapan (*Expectation*)

Harapan yang dimiliki oleh individu terhadap anggota lain dalam tim dapat mempengaruhi cara interaksi di dalam tim dan cara menginterpretasi perilaku anggota lain dimana akan mempengaruhi cara mereka berperilaku. Dalam tim, anggota memiliki harapan akan anggota lain dan tim secara keseluruhan.

Anggota tim yang bekerja secara maksimal agar dapat menyelesaikan tugas secara efektif, akan mendukung harapan anggota tim dan mendorong terjadinya kualitas TMX yang tinggi (Murillo, 2006).

2. *Compatibility (Similarity dan Liking)*

Perceived similarity (persepsi terhadap kesamaan) dapat memancing interaksi dengan anggota lain, interaksi ini mengarah kepada perilaku berkomunikasi yang mendorong kepada perilaku berbagi gagasan, kepercayaan (*beliefs*) dan umpan balik. Perilaku tersebut mengarah kepada TMX (Murillo, 2006). *Liking* (rasa suka) dapat mengarah kepada evaluasi positif terhadap anggota kelompok tersebut, sehingga akan mendorong kepada perilaku berbagi gagasan, umpan balik dan cara penyelesaian masalah (Weisband & Atwater, 1999 dalam Murillo, 2006).

3. *Feedback environment*

Feedback environment adalah persepsi seseorang akan keberadaan umpan balik dari atasan atau rekan kerja dalam lingkungan yang mendukung pertukaran umpan balik secara rutin (Steelman, Levy & Snell, 2004). Umpan balik merupakan informasi yang diterima oleh individu mengenai kinerja mereka pada tugas tertentu (London, 2003). Umpan balik dalam organisasi bermanfaat bagi karyawan.

Umpan balik merupakan salah satu bentuk komunikasi. Komunikasi merupakan proses mengirim pesan kepada penerima pesan. Pada umpan balik, pesan yang disampaikan berisi informasi mengenai penerima pesan. Umpan balik secara berkala dan tepat sasaran dapat membantu komunikasi dan delegasi tanggung jawab sehingga berpengaruh terhadap TMX (Murillo & Steelman, 2004).

4. *Trust* (kepercayaan)

Trust didefinisikan sebagai sebuah bentuk kepercayaan yang bersifat resiprokal yang didasarkan atas intensi atau perilaku orang lain (Kreitner & Kinicki, 2008). *Trust* dapat mengembangkan interaksi yang berulang dalam tim dan memungkinkan anggota tim untuk memperbarui informasi (Williams, 2001 dalam Murillo, 2006). *Trust* merupakan hal dasar yang harus dimiliki dalam tim, karena mendorong terjadinya berbagi sumber daya (*resources*),

perilaku saling mempengaruhi dan memperlakukan orang lain dalam kelompok dengan rasa hormat (Deluga, 1994 dalam Murillo, 2006). Anggota tim mengembangkan *trust* dalam kelompok kerjanya melalui berbagi informasi, tidak menyalahgunakan kepercayaan dari anggota lain dan saling mempengaruhi (*mutual influence*) (Deluga, 1994 dalam Murillo, 2006). *Mutual influence* dalam kelompok dapat dilihat sebagai berbagi gagasan dan umpan balik demi kesuksesan tim. Hal ini akan mendorong timbal balik antara individu dan anggota kelompok. Timbal balik ini dapat dilihat sebagai TMX.

Dalam penelitian ini, peneliti berfokus pada *feedback environment* sebagai variabel yang mempengaruhi kualitas *team member exchange*.

2.1.3. Pengukuran *Team Member Exchange*

Kualitas *Team Member Exchange* dapat diukur melalui beberapa metode, yaitu melalui wawancara dan skala sikap. Namun demikian, metode skala sikap nampaknya lebih banyak digunakan karena lebih mudah penyebarannya dan lebih mudah untuk dikuantifikasikan (Damayanie, 2011). Umumnya, kualitas *team member exchange* diukur melalui *TMX Quality Scale* yang dikembangkan oleh Seers, Petty dan Cashman (1995). Skala ini berisi 10 item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur persepsi anggota tim sebagai individu akan hubungan timbal balik yang terjadi di dalam tim. *TMX Quality Scale* terdiri dari dua dimensi, yaitu:

1. *Information Sharing*

Information sharing atau berbagi informasi berkaitan dengan persepsi anggota tim akan pengakuan dari lingkungan sosial yang diterimanya, termasuk diantaranya adalah lingkungan memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk dapat mengekspresikan pendapat dan kebutuhan, kesediaan anggota tim untuk berbagi keahlian yang dimiliki dan seberapa baik anggota tim memahami apa yang diharapkan dari dirinya masing-masing.

2. *Effort Sharing*

Effort sharing atau berbagi usaha berkaitan dengan persepsi anggota tim akan penerimaan satu sama lain, termasuk diantaranya adalah anggota tim fleksibel

dalam berbagi tanggung jawab dalam bekerja dan memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

2.1.4. Dampak dari *Team Member Exchange*

1. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dapat diartikan sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem ganjaran yang formal, dan secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Kreitner dan Kinicki (2008) melihat OCB sebagai perilaku yang melebihi kewajiban kerja. Kualitas TMX tinggi yang dimiliki individu dalam tim, dapat terlihat melalui dukungan dan pengarahan yang diberikan kepada anggota lain dalam tim. Dukungan dan pengarahan ini akan diteruskan kepada anggota lain dalam tim yang membutuhkan. Saat terjadi dalam organisasi, dukungan dan pengarahan yang saling diberikan oleh anggota tim yang dilakukan diluar kewajiban kerja, dapat mengarah pada efisiensi dan efektivitas kerja organisasi (Murillo & Steelman, 2004).
2. Interaksi dan proses saling mempengaruhi antara anggota tim memberikan kontribusi terhadap persepsi mereka akan iklim kelompok dimana anggota tim tersebut berada (Kotzè, 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Cole, Schaninger dan Haris (2002) menyatakan bahwa *team member exchange* atau kualitas interaksi antar anggota tim dapat berpengaruh terhadap iklim kelompok. Anggota tim yang memiliki kualitas *team member exchange* yang tinggi akan menggunakan kesempatan yang ada untuk bekerjasama dengan anggota lain dalam tim, diantaranya melalui berbagi informasi, ide atau gagasan dan saling memberikan umpan balik antar sesama anggota tim. Interaksi yang terjalin antar anggota tim dapat mempengaruhi persepsi masing-masing anggota tim akan iklim kelompok dimana mereka berada.
3. Komitmen afektif terhadap organisasi secara umum merupakan kedekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan dengan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Kedekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan dengan organisasi dapat terjadi karena individu merasa memiliki kesamaan identitas dengan organisasi dan tujuan individu serupa dengan tujuan organisasi. Kesamaan yang dipersepsi

oleh individu membuat individu bersedia untuk tetap berada dalam organisasi dan menunjukkan usaha lebih agar dapat mencapai tujuan organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1979 dalam Pollack, 2009). Individu yang tergabung dalam tim dengan kualitas *team member exchange* tinggi, akan berinteraksi lebih banyak dengan anggota lain dalam tim, interaksi ini dapat berupa pertukaran informasi, ide, gagasan, atau umpan balik. Interaksi ini dapat mengarah kepada kelekatan antar anggota tim yang berada pada organisasi. Semakin lekat hubungan yang terjalin, individu akan semakin melihat persamaan yang dimiliki dengan organisasi tempat tim berada, selain itu individu akan bersedia untuk mengeluarkan usaha agar tujuan organisasi tercapai (Pollack, 2009).

4. Anggota tim yang memiliki kualitas *team member exchange* yang tinggi, akan lebih bersedia untuk membantu anggota lain dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaannya. Bantuan yang diberikan dapat berupa informasi, ide, gagasan, cara penyelesaian pekerjaan yang lebih efektif atau kesediaan untuk membantu pekerjaan anggota lain. Penelitian yang dilakukan oleh Petty, Seers dan Cashman (1995) dan Wech (2001) menunjukkan bahwa individu yang memiliki kualitas *team member exchange* tinggi dapat mendorong terbentuknya tim yang efektif dan kohesif, selain itu anggota dalam tim akan merasa puas akan pekerjaannya secara umum. Tingkat kualitas TMX yang tinggi pada anggota tim, dicirikan oleh anggota yang bersedia untuk memberikan saran dan umpan balik mengenai cara kerja yang lebih baik, berkomunikasi, dan bertukar peran saat dibutuhkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tim dengan kualitas TMX yang tinggi mempermudah anggotanya dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja anggota dalam tim meningkat.
5. *Interactional justice* mengacu pada persepsi keadilan akan komunikasi interpersonal dan perlakuan yang diterima dari orang lain dalam organisasi (Bies & Moag, 1986 dalam Murphy, Wayne, Liden & Erdogan, 2003). Kualitas *team member exchange* tinggi yang dimiliki oleh anggota tim, ditunjukkan melalui interaksi antar anggota tim. Interaksi ini meliputi komunikasi antar anggota tim, pertukaran ide, gagasan atau umpan balik

mengenai berbagai hal dalam tim atau organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Murphy, dkk. (2003) menunjukkan bahwa kualitas *team member exchange* berhubungan dengan *interactional justice*.

2.2. Feedback (Umpan Balik)

2.2.1. Definisi Feedback (Umpan Balik)

Menurut Ilgen, Fisher dan Taylor (1979), *feedback* (umpan balik) merupakan seluruh informasi yang diberikan kepada karyawan terkait dengan kinerjanya. Dan menurut London (2003) *feedback* (umpan balik) adalah informasi yang diberikan kepada seseorang mengenai kinerja mereka. Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *feedback* (umpan balik) adalah informasi yang diberikan kepada seseorang mengenai kinerja mereka. Pengertian ini yang akan digunakan pada penelitian ini.

2.2.2. Sumber Feedback (Umpan Balik)

Menurut Ilgen, Fisher dan Taylor (1979), *feedback* (umpan balik) dapat berasal dari tiga sumber. Pertama, individu lain yang telah mengobservasi tingkah laku penerima umpan balik dan berada pada posisi untuk mengevaluasinya, seperti atasan, rekan kerja, bawahan dan pihak lain di luar organisasi, seperti pelanggan. Kedua, lingkungan tugas (*task environment*), yang meliputi tugas itu sendiri. Ketiga, diri sendiri. Pengalaman yang lalu saat mengerjakan tugas, tingkat keyakinan akan keberhasilan suatu tugas, membuat diri sendiri dapat mengevaluasi kinerja atau cara kerja. Pada penelitian ini, yang disebut sebagai sumber *feedback* (umpan balik) adalah rekan kerja.

2.2.3. Manfaat Feedback (Umpan Balik)

Pemberian *feedback* (umpan balik) merupakan hal yang penting dalam pengelolaan kinerja karyawan. *Feedback* (umpan balik) mampu mengarahkan, memotivasi, dan mendorong tingkah laku yang efektif dan mengurangi atau menghentikan tingkah laku yang tidak efektif (London, 2003). Hal tersebut yang membuat *feedback* (umpan balik) memiliki manfaat yang penting bagi karyawan.

Berikut ini adalah beberapa manfaat *feedback* (umpan balik) menurut Armstrong (2006):

1. Meningkatkan motivasi dan performa karyawan. Motivasi yang dapat ditingkatkan antara lain adalah motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik merupakan apa yang telah orang lain lakukan untuk memotivasi karyawan, di dalamnya termasuk pujian, penghargaan atau kritik. Dari *feedback* (umpan balik) yang diberikan, karyawan dapat merasa mendapat dukungan. Hal ini yang nantinya berpengaruh terhadap motivasi karyawan.
2. Menyempurnakan manajemen kinerja sebagai penekanan pada pengakuan terhadap adanya kesempatan pengembangan karyawan.
3. *Feedback* (umpan balik) bermanfaat untuk membantu pencapaian tujuan dari karyawan. Dalam *feedback* (umpan balik) kinerja dapat dijelaskan mengenai pencapaian yang telah individu dapatkan dan kesempatan dalam meraih tujuan yang diinginkannya.

2.2.4. *Feedback* (Umpan Balik) Yang Efektif

Ada beberapa hal yang dapat menyebabkan tidak maksimalnya pemberian *feedback* (umpan balik) menurut Robbins dan Judge (2007), yaitu:

1. Pemberi *feedback* (umpan balik) dapat merasa tidak nyaman untuk memberitahukan kelemahan penerima umpan balik secara langsung.
2. Banyak karyawan yang masih berperilaku defensif ketika kelemahan mereka diberitahukan
3. Karyaan masih menganggap kemampuan mereka lebih tinggi daripada yang seharusnya.

Dalam pemberian *feedback* (umpan balik), perlu juga diperhatikan mengenai bagaimana cara pemberian yang benar. Lebih lanjut lagi, McShane & von Glinow (2010) serta London (2003) mengatakan bahwa *feedback* (umpan balik) yang diberikan harus jelas, diberikan secara spesifik dan relevan, tepat pada waktunya, dilakukan dengan frekuensi yang cukup, serta datang dari sumber yang dapat dipercaya (*credible*). Armstrong (2006) menambahkan beberapa saran sehingga *feedback* (umpan balik) dapat lebih efektif, yaitu:

1. *Feedback* (umpan balik) harus berdasarkan pada bukti yang nyata, dan mengacu pada hasil, peristiwa, *critical incidents* (kejadian kritis), dan tingkah laku yang secara signifikan mempengaruhi kinerja dengan cara yang spesifik.
2. Diberikan dalam cara yang memungkinkan penerima untuk mengakui dan menerima bahwa hal tersebut merupakan hal yang faktual. *Feedback* (umpan balik) harus berdasarkan pada apa yang telah terjadi, dan bukan bersifat penilaian semata.
3. *Feedback* (umpan balik) positif harus diberikan pada hal-hal yang telah dilakukan secara baik kepada seorang karyawan sebagai tambahan dari area pengembangan diri mereka. Seseorang akan lebih menerima *feedback* (umpan balik) yang ada apabila mereka merasa dikuatkan oleh prosesnya.

2.2.5. Feedback Environment

2.2.5.1. Definisi Feedback Environment

Feedback environment merupakan persepsi individu akan kesempatan yang diberikan oleh lingkungan untuk mendapatkan *feedback* (umpan balik) dari atasan dan rekan kerja pada situasi sehari-hari (Steelman, Levy & Snell, 2004). Dalam penelitian ini definisi *feedback environment* yang digunakan adalah *feedback environment* yang positif yaitu persepsi individu akan kesempatan untuk mendapatkan *feedback* (umpan balik) dari rekan kerja dalam lingkungan yang mendukung pertukaran *feedback* (umpan balik) secara rutin.

2.2.5.2. Faktor Yang Dipengaruhi Oleh Feedback Environment

1. Kepuasan Terhadap *Feedback* (Umpan Balik)

Feedback (umpan balik) dinilai penting karena dapat membantu penerimanya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Penelitian menunjukkan bahwa individu akan merasa puas terhadap *feedback* (umpan balik) jika *feedback* (umpan balik) yang diberikan mengandung informasi yang dipersepsi berguna untuk membantu menuju kinerja yang diinginkan dan informasi yang diberikan bukan merupakan informasi yang telah diketahui sebelumnya (Ilgen & Moore, 1987 dalam Steelman, Levy & Snell, 2004).

2. Motivasi Untuk Menggunakan *Feedback* (Umpan Balik)

Motivasi untuk menggunakan *feedback* (umpan balik) mewakili keinginan individu untuk memiliki kinerja yang lebih baik. Fedor, Eder dan Buckley (1989 dalam Steelman, Levy & Snell, 2004), menemukan bahwa individu lebih termotivasi untuk menggunakan *feedback* (umpan balik) jika sumber yang memberikan merupakan pihak yang kompeten.

3. *Feedback Seeking Frequency*

Feedback seeking merupakan usaha atau pemantauan tidak langsung terhadap kinerja yang dilakukan oleh berbagai sumber (Ashford & Cummings, 1983 dalam Steelman, Levy & Snell, 2004). Adanya *feedback environment* mempengaruhi keinginan individu untuk mendapatkan informasi mengenai kinerja yang telah ditunjukkan selama ini (William, Miller, Steelman & Levy 1999 dalam Steelman, Levy & Snell, 2004).

4. *Leader-Member Exchange* (LMX)

LMX merupakan bagian dari konteks sosial dari *feedback* (umpan balik) karena proses pemberian *feedback* (umpan balik) dapat meliputi interaksi antara atasan dan bawahan, oleh karena itu LMX dapat dianggap berhubungan dengan faset FES. Atasan yang membangun kualitas hubungan tinggi dengan bawahannya akan mendorong dan mendukung *feedback-seeking environment* yang terbuka (Duarte, Goodson & Klich, 1994 dalam Steelman, Levy & Snell, 2004).

2.2.5.3. Pengukuran *Feedback Environment*

Pengukuran *feedback environment* pada beberapa penelitian (Murillo & Steelman, 2004; Murillo, 2006; Bogle, 2010) dilakukan dengan menggunakan alat ukur berupa skala sikap. Pada penelitian ini, *feedback environment* akan diukur dengan menggunakan *Feedback Environment Scale* yang dikembangkan oleh Steelman, Levy & Snell (2004) dan digunakan untuk menilai persepsi individu akan lingkungan yang mendukung pemberian *feedback* (umpan balik). *Feedback Environment Scale* terdiri dari 7 faset, yaitu :

1. *Source Credibility*

Tingkat keahlian atau seberapa handal sumber *feedback* (umpan balik)

2. *Feedback Quality*

Konsistensi dan manfaat dari *feedback* (umpan balik)

3. *Feedback Delivery*

Persepsi penerima *feedback* (umpan balik) akan besar perhatian pemberi *feedback* (umpan balik) saat memberikan *feedback* (umpan balik)

4. *Favorable Feedback*

Frekuensi *feedback* (umpan balik) positif, secara berurutan, sesuai dengan pandangan penerima *feedback* (umpan balik) akan kinerjanya

5. *Unfavorable Feedback*

Frekuensi *feedback* (umpan balik) negatif, secara berurutan, sesuai dengan pandangan penerima *feedback* (umpan balik) akan kinerjanya

6. *Source Availability*

Jumlah pertemuan yang sudah dilewati dengan pemberi *feedback* (umpan balik) dan derajat kemudahan *feedback* (umpan balik) di dapat.

7. *Promotes Feedback Seeking*

Lingkungan yang mendukung atau tidak mendukung penerima *feedback* (umpan balik) untuk mencari umpan balik secara aktif

2.3. Intervensi Organisasi

2.3.1. Definisi Intervensi Organisasi

Pengembangan organisasi adalah teori dan praktek mengenai membawa perubahan terencana terhadap organisasi. Perubahan-perubahan tersebut biasanya didisain untuk mengatasi masalah organisasi atau membantu organisasi mempersiapkan masa depan. Dalam pengembangan organisasi, intervensi organisasi adalah teknik-teknik yang digunakan oleh praktisi pengembangan organisasi untuk membawa perubahan (Smither, Houston & McIntire, 1996).

Secara lebih spesifik, intervensi adalah aktivitas-aktivitas spesifik yang dihasilkan dari proses diagnosis dan *feedback* (umpan balik). Intervensi organisasi adalah prosedur yang digunakan oleh konsultan pengembangan organisasi, setelah mendiagnosa situasi organisasi dan memberikan *feedback* (umpan balik) kepada pihak manajemen, untuk membahas masalah organisasi (Smither, Houston & McIntire, 1996). Cummings dan Worley (2009) menyatakan bahwa intervensi

organisasi adalah sebuah kumpulan dari tindakan yang direncanakan atau kejadian yang ditujukan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja dan efektifitasnya.

Dapat disimpulkan bahwa intervensi organisasi adalah aktivitas hasil proses diagnosis dan *feedback* (umpan balik) dari situasi dan masalah yang dihadapi oleh organisasi, yang direncanakan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja dan efektifitasnya.

2.3.2 Tipe Intervensi Organisasi

Berikut ini merupakan beberapa tipe intervensi organisasi yang dikemukakan oleh Cummings dan Worley (2009):

1. *Human Process Intervention*

Tipe intervensi ini memfokuskan pada individu-individu di dalam organisasi dan proses-proses yang dilalui oleh mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Proses-proses ini meliputi komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan kelompok, dan kepemimpinan. Intervensi ini biasanya berkaitan dengan relasi interpersonal dan dinamika kelompok, yang meliputi *coaching, training and development, process consultation, third-party intervention, dan team building intervention*. Selain itu, tipe intervensi ini juga mencakup relasi antar kelompok yang lebih luas dengan cakupan departemen bahkan organisasi secara keseluruhan, yang meliputi *organization confrontation meeting, intergroup relations, large-group intervention*.

2. *Technostructural Intervention*,

Tipe intervensi memfokuskan kepada teknologi (contohnya desain dan metode pekerjaan) dan struktur (contohnya hierarki dan divisi-divisi tenaga kerja) yang dimiliki organisasi. Intervensi ini meliputi pendekatan terhadap keterlibatan karyawan (*employee involvement*) serta metode-metode untuk mendesain organisasi, kelompok, dan pekerjaan. Penekanan tipe intervensi ini dilakukan terhadap produktivitas dan pemenuhan faktor-faktor manusia yang bertujuan menciptakan struktur organisasi dan desain pekerjaan yang sesuai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

3. *Human Resources Management Intervention*

Tipe intervensi ini digunakan untuk mengembangkan, mengintegrasikan, serta mendukung individu-individu di dalam organisasi. Praktek dari intervensi ini meliputi pengembangan *talent* di dalam organisasi (*career planning & development, coaching & mentoring, management & leadership*), *performance management* (*goal setting, performance appraisal, reward system*), serta pemberian dukungan terhadap anggota organisasi (*managing workforce diversity, employee assistance programs–EAP*).

4. *Strategic Intervention*

Tipe intervensi ini merupakan intervensi yang mengkaitkan fungsi-fungsi internal di dalam organisasi pada lingkungan yang lebih luas dan mentransformasi organisasi untuk tetap dapat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah.

Menurut Cumming dan Worley (2009), *human process intervention* menekankan pada pendekatan interpersonal dan proses kelompok dapat meningkatkan hubungan kerja antar anggota kelompok. Pada penelitian ini, masalah yang terjadi pada PT.X terdapat pada tingkat tim (kelompok), oleh karena itu, intervensi yang digunakan lebih menekankan pada pendekatan interpersonal anggota di dalam tim dan upaya untuk meningkatkan hubungan kerja antar tim. Salah satu bentuk dari *human process intervention* adalah pelatihan *team building*.

2.3.3. Pelatihan

2.3.3.1. Definisi Pelatihan

Pelatihan merupakan sebuah usaha terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai kompetensi yang terkait dengan pekerjaannya. Kompetensi tersebut termasuk pengetahuan, keterampilan atau perilaku yang penting untuk dapat menunjang kinerja yang sukses (Riggio, 2008). Menurut Cascio (2005), pelatihan merupakan suatu program terencana untuk meningkatkan kinerja pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi. Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan sebuah usaha terencana untuk meningkatkan pengetahuan,

keterampilan atau perilaku individu, kelompok maupun organisasi agar dapat menghasilkan kinerja optimal.

2.3.3.2. Tujuan Pelatihan

Menurut Noe (2005), tujuan dari pelatihan adalah agar karyawan dapat menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diajarkan dalam program pelatihan untuk kemudian diaplikasikan ke dalam situasi pekerjaan sehari-hari. Sikula (1976 dalam Munandar, 2001) menyatakan bahwa secara umum tujuan dari pelatihan dan pengembangan secara umum, antara lain adalah:

a. Meningkatkan Produktivitas

Pelatihan dapat meningkatkan taraf prestasi tenaga kerja pada jabatannya sekarang. Prestasi kerja yang meningkat mengakibatkan peningkatan dari produktivitas.

b. Meningkatkan Mutu

Pelatihan dan pengembangan yang tepat tidak hanya meningkatkan kuantitas dari keluaran tetapi juga meningkatkan kualitas atau mutu dari keluaran. Tenaga kerja yang berpengetahuan dan berketerampilan baik hanya akan membuat sedikit kesalahan dan cermat dalam pekerjaan.

c. Meningkatkan Ketepatan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk memenuhi keperluannya akan tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan tertentu di masa yang akan datang. Jika suatu saat diperlukan, maka lowongan yang ada dapat secara mudah diisi oleh tenaga kerja dari dalam perusahaan sendiri.

d. Meningkatkan Semangat Kerja

Iklim dan suasana organisasi pada umumnya menjadi lebih baik jika perusahaan mempunyai program pelatihan yang tepat. Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.

e. Menarik dan Menahan Tenaga Kerja yang Berpotensi Baik

Para tenaga kerja, terutama para manajer, memandang kemungkinan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan sebagai bagian dari imbalan jasa (*compensation*) dari perusahaan terhadap mereka. Mereka berharap perusahaan

membayar program pelatihan yang mengakibatkan mereka bertambah pengetahuan dan keterampilan dalam keahlian mereka masing-masing. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang khusus untuk menarik tenaga kerja yang berpotensi baik.

f. Menjaga Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan kerja di perusahaan dan dapat menimbulkan lingkungan kerja yang lebih aman dan sikap mental yang lebih stabil.

g. Menghindari Keusangan (*Obsolescence*)

Usaha pelatihan dan pengembangan diperlukan secara terus-menerus supaya para tenaga kerja dapat mengikuti perkembangan terakhir dalam bidang kerja mereka masing-masing. Hal ini berlaku baik untuk tenaga kerja pekerja (non manajerial) maupun untuk tenaga kerja manajerial.

h. Menunjang Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Pelatihan dan pengembangan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tapi juga menguntungkan tenaga kerja itu sendiri.

2.3.3.3. Tahap Penyusunan Program Pelatihan

Menurut Riggio (2008) terdapat beberapa tahapan dalam menyusun program pelatihan, yaitu:

a. Menilai Kebutuhan Pelatihan

Sebuah program pelatihan yang efektif harus dimulai dengan menilai kebutuhan pelatihan. Dengan kata lain, organisasi harus mengetahui hal-hal apa saja yang perlu diketahui oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka. Penilaian kebutuhan pelatihan melibatkan analisis di berbagai level, yaitu level organisasi (kebutuhan dan tujuan organisasi), level tugas (persyaratan untuk melakukan pekerjaan), dan level individu (keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan). Sebagai tambahan, analisis juga dapat dilakukan pada level demografis (kebutuhan pelatihan spesifik dari kelompok demografis yang beragam, seperti wanita dan pria, latar belakang usia pekerja yang berbeda, dan lain sebagainya).

b. Menetapkan Tujuan Pelatihan

Tahap kedua adalah menetapkan tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan harus spesifik dan dapat diasosiasikan dengan hasil yang terukur. Tujuan pelatihan harus dapat menjelaskan apa yang harus dicapai oleh peserta dalam sebuah program pelatihan. Adanya tujuan pelatihan dapat membantu dalam mendesain program pelatihan dan memilih teknik dan strategi pelatihan yang tepat. Selain itu, penekanan pada penyusunan tujuan pelatihan yang spesifik dan terukur penting untuk dilakukan terkait dengan evaluasi dari efektifitas program pelatihan.

c. Mengembangkan dan Menguji Materi Pelatihan.

Beberapa faktor perlu dipertimbangkan dalam mengembangkan materi pelatihan, seperti latar belakang pendidikan dan keahlian peserta, apakah materi pelatihan berfokus pada hal yang berkaitan secara langsung dengan peningkatan kinerja pekerjaan, dan metode pelatihan seperti apa yang dapat memberikan manfaat yang terbaik, serta biaya yang sesuai. Selain itu, materi pelatihan juga harus diuji sebelum digunakan, misalnya saja dengan melibatkan sekelompok karyawan yang dapat memberikan reaksi terhadap materi dan program yang disusun. Dengan begitu, dapat dilakukan perbaikan terhadap materi dan program pelatihan.

Berkaitan dengan metode pelatihan, saat ini metode yang tersedia sangat bervariasi, mulai dari yang sederhana hingga yang kompleks dan canggih. Riggio (2008) membagi metode pelatihan karyawan menjadi 2 kategori umum, yaitu *onsite method* dan *off-site method*. *On-site method* merupakan metode dimana pelatihan dilaksanakan di lokasi kerja. Contoh *on-site method* adalah *on-the-job training*, *apprenticeship*, *vestibule training*, dan *job rotation*. *Off-site method* adalah metode dimana pelatihan dilakukan didalam sebuah *setting* lain yang berbeda dengan keadaan kerja yang sebenarnya. Contoh *off-site method* adalah seminar, *audiovisual instruction*, *behavior modeling training*, *simulation techniques*, *programmed instruction*, *computer-assisted instruction*, dan *management/leadership training methods*.

Kroehnert (1995) menyatakan bahwa terdapat lima belas metode instruksi yang dapat membuat pelatihan menjadi efektif dan efisien. Lima belas metode tersebut adalah ceramah, ceramah yang dimodifikasi (melibatkan pembentukan

grup untuk diskusi), latihan (peserta mencobakan keterampilan yang mereka dapatkan dari pelatihan), membaca (peserta diminta membaca bahan tertentu untuk kemudian didiskusikan), grup diskusi (baik diskusi terstruktur, forum terbuka, maupun diskusi panel), metode *fishbowl* (peserta dibagi menjadi lingkaran dalam dan lingkaran luar dan secara bergantian menjadi pengamat dan orang yang diamati), bermain peran, simulasi, permainan, video atau *film*, *brainstorming*, metode instruksi terprogram (*computer-based instruction*), *field trips* (melakukan tur atau ekspedisi), dan terakhir adalah metode tanya jawab.

d. Implementasi Program Pelatihan.

Tahap selanjutnya dari model pelatihan adalah mengimplementasikan program pelatihan. Ketika mengimplementasikan program pelatihan, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, seperti kesiapan dan harapan dari peserta dan iklim organisasi terhadap pelatihan, yaitu apakah karyawan dan organisasi memandang positif dan mendukung pelatihan. Hal yang juga penting untuk diperhatikan adalah memberitahukan peserta mengenai alasan dilakukannya pelatihan, untuk memberikan informasi kepada mereka mengenai manfaat pelatihan bagi dirinya maupun organisasi (Riggio, 2008). Hal yang perlu dipertimbangkan adalah kapan dan seberapa sering pelatihan dilaksanakan, siapa yang memimpin pelatihan, sesi dalam pelatihan, dimana pelatihan diadakan, dan lain sebagainya.

e. Evaluasi Program Pelatihan

Secara umum, alasan diadakannya evaluasi program pelatihan adalah untuk menentukan keefektifitasan dari program pelatihan tersebut. Kirkpatrick (1998 dalam Riggio, 2008) menjelaskan beberapa alasan khusus perlu dilakukannya evaluasi pelatihan, yaitu:

1. Untuk membenarkan keberadaan dari departemen pelatihan dengan menunjukkan bagaimana hal tersebut berkontribusi terhadap tujuan dan sasaran organisasi.
2. Untuk menentukan apakah program pelatihan dapat dilanjutkan atau tidak.
3. Untuk memperoleh informasi mengenai bagaimana meningkatkan program pelatihan di masa yang akan datang

Hal yang pertama kali harus dilakukan dalam membuat evaluasi program pelatihan adalah menentukan kriteria yang mengindikasikan kesuksesan program pelatihan dan mengembangkan cara untuk mengukur kriteria tersebut. Salah satu kerangka yang banyak digunakan adalah 4 level yang mengukur efektivitas program pelatihan (Kirkpatrick, 1959-1960; Latham & Saari, 1979; Warr, Allan & Birdi, 1999 dalam Riggio, 2008). Setiap level adalah penting dan mempunyai dampak terhadap level selanjutnya. Berikut ini adalah penjelasan mengenai keempat level tersebut.

1. Level 1: Level Reaksi (*Reaction*)

Level ini mengukur kesan peserta terhadap kegiatan *team building* yang terjadi, termasuk makna dari kegiatan *team building*, jumlah pembelajaran yang diterima dan kepuasan terhadap program *team building* yang diberikan. Level reaksi biasanya diukur dengan menggunakan survey evaluasi *team building* berbentuk *rating* yang diberikan kepada peserta segera setelah kegiatan *team building* dilaksanakan. Hal yang perlu diingat adalah tahap ini tidak mengukur apakah terjadi pembelajaran, melainkan hanya mengukur pendapat peserta tentang kegiatan *team building* dan pembelajaran yang mereka rasakan.

2. Level 2: Level Pembelajaran (*Learning*)

Level kedua mengukur jumlah dari pembelajaran yang didapatkan. Umumnya, untuk melihat kriteria ini digunakan *form* yang berisi tes yang menguji jumlah informasi yang didapat dari program *team building*.

3. Level 3: Level Tingkah Laku (*Behavioral*)

Level ini mengukur jumlah dari kemampuan baru yang didapat dari kegiatan *team building* yang ditunjukkan ketika peserta kembali ke pekerjaannya. Umumnya dilakukan observasi untuk mengukur level ini, dimana pihak atasan memantau kemampuan baru yang muncul tersebut.

4. Level 4: Level Hasil (*Results*)

Level ini mengukur hasil yang penting bagi organisasi karena adanya kegiatan *team building*, misalnya peningkatan *output* kerja peserta yang ditunjukkan dengan peningkatan angka produksi, tingginya angka penjualan, atau kualitas kerja yang lebih baik. Dengan menggunakan level hasil, analisa biaya-

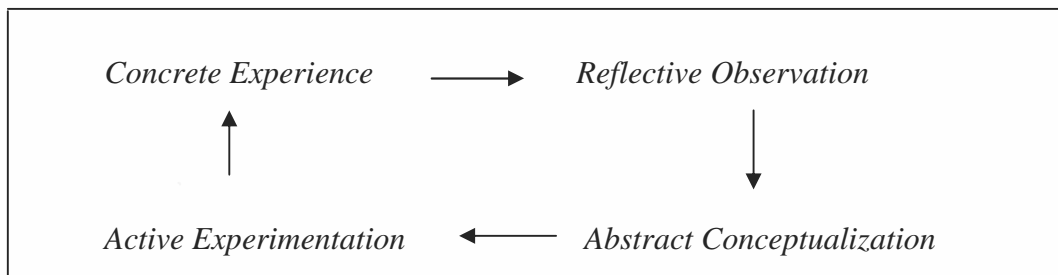
keuntungan dapat dilihat dengan membandingkan biaya untuk program dengan hasil yang didapatkan ketika diubah dalam nilai uang. Level ini biasanya merupakan evaluasi yang paling penting dari efektivitas program, namun sulit dilakukan karena tidak semua hasil kegiatan *team building* dapat dengan mudah diubah ke dalam nilai uang.

2.3.3.4. Pelatihan Dengan *Experiential Learning*

Salah satu konsep pembelajaran yang dapat membawa proses pembelajaran dapat berjalan efektif adalah pembelajaran melalui penghayatan (*experiential learning*) (Munandar, 2001). Konsep sentral dari pembelajaran melalui penghayatan adalah bahwa harus ada praktek yang aktif agar orang dapat mengulang-ulang apa yang mereka pelajari dan hayati sehingga akhirnya menguasai pengetahuan atau keterampilannya (Munandar, 2001). Johnson (1997) menyatakan bahwa *experiential learning* dibentuk berdasarkan tiga asumsi, yaitu (1) manusia akan belajar lebih baik jika mereka secara personal terlibat dalam pengalaman belajar, (2) pengetahuan harus digali jika pengetahuan tersebut ditujukan untuk membuat perubahan pada tingkah laku, dan (3) komitmen terhadap pembelajaran lebih tinggi ketika seseorang secara bebas dapat mengatur tujuan pembelajaran mereka masing-masing dan secara aktif mencapai tujuan tersebut dalam sebuah kerangka kerja tertentu.

Noe (2005) menyatakan bahwa program yang berdasarkan pada *experiential learning* memiliki empat tahapan, yaitu: (1) memperoleh teori dan pengetahuan secara konseptual, (2) mengambil bagian pada simulasi tingkah laku, (3) menganalisis aktifitas, dan (4) menghubungkan teori dan aktifitas dengan situasi kehidupan nyata. Kolb merupakan seorang tokoh yang memiliki pandangan bahwa untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang baru, melibatkan proses konfrontasi terhadap empat tahapan *experiential learning*, yaitu *concrete experience* (CE), *reflective observation* (RO), *abstract conceptualization* (AC), dan *active experimentation* (AE).

Keempat tahap tersebut membentuk sebuah *learning cycle* atau daur belajar (Buckley & Caple, 2009).



Bagan 2.1. Daur Belajar Kolb (Sumber: Buckley dan Caple, 2009)

Berikut ini adalah penjelasan mengenai empat tahapan daur belajar dari Kolb tersebut.

a. *Concrete Experience* (CE)

Pada tahap ini, peserta harus memiliki kapasitas untuk melibatkan diri mereka sepenuhnya dalam pengalaman baru (Buckley & Caple, 2009). CE adalah proses pemberian kegiatan yang dapat secara langsung memberikan pengalaman nyata kepada peserta pelatihan untuk merasakan sendiri apa yang terjadi pada dirinya ketika ia mengikuti kegiatan tersebut. Kegiatan yang dapat dilakukan untuk menciptakan CE adalah simulasi, studi kasus, kunjungan lapangan, pengalaman nyata, dan demonstrasi atau mendemonstrasikan. Tugas pemandu dalam CE adalah memberikan arahan dan instruksi kegiatan serta menjadi pengamat yang harus mencatat setiap ‘peristiwa penting’ yang terjadi didalam kegiatan.

b. *Reflective Observation* (RO)

Pada tahap ini, peserta harus mampu melakukan pengamatan dan merefleksikan pengalaman mereka dari berbagai sisi dan sudut pandang (Buckley & Caple, 2009). Pengalaman tersebut harus dapat direfleksikan kedalam istilah-istilah seperti apa yang terjadi, kapan hal-hal tertentu terjadi, siapa yang membuat hal tersebut terjadi, dan apa hasil dari tindakannya (Rae, 2000). Dengan kata lain, RO adalah proses mengamati dan merefleksikan atau merenungkan kembali apa yang telah dialami dalam peristiwa sebelumnya. RO diperlukan untuk menggali pengalaman spesifik yang dimiliki oleh setiap peserta. RO sering disebut juga dengan istilah *debrief* atau pembahasan.

Kegiatan yang dapat dilakukan untuk melakukan RO adalah diskusi, pembahasan dalam kelompok kecil, *buzz group*, dan pengamat yang ditunjuk. Hal

yang penting pada tahap RO adalah bagaimana peserta dapat mengenali dan memanfaatkan peristiwa-peristiwa penting dalam pengalamannya sehingga dapat dijadikan bagian dalam proses belajarnya (memunculkan disonansi kognitif). Tugas pemandu pada tahap RO adalah mencatat setiap temuan peserta atau kelompok, membagi hasil catatan mengenai hal yang terjadi selama CE kepada peserta, membahas hasil catatan sambil dijadikan umpan balik bagi peserta.

c. *Abstract Conceptualization (AC)*

Pada tahap ini, peserta harus mampu menggabungkan observasi mereka dalam pemikiran yang berlandaskan teori (Buckley & Caple, 2009). Peserta menggambarkan kesimpulan mengenai pengalaman yang mereka lakukan (Rae, 2000). Dengan kata lain, pada tahap RO, peserta dipandu untuk merumuskan atau menyimpulkan sesuatu tentang dirinya atau tentang konsep tertentu. Hal tersebut dapat berupa kelebihan atau kekurangan diri, kebiasaan atau gambaran tingkah lakunya yang selama ini tidak disadari, dan lain sebagainya, sehingga bisa menimbulkan *insight* tentang dirinya dan memiliki keinginan untuk mengubahnya. Kegiatan yang bisa dilakukan untuk melaksanakan AC adalah dengan melakukan pembahasan topik atau konsep.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengajukan pertanyaan pada fase AC yaitu (1) kesimpulan harus datang dari peserta, (2) pemandu menggiring jawaban peserta pada topik yang ingin dibahas, (3) pemandu mengkaitkan pembahasan dengan kehidupan nyata, dan (4) pemandu membulatkan pembahasan dengan ceramah singkat.

d. *Active Experimentation (AE)*

AE adalah tahap dimana peserta bertingkah laku di masa yang akan datang, dengan situasi yang serupa, dan khususnya mengenai apa yang akan dilakukan terkait pembelajaran yang diperoleh dari tahap pembelajaran sebelumnya (Rae, 2000). Dengan kata lain, tahap AE adalah proses mencobakan tingkah laku baru, yang merupakan tujuan yang diharapkan dari sebuah program atau kegiatan pelatihan. Peserta diharapkan berusaha memunculkan tingkah laku baru atau mengurangi atau menghilangkan kebiasaan lama yang dimilikinya. Perubahan ini dapat terjadi atas kehendak pribadi dari peserta, atau apabila telah

dirancang oleh pemandu, tingkah laku yang sebaiknya ditampilkan secara sengaja dilatihkan atau diharuskan dilakukan oleh peserta.

Terdapat beberapa hal penting terkait AE. Pertama, pemandu diharapkan secara terbuka memberikan umpan balik positif bagi peserta yang menampilkan tingkah laku baru (ideal) secara tepat. Kedua, pemandu perlu memberikan *positive reinforcement* dan tidak perlu memberikan *punishment* apalagi *extinction*, walaupun peserta tidak mau atau salah menampilkan tingkah laku yang diharapkan. Ketiga, AE bisa dilakukan ketika pelatihan ataupun sesudah pelatihan, yaitu dalam kehidupan sehari-hari. Hal tersebut bergantung pada tujuan dari pelatihan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.3.3.5. Metode-Metode Penyajian Materi dalam Pelatihan

Metode penyajian pelatihan yang dijelaskan oleh Munandar (2001) dan Noe (2005), yaitu:

1. Kuliah (*lecture*)

Merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk menyampaikan suatu pengetahuan. Keuntungan dari metode ini adalah dapat digunakan pada kelompok besar dalam waktu yang efektif singkat. Sedangkan kelemahannya adalah komunikasi yang dilakukan searah sehingga tidak ada umpan balik dari peserta (Munandar, 2001).

2. Konferensi

Konferensi adalah pertemuan formal di mana terjadi diskusi mengenai topik-topik penting. Dalam konferensi, ditekankan 3 hal yaitu bahan yang terorganisir, diskusi kelompok kecil, dan keterlibatan peserta secara aktif. Metode ini sangat berguna untuk pengembangan dari pengertian dan pembentukan sikap-sikap baru. Kelemahan metode ini adalah hanya dapat diikuti oleh sedikit peserta dengan jumlah maksimal 20 orang untuk mendapatkan hasil yang efektif (Munandar, 2001).

3. Studi Kasus

Studi kasus merupakan uraian tertulis mengenai keadaan suatu organisasi selama waktu tertentu yang nyata dan terdapat hipotesis. Para peserta diminta

untuk mengidentifikasi masalah dan merekomendasikan kemampuan analisa dan pemecahan masalah (Munandar, 2001).

4. *Role Play*

Pada metode ini peserta diminta untuk bermain peran berdasarkan skenario yang telah disiapkan. Metode ini memberikan kesempatan kepada peserta untuk mempelajari keterampilan hubungan antara manusia dan untuk mengembangkan pemahaman mengenai dampak perilaku diri sendiri terhadap orang lain. Keuntungan metode ini adalah memungkinkan untuk belajar melalui perbuatan (*learning by doing*), menekankan kepekaan dan interaksi manusia, memberitahu secara langsung hasilnya, menimbulkan minat serta keterlibatan yang tinggi, dan menunjang *transfer of learning* (Munandar, 2001).

5. Simulasi

Metode ini berupaya meniru keadaan nyata. Merupakan metode yang digunakan sebagai alat atau teknik menyalin/ meniru setepat mungkin kondisi-kondisi nyata yang ditemukan dalam pekerjaan (Munandar, 2001).

6. *Induction Program*

Metode ini khusus ditujukan untuk karyawan baru dan tidak dilakukan untuk melatih suatu keterampilan. Metode ini bertujuan agar para karyawan baru dalam waktu singkat dapat mengenali dan familiar dengan organisasi dan budaya organisasi tempat mereka bekerja. Proses ini juga seringkali disebut sebagai orientasi, induksi, atau persiapan (Munandar, 2001).

7. Permainan

Permainan merupakan aktivitas, ilustrasi atau latihan yang dapat mendukung inti materi yang ingin disampaikan kepada peserta. Penggunaan permainan sebagai salah satu metode dalam *team building* membantu peserta untuk menemukan makna (*insight*) dari aktivitas yang telah dilakukan. Permainan dapat menstimulasi pembelajaran karena partisipan secara aktif terlibat untuk berpartisipasi dalam permainan dan secara umum terdiri dari poin-poin pembelajaran yang dapat disesuaikan dengan situasi yang dialami oleh peserta (Kroenhert, 2000 dalam Noe, 2005).

8. *Brainstorming*

Brainstorming merupakan bentuk diskusi terstruktur. Keuntungan menggunakan metode ini adalah dapat memancing peserta untuk mengeluarkan ide dan pemikiran mereka sehingga dapat memunculkan makna (*insight*) dan meningkatkan motivasi peserta untuk berpartisipasi (Kroenhert, 2000 dalam Noe, 2005).

2.3.4. *Team Building*

Noe (2005) menyatakan bahwa *team building* atau yang disebut juga dengan *group building* merupakan metode pelatihan yang didesain untuk meningkatkan efektivitas tim atau grup. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa pelatihan ini diarahkan untuk meningkatkan keterampilan peserta dalam rangka menunjang efektivitas tim. Dalam *team building* peserta saling berbagi ide dan pengalaman, membangun identitas tim, memahami dinamika hubungan interpersonal, dan saling mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing dan rekan kerjanya. Teknik ini fokus untuk membantu tim untuk meningkatkan efektivitas kerjasama tim. Sejumlah teknik pelatihan ini memungkinkan untuk meningkatkan performa tim kerja, membangun tim baru, atau meningkatkan interaksi di antara tim yang berbeda. Aktivitas ini melibatkan perasaan, persepsi, dan keyakinan tentang keberfungsian tim; diskusi; serta pengembangan rencana untuk implementasi selanjutnya dari apa yang telah dipelajari dari kegiatan pelatihan terkait dengan performa tim di lingkungan kerja.

Team building selalu melibatkan *experiential learning* (Noe, 2005). *Experiential learning* suatu program pelatihan melibatkan empat tahap, mendapatkan pengetahuan secara konseptual dan teori, mengambil bagian dalam simulasi perilaku, menganalisa aktivitas, dan menghubungkan teori dan aktivitas pekerjaan, atau situasi nyata.

Dalam pelaksanaannya, *team building* dapat dilakukan dengan beberapa metode yaitu *adventure learning*, *team training*, dan *action learning* (Noe, 2005).

1. *Adventure Learning*

Adventure learning fokus pada pengembangan keterampilan kerjasama dan kepemimpinan melalui aktivitas *outdoor* yang terstruktur. Aktivitas ini juga

dikenal dengan *wilderness training* dan *ourdoor training*. *Adventure learning* tampak paling sesuai untuk pengembangan keterampilan yang terkait dengan efektivitas tim seperti *self-awareness*, pemecahan masalah, manajemen konflik, dan pengambilan resiko.

2. *Team Training*

Team training mengkoordinasikan setiap performa individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya performa tim terdiri dari pengetahuan, sikap, dan perilaku. Komponen perilaku menunjukkan bahwa anggota harus melakukan tindakan yang memungkinkan mereka untuk berkomunikasi, berkoordinasi, beradaptasi, dan menyelesaikan tugas yang kompleks untuk mencapai tujuan mereka. Komponen pengetahuan diperlukan oleh anggota tim agar mereka memiliki mental model atau struktur memori yang memungkinkan mereka untuk berfungsi secara efektif pada situasi baru atau situasi yang tidak terduga. Keyakinan anggota tim tentang tugas dan perasaannya terhadap satu sama lain terkait dengan komponen sikap. Moral tim, kohesivitas, dan identitas terkait dengan performa tim.

3. *Action Learning*

Menurut Noe (2005) *action learning* memberi tim atau kelompok kerja suatu permasalahan aktual, meminta mereka untuk bekerja menyelesaikan permasalahan tersebut dan berkomitmen pada rencana aksi, serta kemudian meminta mereka untuk bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana tersebut. Beberapa jenis permasalahan yang sering digunakan antara lain adalah perubahan bisnis, penggunaan teknologi yang terbaik, menghilangkan hambatan antara pelanggan dan perusahaan, dan pengembangan pemimpin global. Umumnya aktivitas ini melibatkan 6 hingga 30 karyawan dan juga mungkin juga dapat melibatkan pelanggan dan vendor.

Pada penelitian ini, intervensi yang dirancang untuk meningkatkan *feedback environment* berupa pelatihan *team building*. Metode intervensi yang dipilih berupa pelatihan karena metode ini memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai pengetahuan, keterampilan atau perilaku yang penting untuk dapat menunjang kinerja yang sukses (Riggio, 2008). Pelatihan ini menggunakan konsep pembelajaran melalui penghayatan (*experiential*

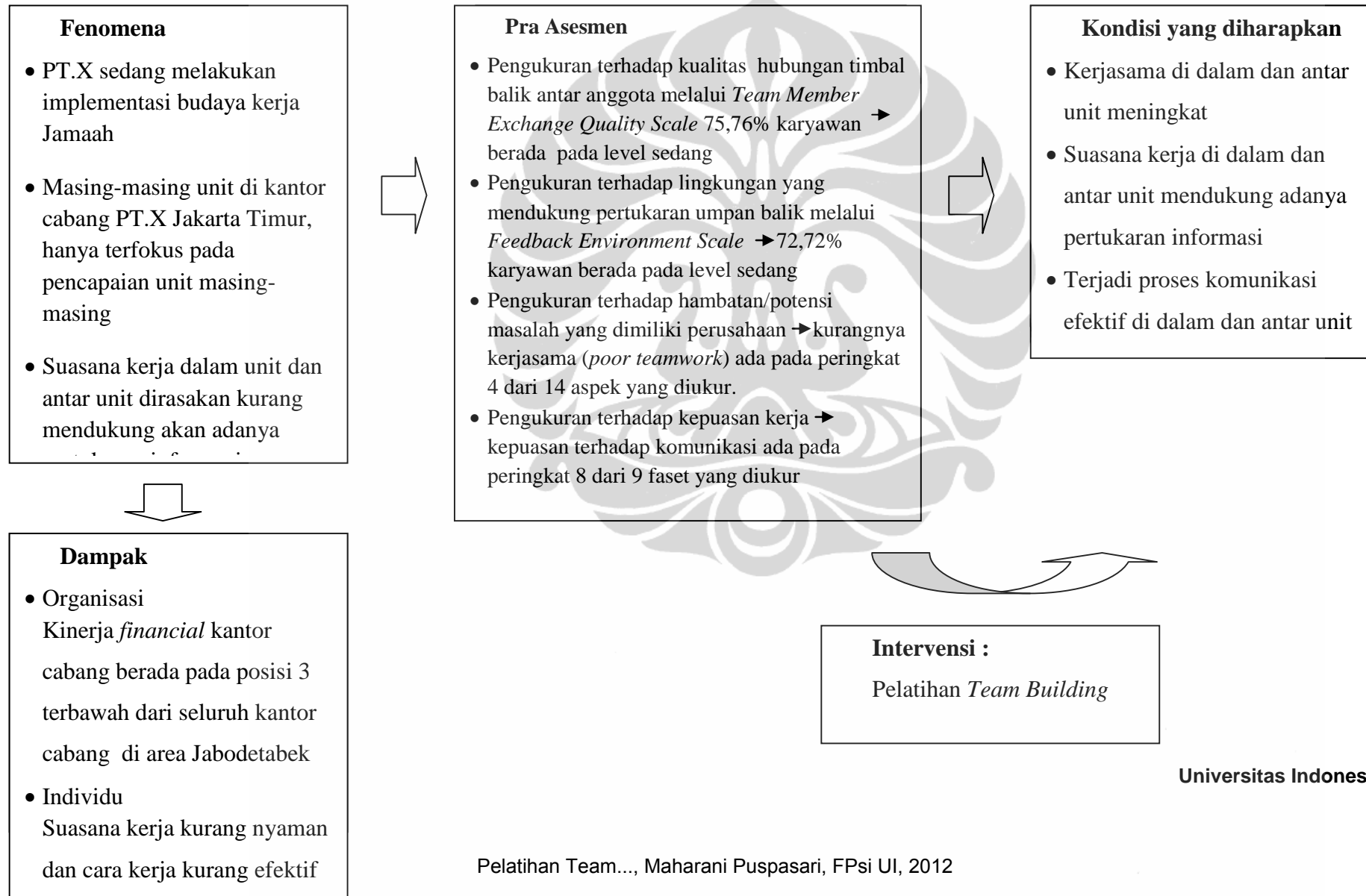
learning), karena penguasaan pengetahuan atau keterampilan akan lebih mudah terjadi jika ada praktek yang aktif saat pembelajaran sehingga pembelajar dapat mengulang-ulang apa yang mereka pelajari dan hayati (Munandar, 2001). Dan metode pelatihan yang digunakan adalah *team building* karena metode ini terfokus untuk membantu tim untuk meningkatkan efektivitas kerjasama tim, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai peneliti.





2.4. Gambaran Umum Permasalahan

Berikut ini adalah gambaran umum permasalahan yang ada di dalam penelitian :



2.5. Pelatihan *Team Building* untuk Meningkatkan *Feedback Environment* dan Kualitas *Team Member Exchange*

Perubahan dalam suatu organisasi merupakan hal penting untuk menjaga eksistensi organisasi (Robbins, 2003), perubahan yang bisa dilakukan antara lain adalah dengan mengubah struktur organisasi dan lebih berorientasi pada kerja tim. Penggunaan tim dalam menyelesaikan pekerjaan dirasa lebih efektif karena dalam tim terdapat anggota-anggota yang memiliki kemampuan, bakat dan pengalaman yang berbeda-beda, hal ini mengakibatkan kerja tim lebih dapat meningkatkan inovasi, kualitas, efisiensi biaya, memperbaiki produktivitas, menghasilkan pemecahan masalah dan keputusan yang lebih efektif (DeGrosky, 2006; Riggio, 2008; Lyod, 2005; Kotzè, 2008).

Tim terdiri dari sekelompok individu yang terorganisasi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan tim (Forsyth, 2010), oleh karena itu interaksi antar anggota tim merupakan salah satu hal yang penting untuk dimiliki guna mencapai kerjasama dalam tim (*teamwork*) yang efektif. Interaksi antar anggota dalam tim melandasi terjadinya kedekatan interpersonal dan mengarah pada koordinasi antar anggota tim. Untuk dapat berinteraksi, anggota tim perlu untuk berkomunikasi.

Komunikasi pada dasarnya adalah pertukaran informasi (Robbins & Judge, 2007). Pertukaran informasi dalam tim dapat terjadi dalam berbagai bentuk, diantaranya adalah pertukaran gagasan atau ide untuk mencapai cara kerja yang lebih baik, pertukaran perspektif dalam memandang masalah untuk mencapai pemecahan masalah yang efektif serta pertukaran *feedback* (umpan balik) mengenai kinerja anggota tim untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Feedback (umpan balik) memiliki berbagai keuntungan bagi penerimanya. Dalam *feedback* (umpan balik) terdapat aspek evaluasi, sehingga penerima *feedback* (umpan balik) menjadi tahu hal apa yang bisa mereka kerjakan dengan baik, dan seberapa baik hasil kerja mereka jika berusaha lebih keras lagi. *Feedback* (umpan balik) juga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja penerimanya melalui pujian, penghargaan atau kritik (Armstrong, 2006). Melalui *feedback* (umpan balik) yang diberikan, penerima dapat merasa didukung atau dihargai saat tahu bahwa mereka bekerja dengan baik, hal ini dapat mempengaruhi motivasi penerima umpan balik.

Pemberian *feedback* (umpan balik) yang efektif diperlukan agar manfaat dari *feedback* (umpan balik) dapat dirasakan secara maksimal. Salah satu hal yang mempengaruhi pemberian *feedback* (umpan balik) adalah adanya kesempatan untuk mendapatkan *feedback* (umpan balik) pada situasi sehari-hari atau disebut juga dengan *feedback environment* (Steelman, Levy & Snell, 2004). Persepsi yang positif terhadap *feedback environment* ditandai oleh adanya komunikasi dua arah, pertukaran *feedback* (umpan balik) secara terus menerus serta adanya penjelasan mengenai kinerja yang diharapkan untuk tercapai (Anseel & Lievens, 2007).

Persepsi yang positif terhadap *feedback environment* dapat mempengaruhi interaksi antar anggota dalam tim karena pertukaran *feedback* (umpan balik) pada dasarnya merupakan pertukaran informasi, namun pada *feedback* (umpan balik) informasi yang ditukar berisi mengenai kinerja penerima pesan. Jika *feedback environment* dipersepsi secara positif, maka pertukaran informasi secara timbal balik akan menjadi semakin lancar yang juga akan mendukung interaksi antar anggota tim.

Interaksi yang terjadi antar anggota tim mempengaruhi kualitas hubungan kerja antar anggota tim, kualitas hubungan antar rekan kerja ini disebut juga dengan *team member exchange* (TMX). Kualitas TMX yang tinggi ditunjukkan oleh tingkah laku anggota tim yang menggunakan kesempatan yang ada untuk bekerjasama, membantu anggota lain dalam tim melalui berbagi informasi, ide atau gagasan dan saling memberikan *feedback* (umpan balik) antar anggota tim (Seers, 1989 dalam Seers, Petty & Cashman, 1995).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kesempatan untuk mendapatkan *feedback* (umpan balik) pada situasi sehari-hari atau *feedback environment* yang dipersepsi secara positif akan berhubungan dengan kualitas hubungan antar rekan kerja atau *team member exchange*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Murillo dan Steelman (2004) serta Murillo (2006) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *feedback environment* dengan kualitas TMX. Kualitas TMX berhubungan dengan kepuasan kerja, motivasi untuk meningkatkan kinerja, efektivitas pengambilan keputusan (Pollack, 2009), dan kohesivitas tim (Petty, Sears & Cashman, 1995). Oleh karena itu, kualitas TMX merupakan hal penting bagi tim.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk membuat rancangan program kegiatan yang dapat meningkatkan *feedback environment* yang dimiliki oleh anggota tim yang nantinya diharapkan dapat mempengaruhi kualitas TMX dalam tim. Rancangan program kegiatan yang diajukan berupa pelatihan *team building* (modul pelatihan terlampir).

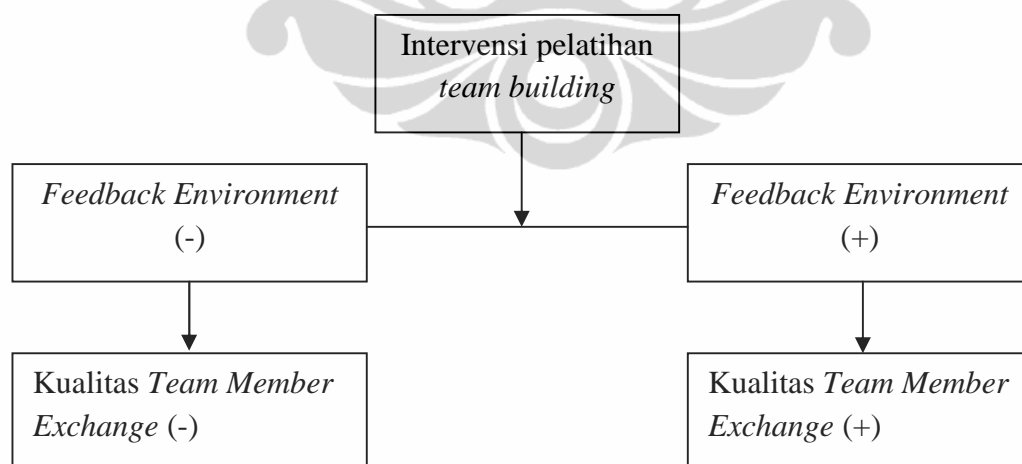
Menurut Noe (2005) *team building* atau yang disebut juga dengan *group building* merupakan metode pelatihan yang didesain untuk meningkatkan efektivitas tim atau grup. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa pelatihan dengan metode *team building* diarahkan untuk meningkatkan keterampilan peserta dalam rangka menunjang efektivitas tim. Dalam *team building* peserta saling berbagi ide dan pengalaman, membangun identitas tim, memahami dinamika hubungan interpersonal, dan saling mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing dan rekan kerjanya. Teknik ini fokus untuk membantu tim untuk meningkatkan efektivitas kerjasama tim. Tannebaum, Beard dan Salas (1992 dalam Damayanie, 2011) menyatakan bahwa *team building* dapat meningkatkan karakteristik anggota tim dan hubungan interpersonal di dalam tim.

Longenecker dan Nykodym (1996 dalam Anseel & Lievens, 2007) menyarankan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan proses pemberian *feedback* (umpan balik) sehingga diharapkan akan mempengaruhi *feedback environment*, diantaranya adalah pemberi dan penerima *feedback* (umpan balik) meluangkan waktu yang lebih banyak untuk proses pemberian *feedback* (umpan balik), pemberi *feedback* (umpan balik) meningkatkan pengetahuan dan pemahaman akan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh penerima umpan balik, pemberi *feedback* (umpan balik) menjelaskan perilaku yang diharapkan muncul secara spesifik, pemberian *feedback* (umpan balik) menekankan pada pengembangan kemampuan dari penerima *feedback* (umpan balik), *feedback* (umpan balik) yang diberikan sebaiknya tidak hanya berfokus pada hal negatif, pemberian *feedback* (umpan balik) yang lebih sering dan meningkatkan komunikasi dua arah. Intinya adalah pemberi *feedback* (umpan balik) sebaiknya memiliki perilaku tertentu yang dapat meningkatkan *feedback environment*. Organisasi dapat mendukung perilaku pemberi *feedback* (umpan balik) melalui pemberian pelatihan (Anseel & Lievens, 2007).

Oleh karena itu, dengan memberikan intervensi kepada anggota tim melalui pelatihan *team building*, yang menekankan pada pentingnya *feedback* (umpan balik) melalui model Johari Window, komunikasi antar anggota tim dan meningkatkan kesadaran untuk bekerjasama, diharapkan interaksi antar anggota tim dapat meningkat sehingga dapat tercipta suatu kondisi yang mendukung terjadinya pertukaran *feedback* (umpan balik) dalam tim (*feedback environment*), dan kemudian diharapkan dapat mendorong terciptanya persepsi yang positif terhadap hubungan timbal balik di dalam tim (*team member exchange*).

Pelatihan *team building* ini mengikuti kaidah *experiential learning*, sehingga peserta diharapkan dapat memperoleh pembelajaran dari pengalaman pribadi yang unik dan penghayatan atas materi yang diberikan untuk kemudian dapat diaplikasikan dalam kehidupan kerja sehari-hari. Pemberian materi dalam pelatihan *team building* ini diberikan melalui berbagai macam metode seperti ceramah, diskusi, dan permainan agar peserta dapat berperan aktif dalam kegiatan pelatihan.

Dari uraian mengenai dinamika teori mengenai peningkatan *feedback environment* melalui pemberian pelatihan *team building* dan hubungannya dengan kualitas *team member exchange*, berikut alur penelitian yang peneliti buat:



Bagan 2.3. Alur Penelitian

BAB 3 METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian terdiri atas pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, rumusan masalah, hipotesis penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, serta prosedur penelitian. Variabel penelitian terdiri dari penjelasan mengenai variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian serta penjelasan mengenai intervensi. Metode pengumpulan data terdiri dari wawancara dan *attitudinal scale*. Terakhir, prosedur penelitian akan menjelaskan prosedur yang dilakukan berdasarkan tahapan *action research*.

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Goodwin (2005) menyatakan bahwa pada pendekatan kuantitatif, data yang ada dikumpulkan dan diperlihatkan dalam bentuk angka (Goodwin, 2005). Kumar (1999) menyatakan bahwa pendekatan kuantitatif digunakan jika peneliti ingin mengkuantifikasikan variasi dalam sebuah fenomena, situasi, masalah, atau isu, jika informasi diperoleh dengan menggunakan variabel kuantitatif, dan jika analisis dilakukan untuk mengetahui besarnya variasi. Pada penelitian ini, pendekatan kuantitatif dilakukan untuk mengetahui hubungan *feedback environment* dan kualitas *team member exchange* serta perbedaan variabel *feedback environment* dan variabel kualitas *team member exchange* sebelum dan setelah pemberian intervensi.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif, terutama ketika menggali permasalahan yang terjadi di perusahaan. Pendekatan kualitatif bertujuan untuk mengembangkan pemahaman, membantu mengerti dan menginterpretasi apa yang ada di balik peristiwa, yaitu latar belakang pemikiran manusia yang terlibat di dalamnya, serta bagaimana manusia meletakkan makna pada peristiwa yang terjadi (Poerwandari, 2005). Kumar (1999) menyatakan bahwa sebuah studi diklasifikasikan sebagai studi kualitatif apabila tujuan utama studi tersebut adalah mendeskripsikan situasi, fenomena, masalah, atau kejadian.

3.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *action research*. *Action research* adalah salah satu kerangka kerja teoritis untuk memahami hubungan antara diagnosis, umpan balik, dan perubahan organisasi. *Action research* adalah sebuah proses menemukan solusi pada masalah yang ada dengan cara berkolaborasi dengan klien dalam mengumpulkan data, menyampaikan data yang didapatkan kepada klien, dan mengembangkan *action plan* untuk perubahan (Smither, Houston & McIntire, 1996). *Action research* adalah perspektif yang banyak digunakan sebagai dasar usaha pengembangan organisasi yang efektif dan juga dikenal dengan istilah *planned change*. Smither, Houston dan McIntire (1996) mengidentifikasi delapan tahap *action research* yang dapat diaplikasikan untuk proses pengembangan organisasi. Berikut ini adalah penjelasan 8 tahap *action research* tersebut.

Tabel 3.1. Tahapan *action research*

No	Tahapan	Penjelasan
1	Tahap Pemanduan (<i>Scouting</i>)	Mengumpulkan informasi umum mengenai organisasi
2	Tahap Masuk (<i>Entry</i>)	Membangun hubungan yang efektif dengan pihak organisasi dan mencari permasalahan
3	Tahap Pengumpulan Data (<i>Data Collection</i>)	Mengembangkan pengukuran atau instrumen terhadap variabel dan proses organisasi serta melakukan pengumpulan data dengan alat ukur
4	Tahap Umpan Balik Data (<i>Data Feedback</i>)	Melakukan diskusi dengan pihak organisasi mengenai data yang diperoleh
5	Tahap Diagnosa (<i>Diagnosis</i>)	Melakukan interpretasi data bersama dengan pihak organisasi untuk mengidentifikasi masalah dan kemungkinan perbaikan
6	Tahap Perencanaan Tindakan (<i>Action Planning</i>)	Mengembangkan perencanaan secara spesifik dan menentukan siapa yang akan mengimplementasikan rencana tersebut serta menentukan cara evaluasi
7	Tahap Implementasi Tindakan (<i>Action Implementation</i>)	Mengimplementasikan rencana yang telah disusun
8	Tahap Evaluasi (<i>Evaluation</i>)	Mengukur pengaruh dan efektivitas dari implementasi rencana kegiatan.

Sumber : Smither, Houston dan McIntire (1996)

3.3 Desain Penelitian

Desain yang digunakan pada penelitian ini adalah *before and after studies* atau *pre-test / post-test design*. Desain ini dapat mengukur perubahan dalam sebuah situasi, fenomena, masalah atau sikap dan tepat digunakan untuk mengukur efektifitas dari sebuah program (Kumar, 1999). Desain ini dapat digambarkan sebagai dua set observasi pada populasi yang sama untuk mengetahui perubahan dalam sebuah fenomena atau variabel antara waktu yang berbeda. Jadi dalam desain ini dilakukan satu kali pengukuran di depan (*pretest*) sebelum adanya intervensi dan setelah itu dilakukan pengukuran lagi (*posttest*). Perubahan dapat diukur dengan membandingkan perbedaan dalam sebuah fenomena atau variabel sebelum dan sesudah diberikan intervensi. Pada penelitian ini, yang ingin dilihat adalah dampak dari pemberian pelatihan *team building* terhadap *feedback environment* dan kualitas *team member exchange* karyawan PT.X kantor cabang Jakarta Timur.

3.4. Variabel Penelitian

Kumar (1999) menyatakan bahwa variabel merupakan sebuah gambaran, persepsi atau konsep yang dapat diukur.

3.4.1. *Feedback Environment*

Definisi konseptual dari *feedback environment* adalah persepsi individu akan kesempatan untuk mendapatkan umpan balik dari rekan kerja dalam lingkungan yang mendukung pertukaran umpan balik secara rutin. Definisi ini sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh Steelman, Levy dan Snell (2004).

Definisi operasional dari *feedback environment* adalah skor total dari tujuh faset alat ukur *Feedback Environment Scale* (Steelman, Levy & Snell, 2004).

3.4.2. *Kualitas Team Member Exchange*

Definisi konseptual dari kualitas *team member exchange* adalah persepsi anggota tim sebagai individu akan hubungan timbal balik, meliputi pertukaran ide, gagasan, umpan balik dan bantuan yang ada di dalam tim secara keseluruhan.

Definisi ini sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh Seers (1989 dalam Petty, Seers & Cashman, 1995) dan Petty, Seers dan Cashman (1995).

Definisi operasional dari kualitas *team member exchange* adalah skor total dari dua dimensi alat ukur *TMX Quality Scale* (Petty, Sears & Cashman, 1995).

3.4.3. Pelatihan *Team Building*

Definisi konseptual dari pelatihan adalah sebuah usaha terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau perilaku individu, kelompok (tim) maupun organisasi agar dapat menghasilkan kinerja optimal (Riggio, 2008; Cascio, 2005). Sedangkan definisi konseptual dari *team building* adalah metode pelatihan yang didesain untuk meningkatkan efektivitas tim atau grup (Noe, 2005).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan *team building* adalah usaha terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau perilaku individu, kelompok (tim) maupun organisasi agar dapat meningkatkan efektivitas tim atau grup.

Di dalam penelitian ini, materi yang diberikan pada pelatihan *team building* antara lain materi mengenai *self-awareness*, komunikasi, kerjasama dalam tim (*teamwork*).

3.5. Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan yang ingin diangkat di dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat korelasi antara *feedback environment* dan kualitas *team member exchange* pada karyawan PT.X kantor cabang Jakarta Timur?
2. Apakah terdapat perbedaan skor *feedback environment* pada karyawan PT.X kantor cabang Jakarta Timur antara sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *team building* ?
3. Apakah terdapat perbedaan skor kualitas *team member exchange* pada karyawan PT.X kantor cabang Jakarta Timur antara sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *team building*?

3.6 Hipotesis Kerja

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

Ha₁: Terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara *feedback environment* dan kualitas *team member exchange*

Ho₁: Tidak terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara *feedback environment* dan kualitas *team member exchange*

Ha₂: Terdapat perbedaan skor *feedback environment* yang signifikan antara sebelum dan setelah diberikan pelatihan *team building*

Ho₂: Tidak terdapat perbedaan skor *feedback environment* yang signifikan antara sebelum dan setelah diberikan pelatihan *team building*

Ha₃: Terdapat perbedaan skor kualitas *team member exchange* yang signifikan antara sebelum dan setelah diberikan pelatihan *team building*

Ho₃: Tidak terdapat perbedaan skor kualitas *team member exchange* yang signifikan antara sebelum dan setelah diberikan pelatihan *team building*

3.7. Responden Penelitian

Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan di PT.X kantor cabang Jakarta Timur. Hal ini didasarkan pada keterangan yang diberikan oleh manajer SDM bahwa permasalahan yang diangkat terjadi pada kantor cabang Jakarta Timur. Tingkat jabatan pada kantor cabang terbagi menjadi 3 tingkat, yaitu Pemimpin Cabang/Pemimpin Bidang Operasional (Wakil Pemimpin Cabang), Penyelia dan Asisten. Tingkat yang dijadikan sebagai responden penelitian untuk data awal adalah tingkat penyelia dan asisten. Responden penelitian untuk data awal berjumlah 33 orang yang terdiri dari tingkat jabatan penyelia dan asisten. Data awal digunakan untuk uji reliabilitas dan validitas alat ukur serta untuk perhitungan korelasi antara variabel kualitas TMX dan *feedback environment*. Dari 33 orang yang menjadi responden untuk data awal, kemudian 7 orang tingkat asisten dipilih untuk menjadi responden dalam pelaksanaan intervensi. Berikut adalah gambaran responden penelitian dalam pelaksanaan intervensi.

Tabel 3.2. Responden Intervensi

No	Inisial	Masa Kerja	Unit
1	TH	1 tahun	Pemasaran Pembiayaan
2	W	2 tahun	Pemasaran Dana & SCO
3	AF	2 tahun	Pelayanan Nasabah
4	DM	1 tahun	Pemasaran Dana & SCO
5	NZ	6 bulan	Operasional
6	RW	6 bulan	Proses
7	BM	2 tahun	Proses

Sampling menurut Kerlinger (2000) adalah pengambilan suatu bagian populasi sebagai representasi dari populasi tersebut. Dalam pengambilan sampel diusahakan agar sampel tersebut merupakan representasi dari populasi, artinya mewakili hal umum yang menjadi karakteristik dari populasi yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

Penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling*. Dalam pengambilan sampel dari populasinya, bentuk dari *nonprobability sampling* yang digunakan adalah *accidental sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan ketersediaan dan kebersediaan partisipan untuk menjadi responden (Kumar, 1999). Artinya, alat ukur diberikan kepada partisipan yang sesuai dengan karakteristik penelitian dan bersedia mengikuti penelitian ini.

3.8. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah wawancara dan alat ukur yang berbentuk *attitudinal scale*.

3.8.1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Poerwandari, 2005). Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subyektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud untuk melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan lain (Poerwandari 2005). Pada penelitian ini, pendekatan wawancara yang digunakan adalah dengan pedoman umum, yaitu pedoman wawancara dilakukan secara umum tanpa

menentukan urutan pertanyaan. Peneliti tidak membuat pertanyaan yang secara konkrit dan berurutan. Peneliti harus memikirkan bagaimana pertanyaan yang akan diajukan dan menyesuaikan pertanyaan tersebut dengan konteks yang ada.

Pada penelitian ini, wawancara dilakukan kepada manajer SDM dan asisten pada divisi SDM untuk menggali permasalahan secara umum yang ada di PT.X, setelah itu peneliti diarahkan untuk berfokus pada satu kantor cabang, yaitu kantor cabang Jakarta Timur. Pada kantor cabang tersebut, peneliti melakukan wawancara kepada Kepala Kantor Cabang untuk menggali masalah yang ada di kantor cabang tersebut, peneliti juga melakukan wawancara kepada Penyelia Unit Keuangan dan Umum untuk memahami masalah secara lebih mendalam dan membahas mengenai intervensi yang tepat untuk diaplikasikan di kantor cabang tersebut. Selanjutnya wawancara juga dilakukan kepada Asisten Unit Proses, dan Asisten Unit Pemasaran Pembiayaan guna lebih memahami masalah, situasi dan kondisi yang terjadi di kantor cabang tersebut.

3.8.2. Attitudinal Scale

Kerlinger & Lee (2000) menyatakan bahwa alat ukur adalah alat pengumpul data yang berisikan beberapa pertanyaan tertulis. Alat ukur adalah daftar pertanyaan tertulis, yang jawabannya dicantumkan oleh responden (Kumar, 1999). Lebih lanjut Kumar (1999) juga menjelaskan bahwa peneliti menggunakan alat ukur ataupun wawancara untuk melakukan investigasi pada tingkah laku responden terhadap isu tertentu. Untuk itu peneliti mengkonstruksi pernyataan-pernyataan yang sesuai dengan isu yang ingin diteliti. Satu isu terdiri dari banyak aspek dimana setiap aspek menghasilkan tingkah laku yang berbeda pada responden, untuk itu peneliti menggunakan *attitudinal scale*.

Attitudinal scale mengukur intensitas perilaku yang ditampilkan oleh responden terhadap berbagai macam aspek dari satu situasi atau isu tertentu serta menyediakan teknik untuk mengkombinasikan perilaku tersebut dalam satu indikator. Hal ini dapat mengurangi resiko yang timbul pada responden seperti resiko terpengaruh oleh opini mereka hanya pada satu atau dua aspek dalam satu situasi/isu.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 2 (dua) *attitudinal scale*, yaitu alat ukur *team member exchange* dan alat ukur *feedback environment*. Format respon yang digunakan dalam alat ukur tersebut adalah skala tipe *Likert*. Skala *Likert* atau “*Summated Rating Scale*” merupakan metode penyusunan skala yang membutuhkan subjek untuk melakukan penilaian berdasarkan derajat setuju-tidak setuju sesuai dengan respon sikap yang dimilikinya (Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003).

Menurut Netemeyer, Bearden, dan Sharma (2003), skala tipe *Likert* umumnya meminta responden untuk mengindikasikan derajat persetujuan dengan kalimat deklaratif (sangat tidak setuju/tidak sesuai – sangat setuju/sesuai); derajat atau tingkatan keyakinan, sikap, atau karakteristik responden (tidak menggambarkan diri saya sama sekali – sangat menggambarkan diri saya, sangat tidak berpengaruh – sangat berpengaruh); atau frekuensi dari perilaku (tidak pernah – selalu).

Peneliti memilih skala tipe *Likert* karena konstruk-konstruk dari alat ukur ini, yaitu *team member exchange* dan *feedback environment* merupakan konstruk-konstruk yang tidak memiliki jawaban benar maupun salah. Dalam skala ini responden tidak hanya terbatas memilih jawaban benar-salah ataupun sesuai-tidak sesuai, melainkan dapat memberikan kepastian derajat kesesuaian dari pilihan jawaban pada item. Derajat kesesuaian antar pilihan jawaban tersebut disusun berdasarkan interval yang diasumsikan sama sehingga responden dapat menentukan pilihannya dengan menyesuaikan karakteristik yang ada pada dirinya (Kumar, 1999).

3.8.2.1. Alat Ukur *Feedback Environment Scale*

Alat ukur *Feedback Environment Scale* (FES) merupakan hasil adaptasi dari alat ukur yang dikembangkan oleh Steelman, Levy dan Snell (2004), dengan tujuan untuk mengukur persepsi individu akan keberadaan umpan balik dari rekan kerja dalam lingkungan yang mendukung pertukaran umpan balik secara rutin. Alat ukur FES menggunakan skala *likert*. Responden diminta untuk menilai kesesuaian pernyataan-pernyataan dengan keadaan dirinya terkait dengan hubungannya dengan anggota tim. Alat ukur ini terdiri dari 31 pernyataan untuk mengukur persepsi akan keberadaan umpan balik dari rekan kerja. Terdapat enam

Universitas Indonesia

pilihan jawaban, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Agak Tidak Setuju (ATS), Agak Setuju (AS), Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Cara pemberian skor pada kuesioner FES ini berkisar antara 1 sampai 6, dimana pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2, Agak Tidak Setuju (ATS) diberi nilai 3, Agak Setuju (AS) diberi nilai 4, Setuju (S) diberi nilai 5 dan Sangat Setuju (SS) diberi nilai 6, sedangkan untuk *item unfavorable* berlaku sebaliknya. Berikut adalah cara penilaian *item* alat ukur FES

Tabel 3.3. Cara Penilaian Item Alat Ukur FES

<i>Item Favorable</i>		<i>Item Unfavorable</i>	
Pilihan Jawaban	Nilai	Pilihan Jawaban	Nilai
Sangat Tidak Setuju	1	Sangat Tidak Setuju	6
Tidak Setuju	2	Tidak Setuju	5
Agak Tidak Setuju	3	Agak Tidak Setuju	4
Agak Setuju	4	Agak Setuju	3
Setuju	5	Setuju	2
Sangat Setuju	6	Sangat Setuju	1

Alat ukur FES terdiri dari 31 *item* yang berasal dari 7 faset *feedback environment*. Berikut penyebaran *item* berdasarkan faset *feedback environment*.

Tabel 3.4. Penyebaran *Item* Berdasarkan Faset *Feedback Environment*

Faset	Nomor <i>Item</i>	Jumlah <i>Item</i>
<i>Source Credibility</i>	1, 8, 15*, 22, 29	5
<i>Feedback Quality</i>	2, 9, 16, 23, 30*	5
<i>Feedback Delivery</i>	3, 10, 17*, 24*, 31	5
<i>Favorable Feedback</i>	4, 11*, 18, 25	4
<i>Unfavorable Feedback</i>	5, 12, 19, 26	4
<i>Souce Availability</i>	6, 13*, 20, 27	4
<i>Promotes Feedback Seeking</i>	7, 14*, 21, 28	4

Ket: * = *item unfavorable*

Dalam penyusunan kuesioner, peneliti melakukan alih bahasa dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia dan dengan bantuan rekan peneliti, dilakukan alih bahasa kembali dari bahasa Indonesia ke Inggris (*back translate*). Untuk menguji secara kualitatif alat ukur FES, dilakukan uji validitas dengan *content validity*. Tujuan validasi ini adalah melihat apakah *item* sudah tepat merepresentasikan domain atau konstruk yang spesifik. (Crocker & Algina, 1986). Cara pengujian

content validity yang akan dilakukan dengan melakukan *expert judgment* dan uji keterbacaan (*face validity*). *Face validity* dilakukan dengan memberikan alat ukur kepada manajer divisi SDM serta penyelia unit Keuangan dan Umum di kantor cabang Jakarta Timur. Tujuannya adalah untuk mengetahui pemahaman mengenai pernyataan yang disajikan akan dapat dimengerti oleh responden atau tidak. Kemudian untuk lebih memastikan lagi, peneliti melakukan *expert judgment* kepada pembimbing untuk melihat kembali kesesuaian pernyataan dengan konstruk yang digunakan. Berikut adalah contoh *item* dari setiap faset *feedback environment*

Tabel 3.5. Contoh *Item* Alat Ukur *Feedback Environment Scale*

Faset	Contoh <i>Item</i>
<i>Source Credibility</i>	Rekan kerja mengevaluasi kinerja saya secara adil
<i>Feedback Quality</i>	Umpan balik yang diberikan oleh rekan kerja berguna bagi saya
<i>Feedback Delivery</i>	Rekan kerja saya memberikan umpan balik dengan cara yang kurang baik *
<i>Favorable Feedback</i>	Saat saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik, rekan kerja memuji saya
<i>Unfavorable Feedback</i>	Saat saya melakukan kesalahan pada pekerjaan, rekan kerja memberitahu saya
<i>Souce Availability</i>	Saya merasa nyaman bertanya kepada rekan kerja tentang kinerja saya
<i>Promotes Feedback Seeking</i>	Saat saya meminta diberikan umpan balik kinerja, rekan kerja biasanya tidak segera memberikan *

Ket: * = *item unfavorable*

Peneliti juga melakukan uji validitas dengan metode *construct identification procedures* pada responden penelitian yaitu karyawan PT X kantor cabang Jakarta Timur. *Construct identification procedures* adalah uji validitas yang digunakan untuk mengetahui ketepatan alat tes dalam mengukur konstruk (Anastasi & Urbina, 1997). Prosedur *construct identification* bertujuan untuk meneliti sejauh mana alat tes tepat mengukur konstruk yang akan diukur. Teknik yang digunakan oleh peneliti adalah teknik *internal consistency*. *Internal consistency* dilakukan dengan mengkorelasikan skor dari tiap *item* dengan skor total dari alat ukur. *Item-item* yang dipertahankan adalah *item* yang memiliki nilai korelasi dengan skor total sekurang-kurangnya 0,2 (Aiken & Groth-Marnat, 2006). Menurut Aiken dan Groth-Marnat (2006), *item* yang nilai korelasinya di bawah 0,2 atau mendekati 0 harus direvisi atau dieliminasi. Penghilangan *item-*

Universitas Indonesia

item yang nilai korelasinya di bawah 0,2 atau mendekati 0 akan meningkatkan validitas alat ukur.

Selanjutnya, peneliti juga melakukan uji reliabilitas pada alat ukur. Teknik reliabilitas yang digunakan adalah *cronbach alpha*. *Cronbach alpha* digunakan karena teknik reliabilitas yang digunakan untuk uji reliabilitas dilakukan secara *single trial*. Selain itu, *cronbach alpha* dinilai tepat untuk mengevaluasi *internal consistency* (respon subjek pada tiap *item* untuk menggambarkan konstruk secara konsisten) untuk bentuk alat ukur dengan respon jawaban berbentuk skala kontinum dimana tidak ada jawaban benar atau salah dan tidak ada derajat kesulitan *item*.

Pengujian reliabilitas alat ukur menggunakan metode *single trial* dengan menggunakan Alpha Cronbach untuk mengetahui apakah seluruh *item* dalam alat ukur secara konsisten mengukur hal yang sama (Zeichmester, Zeichmester & Shaughnessy, 2001). Menurut Aiken dan Groth-Marnat (2006), nilai Alpha Cronbach yang dianggap baik dalam sebuah pengukuran adalah diantara 0,60-0,70. Bila alat ukur memenuhi batas tersebut, alat ukur dikatakan memiliki *item-item* yang homogen.

3.8.2.2. Alat Ukur *Team Member Exchange*

Alat ukur *Team Member Exchange (TMX) Quality Scale* merupakan hasil adaptasi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Seers (1989 dalam Petty, dkk, 1995), dengan tujuan untuk mengukur tingkat kualitas hubungan antar anggota dalam tim. Penelitian ini menggunakan *Team Member Exchange (TMX) Quality Scale* yang telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia oleh Damayanie (2011). Alat ukur ini terdiri dari 10 pernyataan. Cara pemberian skor berkisar antara 1 sampai 6, dimana pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2, Agak Tidak Setuju (ATS) diberi nilai 3, Agak Setuju (AS) diberi nilai 4, Setuju (S) diberi nilai 5 dan Sangat Setuju (SS) diberi nilai 6. Pada alat ukur ini tidak terdapat *item unfavorable*. Alat ukur ini terdiri dari dua dimensi, berikut penyebaran *item* berdasarkan dimensi dari *TMX Quality Scale*.

Tabel 3.6. Penyebaran *Item* Berdasarkan Dimensi TMX *Quality Scale*

Dimensi	Nomor <i>Item</i>	Jumlah <i>Item</i>
<i>Information Sharing</i>	1, 2, 5, 7, 8	5
<i>Effort Sharing</i>	3, 4, 6, 9, 10	5

Untuk menguji secara kualitatif alat ukur yang telah diadaptasi oleh Damayanie (2011), dilakukan uji validitas dengan *content validity*. Tujuan validasi ini adalah melihat apakah *item* sudah tepat merepresentasikan domain atau konstruk yang spesifik. (Crocker & Algina, 1986). Cara pengujian *content validity* yang akan dilakukan dengan melakukan *expert judgment* dan uji keterbacaan (*face validity*). *Face validity* dilakukan dengan memberikan alat ukur kepada manajer divisi SDM serta penyelia unit Keuangan dan Umum di kantor cabang Jakarta Timur. Tujuannya adalah untuk mengetahui pemahaman mengenai apakah pernyataan yang disajikan dapat dimengerti oleh responden. Kemudian untuk lebih memastikan lagi, peneliti melakukan *expert judgment* kepada pembimbing untuk melihat kembali kesesuaian pernyataan dengan konstruk yang digunakan. Berikut adalah contoh *item* dari alat ukur *Team Member Exchange (TMX) Quality Scale*.

Tabel 3.7. Contoh *Item* Alat Ukur *Team Member Exchange (TMX) Quality Scale*

Dimensi	Contoh <i>Item</i>
<i>Information Sharing</i>	Rekan kerja saya memahami permasalahan dan kebutuhan saya yang terkait dengan pekerjaan
<i>Effort Sharing</i>	Rekan kerja saya bersedia untuk membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada saya

Peneliti juga melakukan uji validitas dengan metode *construct identification procedures* pada responden penelitian yaitu karyawan PT X kantor cabang Jakarta Timur. *Construct identification procedures* adalah uji validitas yang digunakan untuk mengetahui ketepatan alat tes dalam mengukur konstruk (Anastasi & Urbina, 1997). Prosedur *construct identification* bertujuan untuk meneliti sejauh mana alat tes tepat mengukur konstruk yang akan diukur. Teknik yang digunakan oleh peneliti adalah teknik *internal consistency*. *Internal consistency* dilakukan dengan mengkorelasikan skor dari tiap *item* dengan skor

total dari alat ukur. *Item-item* yang dipertahankan adalah *item* yang memiliki nilai korelasi dengan skor total sekurang-kurangnya 0,2 (Aiken & Groth-Marnat, 2006). Menurut Aiken dan Groth-Marnat (2006), *item* yang nilai korelasinya di bawah 0,2 atau mendekati 0 harus direvisi atau dieliminasi. Penghilangan *item-item* yang nilai korelasinya di bawah 0,2 atau mendekati 0 akan meningkatkan validitas alat ukur.

Selanjutnya, peneliti juga melakukan uji reliabilitas pada alat ukur. Teknik reliabilitas yang digunakan adalah *cronbach alpha*. *Cronbach alpha* digunakan karena teknik reliabilitas yang digunakan untuk uji reliabilitas dilakukan secara *single trial*. Selain itu, *cronbach alpha* dinilai tepat untuk mengevaluasi *internal consistency* (respon subjek pada tiap *item* untuk menggambarkan konstruk secara konsisten) untuk bentuk alat ukur dengan respon jawaban berbentuk skala kontinum dimana tidak ada jawaban benar atau salah dan tidak ada derajat kesulitan *item*.

Pengujian reliabilitas alat ukur menggunakan metode *single trial* dengan menggunakan Alpha Cronbach untuk mengetahui apakah seluruh *item* dalam alat ukur secara konsisten mengukur hal yang sama (Shaughnessy, Zeichmeister & Zeichmeister, 2001). Menurut Aiken dan Groth-Marnat (2006), nilai Alpha Cronbach yang dianggap baik dalam sebuah pengukuran adalah diantara 0,60-0,70. Bila alat ukur memenuhi batas tersebut, alat ukur dikatakan memiliki *item-item* yang homogen.

3.8.2.3. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur *Feedback Environment Scale*

Berdasarkan hasil uji statistik, ditemukan bahwa adaptasi alat ukur *Feedback Environment Scale* yang diadaptasi dari Steelman, Levy dan Snell (2004), menghasilkan α sebesar 0,914, yang menunjukkan bahwa alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel berdasarkan patokan dari Aiken dan Groth-Marnat (2006), yaitu $\alpha \geq 0,60$ atau $\alpha \geq 0,70$. Hal tersebut berarti bahwa *item-item* dalam adaptasi alat ukur *Feedback Environment Scale* sudah secara homogen mengukur satu variabel yang sama.

Dari total *item* FES yang terdiri dari 7 dimensi, terdapat 7 *item* yang harus dieliminasi karena memiliki nilai r dibawah 0,2. Berikut adalah hasil validitas dan reliabilitas per dimensi dari alat ukur FES.

Tabel 3.8. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur *Feedback Environment Scale*

Dimensi	Cronbach's Alpha	r dengan Total Skor	Jumlah Item		Nomor Item
			Sebelum Uji Coba	Setelah Uji Coba	
<i>Source Credibility</i>	0.717	0.351-0.719	5	4	1,6,17,24
<i>Feedback Quality</i>	0.715	0.410-0.756	5	4	2,7,11,18
<i>Delivery Favorable</i>	0.804	0.673-0.285	5	2	12*,19*
<i>Feedback Unfavorable</i>	0.728	0.706-0.656	4	4	3,8*,13,20
<i>Feedback Source</i>	0.851	0.726-0.600	4	4	4,9,14,21
<i>Availability Promotes</i>	0.805	0.692-0.600	4	3	5,15,22
<i>Feedback Seeking</i>	0.645	0.543-0.589	4	3	10*, 16, 23

Ket: * = *item unfavorable*

Tabel 3.8 menunjukkan bahwa alat ukur tersebut dapat dikatakan valid dalam arti *item-item* didalamnya sudah secara homogen mengukur satu variabel yang sama yaitu mengukur konstruk *feedback environment*. Penggolongan akan ketegori sasi untuk alat ukur ini akan dibagi menjadi 3 bagian yaitu tinggi, sedang dan rendah dengan menggunakan *within group norms* yang akan dijelaskan pada Bab 4.

3.8.2.4. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur *Team Member Exchange (TMX) Quality Scale*

Berdasarkan hasil uji statistik yang dilakukan oleh Damayanie (2011) terhadap alat ukur *Team Member Exchange (TMX) Quality Scale* yang diadaptasi dari Seers (1989) menghasilkan nilai r sebesar 0,824. Peneliti melakukan uji

reliabilitas dan menghasilkan nilai α sebesar 0,892, yang menunjukkan bahwa alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel berdasarkan patokan dari Aiken dan Groth-Marnat (2006), yaitu $\alpha \geq 0,60$ atau $\alpha \geq 0,70$. Hal tersebut berarti bahwa *item-item* dalam adaptasi alat ukur *Team Member Exchange (TMX) Quality Scale* sudah secara homogen mengukur satu variabel yang sama.

Berikut adalah hasil validitas *item* dari alat ukur *Team Member Exchange (TMX) Quality Scale*.

Tabel 3.9. Hasil Uji Validitas Alat Ukur *Team Member Exchange (TMX) Quality Scale*

No Item	r Item dengan Total Skor	No Item	r Item dengan Total Skor
1	0.452	6	0.737
2	0.634	7	0.659
3	0.649	8	0.585
4	0.764	9	0.685
5	0.517	10	0.731

Tabel 3.9 menunjukkan bahwa alat ukur tersebut dapat dikatakan valid dalam arti *item-item* di dalamnya sudah secara homogen mengukur satu variabel yang sama, yaitu *team member exchange*. Penggolongan kategorisasi untuk alat ukur ini akan dibagi menjadi 3 bagian yaitu tinggi, sedang dan rendah dengan menggunakan *within group norms* yang akan dijelaskan pada Bab 4.

3.9. Metode Analisis Data

Setelah semua data terkumpul, peneliti melakukan perhitungan statistik untuk menjawab pertanyaan penelitian. Teknik-teknik statistik yang digunakan adalah:

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi, persentase, *mean*, skor maksimum, skor minimum, serta standar deviasi. Metode ini terutama digunakan untuk mengolah data demografis responden.

2. Korelasi (*Pearson Product Moment Correlation*)

Perhitungan korelasi digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara dua variabel. Metode ini digunakan untuk melihat hubungan antara *feedback environment* dan kualitas *team member exchange*. Peneliti melihat

signifikansi (p) dari tabel korelasi dalam *output* SPSS. Apabila p dalam tabel $<0,05$, maka dapat dikatakan bahwa kedua variabel berhubungan secara signifikan pada $\alpha = 0,05$.

3. *t-test* (Uji t) dengan *paired sample* dan *Wilcoxon-Signed Rank*

Perhitungan dengan metode *t-test paired sample* digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan *mean* antara dua pasang skor sebagai efek dari manipulasi eksperimental (dalam hal ini intervensi kepada kelompok sampel) pada data yang memiliki distribusi normal. Metode ini digunakan untuk melihat perbedaan skor *feedback environment* dan kualitas *team member exchange* antara sebelum dan setelah pemberian intervensi berupa pelatihan *team building*.

Perhitungan dengan metode *Wilcoxon-Signed Rank* digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan *mean* antara dua pasang skor pada data yang memiliki distribusi tidak normal. Metode ini digunakan untuk melihat perbedaan skor *pre-test* dan *post-test* evaluasi pengetahuan saat pelaksanaan intervensi.

3.10. Prosedur Penelitian

3.10.1 Tahap Pemanduan (*Scouting*)

Tahap ini dilakukan pada bulan Januari 2012 dan diawali dengan mengajukan proposal serta meminta izin untuk melakukan penelitian di PT X. Peneliti juga melakukan kegiatan magang di PT X, sehingga tahap ini dilakukan bersamaan dengan kegiatan magang. Peneliti mengumpulkan dan mempelajari informasi seperti sejarah perusahaan, proses bisnis, struktur organisasi secara keseluruhan maupun per departemen, *job description*, peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan, demografi karyawan, dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan khususnya berkaitan dengan sumber daya manusia. Pada tahap ini, peneliti juga melakukan wawancara. Wawancara dilakukan terhadap manajer SDM dan staf SDM. Berdasarkan wawancara tersebut, diketahui bahwa PT.X cabang Jakarta Timur memiliki kinerja cabang yang tergolong rendah jika dibandingkan dengan kantor cabang lain di area Jabodetabek dan terindikasi memiliki kerjasama tim yang harus ditingkatkan.

3.10.2 Tahap Masuk (*Entry*)

Berdasarkan data yang didapatkan pada tahap pemanduan (*scouting*), pada tahap ini peneliti mulai memfokuskan permasalahan ke arah kerjasama tim yang di PT X. Peneliti melakukan wawancara lanjutan kepada manajer SDM dan asisten SDM. Kepala Cabang Jakarta Timur, Pemimpin Bidang Operasional, Penyelia unit Keuangan dan Umum kantor cabang Jakarta Timur, Penyelia unit Pemasaran Dana & SCO, Asisten unit Proses, Asisten unit Pemasaran Pembiayaan dan Asisten unit Penyelia Nasabah. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan gambaran situasi kerja sehari-hari di kantor cabang Jakarta Timur serta isu-isu apa saja yang ada terkait rendahnya kinerja kantor cabang Jakarta Timur.

Berdasarkan keterangan yang peneliti dapatkan, diketahui bahwa rendahnya kinerja kantor cabang Jakarta Timur disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya adalah adanya masalah komunikasi baik antar rekan kerja maupun dengan atasan dalam satu unit maupun pada unit yang berbeda. Hal lain yang menyebabkan rendahnya kinerja kantor cabang adalah kesadaran bekerja sama yang masih harus ditingkatkan dengan memunculkan kesadaran pentingnya bekerja sama dalam tim, hal ini dapat dimulai dengan memunculkan kesadaran untuk saling berbagi sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing anggota dalam tim kepada rekannya di dalam tim. Kesadaran untuk saling berbagi yang masih harus ditingkatkan ini khususnya terkait dengan unit-unit yang terlibat dalam proses pembiayaan, yaitu unit Pemasaran Pembiayaan, unit Proses, unit Operasional dan unit *Collection and Remedial*. Peneliti juga melakukan studi literatur terhadap permasalahan yang ada.

3.10.3. Tahap Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Setelah meminta dan mendapatkan izin dari pihak manajemen akan tema masalah yang akan diangkat dalam penelitian, peneliti kemudian mulai melakukan pengumpulan data. Kegiatan diawali dengan penentuan variabel 1 dan variabel 2 dari penelitian. Variabel 1 dari penelitian ini adalah *feedback environment* dan variabel 2 dari penelitian ini adalah kualitas *team member exchange*. Kegiatan yang selanjutnya dilakukan adalah pengumpulan data penelitian pada tahap *pre-*

test. Peneliti melakukan penyebaran alat ukur yang terdiri dari dua alat ukur, yaitu *Feedback Environment Scale* dan *Team Member Exchange Quality Scale*. Penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 2 Mei 2012 kepada 33 orang karyawan PT.X cabang Jakarta Timur.

3.10.4. Tahap Umpan Balik Data (*Data Feedback*)

Setelah melakukan pengambilan data, dilakukan analisis data secara kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif yang diolah berasal dari alat ukur yang disebar dan data kualitatif yang berasal dari wawancara. Hasil pengolahan data secara kuantitatif menunjukkan bahwa tingkat *feedback environment* dan kualitas TMX responden dari PT.X kantor cabang Jakarta Timur masih perlu untuk ditingkatkan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil data kualitatif (hasil wawancara) yang menunjukkan bahwa persepsi hubungan timbal balik antar unit di kantor cabang ini masih perlu ditingkatkan. Salah satu hal yang menyebabkan persepsi ini adalah lingkungan kantor cabang yang masih harus ditingkatkan dukungannya agar mendorong pertukaran *feedback* (umpan balik). Setelah mengetahui hal tersebut, peneliti kemudian menyampaikannya kepada pihak kantor cabang Jakarta Timur. Peneliti kemudian berdiskusi mengenai pemahaman pihak kantor cabang mengenai masalah yang terjadi.

3.10.5. Tahap Diagnosa (*Diagnosis*)

Tahap kelima dari penelitian ini adalah menyatakan permasalahan yang dihadapi oleh PT. X Kantor Cabang Jakarta Timur yang berhubungan dengan bagaimana pengaruh *feedback environment* terhadap peningkatan kualitas *team member exchange* di PT.X. Permasalahan ini dinyatakan setelah mengadakan pengolahan data secara kuantitatif dan kualitatif.

3.10.6. Tahap Perencanaan Tindakan (*Action Planning*)

Tahap berikutnya adalah dengan merencanakan intervensi yang akan dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang ditemukan dari hasil tahap diagnosa. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak PT.X Kantor Cabang Jakarta Timur dan berdasarkan literatur yang dipahami oleh peneliti, intervensi yang

dipilih adalah dengan melakukan pelatihan *team building*. Kegiatan intervensi ini dipilih dengan mempertimbangkan waktu pelaksanaan, efektivitas sasaran pembelajaran dan evaluasi yang cukup memadai.

Pelatihan *team building* yang dirancang berisi materi mengenai *self awareness*, komunikasi dan *teamwork*. Metode penyampaian materi yang digunakan antara lain ceramah, diskusi, permainan dan penayangan video. Metode yang digunakan diupayakan beragam agar dapat memfasilitasi peserta agar dapat mengalami pembelajaran melalui penghayatan (*experiential learning*). Berikut adalah *rundown* pelatihan *team building* yang peneliti rancang.

Tabel 3.10. *Rundown Rancangan Pelatihan Team Building*

Kegiatan	Rancangan	
	Waktu	Durasi
Pembukaan	08.00-08.15	15"
Perkenalan	08.15-08.35	20"
<i>Learning Contract</i>	08.35-08.50	10"
<i>Pre Test</i>	08.50-08.55	5"
<i>Make A Line</i>	08.55-09.10	15"
Sesi I: <i>Johari Window</i>	09.10-09.55	45"
Sesi II : <i>Follow Us</i>	09.55-10.40	45"
Sesi III : <i>Broken Square</i>	10.40-11.40	60"
Ishoma	11.45-13.00	75"
<i>3 Star</i>	13.00-13.05	5"
<i>Make A Story</i>	13.10-13.55	45"
<i>Prisoner's Dilemma</i>	13.55-14.25	30"
<i>Closure : To Sum Up</i>	14.25-14.35	10"
<i>Post Test</i>	14.35-14.55	20"
<i>Penutup</i>	14.55-15.00	5"

Peneliti membuat rancangan kegiatan pelatihan *team building* yang terdiri dari 3 sesi, dimana pada setiap sesi terdapat materi yang berbeda. Selain itu, di luar sesi juga ada kegiatan permainan yang melibatkan interaksi antar individu di dalam tim, sehingga diharapkan dapat mendukung pemahaman mengenai implementasi materi yang telah disampaikan, yang bertujuan untuk meningkatkan interaksi dan kerjasama dalam tim.

3.10.7. Tahap Implementasi Tindakan (*Action Implementation*)

Tahap selanjutnya dari prosedur penelitian ini adalah melaksanakan intervensi yang telah direncanakan. Intervensi yang dilaksanakan berupa pelatihan yang dilaksanakan pada tanggal 16 Mei 2012 mulai pukul 08.30 s/d 12.00. Peserta yang hadir sebanyak 7 orang dengan jabatan asisten. Penjelasan lebih lanjut akan dijelaskan pada bab 4.

3.10.8. Tahap Evaluasi (*Evaluation*)

Tahap evaluasi merupakan tahap terakhir dari prosedur penelitian ini. Evaluasi terhadap intervensi yang dilaksanakan terdiri dari empat tingkat, yaitu reaksi peserta, pembelajaran yang didapatkan oleh peserta, perubahan tingkah laku peserta serta hasil dari organisasi (Kirkpatrick, 1998 dalam Riggio, 2008). Dari empat tahapan evaluasi yang ada, peneliti hanya melakukan evaluasi sampai tahap dua. Hal ini dikarenakan oleh keterbatasan waktu peneliti untuk memonitor dan mengevaluasi hasil pelatihan yang diberikan. Evaluasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Reaction criteria* - Mengukur kesan peserta, termasuk di dalamnya penilaian mereka terhadap isi program, pembelajaran yang mereka terima dan sejauh mana mereka menikmati program tersebut. Pada tahap ini, peneliti menggunakan kuesioner yang berisi penilaian peserta mengenai materi pelatihan (3 *item*), aktivitas selama pelatihan (4 *item*), fasilitator (2 *item*), serta alat bantu yang digunakan selama pelatihan (2 *item*) dengan menggunakan skala likert (sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju). Kuesioner lengkap akan dilampirkan.
2. *Learning criteria* - Mengukur sejauh mana pembelajaran didapat oleh peserta. Biasanya, kriteria ini menggunakan bentuk tes yang mengukur jumlah informasi yang didapatkan dari program pelatihan. Pada tahap ini, peneliti menggunakan soal berbentuk pernyataan dengan 15 soal guna mengetahui sejauh mana pembelajaran dan pemahaman dari peserta pelatihan yang diberikan sebelum dan sesudah pelatihan diadakan. Peserta akan diminta untuk memberikan jawaban benar atau salah terhadap pernyataan.

Selain itu, untuk mengetahui evaluasi terhadap penelitian dengan tipe penelitian *action research*, dilakukan *post-test* untuk mengetahui pengaruh implementasi intervensi. Kegiatan *post-test* dilakukan pada tanggal 29 Mei -1 Juni

Universitas Indonesia

2012 dengan menyebarkan alat ukur mengenai kualitas *team member exchange* dan *feedback environment*. Hasil dari *post-test* ini akan diolah untuk mengetahui perbedaan skor kedua variabel antara sebelum dan sesudah dilaksanakannya intervensi.



BAB 4

HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

Bab ini berisi hasil, analisis, dan intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini. Secara terperinci, bagian ini berisi penjelasan tentang gambaran demografi responden penelitian; hasil, analisis dan kesimpulan hasil perhitungan awal, program intervensi, dan hasil perhitungan setelah intervensi. Gambaran demografis responden penelitian terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat jabatan, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Hasil, analisis dan kesimpulan hasil perhitungan awal berisi hasil, analisis, dan kesimpulan hasil penelitian serta rancangan intervensi berdasarkan hasil penelitian. Program intervensi berisi waktu, tempat, responden, prosedur, dan evaluasi intervensi. Terakhir, hasil perhitungan setelah intervensi berisi perbedaan skor variabel bebas dan variabel terikat sebelum dan sesudah dilaksanakannya intervensi.

4.1. Gambaran Umum Responden Penelitian

4.1.1. Gambaran Demografis Responden Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 33 orang karyawan PT.X cabang Jakarta Timur yang berada pada tingkat jabatan Penyelia dan Asisten serta telah bekerja minimal 3 bulan. Berikut ini adalah penjabaran gambaran responden penelitian yang terlibat saat pengumpulan data melalui alat ukur *feedback environment scale* dan kualitas *team member exchange*.

Tabel 4.1. Gambaran Demografis Responden Penelitian

Data Responden		Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Pria	11	33,3%
	Wanita	22	66,7%
	Total	33	100%
Usia	15-24 tahun	13	39,4%
	25-44 tahun	20	60,6%
	45-65 tahun	0	0%
	Total	33	100%
Unit Kerja	Pemasaran Pembiayaan	4	12,1%
	Pemasaran Dana & SCO	5	15,2%
	Proses	5	15,2%
	Pelayanan Nasabah	8	24,2%
	Operasional	5	15,2%
	Keuangan & Umum	5	15,2%
	Capem	1	3%
Total	33	100%	
Tingkat Jabatan	Penyelia	8	24,2%
	Asisten	25	75,8%
	Total	33	100%
Masa Kerja	< 2 tahun	21	63,6%
	2-10 tahun	12	36,4%
	>10 tahun	0	0%
	Total	33	100%
Pendidikan Terakhir	S1	26	78,8%
	D3	7	21,2%
	Total	33	100%

Berdasarkan tabel 4.1, diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah wanita, yaitu sebanyak 22 orang (66,7%). Jumlah tersebut kemudian diikuti dengan responden pria sebanyak 11 orang (33,3%).

Berkaitan dengan usia responden penelitian, peneliti melakukan pengelompokan berdasarkan tahap perkembangan karir yang dikemukakan oleh Dessler (2008). Tahap-tahap tersebut terdiri dari tahap pertumbuhan (*growth stage*) dengan periode usia dari lahir sampai 14 tahun, tahap eksplorasi (*exploration stage*) dengan periode usia antara 15 sampai 24 tahun, tahap perkembangan (*establishment stage*) dengan periode usia antara 25 sampai 44 tahun, tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) dengan periode usia antara 45 sampai 65 tahun, tahap penurunan (*decline stage*) dengan usia lebih dari 65 tahun. Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa usia mayoritas responden berada pada tahap perkembangan, yaitu sebanyak 20 orang (60,6%) dan diikuti oleh usia pada

tahap eksplorasi sebanyak 13 orang (39,4%). Sedangkan tidak ada responden yang berada pada tahap pemeliharaan.

Kemudian, data demografis berikutnya adalah mengenai unit kerja responden. Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa unit kerja responden penelitian ini paling banyak berasal dari unit Pelayanan nasabah, yaitu sebanyak 8 orang (24,2%). Selanjutnya responden tersebar kedalam unit lainnya, seperti Pemasaran Dana & SCO, unit Proses, unit Operasional dan unit Keuangan & Umum, yaitu sebanyak 5 orang (15,2%), disusul dengan unit Pemasaran Pembiayaan dengan 4 orang (12,1%) dan dari Kantor Cabang Pembantu 1 orang (3%).

Data demografis selanjutnya adalah berkaitan dengan tingkat jabatan responden penelitian. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berada pada tingkat jabatan asisten, yaitu sebanyak 25 orang (75,8%), dan diikuti oleh responden dengan tingkat jabatan penyelia sebanyak 8 orang (24,2%).

Selanjutnya merupakan data masa kerja responden penelitian. Peneliti membagi masa kerja menjadi tiga tahap, seperti yang dikemukakan oleh Morrow dan McElroy (1987 dalam Seniati, 2002). Pengelompokan tersebut terdiri dari tahap perkembangan (*establishment stage*) dengan masa kerja kurang dari 2 tahun, tahap lanjutan (*advancement stage*) dengan masa kerja antara 2 sampai 10 tahun, serta tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Mayoritas responden penelitian ini berada pada tahap perkembangan, dengan jumlah responden 21 orang (63,6%) dan diikuti oleh tahap lanjutan sebanyak 12 orang (36,4%).

Data demografis terakhir adalah mengenai tingkat pendidikan terakhir responden. Mayoritas responden berpendidikan S1, sebanyak 26 orang (78,8%) dan diikuti oleh responden dengan tingkat pendidikan terakhir D3 sebanyak 7 orang (21,2%).

4.1.2. Gambaran Umum Tingkat *Feedback Environment Scale* (FES)

Berdasarkan data yang didapat dari alat ukur *Feedback Environment Scale*, yang melibatkan 33 orang karyawan, dapat dilihat hasil deskriptif dari alat ukur tersebut.

Tabel 4.2. Data Deskriptif *Feedback Environment Scale*

Jumlah Responden	Skor Minimum	Skor Maksimum
33	51	115
	<i>Mean</i>	Standar Deviasi
	84,87	14,76

Dari tabel 4.2, dapat dilihat bahwa dari alat ukur *feedback environment scale* yang memiliki 24 *item* dan pilihan respon 1-6, memiliki skor minimum sebesar 51 dan skor maksimum sebesar 115, dengan nilai rata-rata sebesar 84,87 dan standar deviasi sebesar 14,76. Dari data tersebut dilakukan penggolongan skor untuk menentukan kategori tingkat alat ukur *feedback environment scale* dengan menggunakan *within group norm*.

Tabel 4.3. Kategori Alat Ukur FES

Kategori	Rentang Skor	Interpretasi
Rendah	≤ 69	Responden mempersepsi bahwa lingkungan kurang mendukung pertukaran <i>feedback</i> (umpan balik)
Sedang	70 – 99	Responden mempersepsi bahwa lingkungan cukup mendukung pertukaran <i>feedback</i> (umpan balik)
Tinggi	≥ 100	Responden mempersepsi bahwa lingkungan sudah mendukung pertukaran <i>feedback</i> (umpan balik)

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian memiliki persepsi yang tergolong sedang, sebanyak 24 orang (72,72%). Diikuti oleh responden yang memiliki persepsi rendah sebanyak

6 orang (18,18%) dan rendah sebanyak 3 orang (9,10%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.4. Gambaran Tingkat *Feedback Environment*

Kategori Tingkat FES	Frekuensi	Presentase
Rendah	3	9,10%
Sedang	24	72,72%
Tinggi	6	18,18%
Total	33	100%

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa dari 33 orang responden, terdapat 24 orang responden yang memiliki persepsi bahwa lingkungan cukup mendukung pertukaran *feedback* (umpan balik), 6 orang responden memiliki persepsi bahwa lingkungan sudah mendukung pertukaran *feedback* (umpan balik), sedangkan terdapat 3 orang responden yang memiliki persepsi bahwa lingkungan belum mendukung pertukaran *feedback* (umpan balik).

4.1.3. Gambaran Tingkat Kualitas *Team Member Exchange* (TMX)

Berdasarkan data yang di dapat dari alat ukur *Team Member Exchange Quality Scale*, yang melibatkan 33 orang karyawan, dapat dilihat dhasil deskriptif dari alat ukur tersebut.

Tabel 4.5. Data Deskriptif *Team Member Exchange Quality Scale*

Jumlah Responden	Skor Minimum	Skor Maksimum
33	24	50
	<i>Mean</i>	Standar Deviasi
	35,03	6,77

Dari tabel 4.5, dapat dilihat bahwa dari alat ukur *team member exchange quality scale* yang memiliki 10 *item* dan pilihan respon 1-6, memiliki skor minimum sebesar 24 dan skor maksimum sebesar 50, dengan nilai rata-rata sebesar 35,03 dan standar deviasi sebesar 6,77. Dari data tersebut dilakukan penggolongan skor untuk menentukan kategori tingkat alat ukur *team member exchange quality scale*.

Berikut penggolongan skor alat ukur *team member exchange quality* berdasarkan *within group norm*.

Tabel 4.6. Kategori Alat Ukur TMX *Quality Scale*

Kategori	Rentang Skor	Interpretasi
Rendah	≤ 27	Responden mempersepsi hubungan timbal balik di dalam tim masih kurang baik
Sedang	28-41	Responden mempersepsi hubungan timbal balik di dalam tim cukup baik
Tinggi	≥ 42	Responden mempersepsi hubungan timbal balik di dalam tim sudah baik

Dari kategorisasi yang ada pada tabel 4.6, peneliti melakukan perhitungan untuk mendapatkan gambaran mengenai persepsi anggota tim sebagai individu akan hubungan timbal balik, meliputi pertukaran ide, gagasan, umpan balik dan bantuan yang ada di dalam tim secara keseluruhan. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian memiliki persepsi yang tergolong sedang, yaitu sebanyak 25 orang (75,76%). Kemudian diikuti oleh responden yang memiliki persepsi tergolong tinggi sebanyak 4 orang (12,12%) dan persepsi yang tergolong rendah sebanyak 4 orang (12,12%). Untuk lebih jelas, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.7. Gambaran Tingkat Kualitas *Team Member Exchange* (TMX)

Kategori Tingkat TMX	Frekuensi	Presentase
Rendah	4	12,12%
Sedang	25	75,76%
Tinggi	4	12,12%
Total	33	100%

Berdasarkan tabel 4.7, dapat dijelaskan bahwa dari 33 orang responden, terdapat 25 orang yang mempersepsi hubungan timbal balik di dalam tim cukup baik, 4 orang mempersepsi hubungan timbal balik didalam tim masih kurang baik, namun 4 orang responden lain mempersepsi hubungan timbal balik di dalam tim sudah baik.

4.2. Gambaran Hasil Penelitian Saat *Pre-Test*

4.2.1. Gambaran Data Awal Responden Intervensi

Penelitian ini diawali dengan uji normalitas dari data yang diperoleh saat penyebaran alat ukur. Uji normalitas dimaksudkan untuk melihat apakah distribusi data yang didapatkan normal atau tidak. Dalam penelitian ini akan digunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$). Berikut ini adalah hasil uji normalitas alat ukur *Feedback Environment* dan *Team Member Exchange*.

Tabel 4.8. Uji Normalitas Data Alat Ukur

Alat Ukur	Nilai Signifikansi
<i>Team Member Exchange</i>	0,141
<i>Feedback Environment</i>	0,200

Berdasarkan tabel 4.8, diketahui bahwa hasil uji normalitas kedua alat ukur tersebut memiliki nilai signifikansi $p > 0,05$ pada l.o.s 0,05. Sehingga, dapat dikatakan bahwa data dari kedua variabel tersebut memiliki distribusi normal.

4.2.2. Gambaran Tingkat *Feedback Environment* Responden Intervensi Saat *Pre-Test*

Sebelum intervensi, peneliti melihat gambaran tingkat *feedback environment* yang dimiliki oleh responden intervensi menggunakan pengkategorian yang telah dijelaskan. Berikut hasil pengkategorian tersebut

Tabel 4.9. Gambaran Tingkat *Feedback Environment* Pada Responden Intervensi Saat *Pre-Test*

Kategori Tingkat	Rentang Skor	Frekuensi	Presentase
Rendah	≤ 69	-	
Sedang	70 – 99	3	42,9%
Tinggi	≥ 100	4	57,1%
Total		7	100%

Dari tabel 4.9, terlihat bahwa dari seluruh responden intervensi yang berjumlah 7 orang, terdapat 3 orang responden (42,9%) yang memiliki kategori *feedback*

environment yang sedang dan 4 orang (57,1%) responden memiliki kategori *feedback environment* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dari 7 orang responden, 3 orang responden mempersepsi bahwa lingkungan cukup mendukung pertukaran *feedback* (umpan balik) dan 4 orang responden mempersepsi bahwa lingkungan sudah mendukung pertukaran *feedback* (umpan balik).

4.2.3. Gambaran Tingkat Kualitas *Team Member Exchange* Responden Intervensi Saat *Pre-Test*

Selanjutnya, peneliti juga melihat gambaran tingkat kualitas *team member exchange* yang dimiliki oleh responden intervensi menggunakan pengkategorian yang telah dijelaskan. Berikut hasil pengkategorian tersebut

Tabel 4.10. Gambaran Tingkat *Team Member Exchange* Pada Responden Intervensi Saat *Pre-Test*

Kategori Tingkat	Rentang Skor	Frekuensi	Presentase
Rendah	≤ 27	-	
Sedang	28 – 41	4	57,1%
Tinggi	≥ 42	3	42,9%
Total		7	100%

Dari tabel 4.10, terlihat bahwa dari seluruh responden intervensi yang berjumlah 7 orang, terdapat 4 orang (57,1%) responden yang memiliki kategori kualitas *team member exchange* yang sedang dan 3 orang (42,9%) responden memiliki kategori kualitas *team member exchange* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dari 7 orang responden, 4 orang responden mempersepsi hubungan timbal balik di dalam tim cukup baik dan 3 orang responden mempersepsi hubungan timbal balik di dalam tim sudah baik.

4.2.4. Hubungan Antara *Feedback Environment* dan Kualitas *Team Member Exchange*

Untuk menjawab permasalahan no.1 dalam penelitian ini, maka dilakukan perhitungan korelasi Pearson terhadap skor total *Feedback Environment Scale*

(FES) dan skor total *Team Member Exchange* (TMX). Melalui pengolahan data dengan menggunakan *SPSS* 16.0, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11. Korelasi antara *Feedback Environment* dan *Team Member Exchange*

Koefisien Korelasi (r)	Sig
0,572	0,001**

**Signifikan pada los 0,01

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa nilai korelasi antara *Feedback Environment* dengan *Team Member Exchange* sebesar 0,572 dengan nilai signifikansi 0,001 ($p < 0,01$). Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat korelasi yang positif dan signifikan diantara kedua variabel. Dengan demikian, hipotesis alternatif pertama (H_{a1}) diterima dan hipotesis *null* pertama (H_{o1}) ditolak, yaitu terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara *Feedback Environment* dan *Team Member Exchange*.

4.3. Program Intervensi

Setelah selesai melakukan diagnosa terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, kemudian peneliti melakukan perencanaan dan implementasi perubahan melalui program intervensi. Penelitian ini dimaksudkan untuk meningkatkan *feedback environment* dimana peningkatan tersebut dilakukan melalui usaha untuk meningkatkan kognisi, afektif dan tingkah laku para karyawan akan pentingnya pertukaran *feedback* (umpan balik), pentingnya komunikasi dan kerjasama tim, dimana nantinya diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas *team member exchange* dan juga dapat meningkatkan efektivitas kinerja tim.

Intervensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah pelatihan *team building* pada karyawan dengan tingkat jabatan asisten. Intervensi dengan pelatihan paling tepat untuk membantu karyawan dalam meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan mengarahkan tingkah laku yang dapat menunjang pekerjaannya (Noe, 2005). Menurut Noe (2005), metode pelatihan *team building* atau yang disebut juga dengan *group building*, merupakan metode pelatihan yang didesain untuk meningkatkan efektivitas tim atau grup. Tannebaum, Beard dan Salas (1992

dalam Damayanie, 2011) menyatakan bahwa *team building* dapat meningkatkan karakteristik anggota tim dan hubungan interpersonal di dalam tim.

Secara umum pemberian pelatihan *team building* ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas hubungan antar individu dalam tim, sehingga dapat bekerjasama secara efektif, melalui pemahaman akan kelebihan dan kelemahan masing-masing individu, mengkomunikasikannya dan mengaitkannya dengan hal yang dapat membuat kerjasama tim menjadi lebih efektif.

4.3.1. Waktu dan Tempat Pelaksanaan

Kegiatan pelatihan *team building* dilaksanakan di ruang rapat PT.X kantor cabang Jakarta Timur pada hari Rabu, 16 Mei 2012 pukul 08.30-12.00 WIB.

4.3.2. Peserta Intervensi

Intervensi yang dilakukan berupa pelatihan *team building*. Pelatihan diikuti oleh 7 orang karyawan dengan tingkat jabatan asisten yang bekerja di PT.X kantor cabang Jakarta Timur. Berikut adalah gambaran umum responden intervensi pada penelitian ini.

Tabel 4.12. Gambaran Umum Peserta Intervensi

No	Inisial	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja	Unit
1	TH	Pria	S1	1 tahun	Pemasaran Pembiayaan
2	W	Wanita	S1	2 tahun	Pemasaran Dana & SCO
3	AF	Wanita	S1	2 tahun	Pelayanan Nasabah
4	DM	Wanita	S1	1 tahun	Pemasaran Dana & SCO
5	NZ	Wanita	D3	6 bulan	Operasional
6	RW	Wanita	D3	6 bulan	Proses
7	BM	Pria	S1	2 tahun	Proses

Berdasarkan tabel 4.12, dapat dilihat bahwa mayoritas responden intervensi berjenis kelamin wanita (5 orang) dan memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (5 orang). Dua orang responden berjenis kelamin pria dan terdapat dua orang responden yang memiliki latar belakang pendidikan setingkat Diploma 3. Terdapat tiga orang responden yang memiliki masa kerja 2 tahun, dua orang responden memiliki masa kerja 1 tahun dan 2 orang responden memiliki masa

kerja 6 bulan. Responden merupakan asisten pada 5 unit yang berbeda, yaitu unit Pemasaran Pembiayaan (1 orang), unit Pemasaran Dana & SCO (2 orang), unit Pelayanan Nasabah (1 orang), unit Operasional (1 orang) dan Unit Proses (2 orang).

4.3.3. Prosedur Intervensi

4.3.3.1. Prosedur Persiapan

Berikut akan dijelaskan mengenai hal-hal yang dilakukan oleh peneliti untuk mempersiapkan pelaksanaan intervensi.

1. Melakukan pertemuan dengan pihak perusahaan untuk membahas tema, waktu dan tempat pelaksanaan intervensi.

Persiapan intervensi diawali dengan berdiskusi dengan Pemimpin Cabang, Pemimpin Bidang Operasional (Wakil Pemimpin Cabang) dan Penyelia Keuangan dan Umum. Ketiganya ditemui dalam waktu yang berbeda antara 24 April sampai 4 Mei 2012. Dalam pertemuan tersebut, peneliti mengajukan tema, bentuk intervensi yang akan dilaksanakan dan kemungkinan karakteristik peserta yang akan dilibatkan. Peneliti juga menanyakan kemungkinan melakukan intervensi di hari kerja dan menggunakan salah satu ruangan di kantor cabang Jakarta Timur. Dalam pertemuan disepakati bahwa tema intervensi adalah mengenai kerjasama tim (*teamwork*), dapat dilakukan di salah satu ruangan di kantor cabang Jakarta Timur, dengan melibatkan beberapa karyawan pada tingkat jabatan asisten, namun untuk waktu pelaksanaan belum dapat ditentukan.

2. Melakukan pengambilan dan pengolahan data sebelum intervensi.

Pada waktu yang hampir bersamaan dengan pertemuan dengan pihak perusahaan yang telah disebutkan, peneliti juga melakukan pengukuran variabel-variabel terkait penelitian. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah terdapat hubungan antara dua variabel penelitian. Dengan adanya hubungan antara dua variabel penelitian, maka peneliti dapat memutuskan apakah penelitian ini dapat dilanjutkan dengan pemberian intervensi atau tidak.

Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *feedback environment* dan kualitas tmx. Dengan mengetahui

adanya hubungan ini, peneliti kemudian memutuskan untuk mengadakan intervensi yang dapat meningkatkan kerjasama tim dengan fokus materi komunikasi dan pentingnya kerjasama tim. Setelah itu peneliti melakukan studi literatur untuk menentukan materi yang sesuai.

3. Mengajukan rancangan intervensi.

Antara 8-11 Mei 2012, peneliti kembali berdiskusi dengan pihak perusahaan dan pembimbing untuk mendiskusikan mengenai *rundown* dan modul intervensi yang akan dilaksanakan. Masukan dari pihak perusahaan adalah waktu intervensi yang dipercepat, dari 360 menit menjadi 210 menit, hal ini diajukan karena waktu intervensi yang diizinkan oleh perusahaan merupakan hari kerja terakhir sebelum libur panjang akhir pekan (Rabu, 16 Mei 2012), sehingga dikhawatirkan akan ada pekerjaan yang harus diselesaikan. Selain itu, pada hari yang sama sesuai jam operasional kantor, akan diadakan sosialisasi mengenai kebijakan dari kantor pusat. Selain waktu pelaksanaan, modul intervensi disetujui oleh pihak perusahaan dan pembimbing. Berikut adalah *rundown* pelatihan yang diajukan dan yang disetujui untuk dilakukan.

Tabel 4.13. *Rundown* Rancangan dan Aktual Pelatihan *Team Building*

Kegiatan	Rancangan		Aktual	
	Waktu	Durasi	Waktu	Durasi
Pembukaan	08.00-08.15	15"		
Perkenalan	08.15-08.35	20"	08.30-08.45	15"
<i>Learning Contract</i>	08.35-08.50	10"		
<i>Pre Test</i>	08.50-08.55	5"	08.45-08.55	10"
<i>Make A Line</i>	08.55-09.10	15"		Dihapus
Sesi I: <i>Johari Window</i>	09.10-09.55	45"	08.55-09.25	30"
Sesi II : <i>Follow Us</i>	09.55-10.40	45"	09.25-09.55	30"
Sesi III : <i>Broken Square</i>	10.40-11.40	60"	09.55-10.55	60"
Ishoma	11.45-13.00	75"		Dihapus
<i>3 Star</i>	13.00-13.05	5"	10.55-11.00	5"
<i>Make A Story</i>	13.10-13.55	45"	11.00-11.30	30"
<i>Prisoner's Dilemma</i>	13.55-14.25	30"		Dihapus
<i>Closure : To Sum Up</i>	14.25-14.35	10"	11.30-11.45	15"
<i>Post Test</i>	14.35-14.55	20"		
<i>Penutup</i>	14.55-15.00	5"	11.45-12.00	15"

Selain itu, peneliti juga meminta izin untuk pelibatan 10 orang karyawan dengan tingkat jabatan asisten sebagai peserta intervensi, penyelia Keuangan

dan Umum menyanggupi untuk memberikan surat penugasan mengikuti program intervensi yang diselenggarakan peneliti.

4. Mempersiapkan pelaksanaan intervensi.

Peneliti kemudian melakukan beberapa persiapan untuk melaksanakan intervensi seperti pembuatan tayangan, penggandaan materi, lembar evaluasi (reaksi dan pengetahuan), materi yang diperlukan untuk permainan, konsumsi, dan lainnya.

4.3.3.2. Prosedur Pelaksanaan

Setelah rancangan pelatihan *team building* selesai dibuat, peneliti kemudian mengajukan perizinan kepada unit Penyelia Keuangan & Umum dan selanjutnya diteruskan kepada Pemimpin Cabang. Perizinan tersebut terkait dengan undangan kepada peserta untuk mengikuti pelatihan *team building* serta mengenai waktu dan tempat pelaksanaan. Setelah melalui diskusi, maka disepakati bahwa pelatihan *team building* akan berlangsung pada hari Rabu, 16 Mei 2012, dari pukul 08.30 – 12.00 WIB, dengan pelibatan 7 orang peserta dari 5 unit yang berbeda.

Secara umum pelatihan *team building* berjalan lancar. Peserta hadir tepat waktu, sehingga pelatihan dapat dimulai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Peserta kooperatif dan aktif saat pelatihan berlangsung. Namun, terdapat beberapa peserta yang meninggalkan ruangan sejenak beberapa kali karena ada urusan pekerjaan.

Pelatihan yang dilaksanakan selama 210 menit dibagi menjadi 3 sesi yang berisi permainan dan materi dan 1 kegiatan berisi permainan yang digunakan oleh peneliti untuk membuat kesimpulan dari keterkaitan seluruh materi yang telah diberikan.

1. Pembukaan

Pelatihan ini dimulai pada pukul 08.30, diawali dengan pembukaan oleh pihak perusahaan yang diwakili oleh penyelia unit Keuangan dan Umum. Kemudian kegiatan dilanjutkan dengan pengenalan kepada fasilitator pelatihan yang berasal dari Magister Profesi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Fasilitator dalam pelatihan ini adalah Maharani P dibantu oleh co fasilitator Amien Diatha.

Kegiatan dilanjutkan dengan melakukan permainan perkenalan antar peserta dan fasilitator pelatihan. Selanjutnya, dilakukan kontrak belajar. Pada sesi ini fasilitator memandu diskusi untuk menentukan peraturan yang akan disepakati bersama-sama bagi para peserta dalam pelatihan. Hasil kesepakatan tersebut kemudian dituliskan pada tayangan *power point*. Selain itu pada sesi ini fasilitator meminta peserta untuk menuliskan harapannya masing-masing akan pelatihan ini. Setelah peserta selesai menuliskan harapannya fasilitator membagikan form *pre test* dan meminta peserta pelatihan untuk mengerjakan *pre test*

2. Isi

Bagian isi diawali oleh permainan yang bertujuan untuk mencairkan suasana dan menjalin kedekatan antar peserta dan dengan fasilitator. Kegiatan dilanjutkan ke sesi 1: Johari Window. Sesi ini dimulai dengan kegiatan mengisi lembar Johari Window oleh masing-masing peserta. Kemudian lembar yang ada di geser ke peserta di sebelahnya dan diisi oleh rekan peserta. Setelah pengisian lembar selesai, dilakukan *debriefing* dan fasilitator memberikan ceramah mengenai materi Johari Window. Pemberian materi ini diharapkan dapat menimbulkan kesadaran dalam diri setiap peserta bahwa dirinya memiliki kelebihan sekaligus kelemahan baik yang diketahui maupun yang tidak diketahui oleh dirinya dan orang lain. Sesi ini juga dapat digunakan untuk lebih memahami orang lain. Setelah itu, fasilitator meminta peserta untuk mencoba untuk menyebutkan bagaimana mengaplikasikan materi Johari Window dalam lingkup pekerjaan sehari-hari.

Pada sesi 2: *Follow us*, diawali dengan permainan yang melibatkan kelompok. Salah seorang peserta diminta untuk menggambar sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh peserta lain. Pada ronde pertama tidak diperbolehkan ada tanya jawab antara penggambar dengan instruktur, sedangkan pada ronde kedua diperbolehkan ada tanya jawab. Setelah itu, fasilitator melakukan *debrief* dan dilanjutkan dengan pemberian materi komunikasi. Pada akhir sesi fasilitator meminta peserta untuk mencobakan kegiatan komunikasi efektif dalam lingkungan kerja sehari-hari.

Pada sesi 3: *Broken Square*, diawali dengan permainan dimana pada sesi ini peserta diminta untuk duduk dalam kelompok dan membuat bujur sangkar dari potongan-potongan *impra board* dimana tidak boleh ada komunikasi baik verbal maupun non verbal antar peserta. Permainan berjalan lancar, namun di akhir ada beberapa peserta yang melanggar aturan permainan dengan berusaha berkomunikasi secara non verbal. Peserta tampak antusias dalam mencoba menyusun *impra board* menjadi satu bentuk bujur sangkar yang utuh. Setelah permainan selesai dan fasilitator melakukan *debriefing*, fasilitator menjelaskan materi *team* dan *teamwork*. Setelah itu, fasilitator menayangkan video singkat mengenai *teamwork*. Setelah itu dilakukan diskusi mengenai tayangan yang dikatkan dengan materi yang telah dijelaskan.

Kegiatan dilanjutkan dengan *ice breaking* berjudul *3star* yang bertujuan untuk mengembalikan semangat peserta setelah pemberian materi. Kemudian dilakukan permainan *Make A Story*, yang bertujuan untuk memberikan kesempatan bagi peserta agar dapat menyimpulkan materi yang telah diberikan dan mengaitkannya dengan satu kegiatan. Pada kegiatan ini, peserta yang terbagi menjadi kelompok diminta untuk menyusun potongan kertas yang telah diberikan agar menjadi satu cerita utuh dan bermakna. Setiap kelompok harus saling berbagi, berkomunikasi dan berkoordinasi agar potongan kertas yang mereka dapat lengkap.

3. Penutup

Pada akhir kegiatan pelatihan ini, fasilitator meminta peserta untuk mengulas dan mengingat kembali materi-materi yang telah diberikan dan hal apa saja yang di dapat dari kegiatan pelatihan. Fasilitator menanyakan pendapat dari para peserta, sementara co fasilitator menuliskan jawaban-jawaban peserta pada papan tulis. Fasilitator kemudian meminta peserta untuk mencari makna dan manfaat dari setiap materi dalam penerapannya di pekerjaan. Setelah itu, fasilitator meminta peserta berdiskusi untuk membuat *action plan* untuk menerapkan hal-hal yang mereka dapat dari penelitian dalam pekerjaan sehari-hari.

Setelah itu, fasilitator membagikan lembar *post test* dan evaluasi tahap 1 (reaksi) untuk diisi oleh peserta. Selanjutnya kegiatan ditutup oleh fasilitator dan perwakilan dari PT.X, oleh Kepala Cabang Jakarta Timur.

4.3.3.3. Evaluasi Intervensi

Evaluasi tingkat reaksi diukur dengan memberikan lembar evaluasi yang berisi penilaian terhadap beberapa aspek dalam kegiatan pelatihan *team building*. Lembar evaluasi terdiri dari total 14 *item*. 11 *item* berbentuk skala *Likert* yang terdiri dari 6 pilihan skala respon (Sangat Tidak Setuju - Sangat Setuju), 1 *item* mengenai penilaian keseluruhan terhadap kegiatan pelatihan (sangat tidak memuaskan – sangat memuaskan), 1 *item* mengenai hal yang di dapat dari kegiatan pelatihan dan 1 *item* pertanyaan terbuka mengenai saran perbaikan yang diperlukan. Berikut adalah hasil yang diperoleh peneliti dari 11 *item* awal.

Tabel 4.14. Hasil Evaluasi Reaksi Peserta Pelatihan Untuk Setiap Aspek

Aspek	Mean
MATERI	
Materi sesuai kebutuhan	5,28
Materi sesuai kondisi pekerjaan	5,14
Perbandingan aktivitas, diskusi dan materi sesuai kebutuhan	5,28
AKTIVITAS	
Aktivitas berguna untuk pengembangan diri	5,42
Jadwal pelaksanaan tepat	4,28
Suasana mendukung untuk mempelajari materi	4,71
Kesempatan istirahat cukup	4,85
FASILITATOR	
Cara penyajian materi dapat dimengerti	5,14
ALAT BANTU	
Penggunaan alat bantu membantu untuk memahami materi	5,57
Alat bantu membuat kegiatan menyenangkan	5,57
KEGIATAN	
Secara keseluruhan, kegiatan memuaskan	5,14

Berdasarkan tabel 4.14, tampak bahwa dari skala 1-6, nilai rata-rata yang diberikan seluruh peserta untuk aspek materi yaitu antara 5,14-5,28, kemudian nilai rata-rata untuk aktivitas yaitu antara 4,28-5,42, nilai rata-rata untuk fasilitator

yaitu 5,14, nilai rata-rata untuk alat bantu yaitu 5,57 dan secara keseluruhan kegiatan *team building* ini mendapat nilai rata-rata sebesar 5,14.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peserta setuju materi yang disampaikan sesuai dengan kebutuhan peserta, kondisi pekerjaan serta perbandingan antara aktivitas, diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta. Di samping itu, peserta juga agak setuju bahwa aktivitas yang ada berguna untuk pengembangan diri, jadwal pelaksanaan tepat waktu, suasana kegiatan mendukung pembelajaran dan mendapatkan kesempatan yang cukup untuk istirahat. Dari aspek fasilitator, peserta setuju bahwa fasilitator mampu untuk menyajikan materi sehingga dapat dimengerti. Dan mengenai alat bantu yang digunakan, peserta tampak setuju bahwa alat bantu yang digunakan membantu untuk memahami materi dan membuat suasana menjadi menyenangkan. Secara keseluruhan, peserta menganggap bahwa kegiatan *team building* ini memuaskan.

Pada *item* evaluasi reaksi selanjutnya, peserta diminta untuk menentukan hal apa yang di peroleh peserta setelah mengikuti pelatihan, empat orang peserta memperoleh pengalaman yang berguna untuk pengembangan diri pribadi, dua orang peserta memperoleh sikap baru dan satu orang peserta memperoleh pengetahuan baru.

Item terakhir dari evaluasi reaksi yang diberikan kepada peserta merupakan pertanyaan terbuka mengenai saran terhadap pelatihan yang telah dilaksanakan. Dari *item* tersebut didapatkan masukan bahwa sebaiknya dalam pelatihan diberikan studi kasus terkait dengan situasi kerja di perusahaan, serta permainan dan tayangan video yang diberikan lebih diperbanyak.

Evaluasi selanjutnya adalah evaluasi pembelajaran yang bertujuan untuk melihat seberapa baik responden dapat memahami materi yang diperoleh saat pelatihan. Evaluasi ini menggunakan lembar soal yang berisi pernyataan tentang materi dalam pelatihan. Soal yang diberikan berjumlah 15 *item* dengan pilihan jawaban benar-salah, dengan demikian nilai terendah yang mungkin diperoleh adalah 0 dan nilai tertinggi 15. Lembar soal akan diberikan sebelum dan setelah responden mengikuti pelatihan. Untuk melihat persentase kenaikan pemahaman

peserta terkait materi yang diberikan dalam pelatihan, maka dilakukan perhitungan berikut:

Bagan 4.1. Perhitungan Persentase Kenaikan Pemahaman Peserta

$$\frac{(\text{Nilai } \textit{Post-Test} - \text{Nilai } \textit{Pre-Test})}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Tabel 4.15. Hasil Evaluasi Pembelajaran Peserta Pelatihan

No	Peserta	Nilai <i>Pre-Test</i>	Nilai <i>Post-Test</i>	Persentase Kenaikan
1	TH	12	14	13,33%
2	W	14	15	6,66%
3	AF	12	15	20%
4	DM	12	14	13,33%
5	NZ	14	15	6,66%
6	RW	14	15	6,66%
7	BM	12	15	20%

Dari tabel 4.15, terlihat bahwa seluruh responden mengalami peningkatan pemahaman dari sebelum hingga setelah pelatihan. Persentase kenaikan yang dialami oleh seluruh responden berkisar antara 6,66% sampai 20%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh peserta pelatihan ini mengalami proses pembelajaran.

Untuk menguji data *pre-test* dan *post-test* evaluasi pembelajaran saat pelatihan memiliki distribusi yang normal atau tidak, peneliti kembali menguji data *pre-test* dan *post-test* evaluasi pembelajaran menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$). Berikut ini adalah hasil uji normalitas data pre dan post-test evaluasi pembelajaran pelatihan

Tabel 4.16. Uji Normalitas Data Evaluasi Pelatihan Pembelajaran (Tahap 2)

Data	Sig
<i>Pre-Test</i>	0,007
<i>Post-Test</i>	0,000

Berdasarkan tabel 4.16, diketahui bahwa hasil uji normalitas data *pre-test* serta *post-test* evaluasi pembelajaran saat pelatihan memiliki nilai signifikansi $p < 0,05$

pada l.o.s 0,05. Sehingga, dapat dikatakan bahwa kedua data tersebut memiliki distribusi yang tidak normal.

Selanjutnya, untuk mengetahui apakah perbedaan nilai rata-rata pada saat *pre-test* dan *post-test* yang dimiliki oleh peserta pelatihan signifikan, peneliti melakukan penghitungan dengan menggunakan *Wilcoxon Signed Rank Test* karena uji ini dapat digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan dari sebuah sampel yang mengalami perlakuan yang berbeda (Field, 2005) (dalam hal ini, intervensi yang diberikan) pada data yang tidak terdistribusi secara normal. Berikut adalah hasil yang didapatkan.

Tabel 4.17. Perbedaan Skor Jumlah Jawaban Benar pada Evaluasi Pembelajaran

	Z	Sig
Jawaban <i>Pre-Test</i>		
Jawaban <i>Post-Test</i>	-2,392	0,017

Apabila dilihat dari nilai signifikansi 0,017 ($p < 0,05$), menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara jumlah jawaban benar yang dijawab saat *pre-test* dan saat *post-test*. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan pengetahuan pada responden pelatihan *team building*.

Selanjutnya, peneliti juga melihat hasil evaluasi pelatihan berdasarkan materi yang diberikan. Pada soal evaluasi pembelajaran yang diberikan terdapat 5 soal mengenai Johari Window, 6 soal mengenai komunikasi dan 4 soal mengenai *teamwork*. Dari soal-soal tersebut, berikut ini adalah perbedaan skor nilai rata-rata pada masing-masing materi.

Tabel 4.18. Perbedaan Skor *Pre-Test* dan *Post-Test* Setiap Materi pada Evaluasi Pembelajaran

Materi	Z	Sig
Johari Window	-1,890	0,039*
Komunikasi	-1,732	0,083
<i>Teamwork</i>	-1,414	0,157

* $p < 0,05$

Dari tabel 4.18, terlihat bahwa skor signifikansi evaluasi pembelajaran materi Johari Window signifikan pada l.o.s 0,05 yang menunjukkan bahwa terdapat

perbedaan yang signifikan pada skor pemahaman materi Johari Window, sebelum dan setelah pelatihan *team building*. Sedangkan pada materi komunikasi dan *teamwork* hanya terdapat peningkatan tetapi tidak berbeda secara signifikan.

4.4. Gambaran Hasil Penelitian Pada Saat *Post-Test*

4.4.1. Perbedaan Skor *Feedback Environment* Antara Sebelum dan Setelah Intervensi

Untuk menjawab permasalahan nomor 2 dalam penelitian ini, maka dilakukan perhitungan *paired sample t-test* pada skor *feedback environment* antara sebelum dan setelah intervensi dilakukan. Dengan membandingkan skor total responden pada kedua pengukuran, didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 4.19. Perbedaan Skor *Feedback Environment* Sebelum dan Setelah Intervensi

<i>Feedback Environment</i>	Mean	SD	t	df	Sig
sebelum intervensi	102,00	4,65	-0,143	6	0,891
setelah intervensi	102,71	12,97			

Dari tabel 4.19, terlihat bahwa nilai signifikansi 0,891 ($p > 0,05$), menandakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *feedback environment* pada responden, sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *team building*. Dengan demikian, hipotesis alternatif 2 (H_{a2}) ditolak dan hipotesis null 2 (H_{o2}) diterima, yaitu tidak terdapat perbedaan skor *feedback environment* yang signifikan antara sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *team building*.

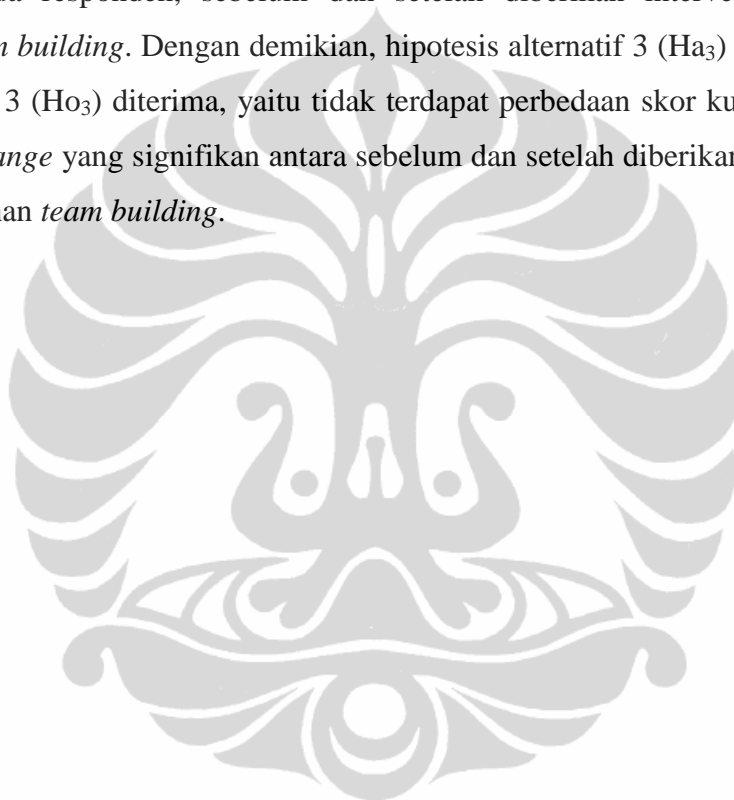
4.4.2. Perbedaan Skor Kualitas *Team Member Exchange* Sebelum dan Setelah Intervensi

Untuk menjawab permasalahan nomor 3 dalam penelitian ini, maka dilakukan perhitungan *paired sample t-test* pada skor *feedback environment* antara sebelum dan setelah intervensi dilakukan. Dengan membandingkan skor total responden pada kedua pengukuran, didapat hasil sebagai berikut

Tabel 4.20. Perbedaan Skor *Team Member Exchange* Sebelum dan Setelah Intervensi

<i>Team Member Exchange</i>	Mean	SD	t	df	Sig
sebelum intervensi	39,28	4,95	-,054	6	0,959
setelah intervensi	39,42	4,99			

Dari tabel 4.20, terlihat bahwa nilai signifikansi 0,959 ($p > 0,05$), menandakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor kualitas *team member exchange* pada responden, sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *team building*. Dengan demikian, hipotesis alternatif 3 (H_{a3}) ditolak dan hipotesis null 3 (H_{o3}) diterima, yaitu tidak terdapat perbedaan skor kualitas *team member exchange* yang signifikan antara sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *team building*.



BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Pada bab ini akan dikemukakan mengenai kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu, juga akan dijelaskan mengenai diskusi hasil penelitian serta keterbatasan penelitian. Pada bagian akhir, akan dikemukakan mengenai saran penelitian yang terdiri dari saran metodologis dan saran praktis.

5.1. Kesimpulan

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

1. Hipotesis alternatif 1 (H_{a1}) diterima dan Hipotesis *null* 1 (H_{o1}) ditolak, berarti terdapat hubungan yang signifikan antara *feedback environment* dan kualitas *team member exchange* pada karyawan di PT.X. Hubungan diantara kedua variabel ini positif, sehingga semakin tinggi persepsi terhadap *feedback environment* maka semakin tinggi pula kualitas *team member exchange* yang dimiliki oleh individu.
2. Hipotesis alternatif 2 (H_{a2}) ditolak dan Hipotesis *null* 2 (H_{o2}) diterima, berarti tidak terdapat perbedaan skor *feedback environment* yang signifikan antara sebelum dan setelah pemberian intervensi berupa pelatihan *team building*.
3. Hipotesis alternatif 3 (H_{a3}) ditolak dan Hipotesis *null* 3 (H_{o3}) diterima, berarti tidak terdapat perbedaan skor kualitas *team member exchange* yang signifikan antara sebelum dan setelah pemberian intervensi berupa pelatihan *team building*.

5.2. Diskusi

Penelitian ini memiliki tiga permasalahan, permasalahan pertama yaitu apakah terdapat hubungan antara *feedback environment* dengan kualitas *team member exchange*, kedua apakah intervensi berupa pelatihan *team building* dapat

meningkatkan *feedback environment* dan ketiga adalah apakah intervensi berupa pelatihan *team building* dapat meningkatkan kualitas *team member exchange*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa H_{a1} diterima, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara *feedback environment* dan kualitas *team member exchange*. Hasil ini sesuai dengan penelitian Murillo dan Steelman (2004) serta Murillo (2006). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi seseorang akan *feedback environment* di tempat ia berada, semakin tinggi pula persepsinya terhadap kualitas hubungan antar rekan kerja (*team member exchange*). Oleh karena itu, intervensi yang diberikan untuk meningkatkan persepsi terhadap *feedback environment* diharapkan juga akan dapat meningkatkan kualitas *team member exchange*. Dengan adanya situasi yang mendukung pemberian umpan balik yang berasal dari rekan kerja dan diberikan dalam situasi informal, diharapkan penerima umpan balik akan mempersepsi kualitas hubungan dengan rekan kerja secara positif dan mendorong terjadinya pertukaran sumber daya (informasi, ide atau gagasan, bantuan) yang dapat berdampak terhadap kinerja tim.

Kemudian, hasil penelitian menunjukkan bahwa H_{o2} diterima, yaitu tidak terdapat perbedaan skor *feedback environment* yang signifikan antara sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *team building*. Peneliti menduga hal ini terjadi karena beberapa hal. Peneliti melakukan pengukuran terhadap evaluasi dari intervensi yang diberikan. Dari evaluasi tahap 1 yang mengukur reaksi dari para peserta mengenai pelatihan yang diberikan, secara keseluruhan peserta berpendapat bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta, hal ini ditunjukkan melalui nilai rata-rata pada *item* evaluasi reaksi yang menanyakan mengenai kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan peserta. Nilai rata-rata yang didapatkan sebesar 5,28 dari skala 1-6 yang menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta.

Peneliti kemudian mengukur pembelajaran peserta. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa peserta mendapatkan peningkatan pemahaman yang signifikan pada materi Johari Window, sedangkan pada materi komunikasi dan *teamwork* peningkatan yang terjadi tidak signifikan. Hal ini bisa disebabkan karena pengetahuan mengenai komunikasi dan *teamwork* yang diberikan oleh

peneliti merupakan pengetahuan umum yang mungkin saja telah diketahui oleh para peserta. Pada saat pemberian intervensi, selain pemberian materi, peneliti juga terfokus pada usaha untuk memberikan contoh aplikasi dari materi yang diberikan melalui permainan dan tayangan video, peneliti berharap bahwa materi yang mungkin telah diketahui oleh peserta sedapat mungkin mulai diaplikasikan ke dalam lingkungan kerja sehari-hari.

Longenecker dan Nykodym (1996 dalam Anseel & Lievens, 2007) menyarankan bahwa ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan proses pemberian umpan balik sehingga diharapkan akan mempengaruhi *feedback environment*, diantaranya adalah pemberi dan penerima umpan balik meluangkan waktu yang lebih banyak untuk proses pemberian umpan balik, pemberi umpan balik meningkatkan pengetahuan dan pemahaman akan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh penerima umpan balik, pemberi umpan balik menjelaskan perilaku yang diharapkan muncul secara spesifik, pemberi umpan balik menekankan pada pengembangan kemampuan dari penerima umpan balik, umpan balik yang diberikan sebaiknya tidak hanya berfokus pada hal negatif, pemberian umpan balik yang lebih sering dan meningkatkan komunikasi dua arah. Intinya adalah pemberi umpan balik sebaiknya memiliki perilaku tertentu yang dapat meningkatkan *feedback environment*. Perilaku tersebut bisa di dorong untuk muncul melalui pemberian pelatihan.

Intervensi yang dilakukan oleh peneliti hanya dapat mengakomodasi beberapa hal yang disarankan oleh Longenecker dan Nykodym (1996 dalam Anseel & Lievens, 2007), seperti pemberian materi mengenai *self-awareness* (Johari Window) dan *teamwork* yang dapat mendorong pemberian umpan balik antar anggota tim yang lebih sering dan materi komunikasi yang diharapkan dapat meningkatkan komunikasi dua arah. Masih terdapat hal-hal lain yang tidak tercakup dalam intervensi yang diberikan seperti, pengalokasian waktu yang lebih banyak untuk proses pemberian umpan balik, peningkatan pengetahuan dan pemahaman pemberi umpan balik akan perilaku kerja penerima umpan balik, penjelasan secara spesifik dari pemberi umpan balik akan perilaku yang diharapkan muncul pada diri penerima umpan balik, pemberian umpan balik yang menekankan kepada pengembangan kemampuan penerima umpan balik serta

fokus perilaku kerja yang diberikan umpan balik sehingga intervensi yang diberikan oleh peneliti tidak mempengaruhi persepsi peserta terhadap *feedback environment*.

Selanjutnya, waktu pelaksanaan intervensi yang diajukan oleh peneliti tidak disetujui oleh pihak perusahaan, sehingga pelaksanaan intervensi dipercepat dari 360 menit menjadi 210 menit. Hal ini mempengaruhi jalannya pelatihan, waktu kegiatan seperti permainan, pemberian materi, sesi tanya jawab, dan reviu materi harus dipersingkat sehingga dapat mempengaruhi pemahaman dan pengalaman peserta akan materi yang di berikan. Hal ini juga terkait dengan kurangnya pengalaman peneliti sebagai fasilitator pelatihan, keterbatasan waktu yang diberikan membuat kegiatan yang dilaksanakan terkesan tergesa-gesa, karena kekhawatiran fasilitator akan waktu pelatihan.

Selain itu, menurut Cascio (2005), dalam mengukur perubahan perilaku diperlukan waktu setidaknya 3 bulan setelah diberikan intervensi untuk mengubah suatu perilaku. Pada penelitian ini, peneliti memberikan *post-test* 2 minggu setelah intervensi karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh peneliti.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa H_{03} diterima, yaitu tidak terdapat perbedaan skor kualitas *team member exchange* yang signifikan antara sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa pelatihan *team building*. Hal ini terjadi karena adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *feedback environment* dengan kualitas *team member exchange* ($r = 0,572, p < 0,05$), sehingga peningkatan skor *feedback environment* yang tidak signifikan juga akan diikuti oleh peningkatan skor kualitas *team member exchange* yang tidak signifikan. Selain itu, peneliti berpendapat hal ini terjadi karena beberapa hal, diantaranya adalah keterbatasan waktu pengukuran *post-test*. Sama seperti pengukuran *feedback environment*, pengukuran kualitas *team member exchange* diberikan 2 minggu setelah intervensi, sedangkan menurut Cascio (2005), dalam mengukur perubahan perilaku diperlukan waktu setidaknya 3 bulan setelah diberikan intervensi untuk mengubah suatu perilaku.

Selanjutnya, terdapat hal lain diluar *feedback environment* yang dapat mempengaruhi kualitas *team member exchange*, seperti harapan yang dimiliki oleh satu anggota terhadap anggota lain di dalam tim. Harapan ini dapat

mempengaruhi cara interaksi di dalam tim (Murillo, 2006). Hal selanjutnya yang dapat mempengaruhi kualitas *team member exchange* adalah kesamaan dan kesukaan antar anggota tim (Murillo & Steelman, 2004) dan kepercayaan antar anggota tim (Murillo, 2006). Terbentuknya harapan (*expectation*), kesamaan (*similarity*), kesukaan (*liking*) serta kepercayaan (*trust*) antar anggota dalam tim dapat dipengaruhi oleh kedekatan antar individu yang terjalin melalui masa kerja. PT.X yang bergerak di bidang perbankan, memiliki aturan yang mengharuskan setiap individu berpindah unit atau divisi pada setiap periode. Hal ini dilakukan untuk menghindari penggelapan (*fraud*).

Peneliti berasumsi bahwa hal tersebut menyebabkan kedekatan antara satu individu dengan individu lain dalam unit yang sama menjadi lebih sulit untuk terjalin. Umumnya suatu kedekatan dalam tim akan lebih mudah untuk terjalin apabila antara individu yang satu dengan yang lain memiliki kesamaan tujuan (dalam hal ini memiliki kesamaan tugas (*job description*) dan berada pada satu unit yang sama). Dengan kondisi yang ada pada PT.X, maka diperlukan usaha lebih agar dengan waktu yang terbatas dapat terjalin kedekatan yang diperlukan sehingga harapan, kesamaan, kesukaan serta kepercayaan dalam tim dapat terbentuk dan nantinya diharapkan dapat mempengaruhi kualitas hubungan antar anggota tim.

Selain itu, terdapat pula peran atasan dalam membentuk kualitas hubungan antar anggota tim (Pailin, 2007 dalam Damayanie, 2011). Atasan dapat mendorong terciptanya suasana kerja positif, sehingga setiap anggota tim saling berbagi informasi mengenai diri masing-masing, saling memberikan umpan balik kepada anggota lain dalam tim dan menangani konflik secara bersama-sama. Selain itu, atasan juga dapat memberikan informasi kepada tim mengenai proses kerjasama tim yang efektif serta hal-hal yang dibutuhkan agar tercapai kerjasama tim yang efektif.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, diantaranya adalah pengukuran *post-test* yang dilakukan 2 minggu setelah intervensi diberikan; evaluasi efektivitas yang dilakukan pada penelitian ini hanya tahap 1 (reaksi) dan 2 (pembelajaran), sedangkan tahap 3 (tingkah laku) dan tahap 4 (hasil) tidak dilakukan; pada saat pelatihan berlangsung, terdapat beberapa kegiatan yang kurang maksimal

pelaksanaannya, terkait keterbatasan waktu pelatihan dan keterbatasan peneliti sebagai pemandu pelatihan; penelitian ini hanya dilakukan pada PT.X, kantor cabang Jakarta Timur dengan responden intervensi berjumlah 7 orang dari unit yang berbeda, oleh karena itu, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk mewakili kantor cabang lainnya.

5.3. Saran

5.3.1 Saran Metodologis

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran metodologis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, diantaranya adalah:

1. Memberikan intervensi tidak hanya kepada rekan kerja namun juga kepada atasan. Hal ini perlu dilakukan karena atasan juga merupakan sumber umpan balik selain rekan kerja (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979).
2. Menambah jumlah peserta pelatihan yang terlibat. Pada intervensi penelitian ini, peserta yang terlibat hanya tujuh orang. Dengan jumlah peserta yang lebih banyak, diharapkan dinamika kelompok dalam pelatihan akan lebih tercipta sehingga pemahaman akan materi terkait komunikasi dalam kelompok dan kerjasama dalam kelompok akan lebih optimal.
3. Melaksanakan pelatihan *team building* menggunakan metode *adventure learning*. Pada *adventure learning* usaha untuk pengembangan keterampilan yang terkait dengan efektivitas tim dilakukan melalui aktivitas di luar ruangan (Noe, 2005). Melalui aktivitas yang dilakukan, diharapkan para peserta dapat mendapatkan pembelajaran dan pemahaman secara optimal.

5.3.2. Saran Praktis

Peneliti mengajukan beberapa saran praktis yang dapat digunakan untuk pengembangan PT.X, yaitu:

1. Memberikan pembekalan *soft skill* kepada karyawan, khususnya terkait dengan materi komunikasi dan kerjasama. Hal ini perlu dilakukan karena kedua hal tersebut merupakan hal penting yang dapat mempengaruhi kerjasama tim yang merupakan struktur yang berlaku di PT.X.

2. Memberikan sosialisasi budaya kerja yang lebih variatif, seperti dalam bentuk slogan yang dicetak dalam bentuk poster dan dipajang di ruang kerja, pelatihan budaya kerja, menugaskan sekelompok karyawan untuk menjadi agen sosialisasi budaya kerja sehingga karyawan tidak hanya mengetahui budaya kerja yang ada tapi juga dapat memahami dan mengaplikasikannya dalam situasi kerja sehari-hari.



DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, L.R., & Groth-Marnat, G. (2006). *Psychological testing and assessment* (12th ed). Boston: Pearson Education Group, Inc.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed). New Jersey: Prentice Hall
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long term impact of feedback environment on job satisfaction: A field study in a belgian context. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 254-266. Diakses dari ProQuest database
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resources management practice* (10th ed). London: Kogan Page
- Bogle, C.A. (2010). *An integrative model of the feedback environment*. Disertasi. Diakses dari ProQuest database
- Buckley, R., & Caple, J. (2009). *The theory and practice of training* (6th ed). London : Kogan Page
- Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. (6th ed). New York: McGraw Hill
- Cole, M.S., Schaninger, W.S., & Harris, S.G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167. Diakses dari ProQuest database
- Counasse, L (2011) *A cross cultural study on teams the effect of team member exchange on team commitment*. Tesis. Diakses dari <http://www.arno.unimaas.nl>
- Crocker, L.M., & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test*. Forth Worth
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). *Organization development and change* (9th ed). Mason : South-Western Cengage Learning
- Damayanie, D. (2011). *Pengaruh peningkatan kualitas team member exchange (TMX) terhadap iklim kelompok pada karyawan dept.TI PT.X melalui pelatihan team building*. Tesis(Tidak diterbitkan). Universitas Indonesia: Depok
- DeGrosky, M. (2006). *Wildfire: Thoughts on leadership of trust, teams and teamwork*. USA: Guidance Group, Inc.

- Dessler, G. (2008). *Human resources management* (11th International ed). Upper Sadle River: Pearson Education, Inc
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using spss* (2th ed). London : Sage Publication
- Forsyth, D.R. (2010). *Group dynamic* (5th ed). Belmont: Wadsworth Cengage Learning
- Goodwin, C.J. (2005). *Research in psychology: Methods and design* (4th ed). USA: John Wiley & Sons, Inc
- Harris, P.R., & Harris, K.G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3), 23-36.
- Harris, T.E., & Nelson, M.D. (2008). *Applied organizational communication* (3rd ed). London: Erlbaum Associate.
- Ilgén, D.R., Fisher, C.D., & Taylor, M.S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*. 64(4), 349-371. Diakses dari ProQuest database
- Johnson, D.W., & Johnson, F.P. (2009). *Joining together: Group theory and group skills* (10th ed). New Jersey: Merrill
- Johnson, D.W. (1997). *Reaching out* (6th ed). Minnesota: Allyn and Bacon Publishing
- Kerlinger, F.N., & Lee, H.B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed). Orlando: Harcourt College Publisher
- Kotzè, S.L. (2008). *Exploring the prediction of team climate by means of emotional intelligence, team member exchange and team member goal orientation*. Disertasi. Diakses dari <http://www.upetd.up.ac.za>
- Kumar, R. (1999). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Malaysia: Sage Publication Ltd
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior* (8th ed). New York : McGraw-Hill
- Kroenhert, G. (1995). *Basic training for trainers*. Sydney: McGraw-Hill
- Laporan tahunan 2010: Satu dekade berdedikasi (2010). Diakses dari www.bnisyariah.co.id

- London, M. (2003). *Job feedback: giving, seeking and using feedback for performance improvement* (2th ed). Mahwah:Lawrence Erlbaum Associates.
- Loyd, N.L. (2005). *The impact of a teamwork environment on job satisfaction: A study of college and university student affairs administrators*. Disertasi. Diakses dari ProQuest database
- McShane, S.L. & von Glinow, M.A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (5th ed). New York: McGraw-Hill
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: UI Press
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Murillo, A.G. (2006). *A longitudinal study of the development of team member exchange*. Disertasi. Diakses dari ProQuest database
- Murillo, A.G., & Steelman, L.A. (2004). Antecedents and consequences of team member exchange. Dipresentasikan saat pertemuan tahunan Southern Management Association, San Antonio, TX. (Tidak diterbitkan). (korespondensi melalui Dr.Lisa A.Steelman, email : lsteelma@fit.edu)
- Murphy, S.M, Wayne, S.J., Liden, R.C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationship. *Human Relations*, 56(1), 61-84. Diakses dari ProQuest database
- Netemeyer, R.G., Bearden, W.O., & Sharma.S. (2003). *Scaling procedures issue and applications*. London: Sage Publication
- Noe, R.A. (2005). *Employee training and development* (3th ed). New York: McGraw Hill
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc
- Parker, G.M. (2008). *Team players and teamwork : New strategies for developing succesful collaboration* (2th ed). San Fransisco: John Wiley and Sons, Inc.
- Poerwandari, E.K. (2005). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. Depok: LPSP3

- Pollack, J.M. (2009). *Social ties and team member exchange as antecedents to performance in networking groups*. Disertasi. Diakses dari <http://www.dirgachive.library.vcu.edu>
- Rae, L. (2000). *Effective planning in training and development*. London : Kogan Page
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed). New Jersey: Pearson International Edition.
- Riggio, R.E. (2008). *Introduction to industrial/organizational psychology* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall
- Seers, A., Petty, M.M., & Cashman, J.F. 1995. Team member exchange under team and traditional management a naturally occurring quasi-experiment. *Group and Organization Management*. 20(1), 18-38. Diakses dari ProQuest database
- Seniati, L.A. (2002). *Pengaruh masa kerja, trait kepribadian, kepuasan kerja dan iklim psikologis terhadap komitmen dosen pada universitas indonesia*. Disertasi (Tidak Diterbitkan). Depok : Universitas Indonesia
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E.B., & Zechmeister, J.S. (2001). *Research methods in psychology* (5th ed). Boston: McGraw-Hill
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.A. (1996). *Organization development: Strategies for changing environments*. USA: Harper Collins Collage Publisher
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. London: Sage Publication
- Steelman, L.A., Levy, P.E., & Snell, A.F. (2004). The feedback environment scale construct definition, measurement and validation. *Educational and psychological measurement*. 64(1), 165-184. Diakses dari <http://www.tamu.edu>
- Wech, B.A. (2001). *Team member exchange and trust context: Effects on individual level outcome variables beyond the influence of leader member exchange*. Disertasi. Diakses dari ProQuest Database
- Woodcock, M., & Francis, D. (1994). *Unblocking your organization. A revised and expanded edition of people at work : Practical guide to organizational change*. California : Gower Pub

Lampiran 1- Profil Perusahaan

PT. X didirikan pada tanggal 19 Juni 2010 sebagai anak perusahaan dari PT. BNI (Persero) Tbk. Sebelum beroperasi sebagai Bank Umum Syariah (BUS) yang berdiri secara independen, PT. X telah beroperasi sebagai unit bisnis PT.BNI selama 10 tahun dengan menawarkan berbagai produk perbankan syariah.

Dalam menjalankan kewajibannya yang berpedoman pada dasar hukum Syariah yaitu Al Quran dan Hadits, seluruh insan PT. X juga diharapkan memiliki tata nilai yang menjadi panduan dalam setiap perilakunya. Tata nilai ini dirumuskan dalam budaya kerja PT. X yaitu Amanah dan Jamaah.

Amanah adalah salah satu sifat wajib Rasulullah SAW yang secara harfiah berarti “dapat dipercaya”. Dalam budaya kerja PT. X, amanah didefinisikan sebagai “Menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal”. Nilai Amanah ini tercermin dalam perilaku utama insan XYZ Syariah:

- Profesional dalam menjalankan tugas
- Memegang teguh komitmen dan bertanggung jawab
- Jujur, adil, dan dapat dipercaya
- Menjadi teladan yang baik bagi lingkungan

Jamaah adalah perilaku kebersamaan umat Islam dalam menjalankan segala sesuatu yang sifatnya ibadah dengan mengutamakan kebersamaan dalam satu naungan kepemimpinan. Dalam budaya kerja PT. X, Jamaah didefinisikan sebagai “Bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban”. Budaya ini dijabarkan dalam perilaku utama:

- Bekerja sama secara rasional dan sistematis
- Saling mengingatkan dengan santun
- Bekerja sama dalam kepemimpinan yang efektif

Visi dan Misi

Visi : Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja

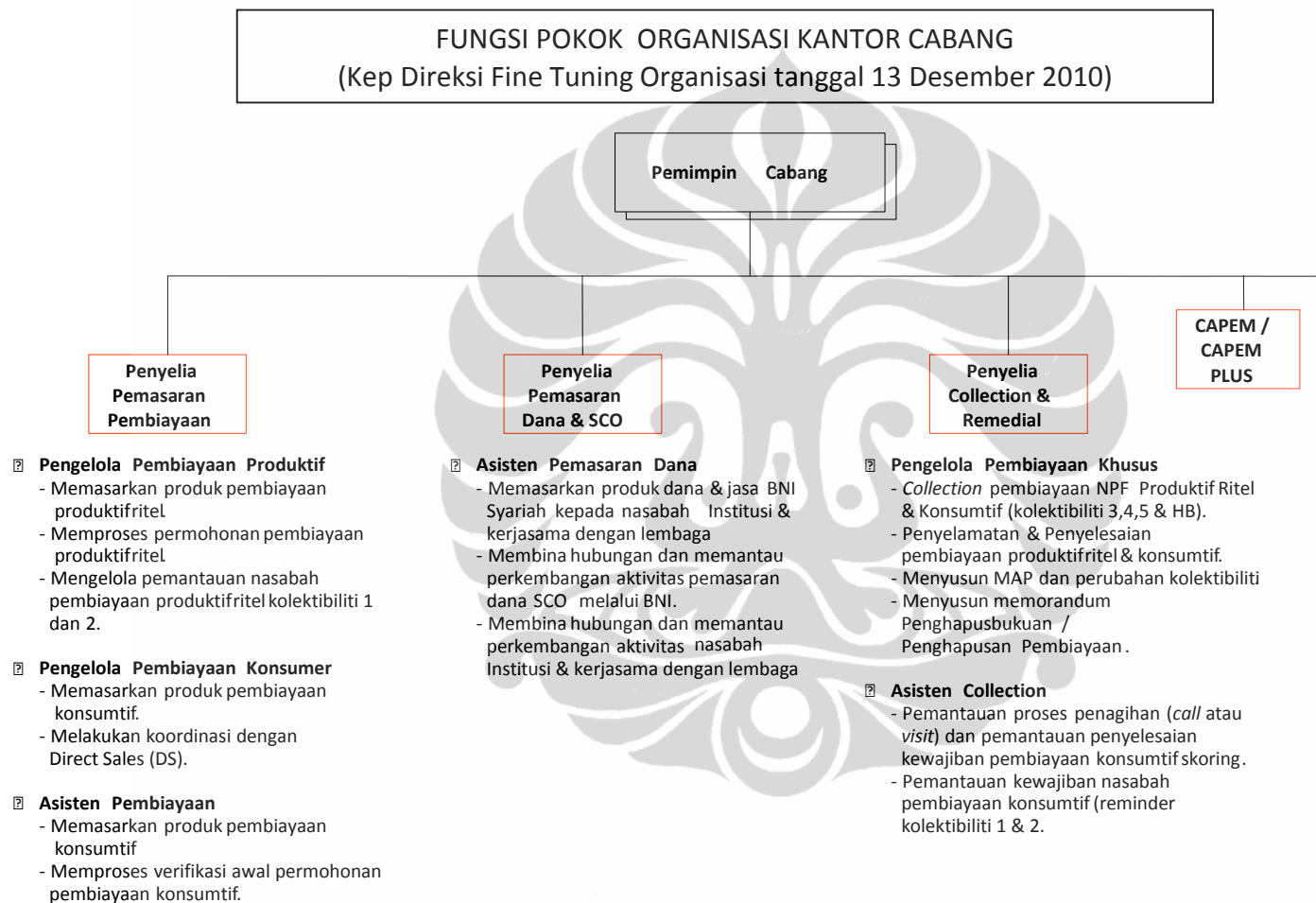
Misi :

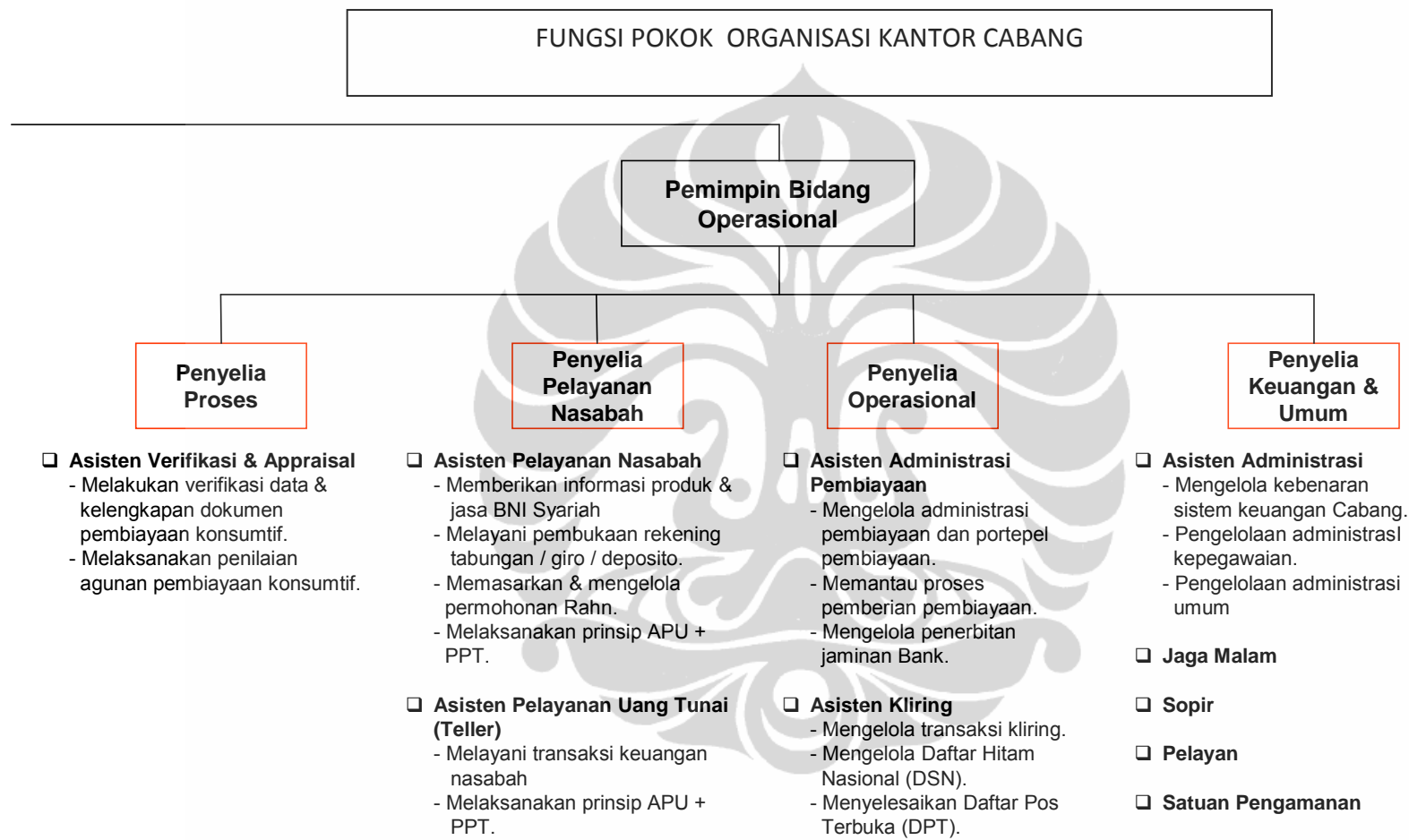
- a. Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- b. Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
- c. Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
- d. Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
- e. Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

Struktur Organisasi Kantor Cabang

Berdasarkan Surat Persetujuan Dewan Komisaris nomor KOM/01 tanggal 13 Agustus 2010 dan Surat Keputusan Direksi nomor KP/DIR/26/R tanggal 25 Agustus 2010, maka struktur organisasi kantor Cabang PT.X adalah sebagai berikut

Struktur Organisasi Kantor Cabang





Lampiran 2 - Kuesioner Organizational Blockages

Dengan hormat,

Kami Mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Indonesia – Depok, saat ini sedang melakukan penelitian tentang *Organizational Development* yakni melihat perkembangan PT.X.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran tentang hal-hal apa saja yang perlu dipertahankan di PT.X dan hal-hal apa saja yang masih perlu ditingkatkan. Untuk itu, kami membutuhkan sejumlah data dari Bapak / Ibu terhadap pekerjaan Bapak / Ibu saat ini.

Pada kesempatan ini kami memohon kesediaan Bapak / Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner berikut ini. Semua data yang kami peroleh akan kami jaga kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi pekerjaan Bapak / Ibu. Untuk itu kami mengharapkan jawaban yang sejujurnya dari Bapak / Ibu. Bapak / Ibu juga tidak perlu menuliskan nama, karena semua data akan diolah sebagai satu kesatuan.

Sebelum memberikan jawaban, mohon Bapak/Ibu membaca dengan teliti setiap petunjuk yang diberikan. Agar jawaban Bapak / Ibu dapat diolah, hendaknya Bapak / Ibu menjawab setiap pertanyaan dan pernyataan yang ada. Sebelum mengembalikan kuisisioner ini mohon diperiksa kembali agar jangan ada bagian yang terlewat.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak / Ibu, kami ucapkan terimakasih banyak. Data-data dari Bapak / Ibu akan sangat berarti bagi kami agar kami dapat memberikan gambaran yang sebenarnya tentang kondisi PT.X untuk keperluan pengembangan organisasi kedepan.

Jakarta, Januari 2012

Peneliti

DATA PRIBADI

Pada bagian ini, kami meminta Bapak / Ibu untuk mengisi titik-titik atau memberikan tanda silang pada huruf yang sesuai dengan keadaan diri Bapak / Ibu.

Berikan tanda silang (X) pada kolom yang sesuai

I. JENJANG JABATAN

Jenjang jabatan saya saat ini adalah:

A	Eksekutif (EVP atau GM)
B	Manajer Koordinator
C	Manajer
D	Analisis (<i>Specialist/Planner/Coordinator/Leader/Analyst</i>)
E	Assistant (<i>Staff</i>)

IV. USIA

Usia saya saat ini adalah :

A	kurang dari 25 tahun
B	> 25 - 35 tahun
C	> 35 - 45 tahun
D	> 45 - 55 tahun
E	lebih dari 55 tahun

II. MASA KERJA

Masa kerja saya di perusahaan ini adalah :

A	sampai dengan 3 tahun
B	> 3 - 7 tahun
C	> 7 - 10 tahun
D	> 10 - 15 tahun
E	lebih dari 15 tahun

V. TINGKAT PENDIDIKAN

Jenjang pendidikan saya saat ini adalah :

A	Sekolah Menengah Atas (SMA)
B	Strata 1 (S1)
C	Strata 2
D	Strata 3

III. DIVISI

Divisi saya bekerja saat ini adalah :

Nama Divisi:

VI. STATUS KEPEGAWAIAN

Status Kepegawaian saya di perusahaan ini adalah

A	Permanen
B	Kontrak
C	Outsource

Lampiran 2 (lanjutan)

Pada lembar berikut Saudara akan menemukan 56 butir pernyataan. Tugas Saudara adalah memberi penilaian apakah menurut saudara pernyataan tersebut benar terjadi di perusahaan tempat saudara bekerja ataupun tidak terjadi di perusahaan tempat saudara bekerja.

Apabila saudara SETUJU dengan pernyataan tersebut karena benar terjadi maka beri tanda silang (X) pada huruf S yang telah disediakan disebelah masing-masing nomor.

Apabila saudara TIDAK SETUJU dengan pernyataan tersebut maka tanda silang (X) pada huruf TS pada kolom lembar jawaban yang telah disediakan disebelah masing-masing nomor.

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

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN	
1	Rencana perusahaan ke depan (jangka panjang), disusun dalam waktu yang tidak sesuai	S	TS
2	Atasan saya cenderung menyalah gunakan kekuasaan yang dimilikinya	S	TS
3	Perspektif / pola pikir yang dimiliki oleh para pimpinan (EVP atau GM) cenderung kuno	S	TS
4	Tidak ada <i>succession planning</i> yang jelas untuk karyawan-karyawan yang berpotensi	S	TS
5	Jalur komando atau tanggung jawab masing-masing jabatan di perusahaan ini tidak jelas	S	TS
6	Tidak ada standard performa karyawan yang jelas	S	TS
7	Perusahaan ini tidak merekrut orang-orang yang berpotensi	S	TS
8	Banyak karyawan yang <i>resigned</i> untuk mendapatkan gaji yang lebih baik	S	TS
9	Para manager tidak menjalankan program pelatihan dan pengembangan dengan serius	S	TS
10	Karyawan tidak belajar dari kesalahan-kesalahan mereka	S	TS
11	Visi perusahaan untuk masa depan dirasa belum jelas	S	TS
12	Masing-masing divisi berjalan sendiri-sendiri seperti ada 'kerajaan-kerajaan' kecil	S	TS
13	Karyawan tidak menunjukkan antusiasme terhadap pekerjaannya.	S	TS
14	Masukan-masukan dari karyawan tidak ditanggapi dengan serius.	S	TS

Lampiran 2 (lanjutan)

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN	
15	Tujuan perusahaan tidak jelas.	S	TS
16	Nilai-nilai perusahaan tidak sesuai dengan apa yang saya yakini.	S	TS
17	Aspek kepemimpinan di perusahaan ini masih kurang baik.	S	TS
18	Perusahaan ini selalu merekrut Manajer dan/atau Manajer Koordinator dari perusahaan lain.	S	TS
19	Struktur dalam organisasi ini menghambat efisiensi kinerja perusahaan.	S	TS
20	Para pimpinan di perusahaan ini sering kali mendelegasi kekuasaan tanpa adanya pengawasan.	S	TS
21	Terlalu banyak karyawan baru di perusahaan ini yang tidak mampu mencapai standar performa yang maksimal.	S	TS
22	Sistem penggajian yang diterapkan tidak memotivasi karyawan untuk menampilkan performa terbaiknya.	S	TS
23	Semua <i>Skill</i> yang dibutuhkan karyawan di perusahaan ini harus dipelajari secara mandiri.	S	TS
24	Para karyawan jarang menerima kritik yang membangun.	S	TS
25	Para atasan kurang memiliki kemampuan persuasi yang baik.	S	TS
26	Kerja sama tim dirasa kurang baik, karena anggota tim tidak dapat memecahkan masalah bersama-sama.	S	TS
27	Banyak karyawan mengalami penurunan motivasi dalam mengerjakan pekerjaannya	S	TS
28	Kreativitas karyawan seringkali tidak difasilitasi oleh perusahaan.	S	TS
29	Perusahaan ini kurang memiliki prioritas yang jelas.	S	TS
30	Keputusan yang diambil oleh pihak <i>management</i> seringkali tidak memperdulikan adanya konsekuensi dari sosial maupun lingkungan.	S	TS
31	Pihak <i>management</i> tidak dapat menciptakan lingkungan kekeluargaan di perusahaan.	S	TS
32	Para pemimpin tidak terlatih untuk menghadapi tantangan di masa depan.	S	TS
33	Organisasi tidak berjalan sebagai kesatuan yang utuh. Terdapat perbedaan arah dalam mencapai tujuan perusahaan.	S	TS
34	Informasi yang diinginkan oleh <i>management</i> tidak ada pada saat dibutuhkan	S	TS

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN	
35	Banyak karyawan yang direkrut tanpa kompetensi yang sesuai.	S	TS
36	Perusahaan belum memberikan <i>reward</i> yang sesuai bagi karyawan yang mempunyai potensi.	S	TS
37	Perusahaan lain dengan bisnis usaha yang sama mampu memberikan pelatihan yang baik bagi karyawan-karyawannya.	S	TS
38	Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan perusahaan karena tidak sesuai dengan <i>personal value</i> (nilai-nilai pribadi) mereka.	S	TS
39	Karyawan di berbagai level kurang peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan.	S	TS
40	Rapat-rapat yang dijalankan, seringkali dirasa tidak produktif	S	TS
41	Sebagian besar karyawan menginginkan tantangan yang lebih, dalam pekerjaan mereka.	S	TS
42	Perusahaan ini akan semakin maju jika berani mengambil resiko dalam bidang usahanya.	S	TS
43	BPP (Buku Pedoman Pegawai) dalam perusahaan ini masih kurang jelas.	S	TS
44	Pihak <i>top management</i> selalu mengambil keputusan yang tidak sesuai.	S	TS
45	Perusahaan tidak melakukan usaha apapun untuk membuat pekerjaan menjadi menarik dan bermakna bagi karyawannya.	S	TS
46	Karyawan yang memiliki potensi tidak mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan kemampuannya.	S	TS
47	Jumlah karyawan yang ada pada setiap divisi terlalu banyak.	S	TS
48	Para <i>manager</i> tidak memiliki kontrol terhadap hal-hal yang terjadi di perusahaan.	S	TS
49	Di dalam perusahaan ini, hanya sedikit individu yang menampilkan performa yang superior.	S	TS
50	Kompensasi dan <i>benefit</i> yang diberi oleh perusahaan ini lebih rendah jika dibandingkan dengan perusahaan lain pada bidang usaha yang sama.	S	TS
51	Para karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan <i>skill</i> mereka.	S	TS
52	Banyak karyawan yang memilih untuk keluar di saat perusahaan sedang mengalami kesulitan.	S	TS
53	Pihak manajemen dirasa tidak cukup memberikan kepercayaan kepada karyawannya.	S	TS
54	Sistem pembelajaran yang ada dalam satu departemen belum tentu dapat diterapkan di departemen lainnya.	S	TS
55	Para pimpinan tidak dapat menciptakan iklim kerja yang kompetitif untuk memotivasi para karyawannya.	S	TS

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN	
56	Perusahaan kompetitor lebih banyak memiliki ide-ide baru yang inovatif.	S	TS

Hasil Perhitungan Organizational Blockages

No	Aspek Organizational Blockages	Total Skor
1	Low Creativity	521
2	Unfair Reward	474
3	Poor Training	432
4	Poor Teamwork	385
5	Low Motivation	369
6	Inadequate Recruitment and Selection	366
7	Unclear Aims	294
8	Lack Of Management Development	293
9	Inadequate Communication	271
10	Inadequate Control	252
11	Inappropriate Management Philosophy	240
12	Personal Stagnation	217
13	Unclear Values	154
14	Confused Organizational Structure	145

Lampiran 3 - Kuesioner Kepuasan Kerja

Pada bagian ini terdiri dari beberapa pernyataan. Anda diminta untuk memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang anda anggap sesuai dengan diri anda. Pilihan jawaban tersebut adalah:

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
Saya merasa tidak memiliki kesempatan mendapatkan promosi di perusahaan				
Saya merasa atasan saya memiliki kemampuan memimpin yang baik				
Saya merasa tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan keinginan saya				
Saya merasa atasan tidak memperhatikan prestasi kerja saya				
Saya merasa nyaman bekerjasama dengan rekan kerja saya				
Saya merasa tugas yang diberikan pada saya sudah sesuai dengan job description				
Saya menyukai apa yang saya kerjakan di kantor				
Saya merasa saran dari karyawan tidak diperhatikan oleh perusahaan				
Perusahaan sudah memberikan gaji yang sesuai dengan bidang kerja saya				
Saya merasa tidak memiliki jenjang karir di perusahaan ini				
Saya merasa puas pada kemampuan atasan saya dalam mengambil keputusan				
Saya merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan				
Saya merasa prestasi kerja saya dihargai oleh rekan kerja saya				
Saya merasa ada persaingan tidak sehat antara saya dengan rekan kerja saya				
Saya merasa perusahaan tempat saya bekerja memiliki pembagian tugas yang jelas				
Saya merasa terpaksa mengerjakan tugas yang dibebankan pada saya				
Saya mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan				
Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya				

Universitas Indonesia

Lampiran 3 (lanjutan)

PERNYATAAN	STS			
Saya merasa karir saya tidak berkembang di perusahaan ini				
Saya merasa nyaman berdiskusi dengan atasan saya				
Saya merasa tunjangan yang diberikan perusahaan, mendukung pekerjaan saya saat ini				
Saya merasa perusahaan menghargai hasil kerja saya				
Saya bekerja lebih keras karena rekan kerja saya tidak memiliki kompetensi untuk menyelesaikan tugas				
Saya merasa pembagian tugas di perusahaan tempat saya bekerja masih tumpang tindih				
Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan menantang				
Saya merasa banyak informasi yang tidak jelas berkembang di perusahaan				
Saya puas dengan sistem penggajian yang diberikan perusahaan pada karyawannya				

Nilai Mean Faset Kepuasan Kerja

No	Faset	Mean
1	Rekan kerja	9.791
2	Tipe pekerjaan	9.250
3	Promosi	9.125
4	Supervisi	8.708
5	<i>Reward non-finansial</i>	8.666
6	Prosedur kerja	8.333
7	Gaji	8.166
8	Komunikasi	8.125
9	Tunjangan	8.083

Lampiran 4 – Alat Ukur FES dan TMX

Assalamualaikum Wr.Wb.

Selamat Pagi/ Siang/ Sore/Malam,

Saya adalah mahasiswi Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia yang sedang mengadakan penelitian di PT.X. Untuk itu, saya mengharapkan Anda untuk menjadi responden dengan mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini terdiri dari dua bagian, yaitu bagian A dan bagian B. Terdapat petunjuk pengisian, Anda diharapkan membaca dahulu petunjuk pengisian agar tidak terjadi kesalahan saat mengisi. Tidak ada jawaban yang salah, oleh karena itu Anda diminta untuk memberikan jawaban sesuai dengan keadaan Anda saat ini. Seluruh data yang Anda berikan akan dirahasiakan dan dapat menjadi sumber perbaikan demi peningkatan kinerja karyawan dan pada akhirnya membawa kemajuan bagi perusahaan tempat Anda bekerja.

Terima kasih atas kesediaan Anda

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Peneliti : Maharani Puspasari

Data Responden

Informasi yang Anda berikan berikut ini adalah untuk tujuan pengolahan statistik dan tidak mengidentifikasi pemberi informasi (anonim). Berilah tanda silang (X) pada huruf yang tepat menggambarkan keadaan Anda.

1. Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita
2. Usia : _____ tahun
3. Lokasi : a. Kantor Pusat b. Cabang _____
4. Nama Unit/Divisi : _____
5. Jabatan : _____
6. Lama Kerja : _____ tahun
7. Pendidikan Terakhir: a. SMA c. S1 e. Lainnya _____
b. Diploma ____ d. S2

Lampiran 4 (lanjutan)

Petunjuk Pengisian

Pada bagian ini terdapat sejumlah pernyataan mengenai umpan balik, kinerja, atasan, dan rekan kerja. Yang dimaksud dengan:

- Umpan balik adalah informasi dari orang lain (atasan/ rekan kerja) mengenai hasil atau cara kerja yang Anda tunjukkan, baik yang diberikan secara formal (saat PKPP), atau informal (berbincang santai)
- Kinerja adalah hasil kerja (hasil kerja per tugas, per hari, per periode) Anda dan cara Anda menyelesaikan tugas
- Atasan adalah atasan langsung Anda di PT.X
- Rekan kerja adalah karyawan di divisi atau unit lain di PT.X yang terkait dengan pekerjaan Anda sehari-hari

Anda diminta untuk menentukan penilaian mengenai seberapa setuju Anda terhadap pernyataan berikut. Berilah tanda silang (X) pada salah satu dari enam angka yang ada. Keterangan angka adalah sebagai berikut:

- Angka <u>1 (satu)</u> bila Anda <u>Sangat Tidak Setuju</u>	- Angka <u>4 (empat)</u> bila Anda <u>Agak Setuju</u>
- Angka <u>2 (dua)</u> bila Anda <u>Tidak Setuju</u>	- Angka <u>5 (lima)</u> bila Anda <u>Setuju</u>
- Angka <u>3 (tiga)</u> bila Anda <u>Agak Tidak Setuju</u>	- Angka <u>6 (enam)</u> bila Anda <u>Sangat Setuju</u>

Contoh 1:

Pernyataan	1	2	3	4	5	6
Rekan kerja merupakan penyemangat saya dalam bekerja		X				

Artinya Anda :

Tidak setuju dengan pernyataan : "Rekan kerja merupakan penyemangat dalam bekerja."

Apabila Anda ingin mengganti jawaban, berilah tanda satu garis (-) pada jawaban sebelumnya dan beri tanda silang (X) pada jawaban yang Anda inginkan

Contoh 2:

Pernyataan	1	2	3	4	5	6
Rekan kerja membantu saya dalam menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5	6

Artinya Anda:

Setuju dengan pernyataan : “Rekan kerja membantu saya dalam menyelesaikan tugas.”

- Selamat Mengerjakan -

Lampiran 4 (lanjutan)

Bagian A

- Angka <u>1 (satu)</u> bila Anda <u>Sangat Tidak Setuju</u>	- Angka <u>4 (empat)</u> bila Anda <u>Agak Setuju</u>
- Angka <u>2 (dua)</u> bila Anda <u>Tidak Setuju</u>	- Angka <u>5 (lima)</u> bila Anda <u>Setuju</u>
- Angka <u>3 (tiga)</u> bila Anda <u>Agak Tidak Setuju</u>	- Angka <u>6 (enam)</u> bila Anda <u>Sangat Setuju</u>

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Rekan kerja saya secara umum mengetahui kinerja saya	1	2	3	4	5	6
2	Umpan balik yang diberikan oleh rekan kerja, berguna bagi saya	1	2	3	4	5	6
3	Rekan kerja bersemangat saat memberikan umpan balik tentang kinerja saya	1	2	3	4	5	6
4	Saat saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik, rekan kerja memuji saya	1	2	3	4	5	6
5	Saat saya tidak mencapai target yang diharapkan, rekan kerja memberitahu saya	1	2	3	4	5	6
6	Rekan kerja saya biasanya bersedia saat saya ingin mengetahui informasi mengenai kinerja	1	2	3	4	5	6
7	Rekan kerja saya merasa terganggu saat saya meminta umpan balik kinerja secara langsung	1	2	3	4	5	6
8	Secara umum, saya menghargai pendapat rekan kerja tentang kinerja saya	1	2	3	4	5	6
9	Umpan balik kinerja yang saya terima dari rekan kerja, membantu saya	1	2	3	4	5	6
10	Rekan kerja memberikan umpan balik kinerja,dengan memperhatikan perasaan saya	1	2	3	4	5	6
11	Saya jarang menerima pujian dari rekan kerja	1	2	3	4	5	6
12	Rekan kerja memberitahu saat kinerja saya tidak mencapai standar perusahaan	1	2	3	4	5	6
13	Rekan kerja saya terlalu sibuk untuk memberikan saya umpan balik	1	2	3	4	5	6
14	Saat saya meminta diberikan umpan balik kinerja, rekan kerja biasanya tidak segera memberikan	1	2	3	4	5	6
15	Saya tidak percaya dengan umpan balik kinerja yang diberikan oleh rekan kerja	1	2	3	4	5	6
16	Saya menghargai umpan balik yang saya terima dari rekan kerja	1	2	3	4	5	6
17	Rekan kerja saya memberikan umpan balik dengan cara yang kurang baik	1	2	3	4	5	6

18	Secara umum rekan kerja memberitahu saat saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5	6
19	Saat kinerja saya jauh dibawah dari yang diharapkan, rekan kerja memberitahu saya	1	2	3	4	5	6
20	Saya merasa nyaman bertanya kepada rekan kerja tentang kinerja saya	1	2	3	4	5	6
21	Saya merasa nyaman saat bertanya kepada rekan kerja mengenai umpan balik kinerja	1	2	3	4	5	6
22	Rekan kerja mengevaluasi kinerja saya secara adil	1	2	3	4	5	6
23	Umpan balik yang saya terima dari rekan kerja membantu saya untuk menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
24	Rekan kerja saya tidak memperlakukan orang dengan baik saat memberikan umpan balik kinerja	1	2	3	4	5	6

Lampiran 4 – (lanjutan)

- Angka <u>1 (satu)</u> bila Anda <u>Sangat Tidak Setuju</u>	- Angka <u>4 (empat)</u> bila Anda <u>Agak Setuju</u>
- Angka <u>2 (dua)</u> bila Anda <u>Tidak Setuju</u>	- Angka <u>5 (lima)</u> bila Anda <u>Setuju</u>
- Angka <u>3 (tiga)</u> bila Anda <u>Agak Tidak Setuju</u>	- Angka <u>6 (enam)</u> bila Anda <u>Sangat Setuju</u>

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
25	Saya sering mendapatkan umpan balik positif dari rekan kerja	1	2	3	4	5	6
26	Saat saya melakukan kesalahan pada pekerjaan, rekan kerja memberitahu saya	1	2	3	4	5	6
27	Sehari-hari, saya berinteraksi dengan rekan kerja	1	2	3	4	5	6
28	Rekan kerja mendorong saya untuk bertanya saat saya merasa tidak yakin akan kinerja saya	1	2	3	4	5	6
29	Saya percaya pada keakuratan umpan balik yang diberikan oleh rekan kerja	1	2	3	4	5	6
30	Informasi tentang kinerja yang saya dapatkan dari rekan kerja tidak penting	1	2	3	4	5	6
31	Rekan kerja saya memberikan umpan balik dengan bijaksana	1	2	3	4	5	6

Bagian B

- Angka <u>1 (satu)</u> bila Anda <u>Sangat Tidak Setuju</u>	- Angka <u>4 (empat)</u> bila Anda <u>Agak Setuju</u>
- Angka <u>2 (dua)</u> bila Anda <u>Tidak Setuju</u>	- Angka <u>5 (lima)</u> bila Anda <u>Setuju</u>
- Angka <u>3 (tiga)</u> bila Anda <u>Agak Tidak Setuju</u>	- Angka <u>6 (enam)</u> bila Anda <u>Sangat Setuju</u>

1	Rekan kerja saya mengetahui potensi yang saya miliki dengan jelas.	1	2	3	4	5	6
2	Rekan kerja memberitahu saya ketika saya melakukan suatu hal yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah (atau lebih sulit).	1	2	3	4	5	6
3	Ketika saya sibuk, rekan kerja saya sering membantu saya secara sukarela.	1	2	3	4	5	6
4	Ketika rekan kerja saya sedang sibuk, saya sering membantu mereka secara sukarela.	1	2	3	4	5	6
5	Saya sering memberitahu rekan kerja saya ketika mereka telah melakukan suatu hal yang membuat pekerjaan saya menjadi lebih mudah (atau lebih sulit).	1	2	3	4	5	6
6	Rekan kerja saya bersedia untuk membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada saya.	1	2	3	4	5	6
7	Rekan kerja saya memahami permasalahan dan kebutuhan saya yang terkait dengan pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
8	Saya sering memberikan saran mengenai metode kerja yang lebih baik kepada rekan kerja saya.	1	2	3	4	5	6
9	Saya bersedia untuk membantu rekan kerja saya dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.	1	2	3	4	5	6
10	Saya dapat ikut bertanggung jawab dalam membantu pekerjaan rekan kerja saya agar pekerjaannya dapat diselesaikan dengan lebih mudah.	1	2	3	4	5	6

Lampiran 5 – Hasil Perhitungan Statistik

a. Hasil Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur FES

- Sebelum eliminasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.895	.919	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RSC1	132.3939	254.996	.633	.890
RSC2	132.0000	261.563	.405	.893
RSC3	133.0909	264.585	.103	.900
RSC4	132.6364	240.176	.844	.884
RSC5	132.6364	253.614	.566	.890
RFQ1	132.4242	253.877	.605	.890
RFQ2	131.9697	258.530	.500	.892
RFQ3	132.2424	260.127	.265	.895
RFQ4	132.2727	250.892	.704	.888
RFQ5	133.0000	262.813	.111	.901
RFD1	132.5758	250.064	.644	.889
RFD2	132.6364	255.864	.418	.892
RFD3	132.8485	262.758	.123	.900
RFD4	133.1515	263.133	.126	.900
RFD5	132.3636	257.551	.613	.891
RFF1	133.0606	242.809	.687	.887
RFF2	133.7879	256.610	.324	.894
RFF3	132.8182	249.341	.632	.889
RFF4	132.6667	246.167	.645	.888
RUF1	132.4848	245.320	.717	.887
RUF2	132.9697	250.093	.514	.890
RUF3	132.6970	247.780	.653	.888
RUF4	132.4242	249.564	.633	.889
RSA1	132.6667	248.792	.711	.888
RSA2	133.8182	256.966	.286	.896
RSA3	132.5152	250.445	.720	.888

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
RSA4	132.0303	253.843	.655	.889
RPF1	134.0000	289.313	-.438	.912
RPF2	133.6061	252.746	.403	.893
RPF3	132.4242	249.564	.680	.888
RPF4	132.3333	248.292	.748	.887

Lampiran 5 (lanjutan)

- Setelah eliminasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.914	.927	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RSC1	103.8182	195.403	.635	.909
RSC2	103.4242	200.752	.429	.912
RSC4	104.0606	182.496	.844	.903
RSC5	104.0606	194.434	.557	.910
RFQ1	103.8485	194.508	.602	.909
RFQ2	103.3939	198.621	.496	.911
RFQ3	103.6667	199.667	.271	.915
RFQ4	103.6970	191.405	.724	.907
RFD3	104.2727	203.705	.820	.923
RFD4	104.5758	204.127	.820	.922
RFF1	104.4848	184.820	.685	.907
RFF2	105.2121	197.547	.300	.916
RFF3	104.2424	190.064	.647	.908
RFF4	104.0909	187.148	.663	.907
RUF1	103.9091	186.273	.742	.906
RUF2	104.3939	190.184	.543	.910
RUF3	104.1212	188.547	.672	.907
RUF4	103.8485	189.633	.672	.907
RSA1	104.0909	189.835	.718	.907

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
RSA3	103.9394	191.309	.726	.907
RSA4	103.4545	194.693	.643	.909
RPF2	105.0303	195.030	.355	.915
RPF3	103.8485	191.070	.665	.908
RPF4	103.7576	189.689	.744	.907

b. Hasil Validitas dan Reliabilitas TMX

Lampiran 5 (lanjutan)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TMX1	40.6667	39.604	.452	.895
TMX2	40.4242	38.752	.634	.881
TMX3	40.5455	36.381	.649	.881
TMX4	40.2727	37.017	.764	.872
TMX5	40.4848	40.508	.517	.889
TMX6	40.8182	35.216	.737	.874
TMX7	40.6061	37.621	.659	.880
TMX8	40.6061	38.996	.585	.885
TMX9	40.3030	39.468	.685	.880
TMX10	40.2727	39.142	.731	.877

Uji Normalitas Data FES dan TMX responden penelitian data kuesioner

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
TMX	.134	33	.141	.960	33	.266
FES	.083	33	.200 [*]	.978	33	.738

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

c. Deskriptif dan Kategorisasi Skor Alat Ukur FES dan TMX

		TOTALTMX	TOTALFES
N	Valid	33	33
	Missing	0	0
Mean		35.0303	84.8788
Std. Deviation		6.77996	14.76854
Minimum		24.00	51.00
Maximum		50.00	115.00

Lampiran 5 (lanjutan)

d. Hubungan FES dan TMX

		TMX	FES
TMX	Pearson Correlation	1	.572**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	33	33
FES	Pearson Correlation	.572**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	33	33

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

Uji normalitas data FES dan TMX responden pelatihan

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Post_TMX	.171	7	.200*	.966	7	.870
Post_FES	.184	7	.200*	.911	7	.400
Pre_TMX	.254	7	.193	.792	7	.034
Pre_FES	.169	7	.200*	.946	7	.692

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

e. Deskriptif data FES dan TMX responden pelatihan

		Pre_TMX	Post_TMX	Pre_FES	Post_FES
N	Valid	7	7	7	7
	Missing	0	0	0	0

Mean	39.2857	39.4286	102.00	102.71
Std. Deviation	4.95696	4.99524	4.655	12.971
Minimum	36.00	36.00	95	89
Maximum	50.00	50.00	108	122

f. t-test skor FES

Lampiran 5 (lanjutan)

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Pre_FES	1.0200E2	7	4.65475	1.75933
Post_FES	1.0271E2	7	12.97066	4.90245

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Pre_FES & Post_FES	7	.133	.777

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 Pre_FES - Post_FES	-.71429	13.18730	4.98433	-12.91050	11.48193	-.143	6	.891

g. t-test skor TMX

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Pre_TMX	39.2857	7	4.95696	1.87355
Post_TMX	39.4286	7	4.99524	1.88802

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Pre_TMX & Post_TMX	7	-.006	.990

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	Pre_TMX – Post_TMX			

Lampiran 5 (lanjutan)

Uji Normalitas Data Pre-test dan Post-test Evaluasi Pelatihan Level 2 (Pemahaman)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
pretest	.360	7	.007	.664	7	.001
posttest	.435	7	.000	.600	7	.000

a. Lilliefors Significance Correction

h. Uji Wilcoxon Pre-test dan Post-test Evaluasi Pelatihan Level 2 (Pemahaman)

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
posttest - pretest	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	7 ^b	4.00	28.00
	Ties	0 ^c		
	Total	7		

a. posttest < pretest

b. posttest > pretest

c. posttest = pretest

Test Statistics^d

	posttest – pretest
Z	-2.392 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.017

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
posttest - pretest Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
Positive Ranks	7 ^b	4.00	28.00
Ties	0 ^c		
Total	7		

a. posttest < pretest

a. Based on negative ranks.

Uji Wilcoxon materi Johari Window
Test Statistics^b

	post_jw - pre_jw
Z	-1.890 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.039

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Uji Wilcoxon materi komunikasi
Test Statistics^b

	post_kom - pre_kom
Z	-1.732 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.083

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Uji Wilcoxon materi *teamwork*
Test Statistics^b

	post_team - pre_team
Z	-1.414 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.157

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

MODUL PELATIHAN TEAM BUILDING

“WE ARE ONE”

A. Tujuan Umum

Tujuan umum dari pelatihan *team building* ini adalah setelah mengikuti pelatihan ini peserta diharapkan dapat meningkatkan kualitas hubungan dalam dan antar unit sehingga dapat bekerjasama secara efektif, melalui pemahaman akan kelebihan dan kelemahan masing-masing, mengkomunikasikannya dan mengaitkannya dengan ciri tim efektif sehingga dapat meningkatkan kerjasama dalam serta antar unit.

B. Tujuan Khusus

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan dapat :

1. Memahami kelebihan dan kelemahan diri serta orang lain
2. Menerapkan komunikasi efektif di lingkungan kerja
3. Menerapkan hal-hal yang dapat meningkatkan kerjasama dalam tim

C. Materi

Materi yang akan diberikan dalam kegiatan pelatihan ini adalah sebagai berikut :

1. *Self-awareness*
2. Komunikasi
3. Tim dan kerjasama tim (*teamwork*)

D. Waktu Pelaksanaan

Kegiatan pelatihan dilaksanakan pada hari Rabu, 16 Mei 2012 mulai pukul 08.30 – 12.00

Lampiran 6 (lanjutan)

1. Bagian Pembukaan
 - a. Pembukaan dari perwakilan BNI Syariah Jakarta Timur
 - Tujuan : Kegiatan pelatihan secara resmi akan dilakukan kepada para peserta
 - b. Perkenalan
 - Tujuan : Saling mengenal antara peserta dan fasilitator pelatihan
 - Kegiatan :
 - Perkenalan
Fasilitator memperkenalkan diri dan mempersilahkan para peserta memperkenalkan dirinya
 - Aktivitas
Peserta diminta untuk menyebutkan nama panjang, alamat dan ciri khas yang dimiliki peserta disebelahnya secara benar.
 - c. *Learning Contract*
 - Tujuan : mengetahui harapan peserta dari pelatihan yang akan dilaksanakan, menyampaikan tujuan pelatihan dan menyepakati peraturan yang berlaku selama pelatihan
 - Kegiatan :

Para peserta diberikan kesempatan untuk mengungkapkan harapannya dari kegiatan pelatihan yang akan dilakukan. Fasilitator menuliskan harapan yang diajukan oleh peserta untuk kemudian disepakati hal-hal apa saja yang dapat difasilitasi dalam kegiatan pelatihan saat ini dan menyampaikan pula tujuan pelatihan. Kemudian fasilitator menyampaikan aturan yang berlaku selama pelatihan, yaitu:

 - Alat komunikasi di getarkan
 - Bila ingin menerima telepon, harap diluar ruangan pelatihan
 - Berkonsentrasi terhadap kegiatan pelatihan
 - Mendengarkan saat ada yang menyampaikan pendapat
 - Bertanya jika ada yang tidak dimengerti, dengan sebelumnya mengangkat tangan
 - d. *Pre test*
 - Tujuan : mengetahui sejauh mana pengetahuan dan pemahaman peserta mengenai materi pelatihan yang akan dilaksanakan
 - Kegiatan :

Para peserta diminta untuk mengisi lembar soal
2. Bagian Isi
 - a. *Make A Line*
 - Tujuan : Mencairkan suasana dan menjalin kedekatan antar peserta dengan fasilitator
 - Kegiatan :

Para peserta diminta untuk membuat kelompok. Setiap kelompok harus membuat barisan berdasar kriteria yang disebutkan oleh fasilitator
 - b. Sesi I : *Johari Window*
 - Tujuan :
 - Membantu peserta untuk lebih memahami diri dari perspektif orang lain
 - Mengenal prinsip *self awareness*
 - Memahami pentingnya *self awareness* dan pemahaman antar individu di dalam kelompok

Lampiran 6 (lanjutan)

- Kegiatan :

Tahap	Metode	Deskripsi Kegiatan
CE	Pengalaman nyata	Fasilitator memberikan pengalaman mengenai memahami kelebihan dan kelemahan diri dari perspektif orang lain melalui umpan balik yang diberikan oleh orang lain. Penjelasan singkat: Peserta diberikan lembaran model Johari Window dan diminta untuk mengisi kuadran 1 (<i>open</i>) dengan kata sifat yang disediakan, setelahnya lembaran tersebut akan digeser untuk diisi oleh peserta sebelahny pada kuadran 2 (<i>blind</i>). Setelah itu, para peserta diminta untuk mendiskusikan apakah kata sifat yang diisikan pada kuadran 2 (<i>blind</i>) sesuai dengan pendapat masing-masing pemilik lembaran
RO	Diskusi	Fasilitator mengajak peserta untuk berdiskusi mengenai pengalaman yang diperoleh dari kegiatan yang telah dilakukan dan pemahaman apa yang didapatkan. Dalam hal ini, pertanyaan yang diajukan, antara lain: <u>Fact</u> (fakta saat peserta menjalani kegiatan) “Tolong ceritakan pengalaman Anda saat mengisi lembar model Johari Window?” “Fakta apa saja yang bisa Anda tangkap dari kegiatan tersebut?” <u>Feel</u> (perasaan saat peserta menjalani kegiatan) “Apakah Anda merasa kesulitan saat menjalani kegiatan?” “Apa tanggapan Anda terhadap isian yang dituliskan oleh rekan Anda?” <u>Find</u> (pengalaman yang dipelajari peserta dari kegiatan) “Apa yang dapat Anda pelajari dari kegiatan mengisi lembar Johari Window?” <u>Future</u> (pembelajaran yang bisa diterapkan peserta dalam kehidupan sehari-hari) “Hal apa yang dapat anda terapkan dalam kehidupan kerja Anda dari kegiatan ini?”
AC	Ceramah	(penjelasan dibawah tabel)
AE	Role Play	Fasilitator meminta para peserta untuk mencobakan kegiatan Johari Window tanpa lembar kegiatan dalam situasi lingkungan kerja sehari-hari.

- Pemberian materi Johari Window

Johari Windows

Johari Windows atau Jendela Johari merupakan salah satu cara untuk memahami dan melatih *self-awareness*, serta cara untuk pengembangan diri, yang berkaitan dengan perilaku, perasaan, dan motif individu. Selain itu, juga merupakan model untuk mendapatkan dan memberi umpan balik (Biech, 2008). Model yang diciptakan oleh Joseph Luft dan Harry Ingham di tahun 1955 ini berguna untuk mengamati cara kita memahami diri kita sendiri sebagai bagian dari proses komunikasi.

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

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

Sumber: Chapman (2001)

Lampiran 6

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

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

Ke-55 kata sifat tersebut adalah: *able, accepting, adaptable, bold, brave, calm, caring, cheerful, clever, complex, confident, dependable, dignified, energetic, extroverted, friendly, giving, happy, helpful, idealistic, independent, ingenious, intelligent, introverted, kind, knowledgeable, logical, loving, mature, modest, nervous, observant, organized, patient, powerful, proud, quiet, reflective, relaxed, religious, responsive, searching, self-assertive, self-conscious, sensible, sentimental, shy, silly, spontaneous, sympathetic, tense, dan trustworthy.*

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

Salah satu cara untuk memperbesar kuadran 1 (*open*) adalah dengan bertukar informasi atau umpan balik mengenai sifat-sifat yang dimiliki dengan orang lain. Informasi atau umpan balik dari orang lain dapat digunakan untuk mengembangkan diri dengan syarat diterima secara terbuka. Memperbesar kuadran 1 (*open*) berarti lebih mengenal diri sendiri. Kesuksesan dapat diraih jika kita mengenali kekurangan dan kelebihan yang dimiliki. Kekurangan yang ada dapat dilatih untuk ditingkatkan menjadi kelebihan dan kelebihan yang ada dimaksimalkan.

c. Sesi II : *Follow Us*

- Tujuan :
 - Memberikan pemahaman kepada peserta mengenai definisi komunikasi, proses komunikasi, bentuk, tipe dan elemen komunikasi
 - Memberikan pengalaman kepada peserta mengenai komunikasi satu arah dan dua arah

Lampiran 6 (lanjutan)

- Kegiatan :

Tahap	Metode	Deskripsi Kegiatan
CE	Permainan	Dua orang perwakilan peserta diminta untuk melakukan permainan. Salah satu menjadi instruktur dan yang lain menjadi penggambar. Contoh gambar akan diberikan kepada instruktur yang bertugas untuk menjelaskan bentuk gambar kepada penggambar. Pada sesi pertama tidak diperbolehkan ada tanya jawab sedangkan pada sesi kedua diperbolehkan ada tanya jawab.
RO	Diskusi	Fasilitator mengajak peserta untuk berdiskusi mengenai pengalaman yang diperoleh dari kegiatan yang telah dilakukan dan pemahaman apa yang didapatkan. Dalam hal ini, pertanyaan yang diajukan, antara lain: <u>Fact</u> (fakta saat peserta menjalani kegiatan) “Tolong ceritakan pengalaman Anda saat berpartisipasi dalam kegiatan <i>Follow Us</i> ?” “Fakta apa saja yang bisa Anda tangkap dari kegiatan tersebut?” <u>Feel</u> (perasaan saat peserta menjalani kegiatan) “Apakah Anda merasa kesulitan saat menjalani kegiatan tersebut?” <u>Find</u> (pengalaman yang dipelajari peserta dari kegiatan) “Apa yang dapat Anda pelajari dari kegiatan <i>Follow Us</i> ?” <u>Future</u> (pembelajaran yang bisa diterapkan peserta dalam kehidupan sehari-hari) “Hal apa yang dapat anda terapkan dalam kehidupan kerja Anda dari kegiatan ini?”
AC	Ceramah	(penjelasan dibawah tabel)
AE	Role Play	Fasilitator meminta para peserta untuk mencobakan kegiatan <i>Follow Us</i> dalam situasi lingkungan kerja sehari-hari.

- Pemberian materi komunikasi

Komunikasi

Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses interaksi dan pertukaran informasi dari satu individu dengan individu lain dimana melalui proses tersebut individu yang satu dapat mempengaruhi individu lain serta dapat diperoleh suatu pemahaman bersama. Atau dapat juga dijelaskan sebagai pengiriman sinyal atau kode (Adam & Galanes, 2000). Komunikasi memiliki dua bentuk, yaitu verbal dan non-verbal. Komunikasi verbal adalah bentuk komunikasi yang disampaikan dengan cara tertulis ataupun lisan (Harris & Sherblom, 2008). Komunikasi verbal mencakup beberapa aspek yaitu:

- *Vocabulary* (perbendaharaan kata-kata). Komunikasi tidak akan efektif bila pesan disampaikan dengan kata-kata yang tidak dimengerti, karena itu olah kata menjadi penting dalam berkomunikasi.
- *Racing* (kecepatan). Komunikasi akan lebih efektif dan sukses bila kecepatan bicara dapat diatur dengan baik, tidak terlalu cepat atau terlalu lambat.
- Singkat dan jelas. Komunikasi akan efektif bila disampaikan secara singkat dan jelas, langsung pada pokok permasalahannya sehingga lebih mudah dimengerti.
- *Timing* (waktu yang tepat) adalah hal kritis yang perlu diperhatikan karena berkomunikasi akan berarti bila seseorang bersedia untuk berkomunikasi, artinya dapat menyediakan waktu untuk mendengar atau memperhatikan apa yang disampaikan.

Komunikasi non verbal adalah penyampaian pesan tanpa kata-kata dan komunikasi non verbal memberikan arti pada komunikasi verbal. Yang termasuk komunikasi non verbal :

- Ekspresi wajah, merupakan sumber yang kaya dengan komunikasi, karena ekspresi wajah cerminan suasana emosi seseorang.
- Kontak mata, merupakan sinyal alamiah untuk berkomunikasi. Dengan mengadakan kontak mata selama berinteraksi atau tanya jawab berarti orang tersebut terlibat dan menghargai lawan

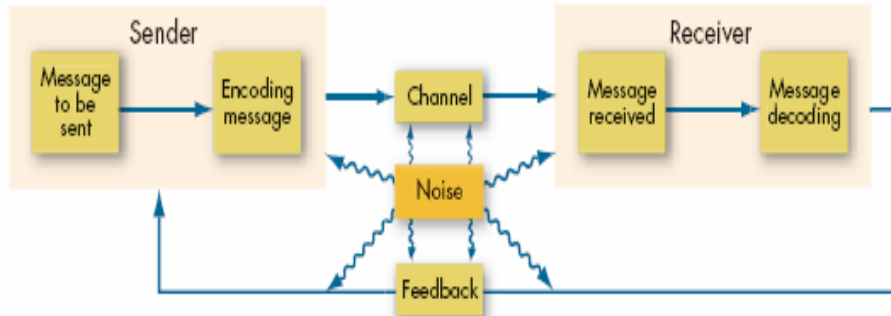
Lampiran 6 (lanjutan)

bicaranya dengan kemauan untuk memperhatikan bukan sekedar mendengarkan. Melalui kontak mata juga memberikan kesempatan pada orang lain untuk mengobservasi yang lainnya

- Sentuhan adalah bentuk komunikasi personal mengingat sentuhan lebih bersifat spontan dari pada komunikasi verbal. Beberapa pesan seperti perhatian yang sungguh-sungguh, dukungan emosional, kasih sayang atau simpati dapat dilakukan melalui sentuhan.
- Postur tubuh dan gaya berjalan. Cara seseorang berjalan, duduk, berdiri dan bergerak memperlihatkan ekspresi dirinya. Postur tubuh dan gaya berjalan merefleksikan emosi, konsep diri, dan tingkat kesehatannya
- *Sound* (Suara). Rintihan, menarik nafas panjang, tangisan juga salah satu ungkapan perasaan dan pikiran seseorang yang dapat dijadikan komunikasi. Bila dikombinasikan dengan semua bentuk komunikasi non verbal lainnya sampai desis atau suara dapat menjadi pesan yang sangat jelas.
- Gerak isyarat adalah yang dapat mempertegas pembicaraan. Menggunakan isyarat sebagai bagian total dari komunikasi seperti mengetuk-ngetukan kaki atau mengerakkan tangan selama berbicara menunjukkan seseorang dalam keadaan stress/bingung atau sebagai upaya untuk menghilangkan stress.

Komunikasi satu arah adalah suatu bentuk komunikasi dimana hanya terdapat satu subjek dalam proses komunikasi dan tidak ada subjek sebagai umpan balik dari komunikasi tersebut (Rhama, 2009). Komunikasi dua arah adalah suatu bentuk komunikasi dimana terdapat dua subjek yang saling melakukan proses komunikasi dan terdapat umpan balik didalamnya (Rhama, 2009).

Komunikasi sebagai proses merupakan kegiatan yang ditandai dengan tindakan, perubahan, pertukaran, dan perpindahan. Robbins dan Judge (2007) mengatakan bahwa proses komunikasi adalah langkah-langkah yang dilakukan oleh pengirim pesan dan penerima pesan yang mengakibatkan pemindahan dan pemahaman makna. Adapun proses komunikasi dapat dilihat pada bagan di bawah



Bagan Proses Komunikasi (Robbins & Judge, 2007)

Sumber: Robbins dan Judge (2007)

Menurut Robbins dan Judge (2007), terdapat beberapa elemen dalam komunikasi, yaitu sebagai berikut:

- *People*
Yang termasuk didalamnya adalah pengirim dan penerima pesan. Pengirim pesan adalah orang yang mempunyai ide untuk mengadakan komunikasi. Sedangkan penerima pesan adalah orang yang dapat memahami pesan dari si pengirim meskipun dalam bentuk kode/isyarat tanpa mengurangi arti pesan yang dimaksud oleh pengirim.
- *Messages*
Pesan adalah informasi yang akan disampaikan atau diekspresikan oleh pengirim pesan. Pesan dapat berupa verbal atau non verbal dan pesan akan efektif bila diorganisasikan secara baik dan jelas. Materi pesan dapat berupa :

Lampiran 6 (lanjutan)

- Informasi
- Ajakan
- Rencana kerja
- Pertanyaan dan sebagainya
- *Channel* (media)
Adalah alat/ media komunikasi antara pengirim dan penerima pesan, seperti: telepon, email, televisi, radio, surat kabar, papan pengumuman, dan lainnya. Pemilihan media ini dapat dipengaruhi oleh isi pesan yang akan disampaikan, jumlah penerima pesan, situasi dan sebagainya.
- *Feedback* (umpan balik)
Umpan balik adalah balikan dari proses komunikasi sebagai reaksi terhadap informasi yang disampaikan oleh pengirim. Umpan balik yang diberikan oleh orang lain didapat dari pengamatan pemberi pesan terhadap perilaku maupun ucapan penerima pesan. Umpan balik bermanfaat untuk memberikan informasi, saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dan membantu untuk menumbuhkan kepercayaan serta keterbukaan diantara komunikator serta dapat memperjelas persepsi.
- *Encoding* dan *Decoding*
Encoding adalah menterjemahkan informasi menjadi serangkaian simbol untuk komunikasi. Sedangkan *decoding* (pengertian) adalah interpretasi suatu pesan menjadi informasi yang berarti. Setelah pesan diterima melalui indera (telinga, mata dan seterusnya) maka si penerima pesan harus dapat mengartikan simbol/ kode dari pesan tersebut sehingga dapat dimengerti/dipahaminya.
- *Noise* (gangguan)
Gangguan adalah hal yang merintang atau menghambat komunikasi sehingga penerima pesan salah menafsirkan pesan yang diterimanya.

d. Sesi III : *Broken Square*

- Tujuan :
 - Memunculkan kesadaran peserta mengenai pentingnya komunikasi dalam kelompok
 - Memunculkan kesadaran peserta mengenai pentingnya kontribusi dari tiap individu terhadap pencapaian tujuan kelompok
 - Memberikan pemahaman kepada peserta mengenai kelebihan kerja kelompok
 - Memberikan pemahaman kepada peserta mengenai karakteristik tim efektif
- Kegiatan :

Tahap	Metode	Deskripsi Kegiatan
CE	Permainan	Peserta melakukan kegiatan dalam kelompok. Setiap kelompok diberi potongan bujur sangkar kemudian diminta untuk menyusun potongan yang diberikan menjadi satu bentuk bujur sangkar utuh. Masing-masing anggota kelompok diharuskan menyelesaikan bujur sangkarnya dan nilai dalam kelompok dihitung berdasarkan jumlah bujur sangkar yang berhasil dibuat oleh masing-masing anggota. Dalam aktivitas terdapat peraturan yang diberikan oleh fasilitator, yaitu tidak boleh berkomunikasi secara verbal atau non-verbal, tidak boleh mengambil/meminta atau menunjuk potongan bujur sangkar milik anggota kelompok, hanya boleh memberi potongan bujur sangkar milik sendiri kepada anggota kelompok.
RO	Diskusi	Fasilitator mengajak peserta untuk berdiskusi mengenai pengalaman yang diperoleh dari kegiatan yang telah dilakukan dan pemahaman apa yang didapatkan. Dalam hal ini, pertanyaan yang diajukan, antara lain:

Lampiran 6 (lanjutan)

		<p><u>Fact</u> (fakta saat peserta menjalani kegiatan) “Tolong ceritakan pengalaman Anda saat berpartisipasi dalam kegiatan <i>Broken Square</i>?” “Fakta apa saja yang bisa Anda tangkap dari kegiatan tersebut?” “Adakah yang mencoba untuk melanggar aturan?”</p> <p><u>Feel</u> (perasaan saat peserta menjalani kegiatan) “Apakah Anda merasa kesulitan saat menjalani kegiatan tersebut?” “Bagaimana perasaan Anda saat memberikan potongan milik Anda?” “Bagaimana perasaan Anda saat diberi potongan oleh orang lain?” “Bagaimana perasaan Anda saat membongkar potongan bujur sangkar milik Anda yang telah jadi?”</p> <p><u>Find</u> (pengalaman yang dipelajari peserta dari kegiatan) “Apa yang dapat Anda pelajari dari kegiatan <i>Broken Square</i>?”</p> <p><u>Future</u> (pembelajaran yang bisa diterapkan peserta dalam kehidupan sehari-hari) “Hal apa yang dapat anda terapkan dalam kehidupan kerja Anda dari kegiatan ini?”</p>
AC	Ceramah	(penjelasan dibawah tabel)
AE	Diskusi	Fasilitator meminta para peserta untuk menyebutkan hal-hal yang bisa dipelajari dari kegiatan <i>Broken Square</i> serta tayangan video singkat yang bisa diaplikasikan pada situasi kerja sehari-hari.

- Pemberian materi mengenai kelompok

Team

Sebuah tim pada dasarnya adalah sekelompok individu yang memiliki ketergantungan satu sama lain dan memiliki kepentingan untuk mencapai tujuan bersama (Biech, 2008). Terdapat beberapa keuntungan dari bekerja dalam tim, seperti:

- Lebih banyak individu berarti lebih banyak ide, perspektif, informasi dan energi
- Kelebihan dari setiap anggota dapat dimaksimalkan dengan kelebihan anggota lain
- Kelemahan dari setiap anggota dapat ditutupi dengan kelebihan anggota lain
- Menghasilkan lebih banyak daripada individu
- Berbagi beban pekerjaan
- Meningkatkan motivasi antar anggota
- Mendorong berkembangnya kreatifitas dan inovasi (Parker, 2008)

Namun, bekerja dalam tim juga memiliki beberapa kelemahan, diantaranya:

- Waktu yang dibutuhkan untuk membuat suatu keputusan akan lebih lama karena membutuhkan konsensus dari seluruh anggota tim
- Kinerja individu kurang terlihat
- Dapat terjadi konflik antar anggota tim

Menurut Biech (2008) erdapat beberapa karakteristik yang jika dimiliki oleh sebuah tim, dapat membuat kerjasama (*teamwork*) diantara anggotanya menjadi efektif, karakteristik tersebut antara lain:

- *Clear Goals*
 Tujuan yang jelas merupakan hal penting sehingga semua orang dapat mengerti tujuan dan visi dari tim. Adanya tujuan yang jelas membantu anggota tim untuk menentukan strategi kerja untuk mencapai tujuan. Hal ini membuat anggota tim lebih mudah untuk bekerja secara bersama-sama sehingga akan lebih mudah untuk mencapai tujuan.
- *Defined Role*
 Peran yang dimiliki oleh setiap anggota tim harus jelas dimana semua anggota tim mengerti setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing. Selain mempermudah terselesaikannya pekerjaan, hal ini juga berguna untuk dapat mengenali potensi anggota tim dan mengalokasikannya sesuai dengan keahlian masing-masing.

Lampiran 6 (lanjutan)

- *Open and Clear Communication*
Komunikasi secara terbuka merupakan hal penting dalam sebuah tim karena dalam tim diperlukan adanya koordinasi dan pemahaman yang sama akan suatu pekerjaan. Komunikasi merupakan hal dasar yang berpengaruh terhadap kesuksesan dan efektivitas tim.
- *Effective Decision Making*
Pengambilan keputusan dapat berjalan efektif jika anggota tim menyadari bahwa hasil keputusan merupakan kesepakatan bersama yang pelaksanaannya harus dijalani oleh setiap anggota dengan keyakinan bahwa akan membawa hasil bagi tim.
- *Balanced Participation*
Partisipasi secara penuh dari setiap anggota tim merupakan hal penting yang menunjang efektivitas tim, tanpa adanya partisipasi dari seluruh anggota dalam tim, maka kerjasama (*teamwork*) tidak akan dapat terjadi, sehingga hanya akan ada sekelompok orang, bukan tim. *Balanced participation* membuat semua anggota dalam tim terlibat secara penuh dalam tim, mengikuti setiap diskusi yang dilaksanakan dan memberikan kontribusi untuk tim.
- *Valued diversity*
Tim terdiri dari beberapa individu yang memiliki perbedaan di berbagai hal. Seperti perbedaan pengalaman, perbedaan perspektif, perbedaan ide dan banyak hal lain yang dapat membuat suatu tim menjadi kaya sehingga dapat membuat suatu tim menjadi efektif. Namun, terkadang perbedaan ini mengarah pada konflik karena ada yang berpendapat bahwa satu ide benar namun ada yang berpendapat salah. Diperlukan fleksibilitas dan sensitifitas dari seluruh anggota tim untuk menyadari bahwa perbedaan yang ada merupakan kekuatan dan bukan hambatan yang dapat memecah belah tim.
- *Managed conflict*
Sebenarnya konflik dapat menjadi alat untuk pembentukan kreatifitas dan produktivitas tim asalkan konflik yang terjadi dapat dikelola dengan baik. Pengelolaan konflik menekankan pada pemecahan masalah melalui diskusi dari sudut pandang masing-masing anggota tim dan pencarian jalan keluar dengan mengutamakan keuntungan bagi semua pihak (*win-win solution*).
- *Positive atmosphere*
Atmosfir yang positif di dalam tim ditandai oleh adanya komitmen dan keterlibatan penuh dari seluruh anggota tim. Kepercayaan dan keterbukaan merupakan hal dasar dari atmosfir positif dalam tim.
- *Cooperative relationship*
Adanya kesadaran dari setiap anggota tim bahwa diperlukan rasa saling ketergantungan untuk bisa mencapai kerjasama yang efektif, dalam hal keahlian, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk menghasilkan keputusan secara bersama.
- *Participative leadership*
Pemimpin berperan sebagai *role model* yang baik, bertanggungjawab serta dapat berganti peran sesuai dengan kebutuhan tim, seperti bisa menjadi pemimpin, bisa menjadi pelatih atau menjadi teman bagi anggota tim.
 - Penayangan video singkat tentang *teamwork*
 - Diskusi mengenai tayangan video dikaitkan dengan materi *team* yang telah diberikan

e. 3Star

- Tujuan : meningkatkan semangat peserta
- Kegiatan: Peserta pelatihan diminta untuk membuat lingkaran dan menyebutkan serangkaian angka dengan ketentuan yang diberikan oleh fasilitator. Ketentuannya adalah mengganti angka 3 dengan tepukan tangan satu kali dan mengucapkan kata "*star*". Jika peserta melakukan kesalahan, maka ia kalah dan harus keluar dari lingkaran dan mendapat hukuman.

Lampiran 6 (lanjutan)

f. *Make A Story*

- Tujuan :
 - Memberikan pemahaman akan pentingnya komunikasi antar kelompok
 - Memunculkan kepedulian antar kelompok
 - Meningkatkan keinginan untuk saling membantu
- Kegiatan :
 - Peserta melakukan kegiatan dalam kelompok. Setiap kelompok diberikan satu amplop yang berisi potongan kertas. Potongan kertas tersebut harus disusun untuk membuat satu cerita utuh. Kegiatan kali ini merupakan suatu kompetisi, sehingga diharapkan untuk menyelesaikan kegiatan dalam waktu secepat mungkin. Terdapat ketentuan atau peraturan yang diberikan oleh fasilitator yang diberikan 5 menit setelah aktivitas berjalan, yaitu cerita yang disusun harus memiliki makna, setiap kelompok memiliki kaitan dengan kelompok lainnya, jika kelompok merasa bingung, maka boleh bertanya kepada fasilitator.
 - Diskusi mengenai makna yang dapat digali dari aktivitas dan mengaitkannya dengan materi komunikasi serta materi tim yang telah diberikan

g. *Closure: To Sum Up*

- Tujuan :
 - Mengajak peserta untuk mengingat kembali materi dan *insight* dari kegiatan yang telah dilakukan
 - Mengaplikasikan materi ke dalam situasi kerja sehari-hari
- Kegiatan :
 - Peserta diminta untuk menyebutkan hal-hal yang telah dipelajari
 - Peserta diminta untuk mengaitkan hal-hal yang telah dipelajari dengan situasi sehari-hari dalam lingkup situasi kerja
 - Peserta diminta untuk mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan yang dimiliki oleh unit kerja masing-masing
 - Peserta diminta untuk membuat *action plan* yang dapat diaplikasikan pada situasi kerja sehari-hari

3. Bagian Penutup

a. *Post test*

- Tujuan : Melihat pemahaman peserta mengenai materi yang telah diberikan
- Kegiatan : Pengisian lembar tes

b. Evaluasi

- Tujuan : Mengetahui penilaian peserta terhadap pelaksanaan pelatihan
- Kegiatan : Pengisian lembar evaluasi

c. Penutup

Daftar Pustaka

- Adams, K., & Galanes, G. J. (2003). *Communicating in groups* (5th ed). New York: The McGraw - Hill Companies.
- Biech, E (Ed). (2008). *Successful team-building tools* (2nd ed). San Fransisco: Pfeiffer
- Chapman, A. (2001). Johari window model. Diakses dari <http://bussinessballs.com>
- Harris, T.E., & Sherblom, J.C. (2008). *Small group and team communication* (4th ed). Boston : Allyn and Bacon
- Robbins, S.P., & Judge, T. 2007. *Organizational behavior* (12th ed). New Jersey: Pearson Education
- Rhama, S. P. 2009. *Komunikasi*. Diakses dari <http://wartawarga.gunadarma.ac.id>.

RUNDOWN PELATIHAN TEAM BUILDING

WAKTU	DURASI	JUDUL KEGIATAN	METODE	DESKRIPSI KEGIATAN	TUJUAN	ALAT
08.30-08.45	15"	Pembukaan	-	- Pembukaan dari pihak perusahaan dan fasilitator	<ul style="list-style-type: none"> Membuka kegiatan pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> Laptop Lcd
		Perkenalan	Permainan	<ul style="list-style-type: none"> Sesi perkenalan fasilitator dan perkenalan antar peserta Peserta diminta untuk memperkenalkan rekan yang berada disebelah kanan atau kirinya 	<ul style="list-style-type: none"> Membangun keakraban masing-masing peserta Membangun keakraban antara peserta dengan fasilitator Mencairkan suasana 	<ul style="list-style-type: none"> Lembar observasi
		<i>Learning contract:</i>	Diskusi	<ul style="list-style-type: none"> Peserta diminta membuat perjanjian yang harus dipatuhi selama kegiatan agar pelatihan dapat berjalan dengan lancar Peserta diminta menyebutkan harapan tentang pelatihan Fasilitator akan menjelaskan mengenai materi pelatihan yang akan dilakukan 	<ul style="list-style-type: none"> Menyepakati peraturan selama pelatihan Mengetahui harapan peserta terhadap pelatihan yang akan dilaksanakan 	<ul style="list-style-type: none"> White board Spidol
08.45-08.55	10"	<i>Pre test</i>	Pengerjaan tes	<ul style="list-style-type: none"> Peserta diminta untuk mengerjakan <i>pre test</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Mengetahui pengetahuan yang dimiliki peserta sebelum mengikuti pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> Lembar <i>pre test</i>
08.55 – 09.25	30"	<i>Johari Window</i>	Permainan Diskusi Ceramah	<ul style="list-style-type: none"> Peserta melakukan kegiatan secara individu Setiap peserta akan diberikan lembar untuk diisi menurut pendapatnya Lembar akan diputar ke peserta lain untuk diisi mengenai pendapat peserta lain mengenai rekannya Pemberian materi mengenai prinsip <i>self-awareness</i> melalui Johari Window Diskusi mengenai pentingnya <i>self-awareness</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Memahami diri sendiri melalui perspektif orang lain Mengenal prinsip <i>self awareness</i> Memahami pentingnya <i>self-awareness</i> dan pemahaman antar individu di dalam kelompok 	<ul style="list-style-type: none"> Lembar Johari Window White board Spidol Laptop LCD

Lampiran 6 (lanjutan)

WAKTU	DURASI	JUDUL KEGIATAN	METODE	DESKRIPSI KEGIATAN	TUJUAN	ALAT
				dan pemahaman antar individu di dalam kelompok		
09.25 – 09.55	30"	<i>Follow Us</i>	Permainan Diskusi Ceramah	<ul style="list-style-type: none"> - Kegiatan mengenai komunikasi satu arah dan dua arah. Perwakilan peserta diminta untuk menginstruksikan pembuatan gambar kepada peserta yang lainnya. Sesi pertama tidak dibolehkan ada tanya jawab sedangkan pada sesi kedua diperbolehkan ada tanya jawab - Mendiskusikan mengenai pelaksanaan aktivitas - Memberikan materi mengenai komunikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pemahaman kepada peserta mengenai komunikasi, termasuk di dalamnya definisi, elemen-elemen komunikasi serta proses jalannya komunikasi • Memberikan pengalaman peserta mengenai komunikasi satu arah dan komunikasi dua arah - Membangkitkan kesadaran peserta untuk menggunakan komunikasi yang efektif 	<ul style="list-style-type: none"> • White board • Spidol • Laptop • LCD
09.55 – 10.55	60"	<i>Broken Square</i>	Permainan Diskusi Ceramah	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta melakukan kegiatan dalam kelompok • Setiap kelompok akan diberikan potongan karton yang dapat di bentuk menjadi bujur sangkar kemudian di minta untuk menyusun kembali membentuk bujur sangkar sesuai dengan peraturan/ketentuan yang diberikan oleh fasilitator. • Pemberian materi mengenai tim • Menayangkan video tentang <i>teamwork</i> • Diskusi mengenai video dikaitkan dengan materi <i>teamwork</i> yang telah diberikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memunculkan kesadaran peserta mengenai pentingnya komunikasi dalam kelompok • Memahami pentingnya kontribusi dari tiap individu terhadap pencapaian tujuan • Memberikan pemahaman bagi peserta mengenai keuntungan kerja dalam kelompok 	<ul style="list-style-type: none"> • Potongan karton • White board • Spidol • Laptop • LCD
10.55-11.00	5"	<i>3 Star</i>	Permainan	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diminta untuk membuat lingkaran dan menyebutkan serangkaian angka. • Fasilitator memberikan ketentuan/ peraturan kegiatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan semangat peserta 	

Lampiran 6 (lanjutan)

WAKTU	DURASI	JUDUL KEGIATAN	METODE	DESKRIPSI KEGIATAN	TUJUAN	ALAT
11.00 – 11.30	30"	<i>Make A Story</i>	Permainan Diskusi	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta melakukan kegiatan dalam kelompok • Setiap kelompok akan diberikan satu amplop yang berisi potongan cerita yang harus disusun agar membentuk satu cerita utuh dengan ketentuan/peraturan yang diberikan oleh fasilitator • Diskusi mengenai pembelajaran yang bisa digali dari aktivitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Memunculkan kesadaran akan pentingnya komunikasi antar kelompok • Memunculkan kepedulian antar kelompok 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruksi • White board • Spidol • Laptop • LCD
11.30 – 11.45	15"	<i>"Closure : To Sum Up"</i>	Diskusi	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diminta untuk melakukan <i>review</i> mengenai materi pelatihan • Fasilitator menanyakan hal-hal yang masih kurang jelas terkait dengan materi pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> •Peserta diharapkan dapat menjelaskan kembali mengenai materi pelatihan •Melihat pemahaman peserta mengenai materi yang telah diberikan 	<ul style="list-style-type: none"> • White board • Spidol • Laptop • LCD
11.45 – 12.00	15"	<i>Post test</i>	Pengerjaan tes	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diminta untuk mengerjakan <i>post test</i> hasil pelatihan • Pengisian lembar evaluasi pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> •Melihat pemahaman peserta mengenai materi yang telah diberikan •Mengetahui penilaian peserta terhadap pelaksanaan peatihan •Mendapatkan masukan terkait pelaksanaan pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Lembar tes • Lembar evaluasi
		Penutup				

Lampiran 7 - Evaluasi Reaksi Pelatihan

KUESIONER UMPAN BALIK PELATIHAN

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

TS: Tidak Setuju

KS: Kurang Setuju

AK: Agak Kurang Setuju

AS: Agak Setuju

S: Setuju

SS: Sangat Setuju

NO.	PERNYATAAN	TS	KS	AK	AS	SE	SS
MATERI							
1	Materi yang disajikan sesuai dengan kebutuhan saya.						
2	Materi yang disajikan sesuai dengan kondisi pekerjaan saya.						
3	Perbandingan antara aktivitas, diskusi dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan.						
AKTIVITAS							
4	Aktivitas-aktivitas dalam pelatihan ini berguna untuk pengembangan diri saya pribadi.						
5	Jadwal pelaksanaan pelatihan tepat waktu.						
6	Suasana selama pelatihan mendukung saya untuk belajar mengenai materi yang diberikan.						
7	Kesempatan beristirahat yang diberikan mencukupi.						
FASILITATOR							
8	Secara keseluruhan, cara penyajian materi oleh fasilitator cukup dapat saya mengerti.						
9	Fasilitator (Maharani P) mampu menyampaikan materi dengan jelas dan dapat saya mengerti.						
ALAT BANTU							
10	Penggunaan perangkat bantu membantu saya dalam memahami materi.						
11	Alat bantu dalam pelatihan ini membuat pelatihan menjadi lebih menyenangkan.						

12. Secara keseluruhan, kegiatan ini saya nilai:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sangat Memuaskan | <input type="checkbox"/> Cenderung kurang memuaskan |
| <input type="checkbox"/> Memuaskan | <input type="checkbox"/> Kurang memuaskan |
| <input type="checkbox"/> Cenderung memuaskan | <input type="checkbox"/> Tidak memuaskan |

13. Dari kegiatan ini, saya:

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

14. Saran perbaikan: _____

Lampiran 8 - Evaluasi Pengetahuan Pelatihan

TEST

Nama: _____

Di bawah ini terdapat 15 pernyataan, Anda diminta untuk memberikan huruf B jika pernyataan tersebut anda anggap benar dan huruf S jika pernyataan tersebut anda anggap salah.

No	Pernyataan	B / S
1	Johari Window merupakan salah satu cara untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan diri	B
2	Kuadran pertama Johari Window disebut dengan kuadran <i>open</i>	B
3	Kuadran kedua atau <i>blind</i> merupakan perilaku, perasaan dan motivasi yang <u>tidak</u> diketahui oleh diri sendiri maupun orang lain	S
4	Dengan memperbesar kuadran pertama atau <i>open</i> , sama artinya dengan memperkecil kuadran kedua atau <i>blind</i>	B
5	Pada Jendela Johari terdapat empat area atau kuadran	B
6	Terdapat hanya tiga elemen yang mendasari terjadinya komunikasi	S
7	Proses komunikasi dapat menghasilkan pemahaman bersama	B
8	Komunikasi adalah proses interaksi dan pertukaran informasi dari satu individu dengan individu lain	B
9	Komunikasi <u>non-verbal</u> adalah bentuk penyampaian pesan dengan cara tertulis atau secara lisan	S
10	Elemen komunikasi <i>encoding</i> merupakan proses menerjemahkan informasi	B
11	Kelemahan yang dimiliki oleh anggota tim dapat ditutupi oleh kelebihan yang dimiliki oleh anggota lain, merupakan kelebihan dari <i>teamwork</i>	B
12	Dalam <i>one way communication</i> terjadi timbal balik diantara pihak yang saling berkomunikasi	S
13	<u>Kelebihan</u> dari <i>teamwork</i> adalah membuat kinerja individu menjadi kurang terlihat	S
14	Team merupakan sekelompok individu yang memiliki ketergantungan satu sama lain dan memiliki kepentingan untuk mencapai tujuan bersama	B
15	Diskusi secara terbuka dengan anggota lain dalam tim dapat meningkatkan efektivitas tim	B