



UNIVERSITAS INDONESIA

**TRAINING KOMUNIKASI ASERTIF
UNTUK MENINGKATKAN PERILAKU ASERTIF
TERHADAP KETERAMPILAN KERJASAMA
PADA PRE OPERATIONAL FIRST OFFICER PT.X**

*(Assertive Communication Training to Improve Assertive Behavior
to Teamwork Skills of Pre Operational First Officer at X Company)*

TESIS

**THERESIA MARIA NINAWATI
1006796683**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**TRAINING KOMUNIKASI ASERTIF
UNTUK MENINGKATKAN PERILAKU ASERTIF
TERHADAP KETERAMPILAN KERJASAMA
PADA PRE OPERATIONAL FIRST OFFICER PT.X**

*(Assertive Communication Training to Improve Assertive Behavior
to Teamwork Skills of Pre Operational First Officer at X Company)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**THERESIA MARIA NINAWATI
1006796683**

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

i

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : THERESIA MARIA NINAWATI

NPM : 1006796683

Tanda Tangan :



Tanggal : 5 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Theresia Maria Ninawati
NPM : 1006796683
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Training Komunikasi Asertif untuk Meningkatkan Perilaku Asertif terhadap Keterampilan Kerjasama pada *Pre Operational First Officer* di PT. X.

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 : Dr. Endang Parahyanti, M.Psi
NIP 0806050141 (Parahyanti)
Pembimbing II : Dra. Indrya Ami Ruliyati Darsono, M.A
NIP 131645337 (Indrya)
Penguji I : Dra. Lembana Jogapranata Soemitro, M.Psi (Lembana)
NIP 130319705
Penguji II : Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si (Bertina)
NIP 196109101987032001

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



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



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

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 5 Juli 2012

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan YME, karena atas berkat dan rahmat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Peneliti mendapat bantuan dari berbagai pihak, dan untuk itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Endang Parahyanti, M.Psi selaku pembimbing I, serta Dra. Indrya Ami Ruliyati Darsono selaku pembimbing II, yang telah menyempatkan diri di tengah kesibukan mereka untuk memberi masukan, kritikan, dan dorongan kepada peneliti sehingga tesis ini dapat selesai.
2. Seluruh dosen Fakultas Psikologi Universitas Indonesia khususnya peminatan Psikologi Industri Organisasi atas bimbingan dan arahan yang diberikan selama masa pendidikan.
3. Bp. Sarsulistyo selaku *Assisten Training Manager* PT.X dan responden penelitian ini Aditya, Dena, Ivan, Halim, Cessar, Ricky dan Tegar yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu jalannya penelitian ini.
4. Seluruh teman PIO XVI yang telah mendukung peneliti selama dua tahun belajar bersama, khususnya Micu, Mega, Layyina, Kartika, Miranti, Tris, Nella dan Elita atas semangat, masukan, saran, kritik, dan kepercayaan yang diberikan kepada peneliti.
5. L.Indra Kurnia Dewanto yang senantiasa memberikan dukungan, semangat dan hiburan di tengah pengerjaan tesis ini.
6. Bapak, Ibu, dan adik-adikku tersayang yang telah memberikan dorongan, dukungan, dan doa yang senantiasa mendampingi peneliti.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan dari semua pihak yang terkait. Saya berharap tesis ini dapat berguna bagi orang-orang yang membacanya.

Depok, 2012

Peneliti

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Theresia Maria Ninawati
NPM : 1006796683
Program Studi : Program Profesi
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :“Training Komunikasi Asertif untuk Meningkatkan Perilaku Asertif terhadap Keterampilan Kerjasama *Pre Operational First Officer PT.X.*”

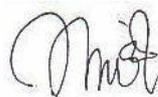
beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : Juli 2012

Yang menyatakan



(Theresia Maria Ninawati)

ABSTRAK

Nama : Theresia Maria Ninawati
Program Studi : Profesi Psikologi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Training Komunikasi Asertif untuk Meningkatkan Perilaku Asertif terhadap Keterampilan Kerjasama *Pre Operational First Officer* di PT. X.

Tesis ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas program training komunikasi asertif untuk meningkatkan keterampilan kerjasama pada *Pre Operational First Officer* di PT. X. Tipe penelitian ini adalah *action research* dengan partisipan sebanyak 7 orang. Alat ukur perilaku asertif adalah adaptasi dari *Rathus Assertiveness Schedule* (Rathus,1973) dengan nilai koefisien alpha (α) sebesar 0,744. Sedangkan untuk mengukur keterampilan kerjasama, digunakan adaptasi dari *Teamwork Skill Questionnaire* (O'Neil 1996) dengan nilai koefisien alpha (α) sebesar 0,750. Hasil uji korelasi *Spearman-Rho* menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara perilaku asertif dengan keterampilan kerjasama dengan korelasi sebesar 0,773 dan signifikansi 0,042 ($p>0,05$). Dengan demikian semakin tinggi perilaku asertif, maka semakin tinggi keterampilan kerjasama. Sementara hasil uji *Wilcoxon Signed-Rank Test* menunjukkan perbedaan skor sebelum dan sesudah intervensi pada perilaku asertif dengan nilai signifikansi 0,027 ($p>0,05$) dan pada skor keterampilan kerjasama dengan nilai signifikansi 0,042 ($p>0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa training komunikasi asertif dapat meningkatkan perilaku asertif dan keterampilan kerjasama pada responden. Dengan demikian perusahaan dapat menerapkan training komunikasi asertif untuk meningkatkan keterampilan kerjasama pada *pre operational first officer*.

Key words:

Perilaku Asertif, Keterampilan Kerjasama, Training Komunikasi Asertif

ABSTRACT

Name : Theresia Maria Ninawati
Study Program : Professional Psychology
Specialization : Industrial and Organizational Psychology
Thesis Title : Assertive Communication Training to Improve Assertive Behavior to Teamwork Skills of Pre Operational First Officer at X Company

The purpose of this thesis is to see the effectiveness of assertive communication training program to improve teamwork skills of pre operational first officer at X company. This research used action research method with 7 participants. The research that was used Rathus Assertiveness Schedule (Rathus, 1973) with alpha coefficient ($\alpha = 0,744$), and Teamwork Skill Questionnaire (O'Neil 1996) with alpha coefficient ($\alpha = 0,750$) to measure teamwork skill. The result showed a significant relationship between assertive behavior and teamwork skill with a correlation value of 0.773 and significance of 0.042 ($p < 0.05$). It showed that with increasing assertive behavior so teamwork skill will be increase too. In addition, there were significant differences score before and after intervention program of assertive behavior ($p = 0.027 < 0.05$) and ($p = 0.042 < 0.05$) of teamwork skill. The analysis results showed that assertive communication training can enhance assertive behavior and teamwork skill of participant. Assertive Communication Training can be used by company to improve teamwork skill of pre operational first officer.

Key words:

Assertive Behavior, Teamwork Skill, *Assertive Communication Training* .

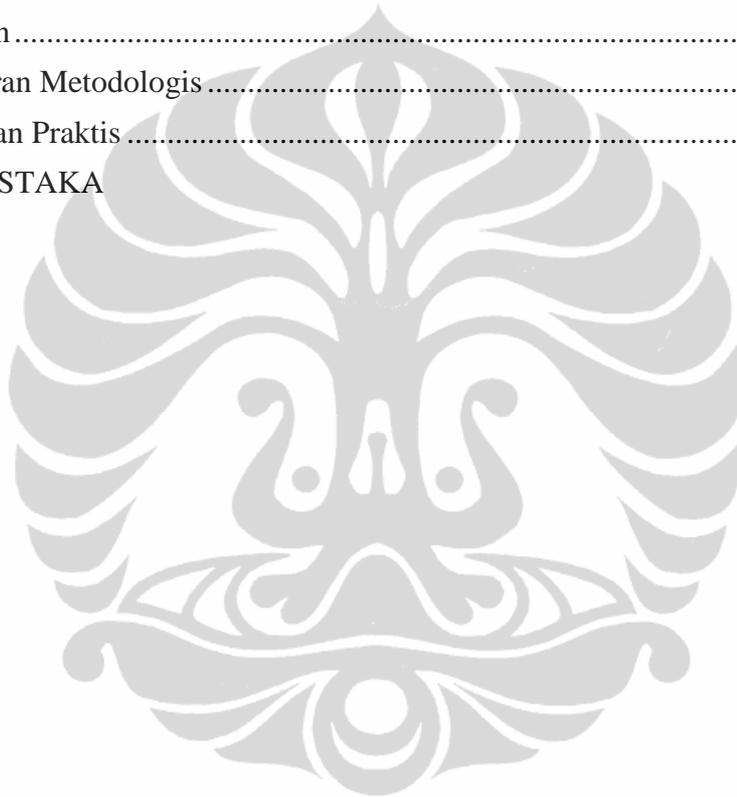
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	iv
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR BAGAN	xiii
LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Permasalahan.....	3
1.3. Rumusan Masalah	8
1.4. Tujuan dan Manfaat.....	8
1.4.1. Tujuan Penelitian	8
1.4.2. Manfaat Penelitian	9
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
BAB 2	10
TINJAUAN TEORITIS	10
2.1. Keterampilan Kerjasama	10
2.1.1. Definisi Kerjasama.....	10
2.1.2. Kerjasama dalam Dunia Penerbangan	11
2.1.3. Definisi Keterampilan Kerjasama	12
2.1.4. Aspek Keterampilan Kerjasama.....	13
2.2. Perilaku Asertif.....	16
2.2.1. Definisi Perilaku Asertif	16
2.2.2. Ciri-ciri Perilaku Asertif	17
2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Asertif.....	18

2.2.4.	Meningkatkan Perilaku Asertif	19
2.3.	Program Intervensi	20
2.4.	Training	22
2.4.1.	Definisi Training	22
2.4.2.	Tahapan Proses Training.....	23
2.4.3.	Evaluasi Training	25
2.5.	<i>Feedback</i>	26
2.5.1.	Definisi <i>Feedback</i>	26
2.5.2.	<i>Feedback</i> dalam Proses Training	27
2.5.3.	Tahapan Pelaksanaan Pemberian <i>Feedback</i>	28
2.6.	Hubungan Perilaku Asertif dengan Kerjasama	29
BAB 3	32
METODE PENELITIAN	32
3.1.	Pendekatan Penelitian.....	32
3.2.	Tipe Penelitian.....	32
3.3.	Desain Penelitian	33
3.4.	Variabel Penelitian	32
3.4.1.	<i>Independent Variabel</i>	33
3.4.2.	<i>Dependent Variabel</i>	34
3.5.	Rumusan Permasalahan.....	34
3.6.	Hipotesa Kerja	34
3.7.	Responden Penelitian	35
3.8.	Lokasi Penelitian	35
3.9.	Rancangan Penelitian	36
3.10.	Metode Pengumpulan Data.....	36
3.10.1.	Wawancara.....	36
3.10.2.	Kuesioner	36
3.10.2.1	Kuesioner Perilaku Asertif	37
3.10.2.2	Kuesioner Keterampilan Kerjasama	38
3.11.	Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner	38
3.11.1.	Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Perilaku Asertif	39
3.11.2.	Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Keterampilan Kerjasama	40
3.12.	Prosedur Penelitian	40
3.12.1.	Tahap <i>Scouting</i>	40
3.12.2.	Tahap <i>Entry</i>	41

3.12.3.	Tahap <i>Data Collection</i>	41
3.12.4.	Tahap <i>Data Feedback</i>	42
3.12.5.	Tahap <i>Diagnosis</i>	42
3.12.6.	Tahap <i>Action Planning</i>	43
3.12.7.	Tahap <i>Action Implementation</i>	43
3.12.8.	Tahap <i>Evaluation</i>	44
3.13.	Metode Pengolahan dan Analisis Data	44
BAB 4		46
HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI		46
4.1.	Gambaran Responden Penelitian.....	46
4.1.1.	Gambaran Data Demografis Responden Penelitian.....	46
4.1.1.1.	Gambaran Responden Penelitian berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
4.1.1.2.	Gambaran Responden Penelitian berdasarkan Usia	46
4.1.1.3.	Gambaran Responden Penelitian berdasarkan Pendidikan.....	47
4.1.1.4.	Gambaran Responden Penelitian berdasarkan Masa kerja.....	48
4.2.	Gambaran Hasil Penelitian pada saat <i>Pre-Test</i>	48
4.2.1	Pengambilan Data Awal.....	48
4.2.2	Gambaran Hubungan antara Perilaku Asertif dengan Keterampilan Kerjasama pada responden.....	49
4.2.3	Gambaran Perilaku Asertif Responden pada saat <i>Pre-Test</i>	49
4.2.4	Gambaran Keterampilan Kerjasama Responden saat <i>Pre-Test</i>	51
4.3.	Program Intervensi	52
4.3.1.	Waktu	52
4.3.2.	Tempat.....	52
4.3.3.	Responden Intervensi	52
4.3.4.	Prosedur Persiapan Intervensi	52
4.3.4.1.	Training.....	52
4.3.4.2.	<i>Feedback</i>	54
4.3.5.	Pelaksanaan Intervensi	55
4.4.	Evaluasi Pelaksanaan	56
4.4.1.	Evaluasi Reaksi	56
4.4.2.	Evaluasi Pembelajaran	57
4.4.3.	Hasil Pelaksanaan <i>Feedback</i>	58
4.4.4.	Evaluasi Pelaksanaan <i>Feedback</i>	59
4.4.5.	Gambaran Perilaku Asertif saat <i>Post-Test</i>	59

4.4.6.	Perbandingan Perilaku Asertif Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Intervensi	60
4.4.7.	Gambaran Keterampilan Kerjasama saat <i>Post-Test</i>	61
4.4.8.	Perbandingan Keterampilan Kerjasama Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Intervensi	62
BAB 5	64
DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN		64
5.1	Diskusi.....	64
5.2	Kesimpulan.....	67
5.3	Saran	68
5.3.1.	Saran Metodologis	68
5.3.2	Saran Praktis	68
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	46
Tabel 4.2 Gambaran Responden Berdasarkan Usia.....	47
Tabel 4.3 Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir.....	47
Tabel 4.4 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	48
Tabel 4.5 Uji Normalitas Alat Ukur.....	49
Tabel 4.6 Hubungan antara Perilaku Asertif dan Keterampilan Kerjasama	49
Tabel 4.7 Perhitungan Deskriptif skor Perilaku Asertif pada saat <i>Pre-Test</i>	50
Tabel 4.8 Gambaran Pengelompokan Skor Perilaku Asertif	50
Tabel 4.9 Perhitungan Deskriptif skor Keterampilan Kerjasama pada saat <i>Pre-Test</i>	51
Tabel 4.10 Gambaran Pengelompokan skor Keterampilan Kerjasama.....	51
Tabel 4.11 Perbedaan Skor <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i> Training Komunikasi Asertif	57
Tabel 4.12 Perhitungan Deskriptif Skor Perilaku Asertif pada saat <i>Post-Test</i>	60
Tabel 4.13 Gambaran Pengelompokan Skor Perilaku Asertif saat <i>Post-Test</i>	60
Tabel 4.14 Perbedaan Skor <i>Pre-Test</i> & <i>Post-Test</i> Perilaku Asertif	61
Tabel 4.15. Perhitungan Deskriptif Skor Keterampilan Kerjasama saat <i>Post-Test</i>	61
Tabel 4.16 Gambaran Pengelompokan Skor Keterampilan Kerjasama saat <i>Post-Test</i>	62
Tabel 4.17 Perbedaan Skor <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i> Keterampilan Kerjasama	63
Tabel 4.18 Perbedaan Skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal pada saat <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i>	68

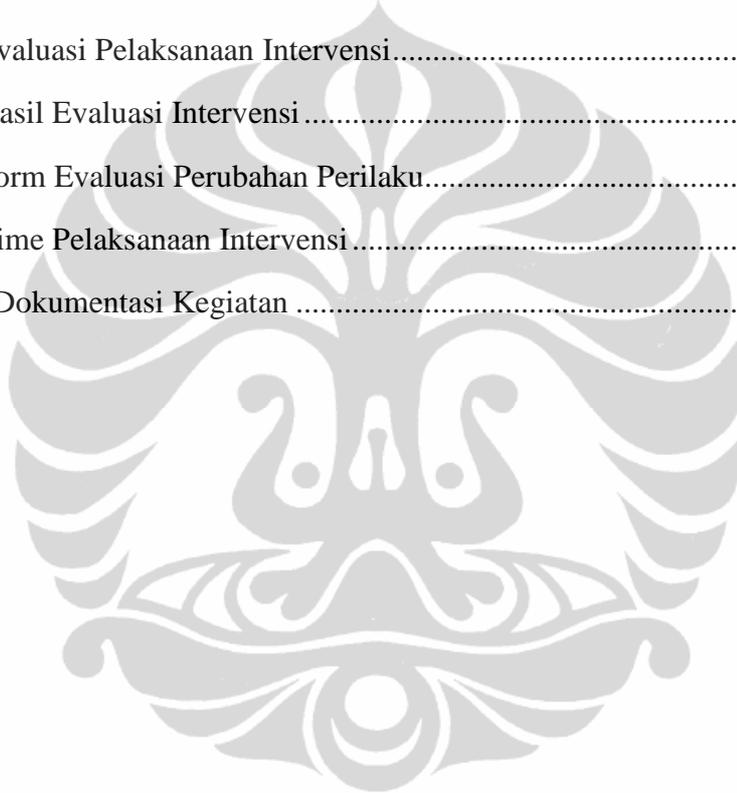
DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 . Hubungan Perilaku Asertif dengan Keterampilan Kerjasama	31
Bagan 3.1 Rancangan Penelitian.....	36



LAMPIRAN

Lampiran 1 Profil Perusahaan	1
Lampiran 2 Alat Ukur Penelitian	3
Lampiran 3 Uji Statistik Alat Ukur Pelatihan	8
Lampiran 4 Hasil Utama Penelitian	11
Lampiran 5 Pelaksanaan Intervensi	14
Lampiran 6 Evaluasi Pelaksanaan Intervensi	22
Lampiran 7 Hasil Evaluasi Intervensi	25
Lampiran 8 Form Evaluasi Perubahan Perilaku	31
Lampiran 9 Time Pelaksanaan Intervensi	33
Lampiran 10 Dokumentasi Kegiatan	34



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia merupakan pasar yang sangat potensial bagi industri penerbangan, bahkan diperkirakan permintaan angkutan udara akan meningkat hingga 10 tahun kedepan (*Airline Bussiness* dalam Manurung, 2010). Kondisi Indonesia yang terdiri dari kepulauan membuat transportasi udara dirasa menjadi solusi yang paling efektif dalam mengatasi kebutuhan konsumen terhadap moda transportasi (www.industri.kontan.co.id). Hal ini tentu saja menjadi peluang bagi perusahaan yang bergerak dalam jasa transportasi udara, termasuk perusahaan yang bergerak dalam bidang pesawat carter. Bahkan beberapa tahun terakhir seiring dengan meningkatnya bisnis yang bergerak dalam bidang pertambangan, minyak dan gas, serta perkebunan, bisnis pesawat carter semakin meningkat (www.industri.kontan.co.id).

Dalam menjalankan bisnisnya, keselamatan penerbangan menjadi hal utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan penerbangan. KNKT mencatat bahwa kecelakaan pesawat mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Data tahun 2011 menunjukkan terdapat 32 kecelakaan, meningkat dibandingkan tahun 2010 yaitu 18 kecelakaan (www.republika.co.id). Tingginya angka kecelakaan pesawat ini membuat konsumen semakin kritis untuk memilih maskapai yang memiliki tingkat keselamatan tinggi.

Faktor manusia menjadi hal yang penting untuk diperhatikan dalam keselamatan penerbangan, karena *human error* adalah faktor yang paling banyak menyebabkan kecelakaan. Di Indonesia sendiri berdasarkan data KNKT dari seluruh kecelakaan yang terjadi 62,5% disebabkan *human error*, dimana 12,5% diantaranya disumbang kecelakaan udara (www.koran-jakarta.com). Istilah yang terkait dengan *human error* dan banyak digunakan dalam psikologi aviasi adalah *pilot error*. Hawkins dalam Alhial (2007) mendefinisikan *pilot error* sebagai kesalahan yang dilakukan pilot dalam menjalankan pesawat baik di udara maupun di darat. Pihak yang dapat dikenakan vonis *pilot error* adalah pilot dan *first officer* atau *copilot*.

Salah satu penyebab utama terjadinya kecelakaan yang diakibatkan oleh *human error* adalah kurangnya kerjasama antara pilot dan kru yang ada dalam pesawat. Dalam menjalankan perannya pilot dan kru diharapkan untuk saling mendukung satu sama lain dengan tetap memonitor kondisi yang ada di sekitarnya dan mengambil tindakan apabila terjadi suatu masalah (Fischer, 2000). Hal ini juga didukung oleh pendapat Salas, Burke, Bowers & Wilson (2000) yang menyatakan bahwa 50% dari total kecelakaan yang disebabkan oleh *human error*, penyebab utamanya adalah kerjasama yang kurang efektif dari pilot dan kru yang berada di dalam pesawat. Koordinasi yang kurang efektif di dalam pesawat dapat mengakibatkan kebingungan dan pengambilan keputusan yang salah dalam kokpit (Shappel & Wiegmann, 2000). Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim dalam kokpit memiliki peran penting untuk mencegah terjadinya kecelakaan yang disebabkan oleh *human error*.

Johnson & Johnson (2006) menjelaskan bahwa tim adalah suatu bentuk interaksi interpersonal yang terstruktur dengan tujuan mencapai tujuan bersama. Sedangkan kerjasama tim adalah seperangkat pemikiran, tindakan dan perasaan yang diberikan oleh masing-masing anggota yang dibutuhkan untuk menjalankan perannya sebagai anggota tim (Brown, 2009). Kerjasama tim tentu saja tidak terlepas dari peran individu yang ada di dalamnya. Individu yang ada dalam tim yang efektif harus mempersiapkan tugas yang harus dilakukan, sehingga mengetahui bagaimana cara mengkoordinasikan aktivitas yang dilakukan, berkomunikasi dengan anggota kelompok lain, dan membuat respon yang efektif saat mengalami perubahan situasi (Brungardt, 2009).

Kerjasama tim dikatakan efektif apabila masing-masing individu dapat menjalankan perannya dengan maksimal untuk mencapai tujuan kelompok. Untuk meningkatkan efektivitas kerjasama tim dapat dilakukan dengan cara memperjelas tujuan yang ingin dicapai kelompok, kejelasan peran dari masing-masing individu di dalam tim dan norma yang berlaku di dalam kelompok, dukungan dari organisasi berupa kebijakan dan sistem yang dapat membantu kinerja tim, serta pemberian *coaching* dan *feedback* bagi anggota tim apabila dibutuhkan (Riggio, 2008). Dalam menjalankan fungsinya, tim kerja tentu saja tidak terlepas dari permasalahan yang dapat menghambat pencapaian tujuan kelompok. Dalam

menyelesaikan permasalahan tersebut masing-masing anggota kelompok akan diminta untuk menyampaikan pendapat dan memberikan ide untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Dalam hal ini, yang dituntut dari anggota tim adalah asertivitas dalam mengemukakan pendapatnya.

Hayes (2002) menyatakan bahwa perilaku asertif merupakan suatu cara untuk mengekspresikan diri dengan cara berkomunikasi secara lugas dan jelas, menyatakan sudut pandang dengan perilaku yang sopan dan menghindari penggunaan kalimat yang berkonotasi negatif. Sedangkan Rakos (2006) menjelaskan bahwa perilaku asertif adalah suatu keterampilan untuk mencari, mempertahankan dan meningkatkan pemahaman atau perasaan saat menghadapi situasi yang kurang menyenangkan. Perilaku asertif dapat mendukung individu dalam memecahkan permasalahan, mengatasi konflik yang ada dalam kelompok, dan dapat mencegah terjadinya depresi individu (Johnson & Johnson, 2009). Perilaku asertif dari anggota tim membantu menunjukkan pengetahuan, keterampilan merupakan sumber daya yang dibutuhkan tim untuk menjalankan fungsinya. Dengan menunjukkan perilaku asertif, maka individu akan dapat semakin menunjukkan perannya dalam kelompok, dan dengan kata lain menunjukkan kemampuan untuk bekerjasama dalam tim (Salas, Smith-Jentsch & Baker, 1996)

1.2. Permasalahan

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang operator penyewaan pesawat terbang yang berpusat di Jakarta. Sejarah perusahaan dimulai sejak tahun 1978, pada saat terlibat dalam proyek besar untuk mengubah dan memodifikasi *helicopter* 12 Sikorsky UH-34D berkolaborasi dengan *Air Force* Indonesia. Pada tahun 1983, PT. X mulai melebarkan ranah bisnis dengan melakukan penerbangan pertama kali sebagai perusahaan jasa penyewaan pesawat, dengan mengoperasikan empat helikopter baru seri S-76 untuk dua klien, yakni perusahaan multinasional gas dan minyak di perairan Jawa. Saat ini perusahaan yang menjadi pelanggan PT.X berasal dari perusahaan multinasional yang bergerak dalam bidang gas, minyak, pertambangan dan perusahaan kesehatan. Dalam melayani pelanggan PT. X menekankan pelaksanaan standar

tertinggi dari profesionalisme dan pelayanan yang dapat diukur dari tingkat keamanan, reliabilitas pengiriman, dan kepuasan pelanggan.

Dalam upaya mengembangkan perusahaan, PT. X berencana untuk memperluas ruang lingkup bisnisnya dengan melayani penerbangan *private*. Selain itu PT. X juga berencana memperluas jangkauan operasional wilayahnya hingga menjangkau wilayah Laos dan Kamboja. Untuk menunjang rencana jangka panjang tersebut, perusahaan menambah armada pesawat yang akan digunakan untuk memenuhi permintaan konsumen. Penambahan armada menuntut adanya penambahan tenaga kerja pilot yang bertanggungjawab terhadap operasionalisasi penerbangan pesawat. Hanya saja dalam memenuhi kebutuhan pilot, perusahaan mengalami kendala dengan keterbatasan jumlah pilot berpengalaman yang dapat direkrut. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan berusaha untuk mendidik secara mandiri pilot-pilot pemula agar dapat memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar perusahaan.

Dalam rangka mempersiapkan pilot perusahaan, PT. X menyusun program pelatihan bagi pilot-pilot baru (*pre operational first officer*) yang direkrut oleh perusahaan. *Pre operational first officer* ini merupakan lulusan dari sekolah tinggi pilot dan sudah memiliki ijin terbang, namun belum memiliki pengalaman bekerja di institusi formal. Materi yang diberikan dalam pelatihan ini adalah ground training yang mempelajari prinsip-prinsip dasar dalam penerbangan yang terdiri dari *safety regulation*, *Crew Resource Management*, *dangerous good regulation*, dan *aviation security*. Selanjutnya para peserta akan mengikuti training pemahaman tipe pesawat atau *type riting*, simulasi penerbangan, dan terakhir adalah latihan terbang. Setelah mengikuti training-training tersebut, peserta akan menjadi *copilot* pesawat, sampai dinyatakan lulus uji kompetensi sebagai pilot.

Program pelatihan ini baru dilaksanakan pertama kali pada tahun 2011, dan dirasa penting untuk melakukan evaluasi efektivitas program. Hal ini disebabkan karena menurut pihak perusahaan program ini termasuk program yang baru dan akan menjadi program rutin yang akan dilaksanakan pada tahun-tahun berikutnya. Dengan dilaksanakan evaluasi diharapkan dapat diketahui hal-hal yang masih perlu ditingkatkan dalam program pelatihan tersebut pada tahun-tahun

berikutnya. Tahap pertama dalam proses evaluasi tersebut adalah mengetahui tujuan pelatihan dan harapan dari perusahaan mengenai program pelatihan tersebut.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada *Chief Pilot* sebagai atasan dari *first officer* dan Training Manager didapatkan informasi bahwa tujuan utama dari pelaksanaan pelatihan ini selain untuk memberikan pelatihan yang bersifat teknis juga sebagai sarana pengenalan karyawan baru di dalam lingkungan kerja termasuk rekan kerja, sehingga pada saat sudah turun ke lapangan, mereka mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan-rekan kerjanya. Ia juga berpendapat bahwa kerjasama merupakan faktor yang penting untuk dimiliki oleh pilot dan kru pesawat karena dalam pekerjaan untuk menerbangkan pesawat mereka dihadapkan pada cuaca dan situasi yang berubah-ubah dan tidak dapat diprediksi sebelumnya. Untuk mengatasi hal tersebut dibutuhkan koordinasi yang kuat khususnya dari pilot dan *first officer* mengenai tindakan yang harus dilakukan.

Kerjasama di dalam kokpit bertujuan untuk menghindari dan menghadapi permasalahan yang terjadi selama penerbangan (Thomas, Sherwood & Helmreic, 2003). Dinamika kerjasama yang terjadi melibatkan individu yang berada di dalam kokpit, yaitu pilot dan *first officer*. Berdasarkan hasil diskusi dengan Manager HRD, prioritas evaluasi pelatihan akan lebih difokuskan pada permasalahan di level *first officer* yang merupakan lulusan baru dari sekolah penerbangan. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa tujuan utama dalam program pelatihan ini adalah untuk membantu karyawan baru agar dapat beradaptasi dengan lingkungan dan situasi kerja yang belum pernah dihadapi selama masa pendidikan.

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada 5 orang pilot senior mengenai dinamika yang terjadi selama penerbangan didapatkan informasi bahwa mereka merasa kurang terbantu dengan kinerja yang ditunjukkan oleh *first officer*. Peran *first officer* seharusnya adalah memberikan informasi dan pendapat khususnya saat menghadapi perubahan situasi yang terjadi di dalam kokpit. Hanya saja, pilot masih merasa *first officer* masih dirasa kurang tanggap saat harus bertindak terhadap perubahan situasi yang terjadi selama penerbangan. Terkadang

first officer juga masih perlu diingatkan untuk memberikan informasi yang dibutuhkan. Koordinasi yang kurang juga tampak saat menghadapi aktivitas yang terkait konsumen, dimana terkadang hasil pembicaraan dengan konsumen tidak diinformasikan kepada pilot sehingga terjadi kesalahan jadwal penerbangan yang menimbulkan complain dari konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hal yang masih perlu ditingkatkan melalui program pelatihan pilot baru adalah kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam ruang lingkup kerjanya, kemampuan koordinasi dan komunikasi dengan rekan kerjanya. Hal-hal tersebut merupakan bagian dari keterampilan individu untuk bekerjasama dengan kelompok, dimana keterampilan bekerjasama ini dibutuhkan untuk membentuk tim yang efektif (Brungardt, 2009).

Terdapat beberapa hal yang dapat mengakibatkan kurangnya keterampilan bekerjasama pada *first officer*. Salas, et.al (2001) menyebutkan bahwa salah satu penyebab kurangnya kerjasama antara pilot dan *first officer* adalah keberanian *first officer* untuk mengungkapkan pendapat. *First officer* merasa posisinya lebih rendah dibanding pilot sehingga kurang berani mengemukakan pendapatnya. Hal ini didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada *chief pilot* yang menyebutkan bahwa sikap pasif dari *first officer* disebabkan karena rasa sungkan terhadap figur pilot sebagai seniornya. Sementara dari hasil wawancara dengan penanggungjawab pelatihan, tindakan pasif dalam berkomunikasi lebih disebabkan oleh rasa takut untuk membuat kesalahan karena takut mendapatkan nilai buruk. Rasa sungkan menyampaikan pendapat karena adanya figur otoritas, maupun karena takut melakukan kesalahan merupakan salah satu ciri dari perilaku kurang asertif.

Perilaku kurang asertif tampaknya juga muncul pada *pre operational first officer* yang saat ini sedang menjalani program pelatihan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Asisten Manager Training sebagai penanggungjawab program pelatihan, kurangnya komunikasi asertif ditunjukkan dengan kurang aktifnya peserta untuk bertanya mengenai materi yang diberikan, namun pada saat dikonfirmasi kembali ternyata masih belum paham. Hal senada juga diungkapkan oleh *Chief Pilot* sebagai atasan langsung dari pilot-pilot pemula

yang mengungkapkan bahwa mereka belum menunjukkan upaya untuk mencari informasi yang dibutuhkan, dengan bertanya kepada karyawan yang lebih senior. Saat mengikuti pelatihan, mereka juga masih terbatas untuk menerima materi yang diberikan instruktur saja, dan masih tampak pasif saat mencari informasi tambahan.

Dari hasil *focused group discussion* yang dilaksanakan kepada pilot baru di PT.X didapatkan bahwa mereka merasa sistem pengajarannya saat ini sudah tepat, namun masih merasa kurang mendapatkan pembekalan yang kuat mengenai hal-hal teknis yang terkait dengan kemampuan menerbangkan pesawat. Bagian training belum memberikan jadwal untuk mempelajari hal tersebut, sehingga mereka masih merasa bingung untuk menentukan kegiatan yang harus mereka lakukan. Untuk bertanya secara langsung pada pihak-pihak yang dianggap ahli mereka masih merasa sungkan dan kurang nyaman karena merasa masih menjadi karyawan baru.

Rasa sungkan terhadap figur otoritas, kurang berani menyatakan pendapat, dan kurang berani mengungkapkan hal-hal yang menjadi kebutuhannya merupakan ciri-ciri perilaku tidak asertif. Perilaku asertif menurut Albert & Emmons dalam Tubbs & Sylvia (2006) adalah perilaku untuk mengekspresikan perasaan dan pendapat pribadi dengan cara yang sesuai kepada orang lain, tanpa merasa cemas. Dengan menunjukkan perilaku komunikasi asertif, para pilot pemula diharapkan berani mengkomunikasikan pendapatnya meskipun berbeda dari pendapat pilot, sehingga pilot mendapatkan masukan dari sudut pandang lain untuk membantunya mengambil keputusan.

Berdasarkan uraian diatas tampak bahwa perilaku asertif dan keterampilan kerjasama merupakan hal yang penting untuk dipersiapkan dalam pelatihan *first officer* sebelum mereka ditugaskan untuk bekerja di lapangan. Dari hasil wawancara awal tampak bahwa *pre operational first officer* masih perlu meningkatkan perilaku asertifnya. Tanpa adanya perilaku asertif dari *pre operational first officer* dikhawatirkan akan berakibat pada keterampilan kerjasama dengan rekan kerjanya di masa depan, saat mereka sudah dilibatkan dalam tugas rutin. Untuk itu perlu dilakukan intervensi untuk mengembangkan perilaku asertif bagi *pre operational first officer*. Dengan meningkatkan perilaku

asertif, maka diharapkan hal tersebut juga akan meningkatkan keterampilan kerjasama yang dimiliki oleh *pre operational first officer* pada saat dilibatkan dalam pekerjaan.

Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan perilaku asertif. Lange & Jakubowski (1998) menjelaskan bahwa secara mandiri asertif dapat dibentuk dengan melakukan evaluasi diri terhadap hal-hal yang menghambat diri untuk menunjukkan perilaku asertif. Cara kedua yang dapat dilaksanakan adalah dengan mencari *role model* yang tepat dalam menunjukkan perilaku asertif, sehingga responden dapat mengidentifikasi perilaku asertif yang dimiliki *role model* tersebut. Cara ketiga adalah dengan menurunkan tingkat kecemasan individu dengan membayangkan efektivitas perilaku yang ditunjukkan, meningkatkan keyakinan, dan memberikan pendampingan untuk mengatasi pemikiran yang kurang rasional dalam menerapkan perilaku asertif. Terakhir adalah training perilaku asertif dengan memberikan kognitif, afektif dan prosedur perilaku asertif kepada responden. Pada beberapa penelitian didapatkan bahwa metode training adalah metode yang paling efektif untuk meningkatkan perilaku asertif (Sanders, 2007).

1.3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

1. Apakah ada hubungan antara perilaku asertif dengan keterampilan kerjasama pada *pre operational first officer* di PT. X?
2. Apakah program intervensi yang diberikan dapat meningkatkan perilaku asertif pada *pre operational first officer* di PT.X?
3. Apakah program intervensi yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan kerjasama pada *pre operational first officer* di PT.X?

1.4. Tujuan dan Manfaat

1.4.1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyempurnakan program pelatihan bagi *pre operational first officer* di PT. X, dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan kerjasama dalam tim.

1.4.2. Manfaat

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memperkaya kajian mengenai peningkatan keterampilan kerjasama pada *pre operational first officer* pada perusahaan penerbangan. Sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah peningkatan perilaku asertif dengan memberikan training komunikasi asertif dengan tujuan meningkatkan keterampilan kerjasama *pre operational first officer*.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

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

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori organisasi yang terkait masalah, serta teori terkait dengan *dependent variable* dan *independent variable* dalam penelitian ini.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis kerja, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan prosedur penelitian.

BAB 4 PEMBAHASAN HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

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

BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

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

BAB 2

TINJAUAN TEORITIS

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian mengenai hubungan peningkatan perilaku asertif dengan pemberian intervensi training komunikasi asertif, keterampilan kerjasama *pre operational first officer* di PT. X Teori-teori yang dikemukakan antara lain keterampilan kerjasama, perilaku asertif, training dan *feedback* serta hubungan antara variabel dengan intervensi yang digunakan.

2.1. Keterampilan Kerjasama

2.1.1. Definisi Kerjasama

Buchholz (2000) mengatakan bahwa kerjasama adalah proses bekerja dalam kelompok dengan adanya pembagian tanggung jawab, kesamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa depan, fokus pada tugas, bakat kreatif, dan tanggapan yang cepat untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan, Kozlowski & Bells (dalam Brown 2009) mengatakan bahwa kerjasama ditampilkan oleh dua atau lebih individu yang memiliki peran untuk melaksanakan tugas-tugas dari organisasi, memiliki tujuan yang sama, saling berinteraksi satu sama lain, menunjukkan rasa saling ketergantungan, mengelola hambatan yang dihadapi, dan terikat dengan organisasi meskipun dengan konsekuensi dapat membatasi tim kerja itu sendiri. Berdasarkan pendapat diatas, tampak bahwa kerjasama merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai target organisasi.

Senada dengan hal diatas, Riggio (2009) berpendapat bahwa kerjasama adalah proses kerja dari sekumpulan individu untuk mencapai tujuan dengan adanya ketergantungan antara masing-masing individu, dan keterampilan yang saling melengkapi untu menyelesaikan tugasnya masing-masing. Riggio berpendapat bahwa kerjasama sangat bermanfaat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks, dan membutuhkan keterampilan serta kompetensi yang beragam dari masing-masing anggota tim. Kerjasama tim dikatakan efektif apabila masing-masing individu dapat menjalankan perannya dengan maksimal untuk mencapai tujuan kelompok. Untuk meningkatkan efektivitas kerjasama tim

dapat dilakukan dengan cara memperjelas tujuan yang ingin dicapai kelompok, kejelasan peran dari masing-masing individu di dalam tim dan norma yang berlaku di dalam kelompok, dukungan dari organisasi berupa kebijakan dan sistem yang dapat membantu kinerja tim, serta pemberian *coaching* dan *feedback* bagi anggota tim apabila dibutuhkan (Riggio, 2009).

Berdasarkan teori-teori diatas, dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim merupakan suatu proses yang terjadi antara dua atau lebih individu yang saling berinteraksi dan saling tergantung satu sama lain, menjalankan perannya dan memanfaatkan keterampilan yang dimiliki untuk mencapai tujuan tim, yang sesuai dengan tujuan dari organisasi.

2.1.2 Kerjasama dalam Dunia Penerbangan

Di dalam dunia penerbangan, kerjasama yang efektif berguna untuk menghindari atau untuk menghadapi permasalahan yang terjadi selama penerbangan (Thomas, et.al., 2003). Hal ini menjadi perhatian karena kurangnya kerjasama antara kru di dalam pesawat menjadi salah satu penyebab utama kecelakaan pesawat terbang. Kerjasama di dalam dunia penerbangan memiliki beberapa karakteristik tersendiri, terutama kerjasama yang berlangsung antara pilot dan kopilot. Secara khusus Liao & Chen-Chang (2001) menjabarkan kerjasama yang terjadi pada kokpit pesawat terbang harus mencakup ketiga hal ini yaitu harmonisasi tim, konflik di dalam tim, dan menghadapi krisis.

a. Harmonisasi Tim

Koordinasi terjadi apabila satu atau dua orang melaksanakan tugasnya masing-masing dan saling melengkapi dalam suatu waktu. Dalam dunia penerbangan kerjasama yang terjadi tidak hanya berupa koordinasi, namun juga secara aktif memenuhi kebutuhan dari rekan kerjanya. Hal ini yang disebut harmonisasi tim, dimana konsep dari harmonisasi tim adalah situasi dimana anggota tim bersama-sama merencanakan, berkomunikasi, mengikuti peraturan, memahami pekerjaan dan tanggungjawab, menaruh perhatian dengan kinerja rekannya, serta saling menghargai anggota lain dalam tim, sehingga pekerjaan yang dilakukan dalam kelompok menjadi lebih lancar dan efektif.

b. Konflik di dalam Tim

Dalam penerbangan, kru di dalam pesawat tidak akan terlepas dari konflik yang terjadi saat bekerjasama. Konflik yang terjadi dapat disebabkan karena adanya hubungan interpersonal yang kurang baik, maupun adanya konflik yang disebabkan perbedaan pandangan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Konflik yang disebabkan karena hubungan interpersonal dapat lebih merugikan kerjasama yang terjalin, sedangkan konflik yang terjadi karena perbedaan pendapat justru dapat memberikan keuntungan bagi dinamika tim. Kesamaan latar belakang, pengalaman atau pendidikan yang diterima dapat menjembatani penyelesaian permasalahan dari konflik yang terjadi terkait tugas, namun tidak dapat menyelesaikan konflik yang bersifat interpersonal.

c. Menghadapi Krisis

Meskipun masing-masing individu di dalam kokpit memiliki keterampilan yang baik, mereka memiliki perbedaan cara kerja saat menghadapi masalah di dalam penerbangan. Permasalahan di dalam penerbangan dapat lebih tepat ditangani apabila masing-masing anggota tim memiliki pengalaman dalam menghadapi krisis dalam penerbangan. Selain itu masing-masing individu harus secara aktif berkoodinasi dan berkomunikasi satu sama lain untuk memutuskan tindakan yang harus diambil.

2.1.3 Definisi Keterampilan Kerjasama

Kerjasama yang efektif tidak terlepas dari peran individu yang berada dalam tim kerja, dengan demikian dibutuhkan keterampilan-keterampilan yang harus dimiliki oleh individu agar dapat berperan secara efektif dalam pencapaian tujuan kelompok. Keterampilan kerjasama pertama kali dimunculkan oleh O'Neil, Chung & Brown (dalam Brown, 2009) yang menyatakan bahwa individu dalam suatu tim harus siap terhadap tugas yang diberikan padanya, dan harus memahami bagaimana mengkoordinasikan tugasnya, berkomunikasi dengan kelompok dan bereaksi secara efektif terhadap perubahan situasi. Hal tersebut yang mendasari mereka untuk menyusun keterampilan kerjasama yang harus dimiliki individu agar dapat berperan efektif dalam kelompok.

Salas, et.al (1996) menyatakan bahwa keterampilan kerjasama adalah sekumpulan perilaku, pemikiran dan sikap untuk berpartisipasi dalam fungsi tim kerja. Sementara Brungardt (2009) mengungkapkan bahwa keterampilan kerjasama adalah keterampilan yang harus dimiliki oleh individu untuk bekerja dan berkolaborasi secara efektif dengan anggota tim, saat ditugaskan untuk menjadi bagian dalam tim kerja. Keterampilan kerjasama yang dimiliki individu akan menunjukkan seberapa efektif peran individu sebagai bagian dari tim kerja. Dengan demikian, kelompok kerja yang memiliki individu dengan keterampilan kerjasama yang baik, akan dapat meningkatkan efektivitas dari kerjasama tim untuk mencapai tujuan organisasi (O'Neil dalam Brown, 2009).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa keterampilan kerjasama adalah sekumpulan keterampilan yang dimiliki individu untuk berperan secara efektif dalam tim kerja, untuk mencapai tujuan bersama. Kerjasama tim akan menunjukkan seberapa efektif peran individu dalam sebuah tim kerja.

2.1.4. Aspek Keterampilan Kerjasama

O'Neil dalam Brungardt (2009) mengidentifikasi keterampilan yang harus dimiliki oleh individu untuk dapat berperan secara efektif di dalam tim kerja, yaitu adaptasi, koordinasi, pengambilan keputusan, interpersonal, kepemimpinan, dan komunikasi.

a. Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan untuk melakukan monitoring terhadap permasalahan dan sumber permasalahan yang membutuhkan kesiapan anggota tim dalam menghadapinya. Menurut O'Neil elemen penting dalam adaptasi adalah kemampuan untuk mendeteksi dan mengatasi permasalahan yang terjadi, dan biasa disebut dengan *problem solving*. Hal senada juga diungkapkan oleh Kuehl dalam Brungardt (2009) yang menyebutkan bahwa adaptasi adalah kemampuan untuk mengenali permasalahan dan merespon dengan tepat permasalahan tersebut. Proses mengidentifikasi permasalahan juga biasa dikenal dengan istilah *situational awareness*, dimana proses yang terjadi adalah masing-masing anggota tim saling mengontrol kinerja anggota lain, membantu bila dibutuhkan, dan memberi serta menerima *feedback*

dengan bebas. Dalam proses adaptasi dibutuhkan adanya saling ketergantungan antara individu dengan individu lain untuk membantu pada saat mengalami kesulitan, mengarahkan tindakan yang harus dilakukan, meminta bantuan orang lain untuk melakukan tindakan, dan memberikan saran mengenai tindakan yang harus dilakukan (Brungardt, 2009).

b. Koordinasi

Koordinasi adalah proses dimana anggota tim memanfaatkan sumber daya, dan aktivitas untuk memastikan integrasi, sinkronisasi, serta penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kuehl dalam Brungardt (2009) menyederhanakan definisi tersebut dengan mendefinisikan koordinasi sebagai upaya untuk mengorganisir tim kerja agar dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya. Sementara itu menurut Salas (dalam Brungardt, 2009) hal yang penting diperhatikan dalam koordinasi adalah anggota tim harus memahami peran dari masing-masing anggotanya. Dengan demikian, pada saat menghadapi tugas yang berat, koordinasi dapat dilakukan secara efektif dengan kemampuan anggota tim untuk mengenali kebutuhan dari anggota tim lain. Koordinasi dapat efektif apabila masing-masing anggota tim menunjukkan perannya dalam tugas yang harus dilaksanakan, termasuk dalam menyampaikan pemikiran, dan pendapat yang berguna untuk menyelesaikan permasalahan (Salas, et.al., 1996).

c. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah kemampuan untuk mengintegrasikan informasi, menggunakan logika dan *judgement*, mengidentifikasi alternatif, menentukan solusi yang terbaik, dan mengevaluasi konsekuensi dari keputusan yang diambil. Sementara itu Kuehl dalam Brungardt (2009) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai kemampuan untuk mengambil keputusan di dalam tim kerja dengan memanfaatkan informasi yang tersedia. Dalam mengambil keputusan di dalam tim, masing-masing anggota dituntut untuk menyumbangkan ide dan pemikiran masing-masing agar dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan (Tubbs, 2006).

d. Keterampilan Interpersonal

Keterampilan interpersonal adalah kemampuan untuk meningkatkan kualitas interaksi antar anggota tim dan menghadapi konflik dengan perilaku yang kooperatif. Keterampilan interpersonal merupakan hal yang penting untuk meminimalisir konflik di dalam tim kerja, dan dapat meningkatkan rasa saling tergantung pada anggota tim. O'Neil (dalam Brungardt 2009) berpendapat bahwa meningkatkan perilaku tim yang positif akan meningkatkan hasil kerja tim secara keseluruhan. Tim yang efektif sangat bergantung pada kemampuan anggota tim untuk saling berinteraksi satu sama lain. Masing-masing individu memiliki peranan dalam mencapai kesuksesan tim kerja dan membantu rekan kerjanya. Untuk menunjang hal tersebut diperlukan kemampuan individu untuk menempatkan diri dengan tepat sehingga dapat meminimalisir terjadinya konflik dengan rekan kerja (Liao & Chen-Chang, 2001).

e. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengkoordinir dan mengawasi aktivitas anggota tim, mengukur performa tim kerja, memberikan tugas, merencanakan dan mengelola, dan menciptakan suasana yang baik dalam interaksi kelompok. Kuehl dalam Brungardt (2009) mendefinisikan kepemimpinan dengan upaya untuk mengarahkan anggota kelompok. Salas (dalam Brungardt, 2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang penting untuk efektivitas sebuah tim kerja. Pemimpin yang baik akan memberikan contoh perilaku yang akan meningkatkan performa kerja. Pengembangan keterampilan kepemimpinan seharusnya mencakup kemampuan menentukan dan mengkomunikasikan visi, keberanian untuk mengarahkan anggota tim dalam menyelesaikan tugasnya, kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk menghasilkan kinerja yang optimal dan kemampuan berinovasi untuk menyelesaikan tugas.

f. Komunikasi

Komunikasi didefinisikan sebagai pertukaran informasi yang jelas dan akurat antara dua atau lebih anggota tim, dan kemampuan untuk

mengklarifikasi atau memahai informasi yang diterima. Kuehl (dalam Brungardt 2009) mendefinisikan komunikasi efektif secara umum sebagai pertukaran informasi yang akurat, dimana pemberi pesan dapat memberikan informasi yang akurat, dan penerima pesan dapat memahami pesan yang disampaikan. Komunikasi yang efektif merupakan hal yang paling penting untuk mengukur performa tim kerja. Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan dasar dalam proses kerjasama tim, dimana komunikasi yang efektif dapat memfasilitasi keinginan dari anggota tim, perilaku, respon, dan *feedback* internal anggota tim.

2.2. Perilaku Asertif

2.2.1. Definisi Perilaku Asertif

Rathus & Nevid dalam Hayes (2002) menyatakan bahwa asertif merupakan suatu cara untuk mengekspresikan perasaan, pikiran dan keyakinan kepada orang lain secara jujur, terbuka, dan tepat tanpa menyakiti orang lain. Sedangkan Hayes (2002) sendiri menyatakan bahwa asertif merupakan suatu cara untuk mengekspresikan diri dengan cara berkomunikasi secara lugas dan jelas, menyatakan sudut pandang dengan perilaku yang sopan, menghindari penggunaan kalimat yang berkonotasi negatif, dan menggunakan komunikasi non verbal seperti bahasa tubuh yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Sementara asertif menurut Albert & Emmons dalam Tubbs (2006) adalah perilaku untuk mengekspresikan perasaan dan pendapat pribadi dengan cara yang sesuai kepada orang lain, tanpa merasa cemas.

Senada dengan pendapat diatas, Rakos (2006) juga menjelaskan bahwa perilaku asertif adalah suatu keterampilan untuk mencari, mempertahankan dan meningkatkan pemahaman dalam situasi interpersonal melalui penyampaian keinginan atau perasaan saat menghadapi situasi yang kurang menyenangkan. Perilaku asertif dapat mendukung individu dalam memecahkan permasalahan, mengatasi konflik yang ada dalam kelompok, dan dapat mencegah terjadinya depresi individu (Johnson & Johnson, 2009). Berdasarkan uraian sebelumnya, peneliti menyimpulkan bahwa perilaku asertif merupakan suatu bentuk keterampilan mengekspresikan diri dengan mengungkapkan pemikiran, perasaan

dan keyakinan kepada orang lain dengan cara yang sesuai dengan tetap menghormati orang lain

2.2.2. Ciri-ciri Perilaku Asertif

Rakos (2006) menyatakan bahwa perilaku asertif merupakan titik tengah antara perilaku agresif dan perilaku non asertif. Orang-orang asertif memiliki ciri-ciri untuk mengemukakan apa yang dibutuhkan dan diinginkan akan suatu hal dan mempertahankan haknya dengan tetap menghormati hak dari orang lain. Orang yang non asertif akan merasa sulit mengemukakan apa yang dibutuhkan dan diinginkan. Sebaliknya orang yang agresif dalam berinteraksi cenderung selalu ingin menjadi pihak yang menang tanpa memperdulikan apa yang terjadi pada orang lain yang terlibat dalam relasi tersebut.

Sementara Townend (1991) mengemukakan bahwa ciri-ciri individu yang memiliki perilaku asertif adalah individu yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi, mampu menghargai diri sendiri dan orang lain, mampu bertanggungjawab terhadap diri sendiri, termotivasi untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya, tertarik kepada perasaan dan pendapat dari orang lain, bertanya bila ada hal-hal yang kurang jelas, jujur dan apa adanya, mendengarkan orang lain, dan meminta masukan dari orang lain untuk mengembangkan dirinya.

Senada dengan pendapat diatas, Rathus & Nevid (1983) menyatakan bahwa individu yang memiliki perilaku asertif memiliki ciri-ciri meminta pertolongan, mengungkapkan ketidaksetujuan, mampu menjalin relasi dengan orang lain, mengungkapkan perasaan, menyatakan rasa senang dan bangga, dan mengungkapkan keluhan. Penjelasananya adalah sebagai berikut :

a. Meminta Pertolongan

Individu yang memiliki keberanian untuk meminta pertolongan kepada orang lain, serta berani untuk menolak permintaan yang tidak layak atau tidak relevan dengan kebutuhan dari individu tersebut.

b. Mengungkapkan Ketidaksetujuan

Memiliki keberanian untuk mengungkapkan pendapat yang berbeda dengan pendapat orang lain, dan mengungkapkan ketidaksetujuan pada pendapat orang lain dengan cara yang tepat.

c. Mampu Menjalin Relasi

Kemampuan untuk menjalin relasi dan berinteraksi dengan lingkungan sosial, termasuk didalamnya memulai suatu pembicaraan, memahami situasi, dan memahami tema yang sesuai untuk dibicarakan dalam lingkungan sosial.

d. Mengungkapkan Perasaan

Keberanian untuk mengungkapkan perasaan dan hal-hal yang dipikirkan kepada individu lain dengan cara yang spontan dan tidak berlebihan.

e. Menyatakan Rasa Senang dan Bangga

Mengungkapkan pujian atas prestasi yang diterima orang lain, melakukan upaya untuk menghargai diri sendiri atas prestasi yang dicapai, dan menerima pujian yang diberikan orang lain dengan cara yang tepat.

f. Mengungkapkan Keluhan

Kemampuan untuk mengungkapkan rasa tidak puas atau keluhan terhadap hal-hal yang membuat individu merasa tidak nyaman, dan menerima serta menanggapi keluhan dari orang lain dengan cara yang tepat.

2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Asertif

Perilaku asertif dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dialami individu sepanjang hidupnya. Tingkah laku ini berkembang secara bertahap sebagai hasil interaksi antara anak dengan orang tua serta orang lain di sekitarnya. Berikut ini adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku asertif individu.

a. Jenis kelamin

Sejak masa kanak-kanak peran laki-laki dan perempuan telah dibedakan oleh masyarakat. Anak laki-laki dibiasakan untuk berperilaku tegas dan asertif, sementara bagi anak perempuan asertif tampaknya menjadi hal yang kurang tepat diterapkan bagi anak perempuan. Oleh karena itu, tampak bahwa perempuan lebih tampak pasif dalam mengungkapkan perasaan, terutama untuk hal-hal yang kurang berkenan pada dirinya (Sanders, 2007).

b. Level Pendidikan

Sanders (2007) mengungkapkan bahwa dalam beberapa penelitian didapatkan hubungan antara level pendidikan dengan perilaku asertif individu.

Individu dengan level pendidikan yang lebih tinggi akan menunjukkan perilaku yang lebih asertif dibanding individu dengan level pendidikan lebih rendah.

c. Pengalaman Kerja

Garry (dalam Sanders, 2007) mengungkapkan bahwa pengalaman kerja menjadi faktor yang berkontribusi dengan perilaku asertif seseorang. Individu dengan pengalaman kerja yang lebih lama akan memiliki kepercayaan diri lebih untuk menunjukkan perilaku asertif dibandingkan individu dengan pengalaman kerja yang lebih sedikit.

d. Kepribadian

Interaksi antar individu akan lebih efektif apabila setiap individu mau terlibat dan berperan aktif. Individu yang berperan aktif dalam proses komunikasi adalah individu yang berani mengungkapkan pendapat dan menanggapi pendapat orang lain. Keberanian untuk mengungkapkan perasaan biasanya muncul pada individu yang memiliki kepribadian *extrovert*. Sebaliknya individu yang memiliki pribadi *introvert* cenderung menutup diri, tidak terbuka terhadap orang lain, dan menahan diri untuk mengungkapkan emosi yang dirasakannya (Rathus & Nevid, 1983).

2.2.4 Meningkatkan Perilaku Asertif

Lange & Jakubowski (1998) menyebutkan beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan perilaku asertif, yaitu *self evaluation*, *modelling*, *kognitif restructuring* & *training* asertivitas. Penjelasan dari masing-masing metode tersebut adalah sebagai berikut :

a. *Self Evaluation*

Dalam metode ini individu diminta untuk mengevaluasi diri sendiri terkait kelebihan dan kekurangan yang dimiliki dirinya dalam menerapkan perilaku asertif. Individu diminta untuk mendapat hal-hal apa saja yang dapat menghambat dirinya dalam melakukan perilaku asertif dalam kehidupan sehari-hari. Setelah mengetahui hambatan yang dihadapi, individu diminta untuk mendata hal-hal positif di dalam dirinya agar dapat mengatasi hambatan tersebut.

b. *Modelling*

Dalam *modelling* individu diminta untuk mengidentifikasi seseorang yang menerapkan perilaku asertif sebagai model. Kemudian individu diminta untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku apa saja yang ditunjukkan oleh seseorang tersebut, yang mencerminkan perilaku asertif. Lange & Jakubowski (1998) menambahkan tahapan dalam *modelling* yaitu setelah individu mengidentifikasi perilaku asertif dari *role model*, maka individu harus menerapkan perilaku tersebut dalam kehidupan sehari-hari dengan memberikan penguatan agar perilaku tersebut tetap bertahan.

c. *Cognitive Restructuring*

Metode ini dilakukan untuk menurunkan tingkat kecemasan individu saat melakukan perilaku asertif dengan cara membayangkan efektivitas perilaku yang mungkin dimunculkan, meningkatkan keyakinan terhadap nilai yang dimiliki, dan memberikan pendampingan dalam mengatasi pemikiran-pemikiran yang tidak rasional. Lange & Jakubowski (1998) menyebutkan tahapan dalam metode ini adalah mengidentifikasi situasi yang membutuhkan perilaku asertif, membayangkan perilaku yang akan dilakukan, mengidentifikasi hak yang dimiliki orang lain terhadap situasi tersebut.

d. *Training*

Training merupakan metode yang efektif untuk mengembangkan perilaku asertif (Sanders, 2007). Tujuan dari pelaksanaan training adalah mempelajari kognitif, afektif dan prosedur perilaku asertif kepada individu dengan tujuan agar individu mampu meningkatkan kemampuan dalam menjalin relasi interpersonal (Lange & Jakubowski, 1998). Training dilakukan dengan memberikan materi mengenai perilaku asertif sehingga peserta mendapatkan pemahaman dan gambaran untuk menerapkan perilaku asertif dalam kehidupan sehari-hari.

2.3. Program Intervensi

Cummings dan Worley (2009) membagi intervensi ke dalam empat kategori besar berdasarkan isu-isu yang muncul dari hasil asesmen organisasi, yaitu:

1. *Strategic Change Interventions*

Metode pengembangan organisasi yang berfokus pada isu strategis disebut dengan *strategic interventions*. Intervensi ini diimplementasikan pada tingkat organisasi dan membawa kesesuaian antara strategi bisnis, struktur, budaya dengan lingkungan luar. Praktek-praktek dalam *strategic interventions* berasal dari disiplin manajemen strategi, teori organisasi, ekonomi dan antropologi. Metode-metode yang termasuk ke dalam *strategic interventions* adalah *integrated strategic change*, *mergers* dan *acquisitions*, *alliance* dan *network development* dan *organization learning*.

2. *Technostructural Interventions*

Metode pengembangan organisasi yang menangani isu struktural dan teknologi disebut dengan *technostructural interventions*. Intervensi ini berfokus pada produktivitas dan efektivitas organisasi. Praktek-praktek dalam *technostructural interventions* berasal dari disiplin teknik, sosiologi dan psikologi dalam pengaplikasian sistem sosioteknikal dan desain organisasi. Metode-metode yang termasuk ke dalam *technostructural interventions* adalah aktivitas pengembangan organisasi yang terkait dengan desain organisasi, keterlibatan karyawan dan desain pekerjaan. Praktisi pada umumnya berfokus baik pada produktivitas dan pemenuhan kebutuhan pribadi dan berharap bahwa keefektivitasan organisasi akan dihasilkan dari desain kerja dan struktur organisasi yang sesuai.

3. *Human Resources Management Interventions*

Metode pengembangan organisasi yang menangani isu-isu yang terkait dengan pemfungsian *human resource* dalam sebuah organisasi disebut dengan *human resource management interventions*. Praktek-praktek dalam *human resource management interventions* berasal dari relasi pekerja dan dalam pengaplikasian praktek dari *compensation and benefits*, seleksi dan penempatan karyawan, penilaian kinerja dan pengembangan karir. *Human resource management interventions* mencakup praktek-praktek perencanaan karir, sistem *reward*, penetapan tujuan dan penilaian kinerja. Praktisi dalam area ini berfokus pada karyawan dalam organisasi dan berkeyakinan bahwa

keefektifitasan organisasi dapat dihasilkan dari praktek-praktek yang diingkatkan untuk mengintegrasikan karyawan dengan organisasi.

4. *Human Process Interventions*

Isu-isu yang berkaitan dengan proses-proses sosial yang terjadi pada anggota organisasi, seperti komunikasi, pembuatan keputusan, kepemimpinan dan dinamika kelompok. Metode pengembangan organisasi ini disebut dengan *human process interventions*. Intervensi ini berasal dari disiplin psikologi dan sosial psikologi dan dalam pengaplikasian dalam dinamika kelompok dan relasi manusia. Praktisi mengaplikasikan intervensi ini berfokus pada pemenuhan individu dan berharap bahwa efektivitas organisasi dapat dihasilkan dengan memaksimalkan fungsi individu dan proses organisasi. Terdapat berbagai intervensi yang lazim digunakan dalam *human process interventions*, yaitu *coaching, training and development, process consultation and team building, third party interventions, organization confrontation meeting, inter-group relationships* dan *large-group interventions* (Cummings dan Worley, 2009).

Dalam penelitian ini, penjelasan intervensi difokuskan pada salah satu bentuk *Human Process Intervention* yaitu pemberian *training* yang digunakan untuk membantu karyawan mempelajari pengetahuan, kemampuan/ keahlian dan perilaku dalam program pelatihan terkait kompetensi yang dibutuhkan dalam tugas sehingga dapat diaplikasikan pada kegiatan sehari-hari dalam penyelesaian tugas (Noe, 2005). Training juga dilengkapi dengan pemberian *feedback* mengenai sejauh mana mereka sudah mencapai hal-hal yang menjadi target dalam pelaksanaan training. Noe (2005)

2.4. Training

2.4.1. Definisi Training

Noe (2005) mendefinisikan training sebagai suatu usaha terencana dari suatu perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan dalam hal kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut dapat berupa pengetahuan, keterampilan, atau tingkah laku yang penting untuk dapat melakukan pekerjaan dengan sukses. Hal senada juga disampaikan Cascio (2003)

yang mendefinisikan training sebagai suatu program terencana untuk meningkatkan performa kerja individu, kelompok dan organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sosial. Sementara itu Cummings & Worley (2005) mendefinisikan training sebagai salah satu bentuk intervensi yang berhubungan dengan bagaimana suatu perusahaan mengatur sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Training membantu karyawan mendapatkan keterampilan dan pengetahuan. Materi yang tercakup di dalamnya dapat berhubungan dengan keterampilan menjalin hubungan, berkomunikasi, mendengar aktif dan mentoring.

Training sangat penting dibutuhkan terutama bagi karyawan baru untuk menguasai pekerjaan mereka, karena pada saat proses recruitment dilaksanakan terkadang perusahaan tidak mendapatkan karyawan yang benar-benar memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Dalam hal ini training dibutuhkan untuk memberikan pembekalan bagi karyawan baru agar dapat mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya (Aamodt, 2007). Sementara bagi organisasi, training merupakan salah satu upaya untuk mengembangkan keterampilan dari sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi (Schultz & Schultz, 2006).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa training merupakan suatu proses yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dari karyawan terkait tugas yang harus dilaksanakan dalam perusahaan, agar dapat menghasilkan performa kerja yang baik.

2.4.2 Tahapan Proses Training

Cummings & Worley (2005) menjabarkan empat tahap yang dilakukan dalam pelaksanaan training. Tahap tersebut mencakup analisa kebutuhan training, menyusun tujuan insruksional dan desain training, penyampaian training dan evaluasi pelaksanaan training.

a. Analisa Kebutuhan Training

Tahap analisa kebutuhan training mencakup pengumpulan data mengenai kondisi organisasi, pekerjaan, dan individu yang ada di dalam perusahaan. Analisa organisasi berfokus pada sistem yang berpeluang dalam

membantu penerapan hasil training pada organisasi. Untuk menerapkan hasil training yang diikuti, individu harus diberi kesempatan dan kondisi yang memadai untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan baru yang diperoleh melalui training. Analisa organisasi bertujuan untuk mengetahui apakah organisasi dapat memberikan dukungan pada individu untuk menerapkan hasil pelatihan yang didapatkan. Analisa selanjutnya adalah analisa terhadap pekerjaan, yang mencakup pemahaman, pengetahuan dan aktivitas yang diharapkan meningkat setelah mengikuti training. Terakhir adalah analisa individu yang bertujuan untuk mengetahui level dari keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki oleh individu saat ini sebelum mengikuti training.

b. Menentukan Tujuan dan Desain Training

Pada tahap ini ditentukan tujuan dan hasil yang diharapkan dengan adanya pelaksanaan training. Tujuan harus dideskripsikan dengan jelas dan mencakup performa yang diharapkan muncul pada peserta training, setelah pelaksanaan training. Sementara desain training mencakup aktivitas untuk menentukan pilihan dari berbagai teknik dari training seperti *audiovisual*, ceramah, *case study*, *role play*, diskusi, atau permainan yang akan digunakan dalam menyampaikan materi kepada peserta training. Teknik yang dipilih harus dapat membantu peserta untuk dapat memahami materi yang diberikan, dan harus sesuai dengan tujuan utama dari pelaksanaan training.

c. Pelaksanaan Training

Pada tahap ini para peserta diundang untuk mengikuti pelatihan, mengikuti seluruh kegiatan training, dan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sesuai desain yang telah disusun. Setelah pelaksanaan training diharapkan peserta dapat menerapkan ilmu yang didapatkan selama training kedalam pekerjaan masing-masing.

d. Evaluasi Training

Tahap terakhir dalam pelaksanaan training adalah untuk mengetahui apakah tujuan dari training tercapai. Evaluasi training yang dilakukan setelah seluruh program training selesai dilakukan, dan terdiri dari empat level, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

2.4.3. Evaluasi Training

Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007) menjabarkan empat level untuk mengevaluasi efektivitas dari pelaksanaan program training. Level 1 adalah reaksi, level 2 adalah pembelajaran, level 3 perubahan perilaku dan level 4 adalah hasil.

a. Evaluasi Pelatihan Level 1 : Reaksi

Evaluasi reaksi bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kepuasan peserta terhadap program training yang telah diberikan, sekaligus untuk mengetahui hal-hal yang masih perlu ditingkatkan pada pelaksanaan program training berikutnya. Selain itu evaluasi ini perlu dilaksanakan agar peserta juga mendapatkan kesempatan untuk memberikan *feedback* kepada penyelenggara training. Evaluasi reaksi ini biasanya berisi hal-hal umum yang menunjang pelaksanaan training, dan dapat diterapkan pada berbagai jenis training. Pelaksanaan evaluasi training pada level ini dapat dilakukan dengan media kuesioner, maupun dengan *focused group* untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap.

b. Evaluasi Pelatihan Level 2 : Pembelajaran

Evaluasi tahap dua bertujuan untuk mengukur pemahaman dan pengetahuan yang didapatkan oleh peserta setelah mengikuti training. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas dari training dalam menyampaikan konsep, prinsip maupun teknik dalam materi training kepada peserta, dengan membandingkan pemahaman atau keterampilan yang dimiliki peserta sebelum dan sesudah mengikuti program training. Evaluasi tahap ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu dengan menggunakan tes tertulis untuk mengetahui sejauh mana pemahaman peserta terhadap pengetahuan yang diberikan selama training, *performance test* untuk mengetahui sejauh mana peningkatan keterampilan peserta setelah mengikuti training, dan yang terakhir adalah dengan bertanya kepada peserta mengenai hal-hal yang telah dipelajari selama training.

c. Evaluasi Pelatihan Level 3 : Perilaku

Evaluasi level 3 dilakukan untuk mengukur perubahan perilaku yang disebabkan karena pelaksanaan training. Dalam melakukan evaluasi tahap ini,

terdapat hal-hal yang harus dipertimbangkan, yaitu apakah peserta mendapatkan kesempatan untuk menerapkan hasil training ke dalam pekerjaannya, karena tidak mungkin perubahan perilaku akan terjadi bila individu tidak diberikan kesempatan untuk menunjukkan perilaku tersebut. Kedua, perubahan perilaku bukan suatu hal yang dapat diprediksi untuk langsung dilaksanakan. Meskipun mendapatkan kesempatan, namun belum tentu peserta langsung memanfaatkan kesempatan untuk menerapkan hasil trainingnya. Hal ini dapat terjadi karena peserta tidak merasa sesuai untuk menerapkan hasil pelatihan dalam lingkup kerjanya, atau atasan tidak menyetujui perubahan perilaku yang ditunjukkan oleh peserta training. Evaluasi tahap ini dapat dilaksanakan dengan berbagai cara antara lain adalah dengan media *survey* atau kuesioner, observasi dan *checklist*, serta *review* terhadap tugas.

d. Evaluasi Pelatihan Level 4 : Hasil

Pada evaluasi hasil, penyelenggara training dituntut untuk dapat menunjukkan hasil yang terukur dari proses training yang telah dilakukan dapat melebihi biaya training yang telah dikeluarkan. Pada beberapa kasus, evaluasi tahap ini dapat dilakukan dengan mengukur peningkatan penjualan, menurunkan tingkat kecelakaan kerja, menurunkan *turnover*.

2.5 *Feedback*

2.5.1 *Definisi Feedback*

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk memotivasi kinerja karyawan untuk menampilkan performa yang diharapkan adalah dengan memberikan *feedback*. Riggio (2009) menjelaskan bahwa *feedback* merupakan salah satu cara untuk menyampaikan informasi secara langsung kepada para karyawan atau pekerja mengenai efektifitas dari performa kerja mereka dimana di dalamnya terdapat saran pengembangan kinerja kerja di masa depan. Hal senada juga disampaikan oleh Cascio (2003) yang menyebutkan bahwa *feedback* adalah informasi yang diterima mengenai hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Feedback penting diberikan pada karyawan untuk mengarahkan, memotivasi, dan mendorong tingkah laku yang efektif dan mengurangi tingkah

laku yang tidak efektif (London, 2003). Dengan pemberian *feedback* karyawan akan mendapatkan informasi mengenai hal-hal yang telah dicapai dan mendapatkan masukan mengenai hal-hal yang masih perlu diperbaiki. Dengan demikian karyawan akan merasa mendapatkan dukungan dan termotivasi untuk menampilkan perilaku yang diharapkan oleh perusahaan, sekaligus sebagai bentuk pengakuan dari perusahaan terhadap adanya kesempatan pengembangan karyawan (Armstrong, 2006).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *feedback* adalah proses menyampaikan informasi kepada karyawan mengenai performa kerja yang telah dilakukan beserta saran pengembangannya, dengan tujuan memotivasi karyawan untuk menampilkan performa yang lebih baik.

2.5.2 *Feedback* dalam proses Training

Training mungkin merupakan salah satu solusi yang tepat untuk memberikan pengetahuan mengenai bagaimana cara meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, namun peserta training juga perlu mendapatkan *feedback* mengenai sejauh mana mereka sudah mencapai hal-hal yang menjadi target dalam pelaksanaan training. Noe (2005) mendefinisikan *feedback* sebagai informasi yang diterima peserta training terhadap hal-hal yang telah ditampilkan, dan kesesuaiannya dengan tujuan training yang telah ditentukan. Hal senada juga diungkapkan oleh Schultz & Schultz (2006) yang menyebutkan bahwa *feedback* dalam proses training adalah proses menginformasikan sampai sejauh mana level peserta untuk menerapkan hal-hal yang dipelajari dalam proses training.

Feedback penting dilakukan setelah proses training dilakukan untuk membantu peserta dalam menerapkan ilmu yang didapatkan selama mengikuti training (Aamodt, 2007). Dengan adanya informasi mengenai perilaku yang ditunjukkan saat ini, peserta training akan lebih siap untuk melaksanakan perilaku yang diharapkan. Selain itu, *feedback* juga dapat digunakan untuk memotivasi peserta agar dapat menerapkan ilmu yang didapatkan saat training pada ruang lingkup pekerjaannya, karena dengan pemberian *feedback* mereka akan merasa terbantu untuk meningkatkan perilaku yang diharapkan (Cascio, 2003).

Feedback yang diberikan kepada peserta training harus mencakup performa yang efektif dan tidak efektif yang ditunjukkan oleh peserta, dan harus dapat menyebutkan perilaku spesifik yang harus diperbaiki. *Feedback* yang positif harus diberikan secepatnya kepada peserta setelah perilaku muncul, sehingga dapat memunculkan penguatan terhadap perilaku tersebut. Sementara *feedback* negatif harus diberikan dengan dilengkapi dengan saran yang dapat dilakukan agar dapat meningkatkan perilaku tersebut (Aamodt, 2007). *Feedback* dapat dilakukan berdasarkan dari hasil tes, kuis, observasi selama pelatihan, data performa kerja, hasil diskusi dengan mentor atau atasan, maupun dari interaksi interpersonal (Noe, 2005).

Berdasarkan hasil uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian *feedback* dalam pelaksanaan training merupakan proses memberikan informasi kepada peserta training, tentang sejauh mana peserta training telah menerapkan hal-hal yang menjadi tujuan dari pelaksanaan training.

2.5.3 Tahapan Pelaksanaan Pemberian *Feedback*

Stewart & Cash (2006) menjabarkan empat tahapan dalam melaksanakan pemberian *feedback* yaitu pembukaan, diskusi kerja, penetapan tujuan baru, dan penutupan.

a. Pembukaan

Hal-hal yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah menciptakan suasana yang nyaman, membangun *rapport* dengan karyawan, menjelaskan tentang tujuan pemberian *feedback* dan memberikan dukungan kepada peserta *feedback* untuk berpartisipasi aktif selama proses pemberian *feedback*.

b. Diskusi kinerja

Beberapa hal yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah menjaga komunikasi verbal dan nonverbal, mendengarkan dengan aktif, serta memberikan umpan balik dan penguatan positif.

c. Penetapan tujuan

Penetapan tujuan merupakan kunci kesuksesan dari penilaian kinerja dan harus mencakup 75% dari proses pemberian *feedback*. Fokus yang harus diutamakan adalah kinerja masa mendatang. Pemberi *feedback* harus mampu

menjadi seorang pemberi nasihat, pendukung dan fasilitator daripada menjadi seorang hakim.

d. Penutupan

Hal yang perlu diperhatikan dalam tahap ini adalah memastikan bahwa karyawan telah memahami keseluruhan diskusi. *Feedback* kinerja disimpulkan dengan berlandaskan kepercayaan dan komunikasi terbuka.

2.6. Hubungan antara Perilaku Asertif dengan Keterampilan Kerjasama

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa dalam industri penerbangan keselamatan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh penyedia maskapai penerbangan. Salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam keselamatan penerbangan adalah faktor manusia, terutama karena kecelakaan yang terjadi dalam dunia penerbangan disebabkan karena adanya *human error*.

Salah satu jenis *human error* yang dapat menyebabkan kecelakaan pesawat terbang adalah kurangnya kerjasama antara pilot dan *first officer*. Koordinasi yang kurang efektif di dalam pesawat dapat mengakibatkan kebingungan dan pengambilan keputusan yang salah dalam kokpit (Shappel & Wiegmann, 2000). Di dalam dunia penerbangan, kerjasama yang efektif berguna untuk menghindari atau untuk menghadapi permasalahan yang terjadi selama penerbangan (Thomas & Sherwood, 2003).

Dalam menjalankan perannya pilot dan *first officer* diharapkan untuk saling mendukung satu sama lain dengan tetap memonitor kondisi yang ada di sekitarnya dan mengambil tindakan apabila terjadi suatu masalah (Fischer, 2000). Untuk itu dibutuhkan kerjasama yang efektif khususnya antara pilot dan *first officer* untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dalam penerbangan. Riggio (2009) berpendapat bahwa kerjasama adalah proses kerja dari sekumpulan individu untuk mencapai tujuan dengan adanya ketergantungan antara masing-masing individu, dan keterampilan yang saling melengkapi untuk menyelesaikan tugasnya masing-masing. Kerjasama tim dikatakan efektif apabila masing-masing individu dapat menjalankan perannya dengan maksimal untuk mencapai tujuan kelompok.

Kerjasama yang efektif tidak terlepas dari peran individu yang berada dalam kelompok, dengan demikian dibutuhkan keterampilan-keterampilan yang harus dimiliki oleh individu agar dapat berperan secara efektif dalam pencapaian tujuan kelompok. Keterampilan yang harus dimiliki oleh individu untuk bekerja dan berkolaborasi secara efektif dengan anggota tim, saat ditugaskan untuk menjadi bagian dalam tim kerja disebut sebagai keterampilan kerjasama Brungardt (2009). Keterampilan kerjasama yang dimiliki individu akan menunjukkan seberapa efektif peran individu sebagai bagian dari tim kerja.

Dalam menjalankan fungsinya, tim kerja tentu saja tidak terlepas dari permasalahan yang dapat menghambat pencapaian tujuan kelompok. Dalam menyelesaikan permasalahan tersebut masing-masing anggota kelompok akan diminta untuk menyampaikan pendapat dan memberikan ide untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Dalam hal ini, yang dituntut dari anggota tim adalah asertivitas dalam mengemukakan pendapatnya. Hayes (2002) menyatakan bahwa perilaku asertif merupakan suatu cara untuk mengekspresikan diri dengan cara berkomunikasi secara lugas dan jelas, menyatakan sudut pandang dengan perilaku yang sopan dan menghindari penggunaan kalimat yang berkonotasi negatif. Asertivitas dapat mendukung individu dalam memecahkan permasalahan, mengatasi konflik yang ada dalam kelompok, dan dapat mencegah terjadinya depresi individu (Johnson & Johnson, 2009).

Salas, et.al (1996) menyatakan bahwa perilaku asertif memiliki hubungan dengan tim kerja yang efektif. Perilaku asertif dari anggota tim membantu menunjukkan pengetahuan, keterampilan yang merupakan sumber daya yang dibutuhkan tim untuk menjalankan fungsinya. Dengan menunjukkan perilaku asertif, maka individu akan dapat semakin menunjukkan perannya dalam kelompok, dan dengan kata lain menunjukkan kemampuan untuk bekerjasama dalam tim. Semakin tinggi perilaku asertif yang ditunjukkan kelompok maka akan semakin meningkatkan peran serta individu sebagai bagian dari kelompok yang akan menunjang efektivitas tim kerja dalam mencapai tujuan kelompok. Uraian diatas dapat digambarkan dalam bagan berikut ini :

Bagan 2.1. Hubungan Perilaku Asertif dan Keterampilan Kerjasama



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metode yang digunakan dalam penelitian yang terdiri atas lokasi daerah penelitian, populasi, sampel, rancangan penelitian, alat pengumpul data, pelaksanaan penelitian, metode pengolahan dan analisis data.

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian dengan menggunakan angka dalam analisisnya. Pendekatan kuantitatif dilakukan untuk mendapatkan informasi mengetahui hubungan antar variabel yang ada dalam organisasi (Smither, Houston & McIntire, 1996). Dalam pendekatan kuantitatif, penelitian dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada responden penelitian. Sementara pendekatan kualitatif adalah pendekatan penelitian dengan menggunakan data yang bersifat deskriptif (Poerwandari, 2009). Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara. Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain (Banister, dkk., dalam Poerwandari, 2009).

3.2. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah *action research*, yaitu proses menemukan solusi dari permasalahan nyata yang dihadapi organisasi dengan berkolaborasi dengan klien dalam mengumpulkan data, mendapatkan umpan balik dari data yang telah dikumpulkan, dan mengembangkan rencana perubahan yang sesuai dengan masalah yang dihadapi (Smither, Houston & McIntire, 1996). Di dalam desain ini terdapat delapan tahap dalam merencanakan perubahan dalam organisasi, yaitu *scouting* untuk membangun gambaran mengenai organisasi, *entry* membangun hubungan dengan organisasi dan mengidentifikasi permasalahan, *data collection* untuk mengetahui variabel yang akan diukur dalam

organisasi, *data feedback* untuk mendapatkan masukan mengenai data yang telah didapat, dan membahas analisa data, *diagnosis* menentukan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, *action planning* mengembangkan rencana tindakan dengan spesifik dan merencanakan pelaksanaannya, *action implementation* yaitu tahap implementasi dari rencana yang telah disusun, dan *evaluation* untuk menganalisa dampak dan efektifitas dari intervensi yang diberikan.

3.3. Desain Penelitian

Desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *the before-and-after study design*. Desain ini digunakan karena merupakan desain yang paling sesuai untuk mengukur dampak atau efektivitas dari pelaksanaan program (Kumar, 2005). *Before and after study design* dapat dideskripsikan sebagai dua rangkaian desain *cross sectional* yang diobservasi pada populasi yang sama untuk melihat adanya perubahan gejala atau variabel pada dua waktu yang berbeda. Perubahan dilihat dengan membandingkan perubahan gejala atau variabel sebelum dan sesudah dilakukan intervensi. Kelebihan dari desain ini adalah kemampuannya untuk mengukur perubahan dari gejala atau variabel untuk menilai dampak intervensi, namun kelemahannya adalah peneliti harus mengambil dua set data yang terkadang lebih sulit untuk diimplementasi, dan lebih memakan biaya. Responden yang berpartisipasi dalam *pre-test* tidak selalu dapat hadir pada proses selanjutnya. Selain itu tidak dapat dipastikan apakah perubahan yang terjadi merupakan dampak dari intervensi atau hal-hal lain yang mempengaruhi. Instrumen penelitian turut mengubah responden (disebut dengan *reactive effect*), dan ada kemungkinan responden merubah sikap saat mengerjakan *post-test*.

3.4. Variabel Penelitian

3.4.1 Independent Variabel

Independent Variabel dalam penelitian ini adalah perilaku asertif. Definisi dari perilaku asertif menurut Rathus & Nevid (1983) yaitu kemampuan seseorang untuk mengekspresikan perasaan, pikiran dan keyakinan kepada orang lain secara jujur, terbuka tanpa menyakiti perasaan orang lain. Terdapat 6 karakteristik yang

menggambarkan perilaku asertif, yaitu meminta pertolongan bila membutuhkan, mengungkapkan ketidaksetujuan, mampu menjalin relasi dengan orang lain, mampu mengungkapkan perasaan, menyatakan rasa senang dan bangga baik pada diri sendiri maupun orang lain, dan menyatakan keluhan. Perilaku asertif dalam penelitian ini digambarkan melalui total skor pada kuesioner yang diadaptasi dari *Rathus Assertiveness Schedule* (RAS) dari Rathus (dalam Rathus & Nevid, 1983) yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia.

3.4.2 *Dependent Variabel*

Dependent Variabel dalam penelitian ini adalah keterampilan kerjasama. Keterampilan kerjasama adalah keterampilan yang dimiliki oleh individu untuk menjadi bagian dari tim yang efektif. Keterampilan kerjasama ini dapat mendukung terbentuknya proses kerja yang efektif dalam kelompok (O'Neil dalam Brungardt, 2009). Keterampilan kerjasama digambarkan melalui total skor pada kuesioner yang diadaptasi dari *Teamwork Skill Questionnaire* untuk mengukur keterampilan kerjasama yang dikembangkan oleh O'Neil (dalam Brungardt, 2009), dan diterjemahkan dalam bahasa Indonesia. Kuesioner tersebut terdiri dari aspek *adaptability, coordination, decision making, interpersonal, leadership & communication*

3.5. **Rumusan Permasalahan**

Rumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

1. Apakah ada hubungan antara keterampilan kerjasama dengan perilaku asertif pada *pre operational first officer* di PT. X?
2. Apakah program training komunikasi asertif dapat meningkatkan perilaku asertif pada *pre operational first officer* di PT.X?
3. Apakah program training komunikasi asertif dapat meningkatkan keterampilan kerjasama pada *pre operational first officer* di PT.X?

3.6. **Hipotesis Kerja**

H₀₁ : Tidak ada korelasi yang signifikan antara perilaku asertif dengan keterampilan kerjasama pada *pre operational first officer* di PT X.

- Ha1 : Ada korelasi yang signifikan antara perilaku asertif dengan keterampilan kerjasama pada *pre operational first officer* di PT X
- Ho2 : Tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor perilaku asertif sebelum dan setelah diberikan intervensi.
- Ha2 : Ada perbedaan yang signifikan pada skor perilaku asertif sebelum dan setelah diberikan intervensi.
- Ho3 : Tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor keterampilan kerjasama sebelum dan setelah diberikan intervensi.
- Ha3 : Ada perbedaan yang signifikan pada skor keterampilan kerjasama sebelum dan setelah diberikan intervensi.

3.7. Responden Penelitian

Responden penelitian ini adalah *pre operational first officer* di PT.X, yaitu karyawan baru yang sedang menjalani pelatihan untuk menjadi *first officer*. Seluruh karyawan baru ini merupakan lulusan dari sekolah tinggi penerbangan, dan sudah memiliki ijin menerbangkan pesawat. Mereka sudah memiliki pengalaman untuk menerbangkan pesawat, namun belum memiliki pengalaman untuk bekerja dalam perusahaan penerbangan. Jumlah populasi pada penelitian ini adalah 7 orang, dan dalam penelitian ini seluruh populasi akan digunakan sebagai responden penelitian .

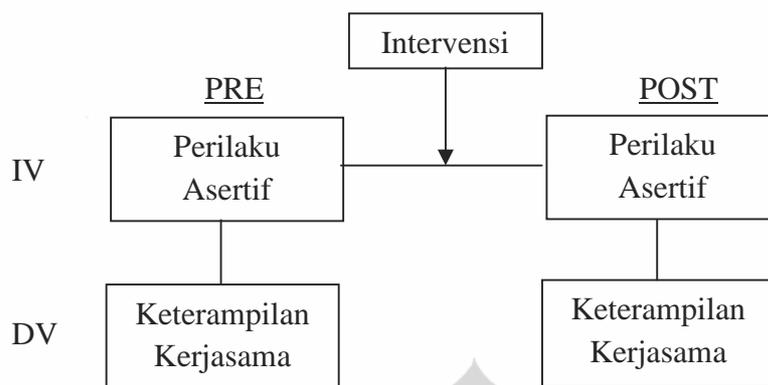
3.8. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT.X, perusahaan yang bergerak dalam bidang operator pesawat carter di Indonesia. PT. X berlokasi di daerah Halim, Jakarta Timur.

3.9. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam pelatihan ini adalah memberikan intervensi kepada responden untuk meningkatkan perilaku asertif pada responden, dengan harapan apabila perilaku asertif responden meningkat, maka akan meningkatkan keterampilan kerjasama yang dimilikinya. Gambaran rancangan penelitian dapat dilihat pada bagan berikut ini :

Bagan 3.1. Rancangan Penelitian



3.10. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara dan kuesioner.

3.10.1. Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi yang interaktif antara dua pihak, dimana satu pihak memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan melibatkan adanya pertanyaan dan jawaban dari pertanyaan tersebut (Stewart & Cash, 2006). Pendekatan wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan pedoman umum, dimana dalam prosesnya peneliti memiliki pedoman wawancara yang sangat umum dengan mencantumkan hal-hal yang ingin digali tanpa menentukan urutan pertanyaan (Poerwandari, 2007). Pedoman wawancara ini digunakan untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek yang akan ditanyakan, sekaligus sebagai *checklist* untuk memastikan informasi yang dibutuhkan telah ditanyakan. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan untuk menggali permasalahan yang terjadi di PT.X yang akan diangkat sebagai tema penelitian, dan mendalami penyebab permasalahan yang ditemukan. Wawancara dilakukan kepada HRD Manager, Training Manager, Chief Pilot, dan *first officer* baru di PT.X

3.10.2. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis, yang jawabannya dicantumkan oleh responden (Kumar, 2005). Dalam kuesioner responden

membaca pertanyaan, menginterpretasi apa yang diharapkan, dan menuliskan jawabannya. Kelebihan dari metode kuesioner ini adalah kemudahan dalam hal waktu, tenaga dan finansial. Selain itu dalam beberapa situasi yang menggunakan pertanyaan sensitif, kuesioner dapat menyediakan informasi yang akurat karena adanya kerahasiaan dan anonimitas yang terjaga dengan baik. Sementara itu, kelemahan dari penggunaan kuesioner adalah keterbatasan aplikasi pada partisipan yang mampu membaca atau menulis, tingkat pengembalian kuesioner yang rendah, serta adanya kecenderungan untuk menjawab jawaban tertentu karena pengetahuan yang terbatas.

Bentuk pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah *close-ended question* dimana kemungkinan pilihan jawaban sudah disediakan dan responden dapat menjawab dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang paling dapat menjelaskan jawaban responden (Kumar, 2005). Sedangkan skala yang digunakan adalah skala Likert atau *summated rating scale* dimana setiap pernyataan dalam skala memiliki nilai yang setara dalam merefleksikan sikap mengenai isu yang dipertanyakan (Kumar, 2005). Skala ini menggunakan pernyataan yang diikuti dengan respon berupa standar persetujuan yang bervariasi mengenai pernyataan tersebut. Penelitian ini menggunakan dua buah kuesioner yaitu kuesioner perilaku asertif dan kuesioner keterampilan kerjasama.

3.10.2.1 Kuesioner Perilaku Asertif

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur perilaku asertif adalah adaptasi dari *Rathus Assertiveness Schedule* (RAS) yang dibuat oleh Rathus pada tahun 1973. Kuesioner ini sudah banyak digunakan dalam penelitian perilaku asertif dalam berbagai disiplin ilmu, profesi dan budaya yang berbeda (Sandler, 2005). Kuesioner yang digunakan adalah RAS yang telah diterjemahkan dalam bahasa Indonesia oleh Hernilen (2008).

Kuesioner ini terdiri dari 30 pertanyaan yang mengukur karakteristik individu yang menampilkan perilaku asertif dengan rincian sebagai berikut, 5 item untuk aspek meminta pertolongan dari orang lain, 2 item untuk aspek menyatakan ketidaksetujuan, 5 item untuk aspek menjalin interaksi sosial, 7 item untuk aspek mengungkapkan perasaan, 4 aspek untuk mengungkapkan pujian, 8

aspek untuk mengungkapkan keberatan/*complain*. Kuesioner terdiri dari 6 pilihan jawaban yang terdiri dari :

- 1 : Sangat tidak sesuai
- 2 : Kurang tidak sesuai
- 3 : Agak tidak sesuai
- 4 : Agak sesuai
- 5 : Sesuai
- 6 : Sangat sesuai

3.10.2.2 Kuesioner Keterampilan Kerjasama

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur keterampilan kerjasama adalah adaptasi dari *Teamwork Skill Questionnaire* yang dikembangkan oleh O'Neil (dalam Brungardt, 2009), yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia dan telah mendapatkan *expertise judgement* mengenai keterbacaan item. Kuesioner ini terdiri dari enam keterampilan yang mempengaruhi tingkat efektivitas individu di dalam tim kerja yang terdiri dari *adaptability*, *coordination*, *decision making*, *leadership*, *communication*, dan *interpersonal*. Total item dalam kuesioner ini adalah 35 item yang terdiri atas 6 pilihan jawaban yaitu :

- 1 : Hampir Tidak Pernah
- 2 : Jarang
- 3 : Kadang-Kadang
- 4 : Agak Sering
- 5 : Sering
- 6 : Hampir Selalu

3.11 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Validitas alat ukur berhubungan dengan apa yang diukur oleh sebuah alat ukur dan seberapa baik atau tepat alat ukur tersebut mengukurnya (Anastasi & Urbina, 1997). Validitas alat ukur dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk bertujuan untuk melihat seberapa baik tes dapat mengukur suatu trait atau konstruk psikologis. Dalam penelitian ini, pengukuran validitas konstruk dilakukan dengan cara *internal*

consistency dimana validitas dihitung dengan melihat homogenitas item alat ukur dengan cara mengkorelasikan skor item dengan skor keseluruhan alat ukur. Tinggi rendahnya validitas sebuah alat ukur dinyatakan melalui sebuah koefisien validitas. Dalam prakteknya, sangat jarang koefisien validitas diperoleh lebih dari 0,6, sehingga nilai 0,3-0,4 sudah dianggap tinggi (Kaplan & Saccuzo, 2001). Sedangkan Anastasi dan Urbina (1997) menyatakan bahwa validitas sebesar 0,2 atau 0,3 masih dapat diterima.

Selain itu, reliabilitas adalah ukuran konsistensi skor seseorang jika ia dikur beberapa kali oleh alat ukur yang sama pada saat yang berbeda atau oleh serangkaian alat ukur yang serupa (Anastasi & Urbina, 1997). Metode reliabilitas untuk menguji alat ukur ini menggunakan *single trial administration*, di mana pengadministrasian tes dilakukan satu kali dari satu alat ukur tunggal berdasarkan pada konsistensi respon-respon semua item dalam alat ukur (Anastasi & Urbina, 1997). Prosedur analisis yang digunakan adalah Koefisien *Alpha Cronbach*. Tinggi rendahnya reliabilitas sebuah alat ukur dinyatakan melalui sebuah koefisien reliabilitas. Menurut Kaplan & Saccuzo (2001), batasan koefisien reliabilitas untuk penelitian adalah 0,7-0,8, sedangkan menurut Aiken dan Marnat (2006), koefisien reliabilitas sebesar 0,6 sampai 0,7 sudah tergolong memuaskan.

3.11.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Perilaku Asertif

Berdasarkan hasil uji reliabilitas ditemukan bahwa alat ukur perilaku asertif yang disusun oleh Rathus (1983) menghasilkan $\alpha = 0,675$. Hasil uji coba validitas item dari adaptasi alat ukur perilaku asertif yang disusun oleh Rathus (1983) dapat dilihat dalam lampiran. Dari 30 item dalam kuesioner perilaku asertif ada beberapa yang dibuang karena memiliki korelasi yang negatif yaitu item 6,8,9,10,11,14,15,21,dan 26. Sedangkan pada item 27, meskipun tidak mencapai r sebesar 0,2 tetap dipertimbangkan dengan pertimbangan bahwa nilai r yang kecil pada item tersebut dapat disebabkan oleh jumlah sampel yang sedikit. Apabila diujikan dengan jumlah sampel yang lebih besar, kemungkinan nilai r tersebut akan meningkat. Item lain sudah dapat dikatakan valid karena memiliki nilai r diatas 0,2 (Anastasi & Urbina, 1997). Setelah item-item yang memiliki nilai r dibawah 0,2 dibuang, maka reliabilitas dari alat ukur ini meningkat menjadi

$\alpha=0,744$. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur tersebut sudah dapat dikatakan reliabel, dalam arti item-item didalamnya sudah secara homogen mengukur satu variabel yang sama.

3.11.2. Uji Validitas Kuesioner Keterampilan Kerjasama

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, ditemukan bahwa alat ukur keterampilan kerjasama yang disusun oleh O'Neil (dalam Brungardt, 2009) menghasilkan $\alpha = 0.731$. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur tersebut sudah dapat dikatakan reliabel, dalam arti *item-item* di dalamnya sudah secara homogen mengukur satu variabel yang sama. Berikut ini adalah hasil uji coba validitas *item* dari alat ukur keterampilan kerjasama yang disusun oleh O'Neil (dalam Brungardt, 2009). Dari total 35 item dalam kuesioner keterampilan kerjasama, terdapat beberapa item yang dibuang karena memiliki r dibawah 0,2 yaitu pada item 9 dan 16, serta memiliki korelasi negatif yaitu pada item 7,8,13,14,17, dan 29. Item-item yang lain sudah dapat dikatakan valid karena memiliki r sebesar 0,2 ke atas (Anastasi & Urbina, 1997). Setelah item-item tersebut dibuang, maka reliabilitas alat ukur tersebut meningkat menjadi $\alpha=0,750$.

3.12. Prosedur Penelitian

Prosedur yang akan dilakukan pada penelitian ini mengacu pada tahapan *action research* yang dikemukakan oleh Smither, Houston & McIntire (1996) yang terdiri dari delapan tahap yaitu :

3.12.1 Tahap *Scouting*

Tahap *scouting* dilaksanakan dengan membangun gambaran awal mengenai organisasi. Gambaran awal ini dilakukan dengan mencari informasi mengenai perusahaan secara umum melalui profil perusahaan. Gambaran umum yang diperoleh dalam tahap ini adalah profil perusahaan, lokasi kerja, ruang lingkup bisnis, dan klien organisasi. Pada tahap ini pula peneliti mempelajari rencana jangka panjang pengembangan perusahaan dan hal-hal yang diprioritaskan untuk menunjang pengembangan perusahaan, terutama pada area sumber daya manusia.

3.12.2. Tahap *Entry*

Pada tahap kedua, peneliti mulai mengeksplorasi permasalahan di PT X yang terkait dengan program pelatihan bagi *pre operational first officer*, perilaku yang ingin dikembangkan melalui pelatihan tersebut, serta permasalahan yang terjadi dari hasil evaluasi program sebelumnya. Permasalahan mengenai perilaku tersebut digali lebih lanjut melalui wawancara. Wawancara yang dilakukan menggunakan metode wawancara dengan pedoman umum kepada HRD Manager, Training Manager, Chief Pilot, dan *pre operational first officer* yang sedang mengikuti pelatihan.

Pada tahap ini peneliti juga mengajukan proposal penelitian kepada pihak HRD PT.X, dengan menjabarkan tema yang akan diambil dalam penelitian, serta aktivitas yang akan dilakukan selama pelaksanaan penelitian. Hal ini perlu dilakukan agar tercipta harapan yang saling menguntungkan antara peneliti dan pihak manajemen, dimana pihak manajemen memberikan kepercayaan pada peneliti untuk melaksanakan intervensi yang bertujuan untuk memperbaiki permasalahan yang terjadi. Tanpa adanya dukungan dari pihak manajemen, kegiatan penelitian dan intervensi tidak dapat dilanjutkan (Smither, Houston, & McIntire, 1996).

3.12.3. Tahap *Data Collection*

Setelah mendapatkan persetujuan dan dukungan dari pihak HRD PT X untuk melaksanakan penelitian, peneliti mulai melakukan proses pengumpulan data. Proses ini diawali dengan mengembangkan variabel-variabel penelitian, yang didapat dari hasil analisa dari hasil interview. Dari hasil wawancara yang dilakukan didapatkan kesimpulan bahwa hal yang masih perlu ditingkatkan dari *pre operational first officer* setelah mengikuti pelatihan adalah keterampilan kerjasama terutama pada pilot senior. Penyebab dari kurangnya keterampilan kerjasama *first officer* disebabkan karena perilaku kurang asertif, dimana *first officer* masih dirasa kurang asertif dalam mengkomunikasikan pemikiran dan informasi yang diketahui, sehingga pilot senior merasa tidak kurang terbantu dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dikhawatirkan akan menjadi potensi

permasalahan apabila pilot harus mengambil keputusan dalam penerbangan yang membutuhkan informasi dari *first officer*.

Untuk mencegah permasalahan tersebut terulang kembali, peneliti mencoba mendapatkan gambaran dari perilaku asertif dan keterampilan kerjasama dari *pre operational first officer* yang saat ini sedang dalam masa pelatihan, sehingga dapat dilakukan perbaikan apabila masih dirasa perlu ditingkatkan. Untuk mendapatkan gambaran perilaku asertif, peneliti menggunakan adaptasi alat ukur *Rathus Assertiveness Scedule* yang disusun oleh Rathus (dalam Rathus & Nevid, 1983) untuk mengukur perilaku asertif seseorang. Selanjutnya untuk mengukur gambaran keterampilan kerjasama, peneliti menggunakan adaptasi *Teamwork Skill Questionnaire* yang dikembangkan oleh O'Neil (dalam Brungardt, 2009)

3.12.4. Tahap Data Feedback

Setelah melakukan pengambilan data *pre-test*, dilakukan analisis data secara kuantitatif. Data kuantitatif yang diolah berasal dari kuesioner perilaku asertif dan keterampilan kerjasama. Pada tahap ini, peneliti mendiskusikan hasil pengolahan data pada responden. Dengan demikian, pihak organisasi mendapatkan gambaran mengenai kondisi yang terjadi dalam organisasi (Smither, Houston, & McIntire, 1996).

Dalam tahap data *feedback*, peneliti mendiskusikan hasil dari kuesioner yang telah dianalisa kepada penanggung jawab pelatihan karyawan baru. Selain menyampaikan data, peneliti juga mendapatkan gambaran mengenai kondisi dari pelaksanaan pelatihan yang dapat memperkuat hasil analisa yang didapatkan. *Feedback* terhadap data yang diberikan dapat menjadi masukan dalam proses analisa berikutnya.

3.12.5. Tahap Diagnosis

Tahap kelima dari penelitian ini adalah tahap diagnosis. Dalam tahap ini peneliti bersama-sama dengan pihak perusahaan menganalisa, mengidentifikasi masalah dan mencari peluang perbaikan dari masalah yang ditemukan (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Dalam melaksanakan tahap diagnosis, peneliti

bersama dengan penanggungjawab pelatihan karyawan baru mengidentifikasi masalah berdasarkan hasil kuesioner, dan wawancara yang dilakukan.

Dari hasil analisa yang dilakukan, didapatkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh PT X dalam mempersiapkan *first officer* untuk masuk ke lingkungan kerja adalah perlunya memberikan pembekalan yang dapat meningkatkan perilaku asertif terutama saat bekerja dengan pilot senior. Dengan meningkatnya perilaku asertif maka diharapkan keterampilan kerjasama juga akan meningkat. Permasalahan ini dinyatakan setelah mengadakan pengolahan data secara kuantitatif dan kualitatif.

3.12.6. Tahap *Action Planning*

Pada tahap *Action Planning* permasalahan sudah diidentifikasi, selanjutnya peneliti membangun strategi yang spesifik untuk membuat perubahan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Dalam tahap ini peneliti merencanakan tahap-tahap intervensi yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan dari hasil diagnosa. Dari hasil diagnosa diperoleh bahwa perilaku yang akan diberi intervensi adalah perilaku asertif, dengan harapan apabila perilaku asertif meningkat, maka keterampilan kerjasama dari responden juga akan meningkat.

Intervensi yang dilakukan adalah *Human process interventions*, yaitu intervensi untuk mengatasi isu-isu yang berkaitan dengan proses-proses sosial yang terjadi pada anggota organisasi, seperti komunikasi, pembuatan keputusan, kepemimpinan dan dinamika kelompok (Cummings & Worley, 2005). Dalam mengatasi permasalahan dalam penelitian ini, metode intervensi yang akan digunakan adalah training dan pemberian *feedback* setelah pelaksanaan training.

3.12.7. Tahap *Action Implementation*

Pada tahap ini, peneliti mengimplementasikan intervensi yang sudah dirancang, dengan bekerjasama dengan pihak perusahaan (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Dalam penelitian ini, pelaksanaan intervensi dilaksanakan pada tanggal 16 Mei 2012, dan mengambil lokasi di ruang training PT. X.

3.12.8. Tahap *Evaluation*

Dalam tahap akhir ini, peneliti mengevaluasi data hasil intervensi untuk menentukan apakah keberhasilan dari usaha perubahan yang dilakukan. Data yang diperoleh dari hasil evaluasi implementasi dapat digunakan juga untuk mendiagnosis permasalahan lebih jauh lagi, dan merencanakan tindak lanjutnya (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Dalam penelitian ini, evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi terhadap pelaksanaan intervensi dan evaluasi efektivitas intervensi terhadap perubahan perilaku.

Evaluasi pelaksanaan intervensi dilakukan dengan melaksanakan evaluasi training tahap 1 dan 2 untuk mengetahui reaksi dan peningkatan pengetahuan dari peserta, dan evaluasi pelaksanaan feedback dengan wawancara. Sedangkan efektivitas pelaksanaan intervensi dilakukan dengan membandingkan skor perilaku asertif dan keterampilan kerjasama pada peserta sebelum dan sesudah dilaksanakan intervensi.

3.13. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan pengolahan data kuantitatif dan kualitatif. Pengolahan data kuantitatif menggunakan analisis statistik dilakukan dengan bantuan program SPSS for Windows versi 17.0. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik nonparametrik, dimana analisa ini digunakan untuk analisa dengan jumlah data kecil, yaitu kurang dari 30 (Santoso, 2012)

Data-data yang diperoleh dari kegiatan *pre-test* adalah data kuesioner. Data kuesioner dalam kegiatan ini diolah secara statistik untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel. Field (2000) menjelaskan bahwa korelasi *Spearman Rho* digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara dua variabel pada data nonparametrik. Analisis statistik nonparametrik digunakan dalam penelitian ini karena meskipun populasi berdistribusi normal, namun jumlah sampel penelitian terlalu kecil ($N=7$). Di dalam mengolah data korelasi ini, peneliti melihat signifikansi ($p < 0,01$ atau $p < 0,05$) untuk dapat menentukan apakah kedua variabel tersebut berhubungan atau tidak. Metode korelasi ini termasuk ke dalam analisis statistik nonparametrik.

Data kuesioner post-test dapat digunakan untuk mengetahui perubahan perilaku asertif dan keterampilan kerjasama *pre operational first officer*. Untuk mengolahnya, diperlukan analisis statistik dengan menggunakan metode *Wilcoxon's matched Pairs Test*. Analisis ini digunakan untuk mengetahui perbedaan antara dua pasang skor sebagai efek dari manipulasi eksperimental (Field, 2000), yang dalam penelitian ini adalah intervensi penelitian. Perbedaan ini dilihat dari mean pada pasangan skor tersebut dan membandingkannya dengan perbedaan dari mean populasi.



BAB 4

HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Di dalam bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum responden penelitian dan hasil, analisis serta kesimpulan perhitungan awal sebagai dasar intervensi. Selain itu, dalam bab ini juga dijelaskan berbagai hal mengenai intervensi yang dilakukan, mencakup waktu, tempat, responden, prosedur dan evaluasi hasil intervensi.

4.1. Gambaran Responden Penelitian

4.1.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian

Responden penelitian awal adalah *pre operational first officer* , yaitu karyawan baru yang sedang mengikuti pelatihan untuk menjadi *first officer*. Jumlah total responden adalah 7 orang. Di dalam sub bab ini akan digambarkan klasifikasi responden penelitian berdasarkan usia, jenis kelamin dan level pendidikan.

4.1.1.1. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini adalah gambaran data jenis kelamin responden yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan :

Tabel 4.1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Usia	Jumlah	%
Laki-laki	7	100%
Perempuan	0	0%
Total	7	100%

Berdasarkan tabel 4.1. didapatkan gambaran bahwa seluruh responden dalam penelitian ini adalah laki-laki.

4.1.1.2. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Usia

Pengelompokan usia responden penelitian didasarkan pada tahap perkembangan kognitif menurut Schaie (dalam Papalia, Olds dan Feldman, 2007). Perkembangan kognitif berguna bagi individu dalam menjalankan tugas yang

bersifat kompleks, yang membutuhkan pemikiran dan keputusan dari individu. Dalam tahap perkembangan kognitif terdapat dua tahap yang dikategorikan produktif pada individu yaitu pada *achieving stage* (usia 20-35 tahun), kemudian *responsible stage* dan *executive stage* (36 tahun- pertengahan 60 tahun).

Tabel 4.2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	%
20 – 35	7	100%
36 - 60	0	0%
Total	7	100%

Tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan responden berada pada rentang usia 20 – 35 tahun, dengan demikian mereka masih berada pada tahap *achieving stage*. Dalam *achieving stage* kebutuhan pengetahuan dari individu tidak hanya digunakan untuk diri sendiri, namun juga digunakan untuk mencapai target seperti target karir, maupun target dalam hal keluarga (Papalia, Olds dan Feldman, 2007).

4.1.1.3. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir responden dibagi menjadi beberapa tingkatan yaitu SMA (Sekolah Menengah Atas) dan sederajat, Diploma (D1 – D3) dan Sarjana (S1). Gambaran pendidikan terakhir dari responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	%
SMA/ Setara	0	0%
Diploma	7	100%
Sarjana	0	0%
Total	7	100%

Dari tabel 4.3 didapatkan informasi bahwa seluruh responden berada dalam level pendidikan diploma. Seluruh responden adalah lulusan dari Sekolah Tinggi Ilmu Penerbangan program studi penerbang, dengan level pendidikan setingkat D2.

4.1.1.4. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Masa Kerja

Pengelompokan masa kerja responden penelitian didasarkan pada tahap perkembangan karir individu menurut Cummings & Worley (2005). Tahap perkembangan karir ini terdiri dari *the establishment stage* (0 – 2 tahun), *the advancement stage* (2 - 10 tahun), *the maintenance stage* (> 10 tahun)

Tabel 4.4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	%
0-2 tahun	7	100%
2 – 10 tahun	0	0%
>10 tahun	0	0%
Total	7	100%

Berdasarkan tabel 4.4 diatas didapatkan bahwa seluruh responden memiliki masa kerja 0 – 2 tahun, sehingga masih termasuk dalam *the establishment stage*. Pada tahap ini individu masih belum menyadari potensi dan kemampuan yang dimiliki. Masih membutuhkan arahan, dukungan dan umpan balik baik dari rekannya, atasan, maupun karyawan yang lebih senior. Pada tahap ini juga individu mulai mendalami kemampuan yang dimiliki, dan menentukan pilihan karir dan tempat kerja yang sesuai dengan kemampuannya (Cummings & Worley, 2005).

4.2. Gambaran Hasil Penelitian pada saat *Pre-Test*

4.2.1 Pengambilan Data Awal

Penelitian diawali dengan uji normalitas dari data yang diperoleh. Uji normalitas bertujuan untuk melihat apakah distribusi data pada penelitian yang didapatkan normal atau tidak. Dalam penelitian ini akan digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 (Santoso, 2008). Tabel dibawah ini menunjukkan hasil uji normalitas alat ukur perilaku asertif dan keterampilan kerjasama.

Tabel 4.5. Uji Normalitas Alat Ukur

Alat Ukur	Nilai Sign	Hasil
Perilaku Asertif	0,635	Signifikan
Keterampilan Kerjasama	0,932	Signifikan

Berdasarkan tabel 4.5. diketahui bahwa data yang digunakan untuk mengukur perilaku asertif dan keterampilan kerjasama memiliki distribusi normal.

4.2.2 Gambaran Hubungan antara Perilaku Asertif dengan Keterampilan Kerjasama pada Responden

Peneliti menyebarkan kuesioner perilaku asertif dan kuesioner keterampilan kerjasama pada responden. Hasil dari kuesioner tersebut diolah dengan menggunakan korelasi *Spearman Rho* pada SPSS 17.0. *for windows* untuk melihat hubungan antara kedua variabel tersebut. Setelah melihat hubungan ini, peneliti dapat memutuskan apakah penelitian dapat dilanjutkan dengan memberikan intervensi kepada responden. Di bawah ini adalah hasil pengolahan data tersebut.

Tabel 4.6. Hubungan antara Perilaku Asertif dan Keterampilan Kerjasama

Koefisien Korelasi	Nilai Sign	Hasil
0,773	0,042*	Signifikan

*korelasi signifikan pada l.o.s 0,05

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa koefisien korelasi antara perilaku asertif dengan keterampilan kerjasama adalah sebesar 0,773 dengan signifikansi sebesar 0,042. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku asertif dengan keterampilan kerjasama (Ha1 diterima). Selain itu hasil perhitungan diketahui bahwa hubungan antar variabel adalah positif, artinya semakin tinggi perilaku asertif maka semakin tinggi pula keterampilan kerjasama pada seseorang, demikian juga sebaliknya.

4.2.3 Gambaran Perilaku Asertif Responden pada saat *Pre-Test*

Penelitian ini menggunakan alat ukur perilaku asertif yang diadaptasi dari *Rathus Assertiveness Schedule* (RAS) yang terdiri dari 30 item. Setelah uji

reliabilitas dan validitas, item yang digunakan berjumlah 21 item. Berikut ini adalah gambaran deskriptif dari hasil skor perilaku asertif responden :

Tabel 4.7. Hasil Perhitungan Deskriptif skor Perilaku Asertif pada saat *Pre-Test*

Jumlah Responden	Skor Min	Skor Max	Mean	Standar Deviasi
7	55	87	74,86	12,889

Dalam menggolongkan skor Perilaku Asertif, peneliti membagi responden ke dalam tiga kategori rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan *within group norms* (norma dalam kelompok) menggunakan *percentile* dari hasil skor karyawan. Menurut Anastasi & Urbina (1997) *percentile score* diperlihatkan sebagai persentase dimana skor mentah seseorang berada pada sampel terstandar. *Percentile* mengindikasikan posisi relatif individu pada sampel terstandar. *Percentile 50 (P50)* merupakan pengukuran *central tendency* dalam penelitian. Responden yang berada di bawah 25% dari sampel terstandar (P25) merupakan kuartil rendah dalam penelitian. Dan responden yang berada di atas 75% dari sampel terstandar (P75) merupakan kuartil tinggi dalam penelitian. Berikut ini akan dijelaskan gambaran peserta pada kuartil tersebut.

Tabel 4.8 Gambaran Pengelompokan skor Perilaku Asertif

Kuartil	Rentang Skor Total	Jumlah Responden	Presentase (%)
Rendah (dibawah P25)	< 60	1	14%
Sedang (antara P25-P75)	60 - 86	5	72%
Tinggi (diatas P75)	>86	1	14%

Dari penetapan kategori berdasarkan *percentile* tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total < 60 tergolong pada kuartil rendah, 60 - 86 tergolong pada kuartil sedang, dan >86 tergolong pada kuartil tinggi. Berdasarkan penggolongan tersebut, terdapat 1 responden yang tergolong pada kuartil rendah (14%), 5 responden yang tergolong pada kuartil sedang (72%), dan 1 responden tergolong pada kuartil tinggi (14%). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini diketahui bahwa mayoritas perilaku asertif responden berada pada kuartil sedang.

4.2.4 Gambaran Keterampilan Kerjasama Responden pada saat *Pre-Test*

Penelitian ini menggunakan alat ukur keterampilan kerjasama yang diadaptasi dari *Teamwork Skill Questionnaire* dari O'Neil. Jumlah item dalam kuesioner tersebut adalah 35. Setelah uji validitas dan reliabilitas item yang digunakan dalam kuesioner ini 27 item.

Tabel 4.9. Hasil Perhitungan Deskriptif skor Keterampilan Kerjasama pada saat *Pre-Test*

Jumlah Responden	Skor Min	Skor Max	Mean	Standar Deviasi
7	86	125	105,7	11,633

Dalam menggolongkan skor Keterampilan kerjasama, peneliti membagi responden ke dalam tiga kategori rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan *within group norms* (norma dalam kelompok) menggunakan *percentile* dari hasil skor karyawan. Menurut Anastasi & Urbina (1997) *percentile score* diperlihatkan sebagai persentase dimana skor mentah seseorang berada pada sampel terstandar. *Percentile* mengindikasikan posisi relatif individu pada sampel terstandar. *Percentile 50 (P50)* merupakan pengukuran *central tendency* dalam penelitian. Responden yang berada di bawah 25% dari sampel terstandar (P25) merupakan kuartil rendah dalam penelitian. Dan responden yang berada di atas 75% dari sampel terstandar (P75) merupakan kuartil tinggi dalam penelitian. Berikut ini akan dijelaskan gambaran peserta pada kuartil tersebut:

Tabel 4.10 Gambaran Pengelompokan skor Keterampilan Kerjasama

Kuartil	Rentang Skor Total	Jumlah Responden	Presentase (%)
Rendah (dibawah P25)	< 101	1	14%
Sedang (antara P25-P75)	101 - 111	5	72%
Tinggi (diatas P75)	>111	1	14%

Dari pengkategorian berdasarkan *percentile* tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total < 101 tergolong pada kuartil rendah, 101 - 111 tergolong pada kuartil sedang, dan > 111 tergolong pada kuartil tinggi. Dari penggolongan tersebut, terdapat 1 responden yang tergolong pada kuartil rendah (14%), 5 responden yang tergolong pada kuartil sedang (72%), dan 1 responden

tergolong pada kuartil tinggi (14%). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini diketahui bahwa mayoritas keterampilan kerjasama responden berada pada kuartil sedang.

4.3. Program Intervensi

4.3.1. Waktu

Intervensi dilaksanakan pada tanggal 16 Mei 2012, dari jam 08.00- 16.00

4.3.2. Tempat

Intervensi dilakukan di ruang training PT.X

4.3.3. Responden Intervensi

Di dalam intervensi, responden intervensi adalah para karyawan baru di bagian operasional dengan jabatan *first officer* dengan jumlah 7 orang.

4.3.4. Prosedur Persiapan Intervensi

Peneliti melakukan beberapa hal untuk mempersiapkan intervensi. Berdasarkan data yang telah didapatkan sebelumnya, intervensi dibuat dengan tujuan memberikan solusi terhadap permasalahan yang ditemukan dalam proses pengambilan data. Dalam hal ini masalah yang akan diangkat adalah peningkatan perilaku asertif yang dimiliki oleh *pre operational first officer*. Peningkatan perilaku asertif diharapkan akan membantu meningkatkan keterampilan kerjasama *pre operational first officer* yang menjadi permasalahan pada penelitian ini. Intervensi yang direncanakan untuk dilakukan adalah intervensi training komunikasi asertif dan *feedback*. Persiapan yang dilakukan dalam melaksanakan intervensi ini adalah sebagai berikut :

4.3.4.1 Training

Intervensi pertama yang diberikan kepada peserta adalah training komunikasi asertif. Dalam menyusun intervensi training terdapat beberapa tahap yang harus dilaksanakan yaitu :

a. Membuat Desain Pelatihan

Desain pelatihan disusun berdasarkan dinamika permasalahan yang diperoleh melalui kuesioner, dan wawancara. Desain pelatihan mencakup tujuan dan metode yang digunakan. Tujuan dari Training ini bertujuan untuk

memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada peserta mengenai perilaku asertif, sekaligus dapat memberikan gambaran penerapan perilaku asertif dalam ruang lingkup pekerjaan. Sementara metode yang digunakan dalam training ini adalah ceramah, *games*, video, dan *roleplay*.

b. Menyusun Materi Pelatihan

Materi pelatihan disusun berdasarkan desain yang telah dibuat, dan dilengkapi dengan sumber dari literatur. Dalam pelatihan ini peneliti memberikan tiga materi kepada peserta yaitu :

- **Pemahaman mengenai dasar-dasar komunikasi**
Dalam memberikan pemahaman mengenai dasar-dasar komunikasi, peserta diajak untuk memahami apa definisi dari komunikasi, hambatan dalam proses komunikasi, dan bentuk-bentuk komunikasi yang efektif.
- **Komunikasi asertif konsep dan penerapannya**
Pada materi ini peserta diberikan pemahaman mengenai konsep komunikasi asertif dan perbedaannya dengan komunikasi pasif dan agresif. Selain itu dalam sesi ini peserta diberikan pemahaman mengenai alternatif cara untuk menerapkan perilaku asertif, serta cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan perilaku asertif.
- **Komunikasi asertif dalam kelompok**
Pada materi ini peserta diberikan pemahaman mengenai konsep kerjasama tim, dan peran individu di dalam kerjasama. Selanjutnya peserta juga akan diberikan pemahaman mengenai pentingnya penerapan perilaku asertif pada saat bekerjasama dalam mencapai tujuan dalam kelompok.

c. Konfirmasi Materi

Setelah menyusun materi pelatihan, peneliti melakukan konfirmasi kepada Manager Training mengenai materi yang akan disampaikan, metode yang digunakan serta gambaran pelaksanaan training. Dari hasil konfirmasi yang dilakukan, Manager Training memberikan beberapa masukan mengenai tema yang akan digunakan dalam proses *role play*, sehingga sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan dari peserta training.

d. Persiapan Pelatihan

Setelah melakukan konfirmasi dan mendapatkan persetujuan mengenai materi yang akan diberikan, peneliti mempersiapkan sarana-prasarana yang dibutuhkan untuk pelaksanaan training, yang berupa *handout* untuk peserta, perlengkapan permainan, dan video.

4.3.4.2 *Feedback*

Sebagai pelengkap pelaksanaan training, peneliti juga memberikan *feedback* kepada peserta mengenai perilaku asertif yang dimunculkan selama pelaksanaan training. *Feedback* ini diberikan dengan tujuan agar peserta mengetahui hal-hal yang masih perlu diperbaiki dalam menerapkan perilaku asertif, khususnya saat bekerjasama dengan kelompok. *Feedback* penting dilakukan setelah proses training dilakukan untuk membantu peserta dalam menerapkan ilmu yang didapatkan selama mengikuti training (Aamodt, 2007). Dengan mendapatkan *feedback* peserta dapat memahami hal-hal yang masih perlu diperbaiki dalam dirinya, sehingga dapat dimanfaatkan untuk perkembangan dirinya. *Feedback* diberikan berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada peserta selama pelaksanaan training. Persiapan yang dilakukan dalam pemberian *feedback* ini adalah :

a. Membuat panduan observasi

Panduan observasi disusun untuk membantu pelaksanaan observasi perilaku peserta selama mengikuti training. Panduan observasi berisi daftar perilaku yang merupakan ciri-ciri perilaku asertif, yaitu menyampaikan pendapat tanpa diminta, menyampaikan ketidaksetujuan, membuka percakapan dalam kelompok, bertanya hal-hal yang kurang jelas, dan menyampaikan *feedback* terhadap pendapat orang lain.

b. Membuat panduan pelaksanaan *feedback*

Panduan pelaksanaan *feedback* berisi pertanyaan yang diajukan kepada peserta agar peserta dapat memahami hal-hal yang masih perlu diperbaiki dalam menerapkan perilaku asertif, dan mendapatkan gambaran bagaimana meningkatkan perilaku asertif pada dirinya.

4.3.5 Pelaksanaan Intervensi

Pada pelaksanaannya, intervensi telah berjalan sesuai dengan rencana. Pada saat pelaksanaan training, perusahaan menambah jumlah peserta dengan melibatkan bagian lain yaitu dari bagian GA, Logistik, IT, dan Maintenance, sehingga total peserta training menjadi 22 orang. Dalam intervensi ini, meskipun total peserta training adalah 22 orang, namun analisa evaluasi intervensi hanya dilakukan pada 7 orang yang menjadi responden dalam penelitian ini.

Intervensi dilaksanakan pada tanggal 16 Mei 2012 di R. Training PT.X. Pelaksanaan training mundur dari jadwal yang telah disusun sebelumnya, karena menunggu peserta hadir dalam ruangan. Pelatihan yang seharusnya dimulai pukul 08.00 mundur menjadi pukul 09.00. Pelatihan diawali dengan memberikan *pre-test* kepada peserta, pembukaan dari bagian training, dan kontrak belajar. Selanjutnya materi diberikan sesuai dengan desain yang telah disusun sebelumnya. Pelatihan diakhiri dengan penarikan kesimpulan dan pelaksanaan *post-test* dari para peserta. Pelatihan yang dilaksanakan berakhir pada pukul 14.30 WIB, selanjutnya ketujuh responden pelatihan akan diberikan *feedback* mengenai perilaku asertif selama pelatihan, sementara peserta lain yang tidak termasuk sebagai responden boleh kembali ke tempat kerja masing-masing.

Selama pelaksanaan training, selain memberikan materi peneliti juga melakukan observasi kepada para responden untuk mengetahui sampai sejauh mana peserta melakukan perilaku asertif, terutama pada saat berinteraksi di dalam kelompok. Hasil observasi ini akan dijadikan dasar dalam pemberian *feedback* pada responden setelah training selesai dilakukan. Pemberian *feedback* dilakukan di ruangan yang sama, namun secara individual. Peneliti berdiskusi dengan peserta mengenai perilaku asertif yang masih perlu diperbaiki, selanjutnya peserta bersama dengan peneliti menentukan rencana untuk dapat meningkatkan perilaku asertif dari responden. Pelaksanaan pemberian *feedback* untuk masing-masing responden memakan waktu sekitar 30 – 45 menit.

4.4 Evaluasi Pelaksanaan

4.4.1 Evaluasi Reaksi

Evaluasi reaksi merupakan evaluasi tahap pertama dalam pelaksanaan training. Dalam evaluasi ini akan dilihat sejauh mana kepuasan peserta terhadap program training yang telah diberikan, sekaligus untuk mengetahui hal-hal yang masih perlu ditingkatkan pada pelaksanaan program training berikutnya (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Evaluasi diberikan dalam bentuk kuesioner yang berisi 11 pernyataan mengenai hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan training seperti materi yang diberikan, kemampuan instruktur menyampaikan materi, fasilitas penunjang training, kemungkinan penerapan training dan lain-lain. Peserta diminta untuk memberikan nilai dari skala 1 untuk reaksi sangat tidak setuju sampai 6 untuk reaksi sangat setuju dengan pernyataan yang tersedia.

Hasil dari evaluasi reaksi secara kuantitatif didapatkan bahwa rata-rata reaksi yang diberikan oleh peserta adalah 5,17 dari nilai maksimal 6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum peserta sudah merasa puas dengan pelaksanaan training yang diberikan. Berdasarkan nilai yang diberikan, nilai kepuasan paling tinggi yang diberikan kepada peserta adalah peserta merasa materi yang diberikan bermanfaat bagi pekerjaan, dan adanya keseimbangan antara presentasi dan keterlibatan peserta, dengan nilai rata-rata masing-masing 5,32. Sementara nilai paling rendah adalah kesesuaian pelaksanaan training dengan jadwal, dengan nilai rata-rata 4,95. Penilaian dari masing-masing item dapat dilihat dalam lampiran.

Sementara secara kualitatif reaksi yang diberikan dalam pelatihan ini termasuk baik, dimana sebagian besar menyatakan kepuasannya terhadap materi yang diberikan, dan merasa perlu adanya pelatihan serupa diterapkan kepada bagian lain. Selain itu, ada beberapa masukan terkait pelaksanaan training yaitu waktu training yang sangat singkat, instruktur dalam mengajar masih terkesan terburu-buru, dan perlunya contoh-contoh penerapan materi yang sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan sehari-hari.

4.4.2 Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran merupakan evaluasi tahap dua dalam pelaksanaan training. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur pemahaman dan pengetahuan yang didapatkan oleh peserta setelah mengikuti training. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas dari training dalam menyampaikan konsep, prinsip maupun teknik dalam materi training kepada peserta, dengan membandingkan pemahaman atau keterampilan yang dimiliki peserta sebelum dan sesudah mengikuti program training (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

Dalam evaluasi ini peserta diberikan tes yang berisi 5 *open-ended question* yang berhubungan dengan pemahaman peserta mengenai perilaku asertif dan penerapannya. Tes ini diberikan sebelum pelaksanaan training dan setelah training selesai dilakukan. Evaluasi dilakukan dengan melihat perbedaan skor *pre-test* responden sebelum dan setelah melaksanakan proses training. Pengolahan hasil dilakukan dengan menggunakan *Wilcoxon's matched Pairs Test* dengan menggunakan SPSS 17.0. *for windows*. Hasil pengolahan data perbandingan *pre-test* dan *post-test* dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.11 Perbedaan Skor *Pre-Test* dan *Post-Test* Training Komunikasi Asertif

Training Komunikasi Asertif	Nilai Z	Sig.
<i>Pre-Test</i>		
<i>Post-Test</i>	-2.375	0,018

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa skor signifikansi 0,018 signifikan pada l.o.s 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan skor pemahaman mengenai materi training yang signifikan sebelum dan setelah diberikan pelaksanaan training komunikasi asertif. Berdasarkan tabel di atas juga, nilai Z hitung negatif berarti mean skor pemahaman materi training sebelum intervensi lebih kecil daripada setelah intervensi.

Selain dalam bentuk test tertulis, peneliti juga melakukan wawancara kepada peserta untuk mengetahui sejauh mana pembelajaran yang didapatkan selama mengikuti pelaksanaan training yang dilakukan. Gambaran hasil wawancara dengan responden dapat dilihat pada lampiran.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan seluruh responden dapat disimpulkan bahwa secara umum mereka sudah memahami materi yang diberikan dalam pelaksanaan training, dimana mereka mendapatkan pembelajaran mengenai jenis-jenis komunikasi, pemahaman mengenai komunikasi asertif dan cara menerapkan komunikasi asertif dalam ruang lingkup aktivitas sehari-hari seperti memahami diri sendiri, menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi dari lawan bicara, serta meningkatkan kepercayaan diri untuk menerapkan perilaku asertif dalam kehidupan sehari-hari. Hal-hal tersebut merupakan bagian dari materi yang diberikan kepada peserta selama pelaksanaan training.

4.4.3 Hasil Pelaksanaan *Feedback*

Feedback yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *feedback* sebagai kelanjutan dalam proses training. *Feedback* penting dilakukan setelah proses training dilakukan untuk membantu peserta dalam menerapkan ilmu yang didapatkan selama mengikuti training (Aamodt, 2007). *Feedback* diberikan berdasarkan hasil pengukuran perilaku asertif melalui kuesioner, dan observasi perilaku responden selama mengikuti pelaksanaan training. Gambaran hasil pelaksanaan *feedback* dapat dilihat dalam lampiran

Berdasarkan hasil *feedback* yang diberikan dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya seluruh peserta menyadari kelebihan dan kekurangannya dalam melaksanakan perilaku asertif. Berdasarkan hal tersebut mereka sudah mampu untuk membuat perencanaan mengenai hal-hal yang harus dilakukan untuk meningkatkan perilaku asertif yang dimiliki.

Penyebab kurang munculnya perilaku asertif pada responden secara garis besar adalah rasa sungkan terhadap figur yang lebih senior, kurang percaya diri terhadap kemampuan yang dimiliki, dan aspek pribadi yang tidak terlalu menyukai konflik. Untuk meningkatkan perilaku asertifnya secara umum responden memiliki rencana untuk berusaha menjalin relasi dengan lingkungan baru, meningkatkan rasa percaya diri dengan mengenali kelebihan dan kekurangan yang dimiliki, meningkatkan pengetahuan mengenai bidang terkait pekerjaan agar dapat menyampaikan pendapat dengan lebih tepat, dan tetap melatih diri untuk berperilaku asertif dalam aktivitas sehari-hari

4.4.4 Evaluasi Pelaksanaan *Feedback*

Setelah pelaksanaan *feedback* dilakukan evaluasi untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan *feedback*. Evaluasi dilakukan dengan melaksanakan interview kepada responden untuk mengetahui apakah *feedback* yang diberikan dapat bermanfaat dan dapat membantu mereka dalam menerapkan perilaku asertif di lingkungan kerjanya, khususnya saat bekerjasama dengan rekan kerjanya. Hasil wawancara mengenai efektivitas pelaksanaan *feedback* dapat dilihat pada lampiran.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada seluruh responden dapat disimpulkan bahwa mereka merasa puas dengan adanya pemberian *feedback* setelah pelaksanaan training. Mereka berpendapat bahwa dengan adanya pemberian *feedback* mereka menjadi lebih memahami hal-hal yang menjadi kelebihan dan kekurangan dirinya dalam menerapkan perilaku asertif, sehingga mereka juga mendapatkan gambaran bagaimana cara meningkatkannya. Hanya saja mereka masih belum dapat menilai penerapan *feedback* dalam lingkungan kerja karena saat ini mereka masih berada dalam masa pelatihan, dan belum dilibatkan dalam pekerjaan secara langsung.

Hal yang menjadi usulan adalah perlunya pemberian *feedback* pada bidang-bidang lain selain komunikasi asertif, perlunya dukungan dari atasan dalam menerapkan perilaku asertif, perlunya pemberian *feedback* secara rutin terutama saat mereka sudah dilibatkan dalam pekerjaan, serta alokasi waktu yang tepat dalam pemberian *feedback* sehingga peserta dapat lebih banyak berdiskusi dengan pemberi *feedback*.

4.4.5 Gambaran Perilaku Asertif pada saat Post-Test

Dalam penelitian ini gambaran perilaku asertif pada saat post-test dilaksanakan dua minggu setelah pelaksanaan intervensi dengan memberikan kuesioner perilaku asertif yang terdiri dari total 21 item. Berikut ini adalah gambaran deskriptif dari hasil kuesioner setelah intervensi diberikan.

Tabel 4.12. Hasil Perhitungan Deskriptif skor Perilaku Asertif pada saat *Post-Test*

Jumlah Responden	Skor Min	Skor Max	Mean	Standar Deviasi
7	60	91	79,571	10,014

Dalam menggolongkan skor perilaku asertif, peneliti membagi responden ke dalam tiga kategori rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan *within group norms* (norma dalam kelompok) menggunakan *percentile* dari hasil skor karyawan. Menurut Anastasi & Urbina (1997) *percentile score* diperlihatkan sebagai persentase dimana skor mentah seseorang berada pada sampel terstandar. Dalam penelitian ini, responden yang berada di bawah 25% dari sampel terstandar (P25) merupakan kuartil rendah dalam penelitian. Dan responden yang berada di atas 75% dari sampel terstandar (P75) merupakan kuartil tinggi dalam penelitian. Berikut ini akan dijelaskan gambaran peserta pada kuartil tersebut.

Tabel 4.13. Gambaran Pengelompokan skor Perilaku Asertif pada saat *Post-Test*

Kuartil	Rentang Skor Total	Jumlah Responden	Presentase (%)
Rendah (dibawah P25)	< 76	1	14%
Sedang (antara P25-P75)	76 - 87	5	72%
Tinggi (diatas P75)	>87	1	14%

Dari kategori berdasarkan *percentile* dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total < 76 tergolong pada kuartil rendah, 76 - 87 tergolong pada kuartil sedang, dan > 87 tergolong pada kuartil tinggi. Dari penggolongan tersebut, terdapat 1 responden yang tergolong pada kuartil rendah (14%), 5 responden yang tergolong pada kuartil sedang (72%), dan 1 responden tergolong pada kuartil tinggi (14%). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini diketahui bahwa mayoritas perilaku asertif responden berada pada kuartil sedang.

4.4.6 Perbandingan Perilaku Asertif Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Intervensi

Pada penelitian ini akan dilihat perbedaan skor perilaku asertif responden sebelum dan setelah intervensi diberikan. Pengujian ini dilakukan dengan menyebarkan

kuesioner Perilaku Asertif dua minggu setelah pemberian intervensi dan mengolah hasil kuesioner tersebut dengan menggunakan *Wilcoxon's matched Pairs Test* dengan menggunakan SPSS 17.0. *for windows*. Pengujian tersebut dilakukan untuk melihat perbedaan mean pada kelompok responden yang sama tetapi mengalami perlakuan yang berbeda (Gravetter, 2007). Responden yang terlibat dalam pengujian ini adalah 7 responden yang mengikuti *pre-test* dan *post-test*. Di bawah ini adalah hasil dari pengolahan data tersebut:

Tabel 4.14 Perbedaan Skor *Pre-Test* dan *Post-Test* Perilaku Asertif

Perilaku Asertif	Nilai Z	Sig.
<i>Pre-Test</i>	-2.207	0,027
<i>Post-Test</i>		

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa skor signifikansi 0,027 signifikan pada l.o.s 0,05. Jadi dapat dikatakan terdapat perbedaan skor perilaku asertif dari yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi (H_{a2} diterima). Berdasarkan tabel di atas juga, nilai Z hitung negatif berarti mean skor perilaku asertif sebelum intervensi lebih kecil daripada setelah intervensi.

4.4.7 Gambaran Keterampilan Kerjasama pada saat Post-Test

Dalam penelitian ini gambaran keterampilan kerjasama pada saat post-test dilaksanakan dua minggu setelah pelaksanaan intervensi dengan memberikan kuesioner perilaku asertif yang terdiri dari total 27 item. Berikut ini adalah gambaran deskriptif dari hasil kuesioner setelah intervensi diberikan.

Tabel 4.15. Hasil Perhitungan Deskriptif skor Keterampilan Kerjasama pada saat pelaksanaan *Post-Test*

Jumlah Responden	Skor Min	Skor Max	Mean	Standar Deviasi
7	102	132	115,57	12,081

Dalam menggolongkan skor keterampilan kerjasama peneliti membagi responden ke dalam tiga kategori rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan *within group norms* (norma dalam kelompok) menggunakan *percentile* dari hasil skor karyawan. Menurut Anastasi & Urbina (1997) *percentile*

score diperlihatkan sebagai persentase dimana skor mentah seseorang berada pada sampel terstandar. *Percentile* mengindikasikan posisi relatif individu pada sampel terstandar. *Percentile 50 (P50)* merupakan pengukuran *central tendency* dalam penelitian. Responden yang berada di bawah 25% dari sampel terstandar (P25) merupakan kuartil rendah dalam penelitian. Dan responden yang berada di atas 75% dari sampel terstandar (P75) merupakan kuartil tinggi dalam penelitian. Berikut ini akan dijelaskan gambaran peserta pada kuartil tersebut.

Tabel 4.16. Gambaran Pengelompokan skor Keterampilan Kerjasama pada saat *Post-Test*

Kuartil	Rentang Skor Total	Jumlah Responden	Presentase (%)
Rendah (dibawah P25)	< 106	1	14%
Sedang (antara P25-P75)	106 - 130	5	72%
Tinggi (diatas P75)	>130	1	14%

Dari kategori berdasarkan *percentile* tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total < 106 tergolong pada kuartil rendah, 106 - 130 tergolong pada kuartil sedang, dan > 130 tergolong pada kuartil tinggi. Dari penggolongan tersebut, terdapat 1 responden yang tergolong pada kuartil rendah (14%), 5 responden yang tergolong pada kuartil sedang (72%), dan 1 responden tergolong pada kuartil tinggi (14%). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini diketahui bahwa mayoritas keterampilan kerjasama responden berada pada kuartil sedang.

4.4.8 Perbandingan Keterampilan Kerjasama Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Intervensi

Pada penelitian ini akan dilihat perbedaan skor keterampilan kerjasama responden sebelum dan setelah intervensi diberikan. Pengujian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner keterampilan kerjasama dua minggu setelah pemberian intervensi dan mengolah hasil kuesioner tersebut dengan menggunakan *Wilcoxon's matched Pairs Test* dengan menggunakan SPSS 17.0. *for windows*. Pengujian tersebut dilakukan untuk melihat perbedaan mean pada kelompok responden yang sama tetapi mengalami perlakuan yang berbeda (Gravetter, 2007).

Responden yang terlibat dalam pengujian ini adalah 7 responden yang mengikuti *pre-test* dan *post-test*. Di bawah ini adalah hasil dari pengolahan data tersebut:

Tabel 4.17 Perbedaan Skor *Pre-Test* dan *Post-Test* Keterampilan Kerjasama

Keterampilan Kerjasama	Nilai Z	Sig.
<i>Pre-Test</i>		
<i>Post-Test</i>	-2.207	0,043

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa skor signifikansi 0,043 signifikan pada l.o.s 0,05. Jadi dapat dikatakan terdapat perbedaan skor keterampilan kerjasama dari yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi (H_{a2} diterima). Berdasarkan tabel di atas juga, nilai Z hitung negatif berarti mean skor perilaku asertif sebelum intervensi lebih kecil daripada setelah intervensi

BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dikemukakan mengenai kesimpulan untuk menjawab rumusan permasalahan berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti. Selain itu, akan dibahas juga mengenai diskusi hasil penelitian. Peneliti kemudian akan mengemukakan saran yang bisa diberikan oleh peneliti berkaitan dengan penelitian ini, berupa saran metodologis dan juga saran praktis.

5.1. Diskusi

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku asertif memiliki hubungan dengan keterampilan kerjasama pada *pre operational first officer* di PT.X. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat korelasi antara perilaku asertif dan keterampilan kerjasama dapat diterima. Hal ini sesuai dengan pendapat Salas (1996) yang menyatakan bahwa perilaku asertif memiliki hubungan dengan tim kerja yang efektif, sementara tim kerja yang efektif dipengaruhi oleh keterampilan kerjasama yang dimiliki individu (O'Neil dalam Brown 2009). Semakin tinggi perilaku asertif yang ditunjukkan individu, maka akan semakin tinggi pula keterampilan kerjasama yang dimiliki oleh individu.

Selain hasil di atas peneliti juga menemukan perbedaan skor perilaku asertif yang signifikan sebelum dan sesudah pelaksanaan intervensi. Dengan adanya peningkatan skor perilaku asertif sebelum dan sesudah pelaksanaan intervensi, menjelaskan bahwa terjadi perubahan perilaku asertif setelah pemberian intervensi berupa training komunikasi asertif dan pemberian *feedback* setelah pelaksanaan *training* kepada responden.

Peningkatan skor perilaku asertif juga diikuti dengan peningkatan skor keterampilan kerjasama setelah pemberian intervensi, dimana terjadi perbedaan yang signifikan antara skor keterampilan kerjasama sebelum dan sesudah pemberian intervensi. Hal ini terjadi karena berdasarkan uji korelasi kedua variabel tersebut memiliki hubungan. Dengan demikian pada saat terjadi kenaikan skor perilaku asertif maka skor keterampilan kerja juga akan meningkat. Hal ini mendukung pendapat Salas (1996) yang menyatakan bahwa perilaku asertif dari

anggota tim akan membantu meyakinkan bahwa setiap individu memiliki pengetahuan yang unik, keterampilan, dan ide sebagai sumber daya yang dapat dimanfaatkan oleh suatu tim kerja dalam menjalankan fungsinya. Dengan menunjukkan perilaku asertif, maka individu akan dapat semakin menunjukkan perannya dalam kelompok, dan dengan kata lain menunjukkan kemampuan untuk bekerjasama dalam tim.

Hal yang harus diperhatikan dalam hasil penelitian ini adalah terdapat kemungkinan bahwa peningkatan perilaku asertif dan keterampilan kerjasama *pre operational first officer* dapat terjadi karena alat ukur yang digunakan pada saat *pre test* dan *post test* sama, sehingga mereka dapat mengevaluasi hasil yang telah mereka dapatkan pada saat *pre-test* dan berusaha memperbaiki jawaban pada saat *post-test*. Hal ini merupakan salah satu kelemahan dari pelaksanaan *before after study design* (Kumar, 2005). Untuk memastikan efektivitas intervensi perlu dilaksanakan observasi lanjutan kepada para responden ketika mereka sudah dilibatkan dalam aktivitas yang membutuhkan kerjasama.

Intervensi yang diberikan pada penelitian ini adalah training komunikasi asertif dan pemberian *feedback* setelah pelaksanaan training pada *pre operational first officer* di PT.X. Intervensi ini digunakan karena menurut pendapat Salas (1998) latihan dan *feedback* merupakan hal yang paling esensial untuk meningkatkan kerjasama tim yang terkait dengan perilaku asertif. Pemberian intervensi ini diharapkan akan meningkatkan perilaku asertif pada responden sehingga juga akan meningkatkan keterampilan kerjasama yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Salas (1996) yang menyebutkan bahwa perilaku asertif dapat mendukung peran individu di dalam kelompok. Intervensi dilaksanakan pada tanggal 16 Mei 2012 di R. Training PT.X. Materi training yang diberikan adalah komunikasi asertif, dan dilanjutkan dengan pemberian *feedback* setelah pelaksanaan training. *Feedback* yang diberikan berdasarkan hasil penilaian perilaku asertif dengan menggunakan kuesioner, dan hasil observasi perilaku peserta selama pelaksanaan training.

Evaluasi yang dilakukan untuk pelaksanaan training terdiri dari dua tahap yaitu evaluasi reaksi dan evaluasi pengetahuan. Berdasarkan hasil evaluasi reaksi digambarkan bahwa secara umum mereka merasa puas dengan penyelenggaraan

training yang dilakukan. Evaluasi pengetahuan dilaksanakan dengan melakukan uji perbedaan skor *pre test* dan *post test* peserta training. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *pre test* dan *post test*, dimana skor *post test* lebih tinggi dibandingkan skor *pre test*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat penambahan pengetahuan sebelum dan setelah mengikuti training komunikasi asertif.

Evaluasi pelaksanaan *feedback* dilakukan dengan melaksanakan *interview* kepada peserta mengenai manfaat pelaksanaan *feedback* dan penerapan dalam aktivitas pekerjaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa mereka merasa puas dan terbantu untuk mengetahui cara meningkatkan perilaku asertif, namun mereka belum mengetahui bagaimana manfaatnya di dalam ruang lingkup pekerjaan, karena mereka masih mengikuti masa pelatihan dan belum dilibatkan secara langsung dalam pekerjaan rutin dalam penerbangan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan sebelum pelaksanaan *feedback* tampak sebagian besar responden masih tampak pasif saat berinteraksi dalam kelompok. Inisiatif untuk memulai percakapan, menyampaikan pendapat atau menyampaikan argumen tidak langsung muncul. Beberapa dari mereka menunggu untuk diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya, atau argumentasi apabila berbeda pendapat dengan pendapat kelompok. Setelah dilaksanakan wawancara responden menyadari bahwa mereka masih perlu meningkatkan perilaku asertif yang dimilikinya. Mereka merasa hal-hal yang dapat menghambat mereka untuk memunculkan perilaku asertif adalah rasa sungkan terhadap figur yang lebih senior, kurang percaya diri dengan kemampuan yang dimiliki, dan pribadi yang kurang menyukai terjadinya konflik.

Rasa sungkan terhadap figur yang lebih senior merupakan salah satu hal yang dapat menghambat munculnya perilaku asertif terutama bagi karyawan baru, karena pada umumnya karyawan baru masih merasa bahwa statusnya lebih rendah dibandingkan karyawan yang lebih senior. Individu yang merasa statusnya lebih rendah kurang berani untuk memunculkan saran atau menginterupsi anggota kelompok yang dianggap memiliki status lebih tinggi, meskipun sudah memiliki informasi yang dibutuhkan kelompok (Salas,1998). Hal ini juga ditampilkan pada responden dimana sebagai karyawan yang baru 5 bulan bekerja, mereka masih

merasa statusnya lebih rendah dibandingkan karyawan yang senior. Hal tersebut merupakan salah satu penghambat munculnya perilaku asertif pada responden.

Perilaku asertif juga dipengaruhi oleh rasa kurang percaya diri terhadap kemampuan yang dimilikinya. Salas (1998) menyatakan bahwa salah satu penyebab perilaku tidak asertif adalah kurangnya pengalaman sehingga individu tidak percaya diri untuk memunculkan perilaku asertifnya. Hal senada juga diungkapkan oleh Gery dalam Brown (2009) yang menyatakan bahwa semakin lama masa kerja seseorang, maka semakin ia memiliki penguasaan terhadap bidang yang ditekuni, sehingga ia akan semakin menunjukkan perilaku asertif. Apabila dilihat dari latar belakang responden, seluruh responden merupakan lulusan dari sekolah penerbangan yang sudah memiliki ijin terbang, namun belum memiliki pengalaman dan jam terbang yang tinggi. Hal tersebut yang dapat menyebabkan responden merasa bahwa pengalaman dan keahlian yang dimiliki masih kurang, sehingga kurang muncul rasa percaya diri untuk menunjukkan perilaku asertif.

Hal lain yang dapat mempengaruhi perilaku asertif adalah kepribadian. Dalam menerapkan perilaku asertif individu akan secara spontan mengungkapkan perasaan dan pendapat serta menanggapi pendapat dari orang lain. Keberanian individu untuk melakukan hal tersebut dapat dipengaruhi oleh tipe kepribadian. Individu yang memiliki kepribadian *extrovert* akan lebih terbuka untuk mengemukakan pendapat daripada pribadi yang *introvert*, dimana pribadi introvert lebih menunjukkan sifat pendiam, dan menahan diri terhadap ledakan perasaan (Rathus & Nevid, 1983). Dari hasil wawancara tampak bahwa responden yang memiliki skor perilaku asertif dalam kategori rendah menunjukkan ciri-ciri individu yang *introvert*.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa :

1. Hipotesis alternatif (H_{a1}) diterima dan Hipotesis *null* (H_{o1}) ditolak, berarti terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku asertif dengan keterampilan kerjasama pada *pre operational first officer* PT. X. Hubungan di antara kedua

variabel ini positif jadi semakin tinggi perilaku asertif individu maka semakin tinggi pula keterampilan kerjasama yang dimiliki, begitu pula sebaliknya.

2. Hipotesis alternatif (H_{a2}) diterima dan Hipotesis *null* (H_{o2}) ditolak, berarti terdapat perbedaan skor perilaku asertif yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa training komunikasi asertif.
3. Hipotesis alternatif (H_{a3}) diterima dan Hipotesis *null* (H_{o3}) ditolak, berarti terdapat perbedaan skor keterampilan kerjasama yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa training komunikasi asertif.

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. Jarak waktu pemberian *pre-test* dan *post-test* sebaiknya tidak terlalu singkat sehingga tidak muncul efek pembelajaran dari responden. Dengan demikian peneliti dapat mengukur dampak pemberian intervensi dengan lebih tepat.
2. Observasi yang dilakukan untuk memberikan *feedback* sebaiknya juga dilaksanakan pada saat responden berinteraksi dengan pilot yang akan menjadi rekan kerjanya, sehingga hasil observasi dapat menggambarkan pola interaksi yang terjadi pada saat responden sudah berada dalam lingkungan kerja.
3. Perlu diadakan penelitian lanjutan dengan memperbanyak jumlah responden untuk menganalisa pengaruh perilaku asertif terhadap masing-masing aspek keterampilan kerjasama.

5.3.2 Saran Praktis

Saran praktis yang dapat diberikan kepada organisasi antara lain:

1. Efektivitas pemberian intervensi masih perlu ditinjau melalui perubahan perilaku responden. Untuk mengetahui efektivitas pemberian intervensi perusahaan dapat melakukan observasi perilaku responden ketika responden sudah dilibatkan dalam aktivitas kerja rutin dan membutuhkan kerjasama dengan pihak lain. Observasi dapat dilaksanakan oleh rekan kerja dan atasan.

Form yang dapat digunakan untuk melakukan observasi dapat dilihat dalam lampiran.

2. *Feedback* dalam menerapkan perilaku asertif tidak hanya dilakukan setelah pelatihan saja, namun dapat juga dilakukan setelah responden menunjukkan perilaku asertif atau sebaliknya, tidak melakukan perilaku asertif. Dengan demikian responden dapat mengetahui perilaku apa saja yang diharapkan dan tidak diharapkan untuk ditunjukkan.
3. Pemberian intervensi ini lebih bertujuan untuk membangun *mindset* dan pemahaman mengenai perilaku asertif. Oleh karena itu, diperlukan training tambahan yang menjelaskan penerapan perilaku asertif di dalam dunia penerbangan secara khusus disertai penerapannya, sehingga responden mendapatkan contoh yang jelas mengenai penerapan perilaku asertif. Training tersebut juga dapat dimanfaatkan sebagai sarana berlatih menerapkan perilaku asertif dalam pekerjaan.
4. Perilaku asertif merupakan perilaku yang dapat dipelajari. Untuk menerapkan perilaku asertif perlu adanya dukungan dari lingkungan sekitar termasuk rekan kerja dan atasan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan pada responden untuk menunjukkan perilaku asertif, dan memberikan dukungan kepada responden untuk tetap menunjukkan perilaku asertif dalam kehidupan sehari-hari.
5. Untuk meningkatkan keterampilan kerjasama khususnya bagi karyawan baru perlu dilaksanakan kegiatan yang lebih memperbanyak interaksi antara karyawan baru dengan karyawan yang lebih senior.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Aiken, L.R., Groth-Marnat, Gary. (2006). *Psychological Testing and Assessment 12th ed.* USA Pearson Education Group, Inc.
- Amoodt, Michael.G. (2007). *Industrial/Organizational Psychology an Applied Approach 5th Edition.* USA : Thomson Wadsworth.
- Anastasi, Anne & Urbina, Susana. (1997). *Psychological Testing.* USA : Prentice-Hall. Inc.
- Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice.* USA: Kogan Page Publisher.
- Buchholz, Steve (2000). *Creating the High Performance Team.* Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Cascio, Wayne.F . (2003). *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits 6th edition.* Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Cummings, T.G. dan Worley, C.G. (2005). *Organizational Development and Change (8th ed).* Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows, Advanced Techniques for The Beginner.* London. Sage Publications Ltd
- Gravetter, J.Frederich & Wallnau, Larry.B (2007). *Study Guide: Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences.* USA : Thomson/Wadsworth Publishing.
- Hayes, J. (2002). *Interpersonal Skills at Work 2nd ed.* New York : Routledge.
- Johnson, David.W & Johnson, Frank.P (2006). *Joining Together : Group Theory & Group Skills.* USA : Pearson Allyn & Bacon.
- Kaplan, R.M., & Saccuzzo, D.P. (2005). *Psychological Testing : Principles Application & Issues (3rd Ed).* California : Brooks/Cole Publishings.
- Kirkpatrick, Donald.L & Kirkpatrick, James.D. (2007). *Implementing The Four Levels : A Practical Guide For Effective Evaluation Of Training Programs.* San Fransisco : Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kumar, R. (2005). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners.* Malaysia: Sage Publications.
- Lange, Arthur.J & Jakubowski, Patricia. (1998). *Responsible Assertive Behavior Cognitive/Behavioral Procedures for Trainers.* Illinois : Research Press.

- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. New York : Routledge.
- Manurung, L. (2010). *Strategi dan inovasi model bisnis meningkatkan kinerja usaha: Studi empiris industri penerbangan Indonesia*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Noe, Raymond.A (2005) *Employee Training & Development 3rd Edition*. USA : Mc Graw Hill International Rakos, R.F (2006). *The handbook of communication skills 3rd ed*. New York : Routledge.
- Papalia, Diane.E, Olds, Sally.W, Feldman, Ruth.D. (2007). *Human Development 10th Edition*. New York : McGraw-Hill.
- Poerwandari, E.K. (2009). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3.
- Rakos, R.F. (2006). Asserting and Confronting dalam O. Hargie (editor), *The Handbook of Communication Skills 3rd edition*. New York :Routledge.
- Rathus, S.A. & Nevid, J.S. (1983). *Adjustment And Growth: The Challenges Of Life*. USA : Harcourt Brace College Publishers.
- Santoso, Singgih. (2012). *Aplikasi SPSS pada Statistik non Parametrik*. Jakarta : PT.Elex Media Komputindo.
- Salas, E & Bowers, Clint.A (2000). *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training*. New York : Routledge.
- Schultz, Duane.P & Schultz Sydney,E. (2006). *Psychology & Work Today 9th Edition*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Smither, R.D., Houston, J.M., dan McIntire, S. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*. New York: Harper Collins College Publisherser.
- Stewart, C.J. dan Cash, W.B. (2006). *Interviewing: Principles and Practices (11th ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Tubbs, Stewart.L., Moss, Sylvia. (2006). *Human Communication : Principles & Context*. USA : McGraw-Hill.
- Townend, Anni. (1991). *Developing Assertiveness*. London : Routledge.
- Riggio, R.E. (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

JURNAL

- Brown, Brandy.A (2009). *The 'I' In Team: Effects Of Performance Appraisal Type On Teamwork Variables*. Thesis pada Clemson University. Diakses dari database ProQuest.
- Brungardt, Christie J. (2009). *College Graduates' Perceptions of Their Use of Teamwork Skills: Soft Skill Development in Fort Hays State University Leadership Education*. Desertasi pada Kansas State University Manhattan, Kansas. Diakses dari database ProQuest.
- Hijazi, Alaa, (2009). *Moderators of the Effects of Expressive Writing and Assertiveness Training to Improve Adjustment of International Students*. Thesis pada Wayne State University Detroit Michigan Diakses dari database ProQuest.
- Fischer, Ute. 2000 *Cultural Variability In Crew Discourse*. Final Report pada School of Literature, Communication and Culture Georgia Institute of Technology. Diakses dari database ProQuest.
- Hernilen (2008). *Hubungan antara Asertivitas dengan Partisipasi Politik pada Mahasiswa di Jakarta*. Skripsi pada Fakultas Psikologi Universitas Atmajaya.
- Rendi, Alhial. (2007). *Pengalaman Pilot In Command Dalam Menyelamatkan Pesawat Dalam Situasi Kritis (Studi Fenomenologis)*. Skripsi pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Salas, Eduardo., Smith-Jentsch, Kimberly., Baker, David P.(1996). Training Team Performance-Related Assertivness. *Personnel Psychology*; Winter 1996; 49, 4. Diakses dari database ProQuest.
- Salas, E., Stout, Renee.J., Driskel, James & Milanovich, Dana.M. (1998). Status & Cocpit Dynamics : A Review and Empirical Study. *Group Dynamics : Theory, Research & Practice*. 1998, Vol.2, No. 3, 155 – 167. Diakses dari database ProQuest.
- Sanders, Rodney L. (2007). *Assertive Communication Skills With Nurses in a Rural Setting*. Thesis pada The University of Wyoming. Diakses dari database ProQuest.
- Thomas, Eric J., Sherwood,Gwen D., Helmreic, Robert L. (2003). Lessons From Aviation: Teamwork To Improve Patient Safety. *Nursing Economics*, Sept-Oct, 2003. Diakses dari database ProQuest.
- Wen-Chih Liao, Chen-Chang Tsai, (2001) "A Study Of Cockpit Crew Teamwork Behaviors", *Team Performance Management*, Vol. 7 Iss: 1/2, pp.21 – 27. Diakses dari database ProQuest.

PUBLIKASI ELEKTRONIK

Amri, Asnil Bambang, (2012) *Bisnis Pesawat Carter Terbang Makin Tinggi*. Diakses dari <http://industri.kontan.co.id/news/bisnis-pesawat-carter-terbang-makin-tinggi>.

Ichsan, A.Syalaby (2012) *KNKT: Tren Kecelakaan Pesawat Cenderung Meningkat*. Diunduh dari <http://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/12/05/18/m47mbj-knkt-tren-kecelakaan-pesawat-cenderung-meningkat>.

Redaksi Koran Jakarta (2012). *Faktor Keselamatan Penerbangan Masih Rendah*. Diakses dari <http://koran-jakarta.com/index.php/detail/view01/82344>.

Salas, E, Burke, C.Shawn, Bowers, C, & Wilson, K.A (2000). *Team Training in the Skies: Does Crew Resource Management (CRM) Training Work?* Penelitian pada University of Central Florida. Diakses dari <http://frontpage.okstate.edu/coe/toddhubbard/Courses/AVED%205020/Salas%20article.pdf>.

Shappell, Scott.A & Wiegmann, D.A (2000). *The Human Factors Analysis and Classification System – HFACS*. Final Report pada US Department of Transportation Federal Aviation Administration. Diakses dari http://www.nifc.gov/fireInfo/fireInfo_documents/humanfactors_classAnly.pdf.

LAMPIRAN



LAMPIRAN

Lampiran 1. Profil Perusahaan

PT. X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang operator pelayanan penyewaan penerbangan yang berpusat di Jakarta. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1978 diawali dengan proyek besar pertama berkolaborasi dengan Air Force Indonesia untuk mengubah dan memodernisasi helicopter 12 Sikorsky UH-34D. Pada tahun 1983, perusahaan mulai melebarkan ranah dan melakukan penerbangan pertama kali sebagai perusahaan jasa penyewaan pesawat, diawali dengan mengoperasikan empat helicopter baru seri S-76. Saat ini PT.X merupakan perusahaan penyewaan pesawat terbesar kedua di Indonesia dengan penguasaan pasarsebesar 9%. Sejak Juli 2009, PT.X telah memperluas operasinya ke Maaysia, dan saat ini sedang dalam upaya untuk memperluas operasinya ke wilayah Laos dan Kamboja.

Konsumen dari perusahaan ini adalah perusahaan multinasional yang bergerak dalam bidang oil dan gas, dan lebih banyak menggunakan jasa PT.X sebagai penyedia transportasi karyawan perusahaan konsumen ke lokasi perusahaan yang tersebar di Indonesia. Kesepakatan kerjasama dituangkan dalam kontrak jangka waktu tertentu atau jangka panjang antara PT.X dengan perusahaan konsumen. Selain melayani penerbangan untuk perusahaan, PT.X juga melayani konsumen yang membutuhkan jasa penyewaan pesawat untuk penerbangan eksklusif yang berstandar internasional.

Tujuan dari perusahaan ini adalah menawarkan standar tertinggi dari profesionalisme dan pelayanan yang dapat diukur dari tingkat keamanan, reliabilitas pengiriman dan kepuasan pelanggan. Dalam mencapai tujuan perusahaan, dan untuk menjadi bagian dari *world class company*, PT. X memiliki nilai-nilai yang ditekankan kepada seluruh anggota organisasi, yaitu *safety, customer service teamwork, professional, empowerment, dan reliable*.

Diantara nilai-nilai tersebut, nilai *safety* sangat mendapatkan perhatian dari perusahaan. Komitmen perusahaan ditunjukkan dengan adanya jabatan *Chief Safety Officer* untuk menjamin *safety* dalam perusahaan. Pesawat yang digunakan dalam operasional juga dilakukan *maintenance* secara berkala oleh engineer yang sudah diberikan pembekalan khusus. Demikian juga seluruh kru penerbangan termasuk pilot, *first officer*, dan pramugari, juga diberikan pembekalan baik teori maupun praktek mengenai keselamatan penerbangan.



Lampiran 2. Alat Ukur Penelitian

i. Kisi-Kisi alat ukur

Perilaku Asertif

Karakteristik	Item	
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Meminta pertolongan	5, 16, 23	6
Menyatakan ketidaksetujuan	19	18
Menjalin interaksi sosial	2,11,12,13	9
Mengungkapkan perasaan	1,15,17, 24, 30	21,29
Mengungkapkan pujian	26	7,8,20
Memberikan keluhan/complain	4,10,14	3,22,25, 27,28

Keterampilan Kerjasama

ASPEK	DEFINISI	NO ITEM
Koordinasi	Kemampuan seseorang untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas, sekaligus mengantisipasi kebutuhan orang lain terhadap dirinya	6,11,17,23,32
Pengambilan Keputusan	Kemampuan individu untuk mengambil keputusan dengan memanfaatkan informasi yang tersedia	3,7,12,18,24
Leadership	Kemampuan individu untuk mengkoordinir dan mensupervisi tugas yang dilakukan tim, dan menciptakan situasi yang dapat memotivasi tim	1,4,8,13,19,25,29
Interpersonal Skill	Kemampuan untuk meminimalisir konflik yang terjadi di dalam kelompok	5,9,14,20,33,36
Adaptasi	Kemampuan individu untuk mengenali dan mensikapi perubahan yang terjadi dalam lingkungannya	15,21,26,30,34
Komunikasi	Kemampuan individu untuk memberikan informasi yang dibutuhkan	2,10,16,22,27,31,35

PENGANTAR

Selamat pagi/siang/sore,

Kami adalah Mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Indonesia yang sedang mengadakan penelitian untuk penyusunan Tugas Akhir mengenai Sikap Karyawan terhadap pekerjaannya. Untuk keperluan penelitian tersebut kami memohon bantuan Anda untuk mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini terdiri dari 3 bagian yang terdiri dari beberapa pernyataan. Petunjuk pengisian akan dijelaskan di setiap bagian. Di sini **tidak ada jawaban benar atau salah**, yang diharapkan adalah keterbukaan dan **jawaban sejujurnya yang sesuai dengan diri Anda**. Identitas Anda dan jawaban yang diberikan akan dijaga penuh kerahasiaannya dan hanya dipergunakan untuk keperluan penelitian ini.

Bantuan Anda sangat berharga untuk penelitian ini. Dan untuk itu kami mohon agar Anda mengisi seluruh item dalam kuesioner ini sehingga tidak ada bagian yang terlewatkan.

Atas kesediaan, partisipasi, dan kerjasama Anda, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Theresia Maria Ninawati (08122780105)

ALAT UKUR KETERAMPILAN KERJASAMA

PETUNJUK

Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan yang menggambarkan kehidupan keseharian Anda di dalam kelompok. Berilah tanda (X) pada pilihan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda di setiap pernyataan, dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1 : Apabila anda hampir tidak pernah melakukan hal yang terdapat dalam pernyataan
- 2 : Apabila anda jarang melakukan hal yang terdapat dalam pernyataan
- 3 : Apabila anda kadang-kadang melakukan hal yang terdapat dalam pernyataan
- 4: Apabila anda agak sering melakukan hal yang terdapat dalam pernyataan
- 5: Apabila anda sering melakukan hal yang terdapat dalam pernyataan
- 6: Apabila anda hampir selalu melakukan hal yang terdapat dalam pernyataan

Contoh pengisian:

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
1	Saya menghormati orang lain					X	

Penjelasan :

Dengan memberikan tanda silang pada pilihan jawaban 5, maka menghormati orang lain **adalah hal yang sering Anda lakukan** saat anda berada di dalam kelompok. Apabila ada jawaban yang ingin Anda ganti, maka berilah tanda sama dengan (=) pada jawaban tersebut, kemudian berikan tanda silang pada jawaban yang Anda anggap benar

Selamat Mengerjakan

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					
1	Saat saya berada dalam kelompok, saya melatih diri menjadi seorang pemimpin	1	2	3	4	5	6
2	Saat saya berada dalam kelompok, saya mampu memberikan informasi yang dapat dipahami oleh orang lain	1	2	3	4	5	6
3	Saat saya berada dalam kelompok, saya memahami tujuan dari kelompok saya	1	2	3	4	5	6
4	Saat saya berada dalam kelompok, saya mengajari rekan kerja saya	1	2	3	4	5	6
5	Saat saya berada dalam kelompok, saya bersikap kooperatif dengan rekan kerja	1	2	3	4	5	6
6	Saat saya berada dalam kelompok, saya membagi tugas berdasarkan kemampuan yang dimiliki.	1	2	3	4	5	6
7	Saat saya berada dalam kelompok, saya mengetahui proses yang dilakukan dalam mengambil keputusan	1	2	3	4	5	6
dst							

ALAT UKUR PERILAKU ASERTIF

PETUNJUK

Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan yang menggambarkan kehidupan keseharian Anda di lingkungan kerja Anda. Berilah tanda (X) pada pilihan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda di setiap pernyataan, dengan ketentuan sebagai berikut:

STS : bila Anda **sangat tidak setuju** dengan pernyataan itu

TS : bila Anda **tidak setuju** dengan pernyataan itu

ATS : bila Anda **agak tidak setuju** dengan pernyataan itu

AS : bila Anda **agak setuju** dengan pernyataan itu

S : bila Anda **setuju** dengan pernyataan itu

SS : bila Anda **sangat setuju** dengan pernyataan itu

Contoh pengisian:

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya menyukai pekerjaan saya					X	

Penjelasan : dengan memberi tanda silang pada kolom tersebut (S), berarti Anda setuju bahwa Anda menyukai pekerjaan Anda.

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.	Kebanyakan orang tampaknya lebih agresif dan mudah menyatakan pendapat dibandingkan saya						
2.	Saya ragu untuk menerima ajakan orang lain karena merasa malu						
3.	Apabila makanan yang saya pesan di restoran tidak disajikan sesuai harapan saya, saya akan mengajukan keluhan kepada pelayan restaurant.						
4.	dst						

Lampiran 3. Uji Statistik Alat Ukur Penelitian

a. Output SPSS Uji Statistik Kuesioner Perilaku Asertif

Reliability Statistics Before Deleted Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.675	.699	31

No item	r Item dengan Total Skor	α Apabila Item Dieliminasi	Keputusan akhir
1	,469	,659	Dipertahankan
2	,440	,660	Dipertahankan
3	,821	,627	Dipertahankan
4	,442	,663	Dipertahankan
5	,553	,661	Dipertahankan
6	-,291	,684	Dibuang
7	,688	,655	Dipertahankan
8	-,211	,691	Dibuang
9	-,008	,690	Dibuang
10	-,229	,686	Dibuang
11	-,626	,702	Dibuang
12	,565	,658	Dipertahankan
13	,680	,648	Dipertahankan
14	-,282	,682	Dibuang
15	-,105	,682	Dibuang
16	,679	,659	Dipertahankan
17	,454	,661	Dipertahankan
18	,480	,661	Dipertahankan
19	,578	,653	Dipertahankan
20	,688	,655	Dipertahankan
21	-,781	,708	Dibuang
22	,427	,661	Dipertahankan
23	,446	,662	Dipertahankan
24	,388	,662	Dipertahankan
25	,667	,642	Dipertahankan

No item	r Item dengan Total Skor	α Apabila Item Dieliminasi	Keputusan akhir
26	-,250	,689	Dibuang
27	,188	,672	Dipertahankan
28	,282	,671	Dipertahankan
29	,688	,655	Dipertahankan
30	,774	,632	Dipertahankan

Reliability Statistics After Deleted Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.744	.901	22

b. Output SPSS Uji Statistik Kuesioner Keterampilan Kerjasama

Reliability Statistics Before Deleted Item

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.731	.868	36

No item	r Item dengan Total Skor	α Apabila Item Dieliminasi	Keputusan akhir
1	,727	,714	Dipertahankan
2	,616	,723	Dipertahankan
3	,351	,726	Dipertahankan
4	,866	,713	Dipertahankan
5	,792	,717	Dipertahankan
6	,235	,728	Dipertahankan
7	-305	,738	Dibuang

No item	r Item dengan Total Skor	α Apabila Item Dieliminasi	Keputusan akhir
8	-,167	,735	Dibuang
9	,122	,731	Dibuang
10	,274	,727	dipertahankan
11	,808	,716	dipertahankan
12	,484	,723	dipertahankan
13	-,530	,743	Dibuang
14	-,501	,739	Dibuang
15	,548	,725	dipertahankan
16	,159	,730	Dibuang
17	-,671	,739	Dibuang
18	,311	,727	Dipertahankan
19	,253	,727	Dipertahankan
20	,662	,718	Dipertahankan
21	,768	,724	Dipertahankan
22	,582	,723	Dipertahankan
23	,314	,726	Dipertahankan
24	,863	,713	Dipertahankan
25	,888	,705	Dipertahankan
26	,931	,714	Dipertahankan
27	,436	,726	Dipertahankan
28	,671	,718	Dipertahankan
29	-,205	,737	Dibuang
30	,735	,717	Dipertahankan
31	,616	,723	Dipertahankan
32	,887	,710	Dipertahankan
33	,416	,723	Dipertahankan
34	,671	,725	Dipertahankan
35	,556	,724	Dipertahankan

Reliability Statistics After Deleted Item

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.750	.942	28

Lampiran 4. Hasil Utama Penelitian

a. Uji Normalitas Sampel

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Asertif	Kerjasama
N		7	7
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	74.8571	105.7143
	Std. Deviation	12.88964	11.62919
Most Extreme Differences	Absolute	.282	.204
	Positive	.173	.204
	Negative	-.282	-.200
Kolmogorov-Smirnov Z		.745	.541
Asymp. Sig. (2-tailed)		.635	.932

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

b. Data Deskriptif Perilaku Asertif *Pre-Test*

Statistics

Asertif

N	Valid	7
	Missing	0
Mean		74.8571
Std. Deviation		12.88964
Minimum		55.00
Maximum		87.00
Sum		524.00
Percentiles	25	60.0000
	50	82.0000
	75	86.0000

c. Data Deskriptif Keterampilan Kerjasama *Pre-Test*

Statistics

Kerjasama

N	Valid	7
	Missing	0
Mean		105.7143
Std. Deviation		11.62919
Minimum		86.00
Maximum		125.00
Percentiles	25	101.0000
	50	106.0000
	75	111.0000

d. Output SPSS Hubungan antara Perilaku Asertif dengan Keterampilan Kerjasama

Correlations			Asertif	Kerjasama
Spearman's rho	Asertif	Correlation Coefficient	1.000	.773
		Sig. (2-tailed)	.	.042
		N	7	7
	Kerjasama	Correlation Coefficient	.773	1.000
		Sig. (2-tailed)	.042	.
		N	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

e. Output SPSS Perbedaan Skor Motivasi Kerja dan Kompetensi Komunikasi Interpersonal Sebelum dan Sesudah diberikan Intervensi

i. Data Deskriptif Perilaku Asertif *Post-Test*

Asertif		
N	Valid	7
	Missing	0
Mean		79.5714
Std. Deviation		10.01428
Minimum		60.00
Maximum		91.00
Sum		557.00
Percentiles	25	76.0000
	50	82.0000
	75	87.0000

ii. Data Deskriptif Perilaku Kerjasama *Post-Test*

Kerjasama		
N	Valid	7
	Missing	0
Mean		115.571
Std. Deviation		12.08171
Minimum		102.00
Maximum		132.00
Sum		811.00
Percentiles	25	106.0000
	50	111.0000
	75	130.0000

iii. Perbedaan Skor Perilaku Asertif setelah Intervensi

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Posttest - Pretest	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	6 ^b	3.50	21.00
	Ties	1 ^c		
	Total	7		

a. Posttest < Pretest

b. Posttest > Pretest

c. Posttest = Pretest

Test Statistics^d

	Posttest - Pretest
Z	-2.207 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.027

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

iv. Perbedaan Skor Keterampilan Kerjasama setelah Intervensi

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Posttest - Pretest	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	5 ^b	3.00	15.00
	Ties	2 ^c		
	Total	7		

a. Posttest < Pretest

b. Posttest > Pretest

c. Posttest = Pretest

Test Statistics^b

	Posttest - Pretest
Z	-2.023 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.043

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Lampiran 5. Pelaksanaan Intervensi

a. Training

i. Rundown Training Komunikasi Asertif

Waktu	Kegiatan	Tujuan
08.00 – 08.30	Registrasi Peserta	
08.30 – 08.45	Sambutan dari Training Dept.	Agar peserta merasa bahwa mereka mendapatkan dukungan dengan mengikuti pelatihan ini dan mereka dapat berpartisipasi aktif
08.45 – 08.50	Sambutan dari Trainer	Membangun rapport dengan peserta pelatihan
08.50 – 09.05	<i>Ice Breaking: Bingo</i>	Agar peserta saling mengenal satu sama lain
09.05 – 09.15	Pembacaan Kontrak Belajar Berikut dengan TIU + TIK	
09.15 – 09.30	<i>Pre Test</i>	Untuk melihat sejauh mana pemahaman mereka terhadap materi yang diberikan
09.30 – 09.45	<i>Coffee Break</i>	
09.45 – 10.15	Game: <i>Win, Lose or Draw</i> 2' : Pembagian Kelompok 3' : Instruksi 10' : Permainan 5' : Penggalian <i>Insight</i>	
10.15 – 10.30	Materi 1: Konsep dasar komunikasi	Peserta memahami dasar-dasar komunikasi serta hambatan dalam proses komunikasi
10.30 – 11.00	Materi 2 : Komunikasi Asertif dan Penerapannya	Peserta memahami dasar-dasar perilaku asertif, ciri-ciri dan penerapan perilaku asertif
11.00 – 11.30	<i>Role Play</i> 2' : Pembagian kelompok 3' : Instruksi 15' : <i>Role play</i> 10' : Penggalian <i>Insight</i>	
11.30 – 12.00	Materi 3 : Asertif dalam kelompok	Peserta memahami pentingnya perilaku asertif dalam kelompok, serta cara efektif menerapkan perilaku asertif

Waktu	Kegiatan	Tujuan
12.00 – 13.00	Istirahat	
13.00 – 13.15	<i>Ice Breaking</i>	
13.15 – 14.00	Games : <i>Tower Building</i> 2' : Pembagian kelompok 3' : Pemberian Instruksi 10' : Membuat rancangan 20' : Membangun menara 10' : <i>Debriefing</i>	
13.45 – 14.30	<i>Penutup</i>	Menarik kesimpulan dari training yang diberikan
14.30 – 14.45	<i>Post Test</i>	Menilai seberapa jauh peserta memahami materi yang diberikan pada saat training

b. Pemberian *Feedback*

i. Rundown Pelaksanaan *Feedback*

Durasi	Tahap <i>Feedback</i>	Tujuan Kegiatan	Panduan Pertanyaan
5'	Pembukaan	<ul style="list-style-type: none"> - Membangun rapport dengan responden - Menjelaskan tujuan pemberian feedback - Menjelaskan sumber data yang digunakan dalam memberikan feedback 	Selamat Siang, Perkenalkan nama saya Nina, saya adalah mahasiswa profesi psikologi Universitas Indonesia. Saya mengucapkan terima kasih banyak atas kehadirannya dalam sesi feedback ini. Dalam sesi <i>feedback</i> ini akan membahas mengenai hasil kuesioner yang Sdr kerjakan sebelumnya, dan hasil observasi yang dilakukan selama pelaksanaan training. Seluruh hasil dari sesi ini akan dijaga kerahasiaannya. Sesi konseling ini akan berlangsung kurang lebih dalam jangka waktu 30 - 45 Menit. Sebelum kita memulai sesi ini adakah yang ingin ditanyakan terlebih dahulu?
15'	Diskusi Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Menginformasikan hasil penilaian yang didapatkan - Memunculkan insight responden tentang hal yang perlu diperbaiki dalam 	<ul style="list-style-type: none"> - Apa saja yang anda dapatkan selama mengikuti pelatihan ini? - Menurut anda, apakah anda sudah menerapkan perilaku asertif dalam aktivitas anda sehari-hari?

Durasi	Tahap Feedback	Tujuan Kegiatan	Panduan Pertanyaan
		menerapkan perilaku asertif - Membicarakan kendala yang dirasakan dalam menerapkan perilaku asertif - Memberikan penguatan terhadap perilaku asertif yang muncul	- Sejauh mana anda menerapkan perilaku asertif dalam aktivitas anda? - Hal apa saja yang menghambat anda dalam menerapkan perilaku asertif?
15'	Penetapan Tujuan	- Menentukan rencana yang dilakukan untuk meningkatkan perilaku asertif.	- Dalam hal apa saja anda masih perlu mengembangkan perilaku asertif? - Hal apa saja yang akan anda lakukan untuk meningkatkan perilaku asertif anda? - Bagaimana anda akan melaksanakannya?
5'	Penutupan	- Merangkum hasil pelaksanaan feedback - Memberikan motivasi untuk tetap melaksanakan perilaku asertif	Selama kurang lebih 30 menit, kita sudah membahas mengenai perilaku asertif dari saudara. Semoga sesi ini dapat memberikan manfaat dalam membantu Sdr. Dalam menerapkan perilaku asertif dalam aktivitas anda sehari-hari.

ii. Lembar Observasi Perilaku Asertif (digunakan pada masing-masing sesi)

Nama	Bentuk Perilaku Asertif					Keterangan
	Menyam- paikan Pendapat tanpa diminta	Menyam- paikan ketidaksetu- juan	Membuka percakapan dalam kelompok	Bertanya hal yang kurang jelas	Menyampai- kan feedback terhadap pendapat orang lain	
R.1						
R.2						
R.3						
R.4						
dst						

iii. Hasil Pelaksanaan Feedback

- **Responden I**

Responden I termasuk dalam kategori individu yang memiliki perilaku asertif dalam kategori tinggi di dalam kelompok, berdasarkan skor kuesioner perilaku asertif yang diberikan sebelumnya. Hal tersebut tampak sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti. Dari hasil observasi tampak bahwa responden I sudah memiliki keberanian untuk mengungkapkan pendapat, baik dalam forum besar, maupun forum kecil. Pada saat melaksanakan tugas kelompok sudah tampak partisipasi dalam mengungkapkan ide dan masukan untuk menyelesaikan tugas kelompok. Ia juga sudah menunjukkan sikap yang baik dalam menyampaikan pendapat sehingga idenya dapat diterima rekan-rekan dalam kelompoknya.

Dari hasil wawancara didapatkan bahwa saat ini ia sudah merasa menerapkan perilaku asertif, termasuk dalam lingkungan pekerjaan meskipun belum mendapatkan kesempatan untuk menerapkan perilaku asertif dalam ruang lingkup pekerjaan sebagai *first officer*. Untuk lebih meningkatkan perilaku asertif di masa depan ia akan berusaha menjadi orang yang terbuka, dan menjalin relasi sebanyak-banyaknya dengan orang lain, serta menjaga sikap dan lebih mawas diri agar lebih diterima oleh berbagai tipe orang, sehingga mempermudah dirinya untuk dapat berperilaku asertif.

- **Responden II**

Berdasarkan hasil skor kuesioner perilaku asertif yang diberikan, responden II termasuk individu yang memiliki perilaku asertif dalam kategori sedang dibanding kelompoknya. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tampak bahwa responden masih tampak kurang aktif dalam bertanya maupun mengemukakan pendapat pada forum yang besar. Dalam kelompok kecil tampak bahwa ia akan menyampaikan pendapatnya mengenai hal-hal yang benar-benar ia kuasai, berdasarkan pengalamannya menjadi siswa penerbang. Untuk hal-hal yang sifatnya umum, ia masih menunggu untuk ditanya sebelum memngungkapkan pendapatnya. Ia lebih banyak menyimak dan mendengarkan pendapat orang lain sebelum menyatakan pendapatnya sendiri.

Dari hasil wawancara didapatkan bahwa sebenarnya ia sendiri sudah merasa asertif, namun masih terbatas pada situasi, dan pada orang lain yang sudah dikenal dirinya dengan baik. Namun pada saat masuk ke lingkungan baru atau saat berhadapan dengan orang yang lebih senior ia merasa sungkan dan merasa malu untuk memulai pembicaraan. Ia merasa kurang percaya diri dan merasa takut salah apabila menyampaikan pendapat di depan orang baru, kecuali masalah yang benar-benar ia kuasai. Untuk memperbaiki perilaku asertifnya ia akan mencoba untuk lebih berani menyampaikan pendapat, dan lebih memahami lingkungan sosial agar dapat diterima, dan meningkatkan rasa percaya diri dengan mempelajari hal-hal yang dapat meningkatkan kemampuan diri pribadi.

- **Responden III**

Berdasarkan hasil kuesioner perilaku asertif yang diberikan, responden III termasuk dalam kategori rendah dibandingkan kelompoknya. Dalam proses observasi tampak bahwa dalam kelompok besar ia memang tampak kurang aktif dalam mengemukakan pendapatnya, dan bahkan terlihat kurang memperhatikan materi yang diberikan. Dalam kelompok kecil sebenarnya ia sudah cukup aktif dalam berpartisipasi dan berpendapat di dalam kelompok, hanya saja pada saat terjadi perbedaan pendapat ia lebih banyak mengalah dan tidak memunculkan upaya untuk mempertahankan pendapat pribadinya. Ia lebih banyak mengerjakan tugas-tugas yang menjadi bagiannya dibandingkan berpendapat di dalam kelompok.

Dari hasil wawancara didapatkan bahwa sebenarnya dalam ruang lingkup pekerjaan ia sudah merasa aktif untuk menjalin relasi, dan sudah merasa sudah memunculkan perilaku asertif untuk mencari informasi dan bertanya pada orang lain. Ia merasa cukup percaya diri untuk menjalin relasi dengan orang lain, termasuk orang yang baru dikenalnya. Namun ia menyadari untuk hal-hal yang tidak terlalu ia kuasai, ia masih merasa takut untuk menyampaikan ide dan pendapatnya. Ia juga tidak suka untuk berkonflik dengan orang lain, sehingga lebih suka untuk mengalah bila terjadi perbedaan pendapat. Untuk memperbaiki perilaku asertifnya terutama saat harus bekerjasama dengan rekan dalam lingkungan kerja ia akan menambah wawasan terhadap berbagai ilmu, terutama yang terkait dengan penerbangan dengan cara mengikuti pelatihan sebaik-baiknya agar dapat menampilkan perilaku asertif saat menjadi *first officer*

- **Responden IV**

Berdasarkan hasil kuesioner perilaku asertif yang diberikan, responden IV termasuk individu yang memiliki perilaku asertif yang tergolong sedang dibandingkan rekan kelompoknya. Dari hasil observasi yang dilakukan tampak bahwa selama mengikuti training responden lebih banyak mendengarkan, namun tidak bertanya maupun menyampaikan pendapat di dalam forum yang besar. Saat berada di dalam kelompok kecil, ia juga lebih banyak diam dan mendengarkan rekannya yang menyampaikan pendapat. Ia lebih banyak bertindak pasif dan menunggu untuk ditanya. Namun demikian apabila ia diminta untuk menyampaikan pendapat dan berpartisipasi dalam kelompok, ia bersedia untuk melakukannya. Bila terjadi perbedaan pendapat di dalam kelompok, ia juga lebih banyak mengalah.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan tampak bahwa responden menyadari bahwa ia bukan merupakan individu yang asertif. Ia juga masih merasa pasif mengemukakan pendapat di dalam kelompoknya. Ia masih merasa sungkan untuk masuk ke lingkungan baru, dan mengungkapkan pendapat pada orang yang lebih senior dibandingkan dirinya karena merasa pengetahuannya lebih sedikit dibandingkan seniornya. Untuk meningkatkan perilaku asertif di masa depan ia berencana untuk lebih mengenal karakter pribadi, melakukan evaluasi terhadap diri sendiri mengenai kelebihan dan kekurangan yang dimiliki agar lebih percaya diri saat menjalin relasi dengan orang lain. Ia juga akan berusaha untuk berani membuka diri dan menjalin relasi dengan orang-orang di lingkungan kerja.

- **Responden V**

Berdasarkan hasil kuesioner perilaku asertif yang diberikan, responden V termasuk individu yang memiliki perilaku asertif dalam kategori sedang dibandingkan rekannya dalam kelompok. Dari hasil observasi yang dilakukan, tampak bahwa ia sudah cukup aktif menyampaikan pendapat baik dalam kelompok besar maupun kelompok kecil. Ia tampak percaya diri dalam menyampaikan pemikirannya, dan memiliki inisiatif untuk berpartisipasi dalam kelompok. Ia juga aktif memberikan pendapat di dalam kelompok, dan mampu berkomunikasi dengan baik sehingga dapat diterima oleh kelompok.

Dari hasil wawancara didapatkan bahwa meskipun ia sudah tampak menerapkan perilaku asertif, namun ia sendiri merasa masih perlu meningkatkan kepercayaan dirinya,

terutama saat berhadapan dengan orang yang lebih senior dibandingkan dirinya. Ia merasa kendala terbesar yang ditemui saat menerapkan perilaku asertif adalah rasa sungkan terhadap figure yang lebih tua dibanding dirinya. Untuk meningkatkan perilaku asertifnya ia mencoba untuk lebih terbuka dan menjalin relasi dengan orang lain termasuk orang yang lebih senior, sehingga merasa nyaman saat harus mengemukakan pendapatnya. Ia juga akan mencoba meningkatkan rasa percaya diri dengan terus mempelajari ilmu yang terkait penerbangan, agar lebih mudah berdiskusi dengan rekan kerjanya.

- **Responden VI**

Berdasarkan hasil kuesioner perilaku asertif yang diberikan, tampak bahwa responden VI memiliki perilaku asertif yang tergolong dalam kategori rata-rata rekan kelompoknya. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, tampak bahwa selama pelaksanaan training ia tidak memberikan pendapat dalam form yang besar, namun tampak aktif dalam mengemukakan pendapat pada saat berada di forum yang lebih kecil. Ia juga tampak kooperatif untuk mendengarkan pendapat dari rekan dalam kelompok, dan memberikan argumen bila terjadi perbedaan pendapat.

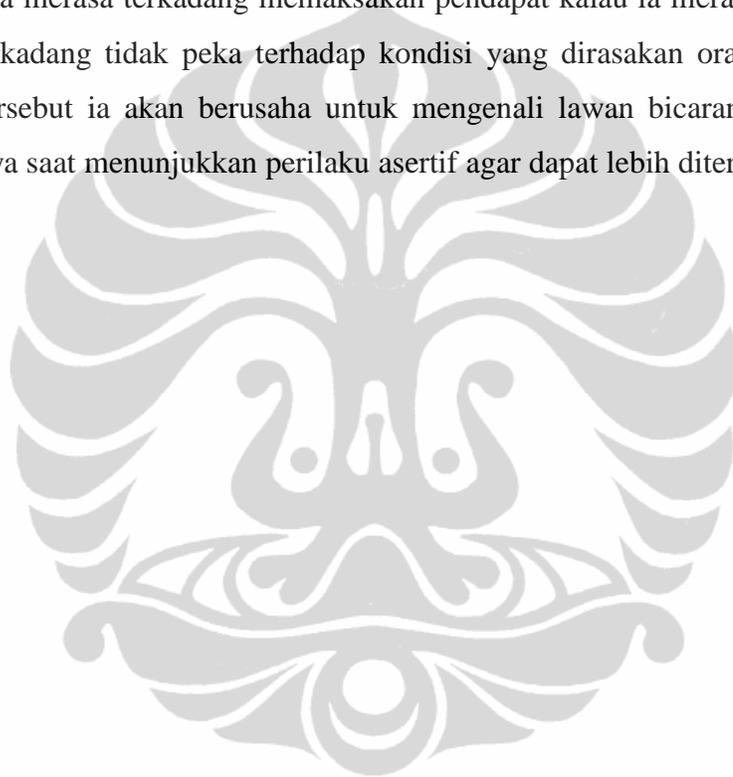
Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan responden, didapatkan informasi bahwa ia sudah merasa cukup menerapkan perilaku asertif dalam kehidupan sehari-hari. Hanya saja untuk lingkungan baru yang belum dikenal sama sekali ia masih merasa sungkan dan kurang percaya diri, apalagi bila ada di forum yang besar. Untuk meningkatkan perilaku asertifnya di masa depan ia akan berusaha untuk mengevaluasi diri sendiri untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan diri, sehingga semakin memiliki rasa percaya diri untuk menjalin relasi dengan orang baru. Bila relasi telah terbina, ia akan merasa mudah untuk menerapkan perilaku asertif.

- **Responden VII**

Berdasarkan kuesioner perilaku asertif yang telah diberikan, dapat diketahui bahwa responden VII memiliki perilaku asertif yang tergolong dalam kategori sedang dibandingkan rekan kelompoknya. Dari hasil observasi tampak bahwa ia sudah menunjukkan rasa percaya diri untuk menyampaikan pendapat baik di dalam kelompok besar maupun di dalam kelompok kecil. Dalam kelompok, ia sudah cukup aktif untuk menyampaikan pendapat dan

menyampaikan argumen pada terjadi perbedaan pendapat di dalam kelompok. Hanya saja pada saat terjadi perbedaan pendapat, ia tampak sedikit memaksakan pendapatnya, walaupun tidak sampai membuat kesal rekan dalam kelompoknya.

Dari hasil wawancara yang dilakukan, didapatkan informasi bahwa responden sudah merasa melaksanakan perilaku asertif dalam kehidupan sehari-hari. Ia berani menyampaikan pendapat, dan berani untuk menyampaikan pendapat yang berbeda dibanding pendapat kebanyakan orang. Setelah diberikan feedback mengenai hasil observasi ia menyadari bahwa dalam berpendapat ia merasa terkadang memaksakan pendapat kalau ia merasa pendapatnya benar, namun ia terkadang tidak peka terhadap kondisi yang dirasakan orang lain. Untuk memperbaiki hal tersebut ia akan berusaha untuk mengenali lawan bicaranya, agar dapat menyesuaikan dirinya saat menunjukkan perilaku asertif agar dapat lebih diterima oleh lawan bicara.



Lampiran 6 . Evaluasi Pelaksanaan Intervensi

a. Evaluasi Tahap I

EVALUASI PROGRAM						
<p>Untuk dapat menentukan keefektifitasan program ini, kami membutuhkan saran dan masukan dari Saudara-saudara sekalian. Mohon berikan respon serta saran yang dapat meningkatkan program ini.</p> <p><i>Instruksi</i> : Lingkari pernyataan yang sesuai menurut pendapat Saudara</p>						
		Sangat Tidak setuju				Sangat Setuju
1	Materi yang diberikan di dalam program, relevan dengan pekerjaan saya.	1	2	3	4	5 6
2	Materi dipresentasikan dengan cara yang menarik.	1	2	3	4	5 6
3	Instruktur dapat berkomunikasi dengan efektif.	1	2	3	4	5 6
4	Instruktur sudah menyiapkan materi dengan matang.	1	2	3	4	5 6
5	Alat bantu audiovisual dapat digunakan secara efektif.	1	2	3	4	5 6
6	Handout yang diberikan dapat bermanfaat untuk saya.	1	2	3	4	5 6
7	Banyak materi yang dapat saya aplikasikan kedalam pekerjaan saya.	1	2	3	4	5 6
8	Fasilitas yang digunakan sesuai.	1	2	3	4	5 6
9	Materi berjalan sesuai dengan jadwal.	1	2	3	4	5 6
10	Ada keseimbangan yang baik antara presentasi dan keterlibatan kelompok.	1	2	3	4	5 6
11	Saya merasa program ini dapat membantu saya bekerja dengan lebih baik.	1	2	3	4	5 6
12.	Apa yang perlu ditingkatkan dari program ini?					
Terima Kasih						

b. Evaluasi Tahap II *Pre-Test & Post-Test*

Nama : _____

Departemen : _____

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini. Pastikan tidak ada nomor yang terlewatkan.

1. Menurut anda, bagaimanakan komunikasi dapat dikatakan efektif?

-

2. Dalam berkomunikasi dengan orang lain, terdapat beberapa tipe komunikasi. Jelaskan pemahaman anda mengenai komunikasi asertif.

3. Apa yang anda lakukan apabila anda menerima informasi yang salah dari atasan/instruktur anda, sementara mereka adalah orang yang sangat dihormati dalam perusahaan.

4. Menurut anda, bagaimana cara yang paling tepat untuk meningkatkan perilaku asertif dalam diri anda?

5. Menurut anda, apa saja manfaat yang didapatkan saat menerapkan perilaku asertif di dalam kelompok?

c. Evaluasi Hasil Pemberian *Feedback*

Evaluasi dilakukan dengan memberikan pertanyaan kepada responden sebagai berikut :

1. Bagaimana kesan anda setelah diadakan pemberian *feedback*?

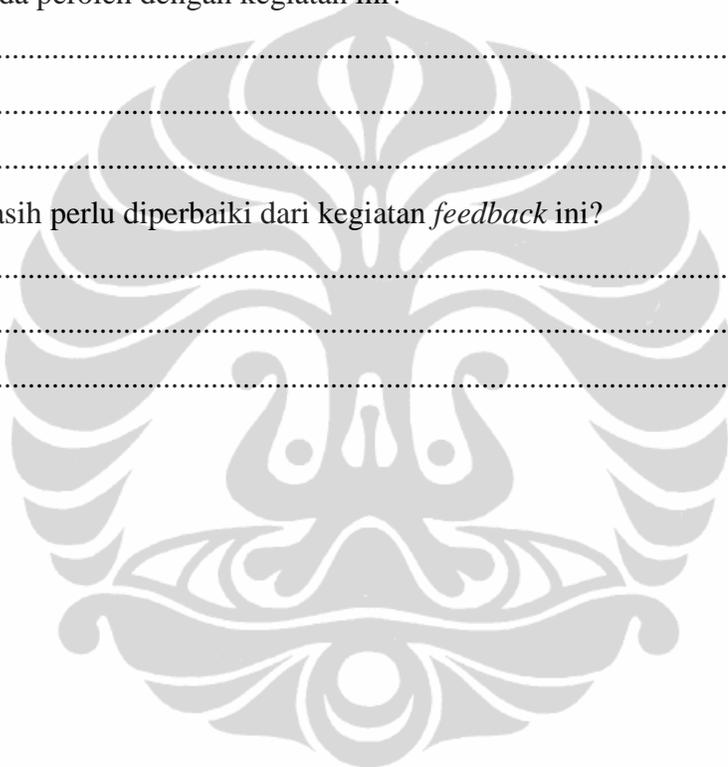
.....
.....
.....

2. Manfaat apa yang anda peroleh dengan kegiatan ini?

.....
.....
.....

3. Hal apa saja yang masih perlu diperbaiki dari kegiatan *feedback* ini?

.....
.....
.....



Lampiran 7. Hasil Evaluasi Intervensi

a. Evaluasi Tahap I Training

No	Pertanyaan	Nilai Rata-Rata
1	Materi yang diberikan relevan	5.27
2	Materi dipresentasikan dengan menarik	5.00
3	Instruktur berkomunikasi efektif	5.00
4	Instruktur menyiapkan materi dengan matang	5.32
5	Alat bantu audiovisual digunakan dengan efektif	5.05
6	Handout yang diberikan bermanfaat	5.32
7	Materi dapat diaplikasikan	5.23
8	Fasilitas yang digunakan sesuai	5.23
9	Materi berjalan sesuai jadwal	4.91
10	Presentasi dan keterlibatan peserta seimbang	5.32
11	Dapat membantu dalam bekerja	5.32
RATA-RATA NILAI		5.18

b. Evaluasi Tahap II Training

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	-2.375 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.018

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

c. Hasil Wawancara Evaluasi Training Tahap II

RESPONDEN	PEMBELAJARAN YANG DIPEROLEH
I	Penambahan wawasan mengenai jenis-jenis komunikasi, komunikasi asertif beserta cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkannya. Dari salah satu materi mengenai tipe kepribadian, ia merasa lebih memahami kepribadiannya termasuk kekurangan dan kelebihan yang dimiliki, sehingga ia bisa menjadi lebih percaya diri saat masuk ke lingkungan yang baru dan menerapkan komunikasi asertif dengan orang-orang di lingkungan baru.
II	Pembelajaran yang didapatkan selama pelaksanaan training ini adalah mendapatkan pemahaman mengenai komunikasi, dan cara menerapkan komunikasi yang benar dalam lingkungan kerja. Dalam pelatihan ini ia juga mendapatkan cara-cara menerapkan perilaku asertif, sehingga ia mendapatkan gambaran bagaimana menerapkan perilaku asertif dalam ruang lingkup kelompok.
III	Pembelajaran yang didapatkan melalui pelatihan ini adalah mendapatkan pemahaman mengenai pentingnya perilaku asertif, dan cara menerapkan perilaku asertif dalam lingkungan kerja. Dengan pelatihan ini ia merasa mendapatkan pengetahuan mengenai hal-hal yang harus diperhatikan saat berkomunikasi dengan orang lain, dan harus memahami situasi yang dihadapi saat mengungkapkan pendapat dengan orang lain sehingga tidak menyinggung hak dari lawan bicara.
IV	Pembelajaran yang diperoleh selama pelatihan ini adalah pemahaman mengenai jenis-jenis komunikasi, termasuk komunikasi asertif. Dalam pelatihan ini hal yang paling menarik adalah bagaimana cara menerapkan perilaku asertif terutama dalam ruang lingkup aktivitas yang melibatkan banyak orang, dan bagaimana meningkatkan rasa percaya diri untuk dapat menerapkan perilaku asertif khususnya pada lingkungan yang baru.

RESPONDEN	PEMBELAJARAN YANG DIPEROLEH
V	<p>Pembelajaran yang diperoleh selama pelaksanaan training adalah pemahaman mengenai apa itu komunikasi asertif dan cara menerapkan dalam ruang lingkup pekerjaan. Dalam pelatihan ini ia juga mendapatkan pengetahuan mengenai cara menempatkan diri dengan tepat sehingga pada saat menunjukkan perilaku asertif, lawan bicara tidak merasa tersinggung. Ia juga mendapatkan pembelajaran bagaimana cara meningkatkan percaya diri agar dapat aktif dalam berkomunikasi dan menyampaikan pendapat.</p>
VI	<p>Pembelajaran yang diperoleh dalam training ini adalah pemahaman mengenai jenis-jenis komunikasi, bagaimana cara berkomunikasi yang tepat, dan bagaimana cara untuk berkomunikasi asertif. Dengan adanya pelatihan ini responden juga merasa mendapatkan gambaran bagaimana menerapkan perilaku asertif dalam ruang lingkup pekerjaan dengan cara yang tepat, meskipun harus menyampaikan pendapat pada karyawan yang lebih senior, rekan kerja maupun atasan.</p>
VII	<p>Pembelajaran yang diperoleh selama mengikuti pelatihan adalah pengetahuan mengenai jenis-jenis komunikasi khususnya komunikasi asertif. Dalam pelatihan ini ia juga mendapatkan gambaran mengenai hal-hal yang harus dilakukan agar dapat menerapkan perilaku asertif dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam pelaksanaan pekerjaan.</p>

d. Hasil Wawancara Evaluasi *Feedback*

RESPONDEN	KESAN PEMBERIAN <i>FEEDBACK</i>	MANFAAT PEMBERIAN <i>FEEDBACK</i>	SARAN
I	Berpandangan bahwa pemberian <i>feedback</i> sangat bermanfaat bagi diri pribadi, meskipun saat ini ia belum dapat menjalankan perilaku asertif secara langsung dalam ruang lingkup pekerjaan karena masih berada dalam masa pelatihan.	Manfaat yang didapatkan dalam pemberian <i>feedback</i> adalah ia menjadi lebih memahami kelebihan dan kekurangan yang dimiliki terutama dalam menerapkan perilaku asertif di dalam lingkungan kerja. Ia juga lebih memahami mengenai pentingnya penerapan perilaku asertif, terutama saat bekerja sebagai <i>first officer</i> agar dapat membantu pilot yang lebih senior	Untuk kedepan ia berharap agar <i>feedback</i> juga dilakukan oleh atasannya.
II	Responden II merasa puas dengan <i>feedback</i> yang diberikan karena ia merasa sesuai dengan kondisi yang saat ini dirasakan.	Manfaat dari pemberian <i>feedback</i> adalah Ia mengetahui hal-hal yang masih perlu ditingkatkan oleh dirinya. merasa mendapatkan masukan mengenai bagaimana cara menerapkan perilaku asertif terutama pada lingkungan yang baru.	Masukan yang diberikan pada pelaksanaan <i>feedback</i> adalah agar kedepannya <i>feedback</i> ini tetap dilakukan, baik dalam menerapkan perilaku asertif maupun juga pada bidang yang lain.
III	Kesan yang dirasakan oleh responden III, adalah merasa sangat terbantu dengan adanya <i>feedback</i> , terutama karena pada akhirnya ia menyadari ada yang masih perlu diperbaiki dalam dirinya untuk	Manfaat dalam pemberian <i>feedback</i> ini, Ia mendapatkan masukan mengenai hal-hal yang masih perlu diperbaiki dalam dirinya terutama dalam menerapkan perilaku asertif, Ia juga mendapatkan	Saran yang diberikan dalam pelaksanaan <i>feedback</i> ini adalah perlunya tindak lanjut pelaksanaan <i>feedback</i> mengenai sejauh mana

RESPONDEN	KESAN PEMBERIAN <i>FEEDBACK</i>	MANFAAT PEMBERIAN <i>FEEDBACK</i>	SARAN
	menerapkan perilaku asertif, dimana selama ini ia justru sudah merasa menerapkan perilaku asertif.	masukan bagaimana menerapkan perilaku asertif terutama saat berhadapan dengan sosok yang lebih dominan.	penerapan perilaku asertif dapat dilaksanakan dalam lingkungan kerja.
IV	Responden IV merasa puas dengan adanya <i>feedback</i> yang diberikan, Hal tersebut dirasa sangat bermanfaat terutama bagi dirinya yang masih menjadi karyawan baru pada perusahaan tersebut.	Manfaat dalam pemberian <i>feedback</i> adalah dapat memberikan pemahaman mengenai hal-hal yang masih perlu diperbaiki dalam dirinya, dan bagaimana cara meningkatkan perilaku asertif.	Harapannya setelah masuk ke tugas-tugas rutin ia dapat menerapkan <i>feedback</i> yang diberikan. Masukannya terhadap pelaksanaan <i>feedback</i> secara umum sudah baik, namun waktunya masih terlalu singkat, sehingga masih terbatas untuk membahas masalah yang terkait komunikasi saja.
V	Responden V merasa puas dengan adanya pelaksanaan <i>feedback</i> , sehingga bisa melengkapi materi training yang diberikan. Untuk penerapan dalam lingkungan kerja ia masih belum mendapatkan gambaran karena saat ini ia masih berada pada masa pelatihan dan belum dilibatkan pada aktivitas kerja rutin.	Ia merasa puas karena ia bisa mendapatkan gambaran perilaku apa saja yang harus diperbaiki agar dapat menerapkan perilaku asertif.	Setelah pemberian <i>feedback</i> diharapkan atasan juga dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menerapkan perilaku asertif dalam ruang lingkup pekerjaan.
VI	Dari hasil wawancara yang dilakukan, diperoleh informasi bahwa secara umum	Manfaat dari pemberian <i>feedback</i> adalah ia mengetahui hal-hal apa saja yang	Masukan yang diberikan dalam pelaksanaan <i>feedback</i>

RESPONDEN	KESAN PEMBERIAN <i>FEEDBACK</i>	MANFAAT PEMBERIAN <i>FEEDBACK</i>	SARAN
	responden VI merasa puas dengan pemberian <i>feedback</i> yang dilakukan	masih perlu diperbaiki dalam dirinya terutama dalam menerapkan perilaku asertif. Ia juga mengetahui bagaimana cara meningkatkan perilaku asertif sesuai dengan kondisi dirinya di saat ini.	adalah agar <i>feedback</i> ini diterapkan juga bagi hal-hal lain selain komunikasi, terutama pada saat sudah dihadapkan pada tugas-tugas.
VII	Responden VII sudah merasa puas dengan adanya pemberian <i>feedback</i> , karena selama berada di perusahaan pertama kali mendapatkan <i>feedback</i> . Ia juga merasa sesuai dengan hasil observasi yang disampaikan, sehingga	Manfaat yang didapatkan dalam pemberian <i>feedback</i> adalah ia mendapatkan gambaran mengenai hal-hal yang masih perlu diperbaiki secara individu. Pemberian <i>feedback</i> ini berguna untuk memperbaiki perilakunya terutama saat berada dalam lingkungan kerja.	Hal yang masih perlu diperbaiki dalam pelaksanaan <i>feedback</i> adalah waktu pemberian <i>feedback</i> yang dirasa terlalu singkat sehingga ia merasa kurang mendapatkan informasi yang menyeluruh mengenai dirinya, dan hanya terbatas pada perilaku asertif saja.

Lampiran 8. Evaluasi Perubahan Perilaku

a. Perilaku Asertif

Nama Karyawan :

Departement :

PERILAKU ASERTIF	Kurang Sekali	Kurang	Rata-rata	Baik	Baik Sekali
Memberikan informasi yang dibutuhkan tanpa diminta.					
Menyampaikan ketidaksetujuan terhadap tindakan yang diambil, bila tindakan tersebut tidak sesuai dengan prosedur					
Menjalin relasi interpersonal dengan membuka percakapan, dan membangun relasi					
Mengajukan pertanyaan terhadap hal-hal yang masih dirasa kurang jelas					
Menyampaikan <i>feedback</i> /tanggapan terhadap pendapat orang lain					
Memastikan informasi yang diterima telah dipahami dengan menyampaikan kembali informasi yang diterima					

1. Bagaimana gambaran perilaku asertif dari karyawan setelah mengikuti pelatihan?

.....

2. Perilaku apa saja yang masih perlu ditingkatkan dari responden dalam menerapkan perilaku asertif?

.....

b. Keterampilan Kerjasama

Nama Karyawan :

Departement :

PERILAKU KERJASAMA	Kurang Sekali	Kurang	Rata-rata	Baik	Baik Sekali
Mampu mengidentifikasi masalah dengan cepat dan mampu bereaksi dengan tepat untuk mengatasi masalah tersebut.					
Mampu memonitor dan mengatur sumber daya yang dimiliki (kru penerbangan, peralatan, navigasi, dan kondisi mesin) saat menghadapi permasalahan dalam penerbangan.					
Mampu mengolah dan memanfaatkan informasi yang tersedia untuk mengambil keputusan dalam bekerja					
Mampu menjalin relasi yang baik dengan sesama rekan kerja, termasuk saat menghadapi konflik					
Mampu mengkoordinir dan mengarahkan kru penerbangan dengan efektif selama penerbangan berlangsung					
Memberikan informasi yang jelas dan melakukan klarifikasi terhadap informasi yang diterima.					

1. Bagaimana gambaran keterampilan kerjasama dari karyawan setelah mengikuti pelatihan?

.....

2. Perilaku apa saja yang masih perlu ditingkatkan dari responden dalam menerapkan keterampilan kerjasama dalam bekerja?

.....

Lampiran 9. Time Frame Pelaksanaan Intervensi

Aktivitas	April				Mei				Juni				Juli				Agt				Sept				Oct				Nov			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Pemberian <i>Pre-Test</i>																																
Penyusunan modul training																																
Penyusunan <i>feedback</i>																																
Persiapan pelaksanaan																																
Pelaksanaan training																																
Pelaksanaan <i>feedback</i>																																
Pemberian <i>Post-Test</i>																																
Observasi perilaku																																
Pengukuran perilaku																																

Dokumentasi Pelaksanaan Intervensi



Pre-Test Training Komunikasi Asertif



Materi I : Dasar-dasar komunikasi



Materi II : Komunikasi asertif & penerapannya



Materi III : Asertif dalam Kelompok



Game Membangun Menara



Peserta Training Komunikasi Asertif