

**OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN MELALUI TEAM  
BUILDING DENGAN  
PENDEKATAN APPRECIATIVE INQUIRY  
(RANCANGAN PELATIHAN)**

*(Optimization of Employee Work Performance Through Team Building Using  
Appreciative Inquiry Approaching –A Training Design)*

**TUGAS AKHIR**

**RENATA ANNA MARIA PS.  
0606014982**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
DEPOK  
JULI 2008**



**OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN MELALUI TEAM  
BUILDING DENGAN  
PENDEKATAN APPRECIATIVE INQUIRY  
(RANCANGAN PELATIHAN)**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan sebagai Persyaratan untuk  
Memperoleh Gelar Magister Psikologi Terapan  
Kekhususan Psikologi Sumber Daya Manusia**

**RENATA ANNA MARIA PS.  
0606014982**

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER TERAPAN  
KEKHUSUSAN PSIKOLOGI SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK  
JULI 2008**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Renata Anna Maria PS.

NPM : 0606014982

Tanda Tangan :

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular stamp. The stamp contains the number '60' in a large font, with the words 'CEKRAH' and 'MERE' visible above and below it respectively. The signature is written in a cursive style.

Tanggal : 23 Juli 2008

## HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh:

Nama : Renata Anna Maria PS.  
NPM : 0606014995  
Program Studi : Pascasarjana Magister Psikologi Terapan  
Kekhususan Psikologi Sumber Daya Manusia  
Judul Tugas Akhir : Optimalisasi Kinerja Karyawan Melalui Team  
Building Dengan Pendekatan Appreciative  
Inquiry (Rancangan Pelatihan)

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

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Indarwahyanti Graitto, M.Si



Penguji : Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si



Depok, 23 Juli 2008


Ketua Program Pascasarjana  
Fakultas Psikologi UI,



Dr. Siti Purwanti Brotowasisto  
NIP. 130525766

Dekan Fakultas Psikologi UI,



  
Dra. Dharmayanti U.Lubis, MA, Ph.D  
NIP. 130540026

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan anugerah yang telah diberikan sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.

Penulis juga menghaturkan terima kasih yang tak terhingga kepada keluarga, terutama kedua orang tua atas segala doa yang tiada henti, kasih sayang serta dukungan moral dan materi yang telah diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan perkuliahan hingga tugas akhir ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dra. Indarwahyanti Graitto, M.Si, selaku pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan kebijakan telah memberikan bimbingan, arahan dan saran kepada penulis dalam menyusun tugas akhir ini.
2. Ibu Arum Etikariena, S.Psi, M.Psi, selaku pembimbing dua. Terimakasih atas segala waktu, masukan, saran dan kritik yang diberikan.
3. Ibu Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si, selaku dosen penguji yang memberikan arahan dan masukan kepada penulis.
4. Bapak Ir.Gerhard Rumeser, MHRM dan Bapak Heru Wirianto (HR Forum) yang bersedia memberikan arahan dan masukan kepada penulis. Terima kasih atas *mindmapping* dari bapak.
5. Pihak PT. *Autocustom XYZ* yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan penulis.
6. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana atas jasanya yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
7. Seluruh staf administrasi Pasca Sarjana Psikologi, khususnya Mbak Eka, untuk semua bantuannya.
8. Semua sahabat dan rekan-rekan pebilyar, khususnya Antonius dan Mas Apit yang selalu direpotkan penulis. Terima kasih atas segala dukungan, semangat, perhatian dan bantuan yang diberikan kepada penulis.
9. Semua teman-teman SDM 2006, terutama untuk Nanda, Rica, Asup dan semuanya tanpa kecuali atas segala bantuan yang sangat berharga terutama dalam proses menyelesaikan tugas akhir ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tugas akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 23 Juli 2008

Penulis

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

---

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

Nama : Renata Anna Maria PS.  
NPM : 0606014982  
Program Studi : Pasca Sarjana Magister Psikologi Terapan  
Departemen : Kekhususan Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Psikologi Universitas Indonesia  
Jenis Karya : Tugas Akhir

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

**Optimalisasi Kinerja Karyawan Melalui *Team Building* Dengan  
Pendekatan *Appreciative Inquiry* (Rancangan Pelatihan)**

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir 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 : 23 Juli 2008

Yang menyatakan



(Renata Anna Maria PS.)

## ABSTRACT

Name : Renata Anna Maria PS.  
Study Program : Applied Human Resources.  
Title : Optimization of Employee Work Performance Through  
Team Building Using Appreciative Inquiry Approaching  
(A Training Design)

This writing, as a final assignment will discuss about the employee's performance of Autocustom XYZ Ltd. The company had a unique characteristic of employee. Their working principle is like an artist, as described in the job description; they cannot be too restricted, but they are also need to be well managed. The company's characteristic is also not well structured, because they still do not have any clear prospective which can create a standard for the employees. This may leads to conflicts and work goals loss target.

One of the efforts to overcome this situation is to train the employee in building an effective team. Team building training is expectably can lead to employee's awareness about the importance of an effective teamwork. The awareness mentioned is to build cohesiveness, which is one of many criteria of an effective team.

Thus, a specialized team building training is formed using Appreciative Inquiry (AI) approaching. This training covers cognitive, affective, and psychomotor area including the 4D model from AI (discovery, dreams, design, and destiny) as a step to build a positive attitude so it may leads to the employee's awareness about the effective teamwork and can create optimum efforts.

An advantage for Autocustom XYZ Ltd. from this writing is well expected, and for other fellow student who in practice, willing to create a team building using appreciative inquiry approaching.

Key Words:

Team effectiveness, team building, Appreciative Inquiry

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	viii
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Gambaran Umum Perusahaan .....	3
1.3. Perumusan Masalah .....	7
1.4. Tujuan Penulisan .....	7
1.5. Manfaat Penulisan .....	8
<b>2. TINJAUAN LITERATUR</b> .....	9
2.1. Konsep Training (Pelatihan) .....	9
2.2. Konsep Membangun Kerjasama Tim .....	12
a. Perbedaan kelompok dan Tim .....	12
b. Pandangan ahli mengenai mengapa team dibutuhkan .....	13
c. Kriteria team yang efektif .....	13
d. Pandangan ahli mengenai pembentukan team dan tahapannya .....	14
e. Definisi team building .....	16
f. Prinsip team building .....	17
g. Kohesivitas team building .....	18
h. Konsep belajar dalam team building training .....	20
g. Perubahan perilaku = hasil belajar .....	21
2.3. Konsep Appreciative Inquiry (AI).....	23
a. Definisi Appreciative Inquiry .....	24
b. Asumsi dan prinsip dasar Appreciative Inquiry .....	25
2.4. Pendekatan Appreciative Inquiry dalam team building .....	26
a. Siklus 5D .....	27
b. Tahapan perubahan perilaku dalam team building .....	29
c. Implementasi AI (model 4D) dalam team building training berdasarkan tahapan perubahan perilaku .....	31
2.5. Manfaat team building training terhadap kinerja karyawan (team) ...	35
a. Teori kinerja menurut para ahli .....	35
b. Ciri-ciri karyawan berkinerja tinggi .....	35
c. Manfaat team building training .....	36
d. Tujuan team building training .....	37
<b>3. ANALISIS MASALAH</b> .....	38
<b>4. RANCANGAN INTERVENSI</b> .....	41
<b>5. PENUTUP</b> .....	46
<b>DAFTAR REFERENSI</b> .....	ix



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Bagan pendekatan <i>problem solving</i> dan <i>appreciative inquiry</i> .....	22
Gambar 2.1	Siklus 5D: Langkah dasar <i>appreciative inquiry</i> .....	26
Gambar 3.1	Identifikasi masalah.....	35
Gambar 4.1	Usulan pemecahan masalah.....	36
Gambar 5.1	Foto infrastruktur ( <i>workhop</i> )	



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1.1      *Organization Structure*
- Lampiran 1.2      Target Perspective (Grafik)
- Lampiran 1.3      Acuan wawancara dengan pimpinan
- Lampiran 1.4      Rancangan aktivitas *team building*



## BAB I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Telah banyak definisi tentang organisasi yang dikemukakan para ahli. Di antaranya adalah Robbins (1986), menyatakan bahwa, organisasi adalah satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relative kontinu untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama. Pernyataan yang lainnya mengatakan organisasi adalah suatu system yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (Gitisudarmo,dkk.,1997). Organisasi besar maupun kecil, memiliki empat karakteristik yaitu terdiri atas individu-individu untuk mencapai tujuan, dikoordinasikan melalui struktur, serta diarahkan dan dikendalikan oleh manajemen. Pengorganisasian merupakan proses menetapkan hubungan formal di antara anggota-anggota dan sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan, dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan internal organisasi tersebut.

Setiap organisasi membutuhkan manajemen yang sistematis. Manajemen adalah proses bekerja menggunakan dan memanfaatkan orang lain (Mintzberg, 1999). Aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja atau manusia (sumber daya manusia). Terminologi sumber daya manusia (*human resources*) merujuk kepada orang-orang yang bekerja di dalam organisasi. Karena mereka inilah yang bekerja membuat tujuan, mengadakan inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Schein (1985), tiap organisasi memiliki struktur, sistem, prosedur, norma, budaya, visi, misi, filosofi, tujuan, strategi, kebijakan yang menjadi dasar dan aturan suatu organisasi itu berdiri. Organisasi yang tidak memiliki hal tersebut di atas akan mengalami hambatan dalam proses manajemen, termasuk dalam pembinaan dan pengembangan aset yang ada.

Proses manajemen itu sendiri membutuhkan perencanaan yang matang, pelaksanaan yang konsisten dan pengendalian yang kontinu agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Efisien adalah suatu keadaan

ketika penyelesaian suatu pekerjaan dilaksanakan secara tepat dan akurat tanpa membuang waktu, tenaga dan biaya. Manajer yang efisien adalah manajer yang dapat mencapai hasil kerja yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang terbatas menurut cara-cara yang benar. Efektif adalah suatu keadaan dalam memilih cara dan peralatan yang digunakan dengan tepat sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan (Wilson; Shipper, 1995).

Sumber daya manusia, yakni karyawan, memiliki fungsi ideal dari pelaksanaan tugasnya dalam unit kerja yaitu fungsi pelayanan, maka orientasi manajemen pun harus berfokus pada pelanggan. Arah pelaksanaan tugas karyawan adalah memberikan pelayanan pada *constumer*, baik internal maupun eksternal. Hal tersebut di atas tidaklah mudah. Karena barisan terdepan dalam pemberian pelayanan adalah karyawan dengan berbagai persoalannya. Bukan tidak mungkin *constumer* memperoleh citra yang buruk tentang lembaga atau organisasi, gara-gara pekerjaan pelayanan oleh karyawan yang buruk. Maka fokus diarahkan pada peningkatan kinerja karyawan. Karena tidak mungkin terjadi “fokus pada pelanggan” tanpa didahului oleh “fokus pada karyawan.”

Berbicara kinerja individual karyawan, ada beberapa faktor utama yang mempengaruhinya. Menurut Gibson (1987), kinerja individual karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan.

## 1.2. Gambaran Umum Perusahaan

PT. Autocustom XYZ adalah suatu perusahaan *automotive* yang bergerak di bidang *auto body repair* dan *custom (modification)*. Di dunia modifikasi kendaraan, perusahaan ini cukup memiliki nama yang besar dan diakui eksistensinya karena hasil ubahan kendaraannya yang dianggap tidak biasa dan kreatif di kalangan para modifikator. Sehingga menjadi salah satu perusahaan bengkel *auto body repair* dan modifikasi yang terpercaya terbukti dari intensitas jumlah kendaraan yang masuk setiap bulannya.

PT. Autocustom XYZ berdiri pada tahun 2004 dan *workshop*-nya berada di kawasan strategis di Jakarta Selatan. Berawal dari bengkel cat motor, tanpa diduga, perusahaan ini mengalami perkembangan pesat hingga pengerjaan kendaraan justru lebih banyak mobil. Perusahaan ini memiliki empat belas (14) orang karyawan dan enam (6) orang *outsourcing*. Secara gambaran, dalam struktur organisasi, pimpinan membawahi kepala bengkel, bagian administrasi dan bagian operasional yang terdiri dari *marketing* dan *public relation*. Seluruh karyawan bertanggung jawab langsung kepada pimpinan (Lampiran 1.1). Karyawan dibagi atas lima (5) bagian dalam pengerjaan kendaraan. Semua bagian saling berkaitan (tidak terpisahkan) dengan penempatan delapan (8) karyawan ahli: cat (1 orang), dempul (3 orang), ketok dan las (2 orang), *custom* untuk *fiber airbrush* (1 orang) dan bongkar pasang (2 orang). Karyawan yang lain sebagai *kenek* yang membantu keempat bagian tersebut (kecuali bagian *custom* untuk *air brush*). Maka untuk menyelesaikan satu kendaraan, mereka harus bekerja sebagai *team*. Dengan bergerak di bidang tersebut di atas, perusahaan ini dapat dikatakan mengerjakan sebuah pekerjaan atau karya seni karena memerlukan tangan-tangan yang terampil serta kreatif (*skill*), ulet, berdaya kreatif serta berjiwa seni yang tinggi. Karya seni adalah obyektivitas ungkapan seniman ke publik (Mudji S., 2005).

Latar belakang suku budaya karyawannya berasal dari daerah Sunda dan Malang dan mereka adalah pekerja lapangan. Kedua "tim" ini, memiliki rasa toleransi dan kekeluargaan yang cukup kuat satu dengan yang lain (Kata "tim" ini hanya dimaksudkan untuk gambaran sebuah ikatan persaudaraan sebagai satu daerah saja). Contoh, ketika salah satu karyawan dari "tim" Sunda minta ijin

kepada pimpinan untuk absen kerja karena adiknya hendak menikah, maka yang terjadi semua "anggota tim" Sunda juga minta ijin untuk absen kerja karena ikut dalam perayaan tersebut. Hal ini sungguh memusingkan pimpinan karena banyak kendaraan yang terbengkelai. Meskipun demikian, mereka tetap memiliki tanggung jawab akan pekerjaannya dan mereka lebih termotivasi dalam bekerja ketika hasil karyanya (*modification*) diikuti-sertakan dalam *contest*, pameran dan juga masuk dalam majalah-majalah *automotive* yang ternama.

Pada pihak *customer*, biasanya mereka memiliki konsep (*design*) kendaraan sendiri namun bila tidak, perusahaan ini menawarkan berbagai macam disain kendaraan yang sebelumnya disesuaikan terlebih dahulu dengan karakter *customer* tersebut. *Outsource* perusahaan ini hanya diperlukan ketika perusahaan dalam keadaan: banyak kendaraan yang harus diselesaikan cepat, pengerjaan beberapa kendaraan untuk disertakan dalam *contest* dan banyak karyawan yang tidak masuk (seperti contoh pada "tim" Sunda tadi).

Strategi bisnis perusahaan ini antara lain : Difokuskan kepada anak muda yang *stylist*; senang bergaul dan memiliki *automotive club*; dengan menggunakan prinsip *eye catching*, pimpinan (manajer) perusahaan ini memodifikasi mobil pribadinya sebagai sarana promosi diri; memberikan garansi selama satu (1) tahun bagi para *customer*-nya; modifikasi kendaraan *customer* disertakan dalam *contest* dimana hal tersebut menjadi kebanggaan tersendiri karena perusahaan ini sering memenangkan *contest* yang diadakan oleh berbagai *Event Organizer (EO) for modification car contest*; *public relation (PR)* dan marketing disesuaikan dengan style anak muda; dan komisi diberikan oleh pimpinan bagi karyawan yang dapat bertindak sebagai marketing yaitu ketika mereka dapat membawa teman untuk menjadi *customer*.

PT. Autocustom XYZ tidak memiliki aturan secara tertulis, statuta perusahaan pun terlihat sekedarnya saja. Mulai dari visi misi, *goal* hingga peraturan perusahaan, kesemuanya masih didalam benak owner yang juga merangkap manajer tersebut. Bahkan pencatatan data mengenai target penyelesaian tugas saja tidak ada sehingga terjadi *loss target* (perkiraan target perbulan yang harus dicapai karyawan- Lampiran 1.2). Pencatatan data hanya mengenai keuangan, keluar masuk barang dan absensi karyawan. Akibatnya

proses manajemen pun kadang mengalami hambatan dan kemudian mempengaruhi kinerja karyawan karena tidak ada parameter aturan tertentu (*sistem*). *Sistem* yang seperti ini juga menyebabkan karyawan *moody* dalam bekerja (ketika *mood* baik maka mereka bisa lembur hingga malam hari, namun jika *mood* buruk mereka malas untuk bekerja). Akibatnya, mungkin sekali terjadi penurunan performa dan *loss target*.

Penurunan performa terlihat dari hasil kerja *body repair* (cat retak, dempul tidak rata, dsb) dan *loss target*, dimana terjadi penyelesaian kendaraan yang tidak tepat waktu sampai penolakan terhadap *customer* (hampir setiap hari menolak *customer*). Misalnya, untuk pengerjaan satu buah mobil, pengelupasan cat idealnya diselesaikan dalam waktu dua (2) hari namun bisa mundur menjadi (empat) 4 hari, untuk dempul dari satu (1) minggu menjadi sepuluh (10) hari, demikian sama halnya dengan las dan ketok, dari satu (1) minggu menjadi sepuluh (10) hari, sehingga cat dan *finishing* pun turut tertunda pengerjaannya. Akibatnya kendaraan menjadi menumpuk karena harus menunggu untuk dikerjakan sehingga terjadilah *loss target*. Jadi, apabila diperkirakan contohnya untuk bulan Januari, target kendaraan yang masuk adalah 15 mobil (daya tampung workshop maksimal 15 mobil), maka pada bulan yang sama satu sampai dua buah mobil harus selesai dikerjakan (keluar) sehingga bisa mencapai target 15 mobil dengan satu sampai dua buah mobil terdata masuk untuk dikerjakan. Bila target tidak tercapai, maka hal inilah yang menyebabkan perusahaan menolak *customer* karena kendaraannya tidak dapat masuk.

*Customer* perusahaan ini memang sebagian besar adalah teman manajer sendiri. Sehingga terkadang mereka pun (*customer*) berani untuk berhutang ketika kendaraannya sudah selesai. Akibatnya perusahaan sempat mengalami kerugian yang menyebabkan karyawan hanya mau bekerja apabila memang menghasilkan uang (*money oriented*). Keterbatasan tenaga ahli, faktor cuaca dan keadaan infrastruktur (daya tampung maksimum 15 mobil) yang kurang mendukung dalam pengerjaan kendaraan, juga menyebabkan perusahaan terkesan tidak mampu memberikan pelayanan secara profesional. Untuk infrastruktur, sebenarnya *workshop* yang lebih luas sudah selesai dibangun dan sudah digunakan, tetapi *loss*

*target* tetap saja terjadi. Hal ini sangat disayangkan mengingat perusahaan ini mulai berkembang ke modifikasi *engine*.

Usaha pembenahan manajemen sudah pernah dilakukan pada pertengahan tahun 2007 yang lalu, ketika itu perusahaan mempekerjakan orang baru di bagian operasional dan bertindak sebagai supervisor. Atas dasar permintaan dari pimpinan, saat itu supervisor mencoba membantu manajer membenahi manajemen dan karyawan mulai diatur. Namun setelah berjalan sekitar enam bulan, terjadi konflik antara karyawan dan supervisor tersebut. Sebagian besar karyawan yang merupakan karyawan ahli, sudah lama bekerja di perusahaan ini dan lebih tua usianya dibandingkan manajer dan supervisor tersebut, merasa direpotkan dengan adanya birokrasi dan aturan-aturan tertulis. Suatu ketika supervisor memasang sebuah papan yang berisi tabel, didalamnya berisikan nama-nama karyawan dan pada hari tersebut harus mengerjakan dan menyelesaikan tugas. Hal ini dimaksudkan agar target tercapai, namun karyawan justru merasa didikte dengan adanya aturan tersebut karena menurut mereka, mereka tetap tahu apa yang harus dikerjakan dan lakukan. Konflik tersebut tidak secara terang-terangan, namun cukup membuat suasana dalam perusahaan memanas. Puncak konflik terjadi ketika manajer sedang dirawat di rumah sakit selama hampir tiga minggu. Saat itu supervisor mengambil peran sebagai manajer. Ketika manajer sudah pulih, karyawan melancarkan protes dan mendesak manajer untuk memberhentikan supervisor tersebut, bila tidak maka mereka hendak mengundurkan diri secara masal. Akhirnya, manajer membicarakan hal ini kepada supervisor dan ia dengan sukarela mengundurkan diri. Dari pengalaman tersebut, pimpinan kembali ke "jalur aman", dimana pengaturan manajemen tidak diperlukan. Namun di sisi lain, pimpinan mengharapkan agar kinerja karyawan dapat diperbaiki juga ditingkatkan sehingga pengerjaan kendaraan selesai sesuai target dan perusahaannya tidak lagi menolak *customer*.

Bila kita melihat kembali kondisi saat ini di PT. Autocustom XYZ, maka berdasarkan teori Gibson, kinerja individual karyawan perusahaan ini ternyata lebih dipengaruhi oleh lingkungan kerja itu sendiri (*opportunity*) dimana kinerja karyawan tersebut pada *job description*-nya jangan terlalu teratur juga jangan tidak diatur karena berdasarkan teori Maslow, karyawan perusahaan ini berada di



level *self-actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri), itu artinya sebagai pekerja seni (seniman), karyawan ingin mendapat kesempatan berkembang, menunjukkan kemampuan serta diakui oleh perusahaan. Seniman adalah subyek yang berkarya seni dalam filsafat seni klasik sampai Hegel dan Kant di pemikiran Barat dipandang sebagai pencipta seni manakala inspirasi dari kenyataan (kehidupan) setelah mengalami pengendapan dan pengheningan lalu diekspresikan dalam karya seni (Mudji S., 2005). Hal ini menjadi perhatian penting karena bila dibiarkan, karyawan bisa saja direkrut oleh perusahaan yang menjadi *competitor*-nya

### 1.3. Perumusan Masalah

Adanya karakteristik karyawan PT. Autocustom XYZ yang unik karena mereka adalah pekerja seni (seniman) dimana pada *job description*-nya jangan terlalu teratur juga jangan tidak diatur dan adanya karakteristik perusahaan yang belum terstruktur karena tidak memiliki visi misi yang membentuk nilai yang berlaku untuk dianut setiap anggota organisasi sehingga mudah terjadi konflik dan dari sisi capaian target kerja terjadi *loss target*. Salah satu upaya intervensi dari manajemen SDM untuk mengatasi kondisi tersebut adalah membangun tim yang efektif. Maka dengan demikian, rumusan masalah utama yang bisa membuat perusahaan tetap *perform* adalah:

“Bagaimana cara menyadarkan karyawan bahwa tim kerja yang efektif akan menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal.”

### 1.4. Tujuan Penulisan

Tulisan ini bertujuan membantu pimpinan PT. *Autocustom XYZ* dalam merencanakan pelatihan *team building* agar kinerja karyawan sebagai tim dapat lebih efektif sehingga target tercapai dan perusahaan bisa tetap memberikan pelayanan secara profesional, mempertahankan eksistensinya serta berdampak positif terhadap organisasi.

Membangun tim kerja yang efektif merupakan salah satu intervensi HR yang diharapkan mampu meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan dalam bekerja sebagai satu tim demi tercapainya kinerja yang diharapkan. *Team*

*building*, diharapkan dapat mendorong munculnya *awareness* karyawan tentang pentingnya kerjasama tim yang efektif. *Awareness* yang dimaksud adalah membangun kohesivitas yang menjadi salah satu kriteria tim yang efektif. Pelatihan ini menggunakan pendekatan *Appreciative Inquiry (AI)* yang dilandasi dengan psikologi positif. Melalui AI, harapan akan munculnya *awareness* karyawan dapat diwujudkan dengan cara menggali pengalaman dan prestasi terbaik (cerita positif) yang pernah dicapai di masa lalu, saat ini dan motivasi meraih masa depan yang penuh gemilang (Cooperrider; Srivasta, 2001). Sebagai permulaan, cerita positif ini dapat menstimulus transformasi *mindset* ke arah perubahan perilaku yang positif yaitu kohesivitas dan sikap solid positif yang mendukung kemajuan perusahaan bukan menentangnya. Ide dasar AI adalah memperkuat hal-hal yang menjadi kelebihan organisasi daripada mencoba memperbaiki apa yang menjadi kekurangan. Manfaat dari pendekatan ini adalah keandalannya dalam mengakui kontribusi yang telah diberikan masing-masing individu dalam organisasi, yang menghasilkan kepercayaan dan kemajuan organisasi. Pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan oleh masing-masing individu tersebut, diharapkan dapat menjadi wadah dasar atau penguat dari terbentuknya tim kerja yang efektif.

### 1.5. Manfaat Penulisan

Bagi akademis, tulisan ini berfungsi sebagai sumbangan ilmu yang penulis harapkan dapat berguna dan menjadi masukan bagi para manajer, supervisor, pemimpin dan siapa saja yang peduli akan perbaikan berkesinambungan ke arah yang positif (*positive continuous improvement*) melalui membangun kinerja *team* yang efektif, demi kemajuan suatu organisasi.

Dan bagi perusahaan PT. *Autocustom XYZ*, tulisan ini berguna untuk memotivasi perusahaan agar mau menjadi organisasi pembelajar yang dapat menanamkan nilai kebersamaan, mengembangkan semangat, saling percaya, kedekatan (kohesif), komunikasi, dan produktivitas di antara karyawan sebagai *team* sehingga kinerja karyawan dapat meningkat sesuai dengan harapan anggota organisasi dan pimpinan.

## BAB II. TINJAUAN LITERATUR

### II.1 Konsep *Training* (Pelatihan)

*Training* adalah suatu interaksi dinamis yang didisain secara kreatif dan sistematis dimana proses pembelajaran dan perubahan menjadi prioritas, dilaksanakan dalam upaya yang profesional untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu ([www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com)).

Sebelum menyusun program pelatihan, maka diperlukan *training need analysis* yang merupakan proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat. *Training need analysis* ini, memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah:

- memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki, meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan.
- memastikan bahwa para partisipan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat.
- memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu.
- mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan.
- memastikan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja; bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan.
- memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

Pada dasarnya *training* merupakan usaha untuk melakukan perubahan dan tidak semua orang menyukai perubahan. Bagi seorang *trainer*, perubahan

merupakan sesuatu yang kompleks karena jika *training* berdiri sendiri, *training* tidak dapat menghasilkan perubahan besar pada organisasi. Tetapi *training* dapat membantu. Apa yang diubah oleh seorang *trainer* adalah keterampilan, lebih jauh lagi, keterampilan baru inilah yang menimbulkan keinginan atau stimulus untuk perubahan organisasi. Jika demikian, maka *training* dapat memberikan hasil jangka panjang.

*Training* merupakan sebuah proses pembelajaran. Dalam organisasi, pembelajaran yang sesuai mengadopsi model pendekatan orang dewasa (*adult learning*). Pada awal tahun 1990-an, Edward L. Thorndike membuat penelitian dan kemudian menyimpulkan bahwa ada tiga hukum yang mengatur bagaimana orang dewasa belajar:

1. *The Law of Readiness*: mempunyai arti bahwa kita hanya belajar ketika kita merasa siap untuk belajar. "*Readiness*" termasuk melihat adanya kebutuhan untuk belajar, memiliki rasa ingin belajar, menjadi tertarik pada sebuah topik, dan memiliki kemampuan untuk memahami dan menggunakan informasi baru.
2. *The Law of Effect: Nothing Succeeds like Success*. Hukum ini menunjukkan bahwa semakin kita merasa sukses dalam proses belajar, semakin tertarik kita untuk belajar. Kita perlu mencari kesenangan dari hasil belajar kita, kesuksesan untuk mengatasi kesulitan pada masa lalu merupakan salah satu hal yang paling menyenangkan dalam hidup.
3. *The Law of Exercise*: dalam arti, *practise makes perfect*. Ini menunjukkan pentingnya melatih apa yang sudah kita pelajari. Ini berarti, semakin terlibat kita dalam sebuah proses belajar - dimana kita berjuang semakin keras dalam proses belajar itu, semakin banyak pula kita belajar

Dalam sebuah *training*, ada dua tipe *trainee* (peserta pelatihan), yaitu tipe *readiness*, yang sangat suportif terhadap *training*, dan kebalikannya tipe *resistance*, yang bersikap menolak terhadap *training*. Langkah pertama untuk menangani *trainee* yang bersikap *resistant* adalah dengan memberinya kesempatan untuk mengekspresikan sikapnya. Mengacu pada Dr. Beverly Hyman (1990), ada tujuh sumber sikap *resistant* terhadap *training* :

1. *Parochial self-interest* : ini adalah sikap "*what? s in it for me?*". *Trainee* terus bertanya "mengapa kita harus mempelajari ini?" Respon terbaik adalah dengan menjual ide mengenai apa yang bisa mereka dapatkan jika mengikuti *training* ini, beri mereka alasan untuk belajar.
2. *Lack of trust*: *trainer* dianggap sebagai bagian dari manajemen yang bertujuan mengevaluasi mereka. Untuk mendapat kepercayaan dari *trainee*, cobalah untuk lebih terbuka, ajak mereka berdiskusi mengenai *training* dan dengarkan pendapat mereka.
3. *Different assessment in different information*: *trainee* menduga bahwa tujuan *training* Anda berbeda dengan tujuan *training* dalam benak/pemikirannya. Hal ini bisa Anda hindari dengan menjelaskan tujuan *training* sejak awal. Dan sebaiknya selalu libatkan *trainee* dalam membuat tujuan *training* sebelum menjelaskan terlalu jauh tentang tujuan *training*.
4. *Low tolerance for change*: biasanya tidak ditunjukkan secara terbuka, tetapi melalui sikap-sikap nonverbal seperti kurang partisipasi, mengangkat bahu, tertawa dengan ragu-ragu, dan lain-lain. Mereka biasanya melakukan hal ini karena takut untuk berubah, takut mencoba hal baru, dan takut gagal. Cara mengatasinya adalah beri mereka tugas yang mudah, yang pasti dapat mereka lakukan, lakukan dengan perlahan-lahan, biarkan mereka menumbuhkan rasa percaya diri mereka.
5. *Fear of losing face*: tidak ada orang yang ingin terlihat bodoh atau mengambil risiko kehilangan muka karena melakukan kesalahan. Untuk menghadapi mereka, harus membangun jembatan yang mengizinkan orang untuk mengubah pendapat mereka sebelumnya. Beri mereka kesempatan untuk "menjaga mukanya".
6. *Peer-group pressure*: untuk mengatasi hal ini, perlu melakukan pendekatan dengan "pemimpin group", ajak orang ini berkomunikasi secara personal, beri dia kesempatan untuk memberi solusi atau pendapat, kemudian arahkan dia untuk mendukung jalannya *training*.

7. *Mistaken first impression*: setiap orang pasti memberi penilaian atau "*first impression*" kepada hal baru yang mereka temui. Karena itu, sebagai seorang *trainer*, berhati-hatilah dalam membuat "*positioning*" tentang diri anda. Jika gagal dalam membuat "*first impression*" yang baik, maka harus mengeluarkan energi ekstra untuk berempati dan bernegosiasi dengan *trainee* untuk memperbaiki "kesan yang buruk" sebelumnya.

## II.2 Konsep Membangun Kerjasama Tim (*Team Building*)

### a. Perbedaan kelompok dan tim

Apakah sama antara kelompok dengan tim? Kelompok belum tentu tim, namun tim pasti merupakan suatu kelompok. Ini berarti bahwa kelompok akan meraih keberhasilan jika menjadi satu kesatuan yang lebih produktif yang disebut dengan tim. Tim adalah kumpulan orang-orang yang memiliki kebutuhan tertentu. Contoh: tim basket, tim sepak bola dan sebagainya, jelas merupakan sebuah kelompok secara spesifik memiliki tujuan tertentu. Berikut perbedaan antara kelompok dengan tim (Robert B. Maddux, 1996):

- Kelompok:
  1. Anggota menganggap pengelompokan mereka semata-mata untuk kepentingan administrative. Individu bekerja mandiri, kadang-kadang berbeda tujuan dengan individu lainnya.
  2. Anggota cenderung memperhatikan dirinya sendiri karena tidak dilibatkan dalam penetapan sasaran, terkadang pendekatannya hanya sebagai tenaga bayaran.
  3. Anggota diperintah untuk mengerjakan pekerjaan, bukan diminta saran untuk mencapai sasaran terbaik.
  4. Anggota tidak percaya pada motif rekan-rekan kerjanya karena tidak memahami peran anggota lainnya, menyatakan pendapat atau menyampaikan kritik dianggap sebagai upaya memecah belah.
  5. Anggota kelompok sangat berhati-hati dalam menyampaikan pendapatnya karena kurang saling toleransi.
  6. Apabila menerima pelatihan yang memadai dalam penerapannya sangat dibatasi oleh pimpinan.

7. Anggota berada dalam suatu konflik tanpa mengetahui sebab dan cara pemecahan masalahnya.
  8. Anggota tidak didorong untuk ikut ambil bagian dalam pengambilan keputusan.
- *Team* :
    1. Satu kelompok orang yang bersama-sama bertanggung jawab atas sasaran-sasaran dan yang membutuhkan kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut (Woodcook,1989)
    2. Sebuah tim adalah satu kumpulan hubungan antar manusia terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu (Johnson and Johnson,1991)
    3. *The essence of a group is not the similarity or dissimilarity of its members but their interdependence* (Kurt Lewin, 1997)
    4. Suatu unit yang terdapat beberapa individu, mempunyai kemampuan berbuat dengan kesatuannya dengan cara dan atas dasar kesatuan persepsi (Smith, 1991)

#### **b. Pandangan ahli mengenai mengapa *team* dibutuhkan**

1. Karena tim dapat menghasilkan lebih banyak dan lebih baik dalam menyelesaikan masalah daripada yang dapat dilakukan individu-individu (Blanchard, 1988)
2. Perubahan terus menerus yang dihadapi manajemen berakibat adanya pergerakan yang mengarah pada kolaborasi, kerjasama dan tim, sehingga pimpinan dituntut mampu berkolaborasi dan membangun tim yang efektif (Robinson, 1990)
3. Untuk mempercepat pengambilan keputusan dalam organisasi, kini banyak organisasi perusahaan mengubah strukturnya menjadi stuktur organisasi berdasarkan tim kerja (*team based organization*). Pendekatan ini menuntut adanya pemberdayaan dan kekompakan kerja (Ray and Bronstein, 1995)

#### **c. Kriteria *team* yang efektif**

- *Small size* (jumlah ideal maksimum 10 orang)

- *Complementary competencies* (3 kompetensi dasar: *attitude* (sikap dan perilaku), *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan *problem solving* dan *decision making*)
- *Common sence* (memiliki visi dan tujuan umum yang mampu memberikan arah serta komitmen anggota tim).
- *Special goals* (menterjemahkan visi dan tujuan umum ke dalam target-target spesifik, terukur dan realistik)
- *Common approach* (kesepakatan akan pola, pendekatan dalam mencapai sasaran).
- *Mutual accountability* (tim memiliki tanggung jawab baik secara individu maupun kelompok)
- *Cohesion Building* (kekuatan kelompok dalam membangun moral sebuah tim adalah dengan membesarkan hati interpersonal, kerjasama dan mengembangkan sebuah identitas kelompok)

#### **d. Pandangan ahli mengenai pembentukan *team* dan tahapannya**

Organisasi yang berhasil sering kali adalah organisasi yang mengembangkan kemampuan anggotanya untuk bekerja dalam tim. Untuk meningkatkan produktivitas organisasi, produktivitas setiap tim yang berada di dalamnya juga harus meningkat. Berdasarkan Robbins (2003), organisasi atau tim dikatakan produktif jika dapat mencapai sasaran dan mengubah input menjadi output dengan cost yang rendah. Dalam hal ini, produktivitas mengimplikasikan efektivitas dan efisiensi. Produktivitas tim bukan hanya fungsi dari kemampuan teknis dan kemampuan melaksanakan tugas para anggota tim, melainkan juga, menurut Johnson dan Johnson (2000), pembentukan tim perlu dilakukan secara hati-hati. Snow (1992), Johnson dan Johnson (2000) dan Robbins (2003) memaparkan model pembentukan tim dari Bruce W. Tuckman.

Kelima tahap pembentukan tim sebagai berikut:

1. *Forming*, merupakan periode ketidakjelasan. Anggota tim cenderung meraba-raba tentang perilaku apa yang dapat diterima, posisi mereka dalam tim, prosedur dan aturan kelompok. Anggota tim cenderung



menghindari kontroversi. Tahap ini terselesaikan jika anggota tim mulai menempatkan diri mereka sebagai bagian dari tim

2. *Storming*, merupakan periode konflik dan kompetisi antar anggota tim yang dapat mengganggu hubungan personal mulai timbul. Anggota tim menerima eksistensi tim, tetapi menolak keterbatasan yang mengganggu individualitas. Karena perasaan tidak nyaman, beberapa anggota tim dapat bertindak pasif sedangkan anggota lain berusaha mendominasi. Tahap ini terselesaikan jika terdapat hierarki yang relatif jelas mengenai kepemimpinan dalam tim, dan anggota tim berorientasi pada pemecahan masalah
3. *Norming*, ditandai dengan terbentuknya hubungan yang dekat antar anggota tim, menunjukkan kohesivitas (daya rekat) dan merasakan identitas kelompok yang kuat. Anggota tim saling berbagi perasaan, ide, umpan balik dan menggali tindakan-tindakan yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas. Tahap ini terselesaikan jika terdapat struktur peran dan norma yang merupakan konsensus tim
4. *Performing*, merupakan periode yang belum tentu dapat dicapai oleh semua tim. *Performing* dicapai jika struktur telah berfungsi dan diterima secara penuh. Anggota tim berorientasi pada tugas tetapi sekaligus berorientasi pada manusia. Anggota tim menjadi semakin cakap dalam bekerja sama dan memiliki interdependensi untuk mencapai tujuan kelompok. Untuk tim permanen, *performing* adalah tahap terakhir. Untuk tim yang bersifat sementara, *adjourning* adalah tahap terakhir
5. *Adjourning* adalah tahap persiapan untuk membubarkan diri. Berprestasi sudah bukan menjadi prioritas utama. Anggota tim lebih memfokuskan perhatian pada penyelesaian aktivitas seperti seremonial sebagai penutupan. Dapat disimpulkan bahwa model ini mengimplikasikan bahwa tim yang produktif adalah tim yang telah mencapai tahap *performing*. Tahap *forming*, *storming* dan *norming* merupakan tahap kritis sebelum tim berjalan dengan produktif. Namun demikian, Robbins (2003) menemukan kenyataan bahwa dapat saja beberapa tahap terjadi bersamaan dan tidak adanya batasan yang jelas antara satu tahap dengan tahap lain, tim regresi

ke tahap sebelumnya bahkan kemungkinan terburuk adalah tim tersebut hancur sama sekali

Untuk membantu tim melewati masa kritis sehingga dapat mencapai tahap performing di tempat kerja, dapat dilakukan suatu intervensi melalui serangkaian aktivitas yang melibatkan anggota tim. Aktivitas yang dirancang secara hati-hati, dapat membantu tim untuk mengatasi ketidakjelasan sasaran, peran, prosedur atau hal-hal lainnya, konflik yang dapat mengganggu hubungan interpersonal anggota tim, membangun kedekatan antar anggota tim, dan masalah-masalah lain yang sedang dialami tim saat itu. Aktivitas untuk meningkatkan produktivitas tim ini disebut sebagai *team building*.

#### e. Definisi *team building*

*Team building* adalah aktivitas kelompok yang memiliki interaksi tinggi untuk meningkatkan produktivitas anggota dalam menuntaskan tugas-tugas terutama yang memiliki interdependensi dengan orang lain melalui serangkaian aktivitas yang dirancang secara hati-hati untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Robbins, 2003; Spector, 2000; Johnson & Johnson, 2000)

Berdasarkan Johnson dan Johnson (2000) dan Robbins (2003), untuk menyesuaikan tujuan dan masalah spesifik yang dihadapi tim, aktivitas-aktivitas yang biasa dilakukan dalam *team building* adalah menekankan pada aktivitas tertentu saja atau keseluruhan dari aktivitas berikut:

1. Penyusunan sasaran yang ditujukan untuk mengatasi perbedaan persepsi tujuan tim, mengevaluasi efektivitas tim dalam menyusun prioritas dan mencapai sasaran, mengidentifikasi area yang berpotensi menjadi masalah
2. Membangun hubungan interpersonal antar anggota tim. Dalam Logan dan Stokes (2004), kompetensi yang dibutuhkan adalah empati, komunikasi efektif, kesadaran sosial, membangun hubungan, kepemimpinan dan kolaborasi
3. Analisis peran yang bertujuan untuk mengklarifikasi dan mengidentifikasi peran setiap anggota tim, memikirkan kembali mengenai pekerjaan mereka yang sesungguhnya, dan tugas spesifik yang mereka harapkan untuk dikerjakan

4. Analisis proses tim dilakukan dengan menganalisis proses kunci yang terjadi dalam tim untuk mengidentifikasi cara kerja dan bagaimana proses ini dapat diperbaiki untuk membuat tim lebih efektif
5. Kemampuan beradaptasi dengan kondisi dan tuntutan yang berubah. Menurut Logan dan Stokes (2004), kompetensi yang dibutuhkan antara lain adalah fleksibilitas dan kemampuan tim dalam memecahkan masalah secara terstruktur atau dengan mengikuti format berpikir kritis

Walaupun memiliki tujuan dan cara yang beragam, Buller (1986, dalam Spector, 2000) menyatakan bahwa ada tiga karakteristik dari *team building*, yaitu:

1. *Team building* merupakan aktivitas terencana yang terdiri dari satu atau lebih latihan atau pengalaman yang dirancang untuk mencapai sasaran tertentu
2. *Team building* biasanya difasilitasi oleh konsultan atau trainer yang berkualitas, dan akan sulit bagi tim untuk melaksanakannya jika trainer adalah bagian dari pengalaman
3. *Team building* biasanya melibatkan tim dimana anggota timnya memiliki keterlibatan dalam pekerjaan masing-masing

#### f. Prinsip *team building*

Tim dibangun dengan tujuan untuk membantu kelompok fungsional menjadi lebih efektif. Karena rasa individualisme dan persaingan antar pribadi relatif tajam dalam organisasi, maka tidak semua kelompok kerja dapat dikategorikan ke dalam suatu tim. Lima atau enam orang yang sedang menyelesaikan suatu proyek belum menjamin bahwa mereka bisa bekerjasama dalam mencapai tujuan. Secara spesifik, membangun sebuah tim artinya harus mengembangkan :

- o Semangat : Muncul karena masing-masing anggota percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Makin tinggi tingkat kepercayaan mereka atas kemampuannya, makin besar pula motivasi mereka untuk menyelesaikan tugas dengan baik
- o Saling percaya : Rasa saling percaya antar sesama anggota merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki oleh setiap anggota tim, agar tim mampu bekerja secara efektif.

- Kedekatan : Kedekatan antar anggota merupakan perasaan yang mampu menyatukan anggota secara sukarela. Suatu kelompok yang kohesif adalah kelompok yang dimiliki oleh setiap anggotanya. Mereka mempunyai tingkat loyalitas yang tinggi terhadap kelompoknya. Umumnya kelompok yang kohesif akan lebih produktif.
- Komunikasi : Agar tim bisa berfungsi dengan baik, semua anggota harus mempunyai kemampuan untuk mengembangkan hubungan antar pribadi secara baik, bicara secara terbuka satu sama lain, memecahkan konflik yang ada, dan secara bersama menghadapi masalah. "*Poor communication means no team*"
- Produktivitas : Tim seyogianya dapat menyelesaikan tugas yang tidak mungkin dilaksanakan perorangan. Melalui saling berbagi sumber daya, ketrampilan, pengetahuan, kepemimpinan, maka tim berpotensi lebih efektif daripada perorangan.

#### **g. Kohesivitas *team building***

Salah satu kriteria dari efektivitas tim adalah ditandai dengan adanya kohesivitas dalam tim untuk mencapai satu tujuan yaitu tujuan perusahaan. Kelompok yang kohesif merupakan satu kesatuan dimana interaksi antara mereka kokoh, dan mereka tetap bersatu dan bertahan dalam waktu yang lama.

Berikut pendapat beberapa ahli mengenai kohesivitas:

1. Kohesivitas adalah mengenai penyatuan kekuatan. Teori Kurt Lewin, Leon Festinger, dan kolega-kolega mereka di *Research Center of Group Dynamics*. Lewin, pada tahun 1943, menggunakan istilah *cohesive* untuk menggambarkan sebuah kekuatan yang menjaga kelompok agar tetap utuh dengan cara menjaga kesatuan anggota-anggotanya. Festinger mendefinisikan kohesivitas sebagai total dari sebuah kekuatan yang berada pada anggota-anggota kelompok yang tetap bertahan pada kelompok tersebut (Festinger, Schachter, & Back, 1950, p.164).
2. Kohesivitas sebagai sebuah ketertarikan personal (Lott & Lott, 1965). Pada level individu, anggota dalam kelompok yang kohesif saling menyukai satu sama lain.

3. Michael Hogg membedakan antara ketertarikan personal dan ketertarikan sosial. Jika antar anggota menyukai satu sama lain, maka disebut sebagai ketertarikan personal, bukan kohesivitas kelompok. Sedangkan, kohesivitas kelompok mengarah pada ketertarikan sosial, yaitu saling menyukai antar anggota dalam satu kelompok berdasar pada status sebagai anggota kelompok tersebut.
4. Kohesivitas adalah *teamwork*. Kohesi harus dilakukan bersama dengan keinginan para anggotanya untuk bekerja sama mencapai tujuan. Sehingga, kelompok yang dikatakan kohesif ditandai dengan *considerable interdependence of members*, stabilitas antar anggota kelompok, perasaan bertanggung jawab dari hasil usaha kelompok, absent yang berkurang, dan tahan terhadap gangguan (Widmeyer, Brawley, & Carron, 1992).
5. Kohesivitas adalah sebuah konstruk multidimensional :
  - a. Social force “total dari sebuah kekuatan yang berada pada anggota-anggota kelompok yang tetap bertahan pada kelompok tersebut (Festinger, Schachter, & Back, 1950, p.164)”
  - b. Group unity “sebuah sintesis dari perasaan individu tentang keberadaan dalam kelompok dan perasaan mereka terhadap moral sebagai anggota kelompok” (Hoyle & Crawford, 1994, pp. 477-47)
  - c. Attraction “sifat kelompok yang diambil dari jumlah dan kekuatan sikap-sikap positif antara anggota kelompok” (Lott & Lott, 1965, p. 259)
  - d. *Teamwork* “proses dinamik yang menggambarkan kecenderungan sebuah kelompok yang tetap bersatu dan tetap pada kebersamaan tujuan dan sasaran” (Carron, 1982, p. 124)

Jadi kohesivitas sebuah tim merupakan hubungan yang didasari ikatan yang kokoh antara satu anggota dengan anggota yang lainnya, khususnya dalam pemahaman bahwa anggota merupakan suatu kesatuan dalam usahanya untuk menjalankan tujuan-tujuan yang sama. Kohesivitas diperlukan dalam membangun sebuah tim untuk mewujudkan kesuksesan yang merupakan hasil suatu dari kolaborasi atau gabungan kualitas individu yang saling tergantung dan berkembang secara terus menerus.

#### h. Konsep belajar dalam *team building training*

Setelah memahami konsep tersebut di atas, maka *team building training* ini bertujuan untuk membangun kohesivitas dan kerjasama tim (meningkatkan efektivitas tim). Peserta akan belajar tentang kelebihan, keterbatasan maupun menggali potensi luar biasa yang dimiliki, juga menemukan bahwa perbedaan merupakan aset terbesar mereka, dan kerja sama serta komunikasi yang efektif menjadi kunci sukses, menuju kinerja tim yang lebih baik (*high performance team*). Hal tersebut tidak akan tercapai tanpa adanya proses belajar.

Belajar merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi dan berperan penting dalam pembentukan pribadi dan perilaku individu. Nana Syaodih Sukmadinata (2005) menyebutkan bahwa sebagian terbesar perkembangan individu berlangsung melalui kegiatan belajar. Di bawah ini pengertian belajar dari para ahli :

- Moh. Surya (1997) : “belajar dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh individu untuk memperoleh perubahan perilaku baru secara keseluruhan, sebagai hasil dari pengalaman individu itu sendiri dalam berinteraksi dengan lingkungannya”.
- Witherington (1952) : “belajar merupakan perubahan dalam kepribadian yang dimanifestasikan sebagai pola-pola respons yang baru berbentuk keterampilan, sikap, kebiasaan, pengetahuan dan kecakapan”.
- Crow & Crow dan (1950): “belajar adalah diperolehnya kebiasaan-kebiasaan, pengetahuan dan sikap baru”.
- Hilgard (1962) : “belajar adalah proses dimana suatu perilaku muncul perilaku muncul atau berubah karena adanya respons terhadap sesuatu situasi.
- Gage & Berliner : “belajar adalah suatu proses perubahan perilaku yang yang muncul karena pengalaman”

Robbins (1993) menyebutkan belajar adalah proses perubahan yang relative konstan dalam tingkah laku yang terjadi karena adanya suatu pengalaman atau latihan. Berdasarkan pengertian tersebut, maka terdapat tiga komponen belajar, yaitu:

- Belajar melibatkan adanya perubahan dari buruk menjadi baik, dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa.

- o Perubahan yang terjadi relative permanen. Perubahan yang bersifat sementara menunjukkan kegagalan dalam proses belajar.
- o Belajar berarti ada perubahan perilaku. Belajar tidak hanya mengubah pikiran dan sikap, tetapi yang lebih penting lagi adalah belajar harus mengubah subyek ajar.

#### **f. Perubahan perilaku = hasil belajar**

Dari beberapa pengertian belajar tersebut diatas, kata kunci dari belajar adalah perubahan perilaku. Dalam hal ini, Moh Surya (1997) mengemukakan ciri-ciri dari perubahan perilaku, yaitu :

- o Perubahan yang disadari dan disengaja (intensional).

Perubahan perilaku yang terjadi merupakan usaha sadar dan disengaja dari individu yang bersangkutan. Begitu juga dengan hasil-hasilnya, individu yang bersangkutan menyadari bahwa dalam dirinya telah terjadi perubahan, misalnya pengetahuannya semakin bertambah atau keterampilannya semakin meningkat, dibandingkan sebelum dia mengikuti suatu proses belajar.

- o Perubahan yang berkesinambungan (kontinyu).

Bertambahnya pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki pada dasarnya merupakan kelanjutan dari pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh sebelumnya. Begitu juga, pengetahuan, sikap dan keterampilan yang telah diperoleh itu, akan menjadi dasar bagi pengembangan pengetahuan, sikap dan keterampilan berikutnya.

- o Perubahan yang fungsional.

Setiap perubahan perilaku yang terjadi dapat dimanfaatkan untuk kepentingan hidup individu yang bersangkutan, baik untuk kepentingan masa sekarang maupun masa mendatang.

- o Perubahan yang bersifat positif.

Perubahan perilaku yang terjadi bersifat normatif dan menunjukkan ke arah kemajuan.

- Perubahan yang bersifat aktif.

Untuk memperoleh perilaku baru, individu yang bersangkutan aktif berupaya melakukan perubahan.

- Perubahan yang bersifat pamanen.

Perubahan perilaku yang diperoleh dari proses belajar cenderung menetap dan menjadi bagian yang melekat dalam dirinya.

- Perubahan yang bertujuan dan terarah.

Individu melakukan kegiatan belajar pasti ada tujuan yang ingin dicapai, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

- Perubahan perilaku secara keseluruhan.

Perubahan perilaku belajar bukan hanya sekedar memperoleh pengetahuan semata, tetapi termasuk memperoleh pula perubahan dalam sikap dan keterampilannya.

Menurut Gagne (Abin Syamsuddin Makmun, 2003), perubahan perilaku yang merupakan hasil belajar dapat berbentuk :

- *Informasi verbal*; yaitu penguasaan informasi dalam bentuk verbal, baik secara tertulis maupun tulisan, misalnya pemberian nama-nama terhadap suatu benda, definisi, dan sebagainya.
- *Kecakapan intelektual*; yaitu keterampilan individu dalam melakukan interaksi dengan lingkungannya dengan menggunakan simbol-simbol, misalnya: penggunaan simbol matematika. Termasuk dalam keterampilan intelektual adalah kecakapan dalam membedakan (*discrimination*), memahami konsep konkrit, konsep abstrak, aturan dan hukum. Keterampilan ini sangat dibutuhkan dalam menghadapi pemecahan masalah.
- *Strategi kognitif*; kecakapan individu untuk melakukan pengendalian dan pengelolaan keseluruhan aktivitasnya. Dalam konteks proses pembelajaran, strategi kognitif yaitu kemampuan mengendalikan ingatan dan cara – cara berfikir agar terjadi aktivitas yang efektif. Kecakapan intelektual



menitikberatkan pada hasil pembelajaran, sedangkan strategi kognitif lebih menekankan pada proses pemikiran.

- *Sikap*; yaitu hasil pembelajaran yang berupa kecakapan individu untuk memilih macam tindakan yang akan dilakukan. Dengan kata lain. Sikap adalah keadaan dalam diri individu yang akan memberikan kecenderungan bertindak dalam menghadapi suatu obyek atau peristiwa, didalamnya terdapat unsur pemikiran, perasaan yang menyertai pemikiran dan kesiapan untuk bertindak.
- *Kecakapan motorik*; ialah hasil belajar yang berupa kecakapan pergerakan yang dikontrol oleh otot dan fisik.

### II.3 Konsep *Appreciative Inquiry*

Telah disebutkan bahwa *team building training* ini bertujuan untuk membangun kohesivitas dan kerjasama tim (meningkatkan efektivitas tim). Maka dalam menjadikan perusahaan sebagai organisasi pembelajar, secara intens menggunakan proses pembelajaran (dalam kapasitas untuk belajar, beradaptasi dan berubah) pada level individu, kelompok, dan system secara kontinu mentransformasikan organisasi ke arah yang positif. Karakteristik organisasi pembelajar diantaranya adanya *share vision*, anggota organisasi tidak berpaku pada cara berpikir lama dan terbuka terhadap perubahan, komunikasi berjalan dengan baik (vertical dan horizontal), adanya kultur pembelajaran dan *sharing knowledge*.

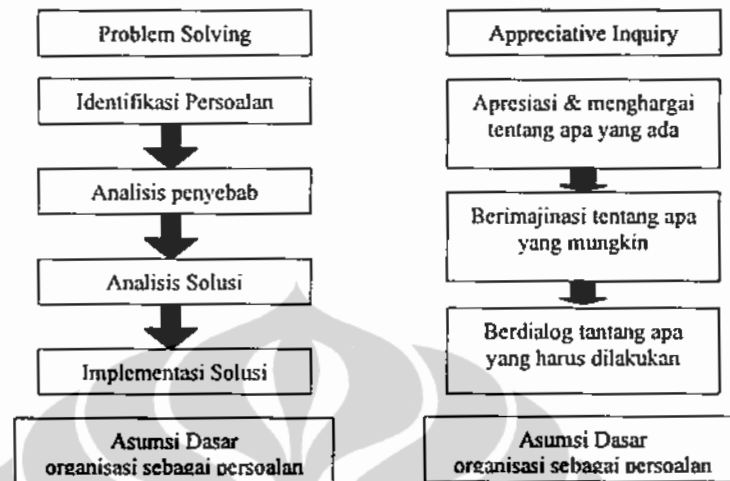
Untuk mendapatkan proses pembelajaran yang diinginkan, maka diperlukan adanya transformasi *mindset* untuk perubahan perilaku positif melalui *Appreciative Inquiry* (AI). Dengan dilandasi psikologi positif (AI), maka perilaku positif yang dimaksud adalah kohesivitas dan sikap solid positif yang mendukung kemajuan perusahaan bukan menentangnya. Ide dasar AI adalah memperkuat hal-hal yang menjadi kelebihan organisasi daripada mencoba memperbaiki apa yang menjadi kekurangan. Manfaat dari pendekatan ini adalah keandalannya dalam mengakui kontribusi yang telah diberikan masing-masing individu dalam

organisasi, yang menghasilkan kepercayaan dan kemajuan organisasi. Fakta ini sering sekali efektif mengurangi resistensi anggota organisasi terhadap perubahan.

**a. Definisi *Appreciative Inquiry* (AI)**

Makna *Appreciative Inquiry* (AI) memang tak terlepas dari dua kata penyusunnya. *Apresiasi* mengacu pada tindakan mengakui dan menghargai apa yang telah dimiliki dan dilakukan di masa lalu, apakah itu “kekuatan”, “kesuksesan”, aset, maupun potensi. *Inquiry* berarti tindakan eksplorasi dan penemuan. Tindakan ini menyiratkan penyelidikan tentang kemungkinan-kemungkinan baru, dimana pada saat ini berada pada tahap tidak mengetahui atau memahami (Himawan Wijanarko, 2007) Pendekatan *Appreciative Inquiry* terfokus pada pencarian kekuatan dan inti positif komunitas untuk membangun visi yang harus diraih bersama. Setiap orang dan kelompok bekerja bersama mensinergikan setiap keunikan yang dimiliki, kemudian menciptakan keadaan yang sejahtera dan manusiawi dengan kekuatan dan kreativitas masing-masing.

Pendekatan positif ini diperkenalkan pada 1987 dan diberi nama *Appreciative Inquiry* (AI) oleh Cooperrider dan Srivasta. Mereka tidak memandang organisasi sebagai suatu masalah yang harus dipecahkan, melainkan sebuah misteri untuk diungkapkan. Fokus pendekatan ini adalah manusia dan sistem manusia (seperti keluarga, komunitas, kelompok, dan organisasi). Prosesnya adalah memancing seluruh anggota organisasi membicarakan kisah-kisah keberhasilan organisasi secara antusias. Teknik ini diaplikasikan oleh pendukung AI dalam metode SOAR (*strength, opportunity, aspiration, result*). Kegiatannya melibatkan identifikasi kekuatan (*strength*) yang dimiliki dan mencermati kesempatan (*opportunity*) yang menguntungkan, ketimbang memfokuskan pada masalah, defisiensi, kelemahan dan ancaman seperti biasa yang dilakukan dalam analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*). Fokus bukan pada masalah dan upaya pemecahan masalah (*problem solving*) tetapi bagaimana menemukan kekuatan dan melakukan *amplifikasi* (pelipatgandaan) terhadapnya.



Gambar 1.1

Bagan perbedaan pendekatan *problem solving* dan *appreciative inquiry* (Jakarta Consulting Group)

## b. Asumsi dan Prinsip Dasar *Appreciative Inquiry* (AI)

### 1. Asumsi Dasar: Hipotesis Heliotropic

*Appreciative Inquiry* berpijak pada hipotesis *heliotropic* yaitu organisasi berkembang sebagaimana tumbuhan yang tumbuh berkembang mengarah kepada sesuatu yang memberi mereka kehidupan dan energi. Begitu pula dengan organisasi yang tumbuh berkembang mengarah kepada image paling positif yang diyakini sistem sosial tersebut (Cooperrider, 1990 dalam Bushe, G.R, 2001, Elliott C., 1999).

### 2. Prinsip Dasar

*Appreciative Inquiry* memiliki 8 prinsip utama (Whitney, D & Trosten-Bloom, A. 2003), yaitu :

#### a. Prinsip Konstruksionis : Kata menciptakan dunia

- Realitas, sebagaimana kita tahu, adalah sebuah keadaan subjektif versus objektif
- Realitas tercipta secara sosial, melalui bahasa dan percakapan

#### b. Prinsip Simultan : Penyelidikan menghasilkan perubahan

- Penyelidikan adalah intervensi
- Saat kita mengajukan pertanyaan, kita mulai menciptakan perubahan

#### c. Prinsip Puitis : Kita dapat memilih apa yang kita pelajari

- Organisasi, ibarat buku yang terbuka adalah sumber dari pelajaran dan pembelajaran dan pembelajaran yang tidak terbatas
  - Apa yang kita pilih untuk dipelajari membuat sebuah perbedaan. Ia menjelaskan bahkan menciptakan dunia seperti yang kita ketahui
- d. Prinsip Antisipasi : *Image* menjadi inspirasi bagi tindakan
- Sistem-sistem manusia bergerak sesuai arah *image* mereka tentang masa depan
  - Semakin positif tindakan dan menjanjikan *image* tentang masa dan tersebut, semakin positif tindakan saat ini
- e. Prinsip Positif : Pertanyaan positif membawa pada perubahan positif
- Momentum untuk perubahan skala besar membutuhkan banyak pengaruh positif dan ikatan social
  - Momentum terbaik dimunculkan melalui pertanyaan-pertanyaan positif yang memperjelas inti positif
- f. Prinsip Keseluruhan : Keseluruhan Memunculkan yang terbaik
- Keseluruhan memunculkan yang terbaik dalam diri orang dan komunitas
  - Mengumpulkan semua *stakeholder* bersama dalam forum kelompok besar merangsang kreativitas dan membangun kapasitas kolektif
- g. Prinsip Kebertindakan : Tindakan pemenuhan diri (*self fulfilling*)
- Untuk benar-benar menghasilkan perubahan, kita harus “menjadi perubahan yang ingin kita lihat”
  - Perubahan positif terjadi ketika proses yang digunakan untuk menciptakan perubahan adalah sebuah model hidup dari masa depan yang ideal
- h. Prinsip Pilihan Bebas : Pilihan Bebas memunculkan kekuatan
- orang-orang menampilkan kinerja yang lebih baik dan memiliki komitmen ketika mereka memiliki kebebasan untuk memilih bagaimana dan apa kontribusi yang mereka berikan
  - Pilihan bebas merangsang keunggulan dan perubahan positif organisasi

Hasil wawancara yang dilakukan oleh Whitney dan Tristen-Bloom (2003) menunjukkan bahwa Appreciative Inquiry dapat berhasil karena:

- Appreciative Inquiry membangun hubungan yang memungkinkan orang untuk dikenal karena hubungannya dengan orang lain, daripada karena peran yang dibawakannya.
- Appreciative Inquiry menciptakan kesempatan bagi setiap orang untuk didengarkan.
- Appreciative Inquiry memberikan kesempatan bagi setiap orang untuk bermimpi dan berbagi impian.
- Appreciative Inquiry menciptakan lingkungan tempat setiap orang dapat memilih cara dalam memberikan kontribusi.
- Appreciative Inquiry memberikan keleluasaan dan dukungan untuk bertindak.
- Appreciative Inquiry mendorong dan memungkinkan orang bersikap positif.

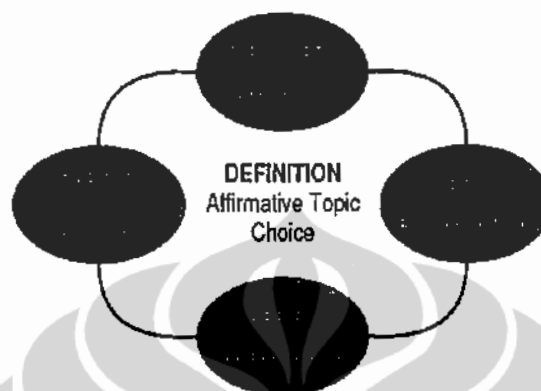
#### II.4 Pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam *team building training*

- a. Langkah dasar *Appreciative Inquiry* adalah siklus 5-D (Cooperrider dan Whitney, 2001 dan derHaar dan Hosking, 2004), yaitu:
  - *Definition*. Langkah awal *Appreciative Inquiry* adalah memilih sebuah topik yang akan dieksplorasi (*affirmative topic choice*). Topik ini menjadi arah perubahan sekaligus kenyataan akhir yang akan terwujud.
  - *Discovery*. Tujuan utamanya adalah mengungkap dan mengapresiasi sesuatu yang memberi kehidupan dan energi kepada orang, pekerjaan dan komunitasnya. Fokus tahapan ini adalah pada cerita positif yang merefleksikan pengalaman puncak baik pada level individu maupun level masyarakat. Jadi fase ini merupakan fase pencarian yang tekun dan ekstensif untuk memahami 'apa yang terbaik' dan 'apa yang telah terjadi atau dikerjakan'. Proses ini di antaranya akan menghasilkan gambaran yang kaya terhadap inti positif organisasi. Berbagi dan belajar dari cerita mengenai praktik terbaik, inovasi yang gemilang, dan tindakan yang patut dicontoh di semua organisasi.
  - *Dream*. Tujuannya adalah berimajinasi (*envision*) tentang masyarakat yang ideal di masa depan. Informasi pada tahap sebelumnya dijadikan pijakan untuk berspekulasi mengenai kemungkinan masa depan masyarakat. Jadi fase ini merupakan sebuah eksplorasi yang memberi kekuatan mengenai

'apa yang mungkin'. Waktu bagi orang-orang dalam organisasi untuk menelusuri harapan dan impian dalam pekerjaan mereka, hubungan kerja, organisasi, dan dunia mereka secara keseluruhan. Fase ini untuk mengidentifikasi dan menyebarkan gambaran yang memberikan pengharapan di masa depan.

- *Design*. Tujuannya adalah menciptakan atau mendesain struktur masyarakat, proses dan hubungan yang mendukung mimpi yang telah diartikulasikan pada tahap sebelumnya. Aktivitas utamanya adalah menciptakan proposisi yang provokatif (*provocative propositions*) secara kolaboratif. Jadi melibatkan penentuan pilihan mengenai 'apa yang seharusnya'. Fase ini menciptakan kembali atau transformasi yang dilakukan secara sadar mengenai sistem, struktur, strategi, proses, dan berbagai aspek organisasi. Gambaran akan menjadi teratur dan berhubungan secara penuh dengan masa lampau organisasi yang bersifat positif dan memiliki potensi yang tertinggi.
- *Destiny*. Tujuannya adalah menguatkan kapasitas dukungan terhadap keseluruhan masyarakat untuk membangun harapan, dan menciptakan proses belajar, menyesuaikan dan berimprovisasi. Tahapan ini memberdayakan setiap anggota untuk melakukan tindakan-tindakan yang dapat dilakukan untuk mencapai mimpi atau visi masa depan masyarakat. Secara spesifik berfokus pada komitmen serta langkah ke depan baik secara personal maupun organisasi. Hasilnya adalah perubahan dari seluruh organisasi dalam bidang seperti praktik manajemen, proses SDM, sistem pengukuran, sistem layanan pelanggan, struktur dan proses kerja dan aspek lainnya. Ide dasarnya adalah memperkuat hal-hal yang menjadi kelebihan organisasi daripada mencoba memperbaiki apa yang masih menjadi kekurangan. Manfaat yang sudah terbukti dari pendekatan ini adalah keandalannya dalam mengakui kontribusi yang telah diberikan oleh masing-masing individu dalam organisasi, yang menghasilkan kepercayaan dan kemajuan organisasi.

Siklus 5D:  
Langkah Dasar Appreciative Inquiry



Gambar 2.1  
Sumber: Jakarta Consulting Group

## b. Tahapan perubahan perilaku dalam *Team Building Training*

### 1. Taksonomi Bloom

Menurut Bloom (1956), perubahan perilaku yang terjadi sebagai hasil belajar meliputi perubahan dalam kawasan (domain) kognitif, afektif dan psikomotor, beserta tingkatan aspek-aspeknya (Gulo, 2005):

- o *Cognitive Domain* (Ranah Kognitif), yang berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek intelektual, seperti
  - Pengetahuan (*knowledge*) : Berisikan kemampuan untuk mengenali dan mengingat peristilahan, definisi, fakta-fakta, gagasan, pola, urutan, metodologi, prinsip dasar.
  - Pemahaman (*comprehension*): Dikenali dari kemampuan untuk membaca dan memahami gambaran, laporan, tabel, diagram, arahan, peraturan,
  - Aplikasi (*Application*) : seseorang memiliki kemampuan untuk menerapkan gagasan, prosedur, metode, rumus, teori, dsb di dalam kondisi kerja
  - Analisis (*Analysis*) : seseorang akan mampu menganalisa informasi yang masuk dan membagi-bagi atau menstrukturkan informasi ke dalam bagian yang lebih kecil untuk mengenali pola atau hubungannya, dan mampu mengenali serta membedakan faktor penyebab dan akibat dari sebuah skenario yg rumit.

- Sintesis (*Synthesis*) : mampu menjelaskan struktur atau pola dari sebuah skenario yang sebelumnya tidak terlihat, dan mampu mengenali data atau informasi yang harus didapat untuk menghasilkan solusi yg dibutuhkan.
- Evaluasi (*Evaluation*) : kemampuan untuk memberikan penilaian terhadap solusi, gagasan, metodologi, dsb dengan menggunakan kriteria yang cocok atau standar yg ada untuk memastikan nilai efektivitas atau manfaatnya
- o *Affective Domain* (Ranah Afektif) berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek perasaan dan emosi, seperti:
  - Penerimaan (*Receiving/Attending*) : Kesiediaan untuk menyadari adanya suatu fenomena di lingkungannya. Dalam pengajaran bentuknya berupa mendapatkan perhatian, mempertahankannya, dan mengarahkannya
  - Tanggapan (*Responding*) : Memberikan reaksi terhadap fenomena yang ada di lingkungannya. Meliputi persetujuan, kesiediaan, dan kepuasan dalam memberikan tanggapan.
  - Penghargaan (*Valuing*) : Berkaitan dengan harga atau nilai yang diterapkan pada suatu objek, fenomena, atau tingkah laku. Penilaian berdasar pada internalisasi dari serangkaian nilai tertentu yang diekspresikan ke dalam tingkah laku.
  - Pengorganisasian (*Organization*): Memadukan nilai-nilai yang berbeda, menyelesaikan konflik di antaranya, dan membentuk suatu sistem nilai yang konsisten.
  - Karakterisasi Berdasarkan Nilai-nilai (*Characterization by a Value or Value Complex*) : Memiliki sistem nilai yang mengendalikan tingkah-lakunya sehingga menjadi karakteristik gaya-hidupnya.
- o *Psychomotor Domain* (Ranah Psikomotor) berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek keterampilan motorik seperti:
  - Persepsi (*Perception*): Penggunaan alat indera untuk menjadi pegangan dalam membantu gerakan.
  - Kesiapan (*Set*) : Kesiapan fisik, mental, dan emosional untuk melakukan gerakan.



- Guided Response (Respon Terpimpin) : Tahap awal dalam mempelajari keterampilan yang kompleks, termasuk di dalamnya imitasi dan gerakan coba-coba.
- Mekanisme (*Mechanism*) : Membiasakan gerakan-gerakan yang telah dipelajari sehingga tampil dengan meyakinkan dan cakap.
- Repon Tampak yang Kompleks (*Complex Overt Response*) : Gerakan motoris yang terampil yang di dalamnya terdiri dari pola-pola gerakan yang kompleks.
- Penyesuaian (*Adaptation*) : Keterampilan yang sudah berkembang sehingga dapat disesuaikan dalam berbagai situasi.
- Penciptaan (*Origination*) : Membuat pola gerakan baru yang disesuaikan dengan situasi atau permasalahan tertentu.

**c. Implimentasi AI (model 4D) dalam *Team Building Training* Berdasarkan Tahapan Perubahan Perilaku**

1. Cognitive dalam AI, meliputi:

1.a. *Discovery*,

Menemukan dan menggali identitas dan prestasi (Robbins) yang merupakan tahap awal dari *mindset* menuju perubahan perilaku yang positif :

- Cerita-cerita:

Cerita-cerita mengenai bagaimana kerasnya perjuangan pendiri organisasi di dalam memulai usaha sehingga kemudian menjadi maju seperti sekarang merupakan hal yang baik untuk disebarluaskan. Bagaimana sejarah pasang-surut perusahaan dan bagaimana perusahaan mengatasi kemelut dalam situasi tak menentu, merupakan kisah yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras jika mereka mau memahaminya.

- Ritual atau upacara-upacara :

Semua masyarakat memiliki corak, ritual sendiri-sendiri. Di dalam perusahaan, tidak jarang ditemui acara-acara ritual yang sudah mengakar dan menjadi bagian hidup perusahaan sehingga tetap dipelihara

keberadaannya. Contohnya ada perayaan ketika memenangkan suatu *car contest*.

– Simbol-simbol material :

Simbol-simbol atau lambang-lambang material seperti pakaian seragam, ruang kantor dan lain-lain atribut fisik yang dapat diamati merupakan unsur penting budaya organisasi yang harus diperhatikan, sebab dengan symbol itulah, dapat dengan cepat diidentifikasi bagaimana nilai, norma dan berbagai hal lain menjadi milik bersama dan dipatuhi anggota organisasi.

– Bahasa :

Bahasa merupakan salah satu media terpenting di dalam mentransformasikan nilai. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, tiap bidang divisi, strata atau semacamnya memiliki bahasa yang khas, yang kadang-kadang hanya dipahami oleh kalangan itu sendiri. Hal ini penting, karena untuk dapat diterima di suatu lingkungan, dan menjadi bagian dari lingkungan, salah satu syaratnya adalah memahami bahasa yang berlaku di lingkungan itu sendiri.

Dari hal-hal tersebut di atas, maka dapat ditemukan hal-hal tersebut dibawah yang kemudian akan menjadi ciri khas perusahaan :

- Budaya organisasi : satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam. (EH Schein, "Culture: *The missing concept in org. studies*," *Administrative science quarterly*, Juni'96, hal 236)

Tiga karakteristik budaya organisasi yang penting :

- Budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi.
- Budaya organisasi mempengaruhi perilaku di tempat kerja.
- Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda (tingkat variasi dalam kaitannya dengan pandangan keluar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan).

(EH Schein, *Org. Culcure and leadership*, 2<sup>nd</sup> ed {San Fransisco : Jossey-Bass, 1992} hal 16-48)

- Norma : standar yang dibentuk secara empiric atau tingkat kemampuan rata-rata dari kelompok tertentu (Kamus psikologi, Yoga A., 2004)
- Nilai : keyakinan yang dipegang teguh dan tampil dalam tingkah laku (SH Schwartz, 1992). Dalam organisasi, nilai yang mempengaruhi sikap karyawan dan budaya organisasi adalah:
  - *Espoused values* : nilai yang dinyatakan secara eksplisit yang dipilih oleh organisasi
  - *Enacted values* : nilai dan norma yang sebenarnya ditujukan atau dimasukkan dalam perilaku karyawan.
  - Nilai-nilai : keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi (Deal& Kennedy, 1982). Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/ misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai:
    - Jati diri  
Slogan atau motto sebagai jati diri bagi orang –orang yang bekerja pada perusahaan, rasa istimewa yang berbeda dengan perusahaan lainnya
    - Harapan konsumen  
Slogan atau motto dapat berupa ungkapan padat yang penuh makna bagi konsumen dan sekaligus merupakan harapan baginya terhadap perusahaan tersebut seperti kualitas produk, system pelayanan yang baik dan sebagainya.

#### 1.b. *Dreams* :

Setelah ditemukan ciri khas perusahaan tersebut, maka tahap selanjutnya berimajinasi dengan menyatukan mimpi bersama dan

bagaimana cara mencapainya. Gabungan energi (sinergi) kemudian menghasilkan :

- Visi : Tantangan dan kristalisasi gambaran jauh ke depan mengenai apa yang dapat dan harus dicapai oleh organisasi dan anggotanya- suatu citra dan harapan masa mendatang (Kamus MSDM, M.S Hidayat, 2006)
- Misi : tujuan khusus yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain yang sejenis yang dibangun berdasarkan tujuan bersama.

## 2. Affective

Merupakan tahap lanjutan dan dalam AI, meliputi :

*Design* : rancangan (visi, misi, slogan, filosofi, sejarah, dll) akan diolah menjadi suatu bentuk tertulis sebagai sarana/ acuan untuk mewujudkan harapan dan mimpi positif terhadap perusahaan. Bentuk tersebut adalah :

- *Strukture* : menunjukkan hakikat pekerjaan dan hubungan antar pekerjaan pada setiap unit dalam organisasi (McKinsey)
- *Program* : Penentuan serangkaian tindakan bertahap yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.
  - membuat *action plan* bersama untuk diaplikasikan yang berdasar dari komitmen yang dibangun bersama.
  - Pembuatan *job design* berdasarkan karakteristik karyawan yang unik.
  - Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi yang disepakati bersama .

## 3. Conative (psikomotorik), meliputi segala keterampilan atau kecakapan yang bersifat jasmaniah yang pelaksanaannya berhubungan dengan tugas-tugas karyawan (Anderson, 1990). Pada ranah conative, AI meliputi :

*Destiny* : Merupakan aplikasi (*action*), mewujudkan mimpi ke dalam kehidupan organisasi yang nyata, dimana semua anggota organisasi sebagai pelaksananya :

- Aplikasi dari visi yang telah ada dan *action plan* yang telah dibuat bersama
- Melaksanakan *job description* yang telah disepakati bersama
- Mentaati peraturan perusahaan dan mencapai target tugas.

## II.5 Manfaat *Team Building training* terhadap Kinerja Karyawan (*team*)

### a. Teori Kinerja menurut para ahli:

- Seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch & Keeps, 1992)
- Merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. (Griffin 1987)
- Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy & Premeaux, 1993)
- Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio, 1992)
- Merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey & Blanchard, 1993)
- Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1991)

### b. Ciri-ciri Karyawan Berkinerja tinggi:

Harapan perkembangan kinerja karyawan setelah mengikuti *team building training*, ditandai dengan :

- Seluruh anggota mempunyai tekad menyelesaikan tujuan atau misi yang dikembangkannya.
- Tim bekerja dalam lingkungan yang anggotanya saling terbuka dan percaya satu sama lainnya.

- Seluruh anggota merasa memiliki tim, dan secara sukarela mereka berpartisipasi
- Anggota terdiri atas orang dengan pengalaman, gagasan, pandangan, yang berbeda, dan perbedaan ini dihargai.
- Semua anggota tim secara terus menerus belajar dan memperbaiki dirinya. Hal ini membantu meningkatkan kemampuan tim dalam memecahkan persoalan.
- Semua anggota tim mengerti peranan dan tanggung-jawabnya, saling menghargai satu sama lainnya.
- Keputusan diambil berdasarkan *consensus*
- Setiap anggota tim berkomunikasi secara terbuka, langsung, dan saling mendengarkan satu sama lainnya secara obyektif dan penuh kesabaran.
- Tim dapat menangani konflik tanpa harus memunculkan permusuhan.
- Pimpinan tim, apakah temporer atau tetap, mempraktekan gaya kepemimpinan partisipatif.

**c. Manfaat *team building training*:**

Manfaat membangun team yang efektif adalah sebagai berikut (Robert B. Maddux, 1998) :

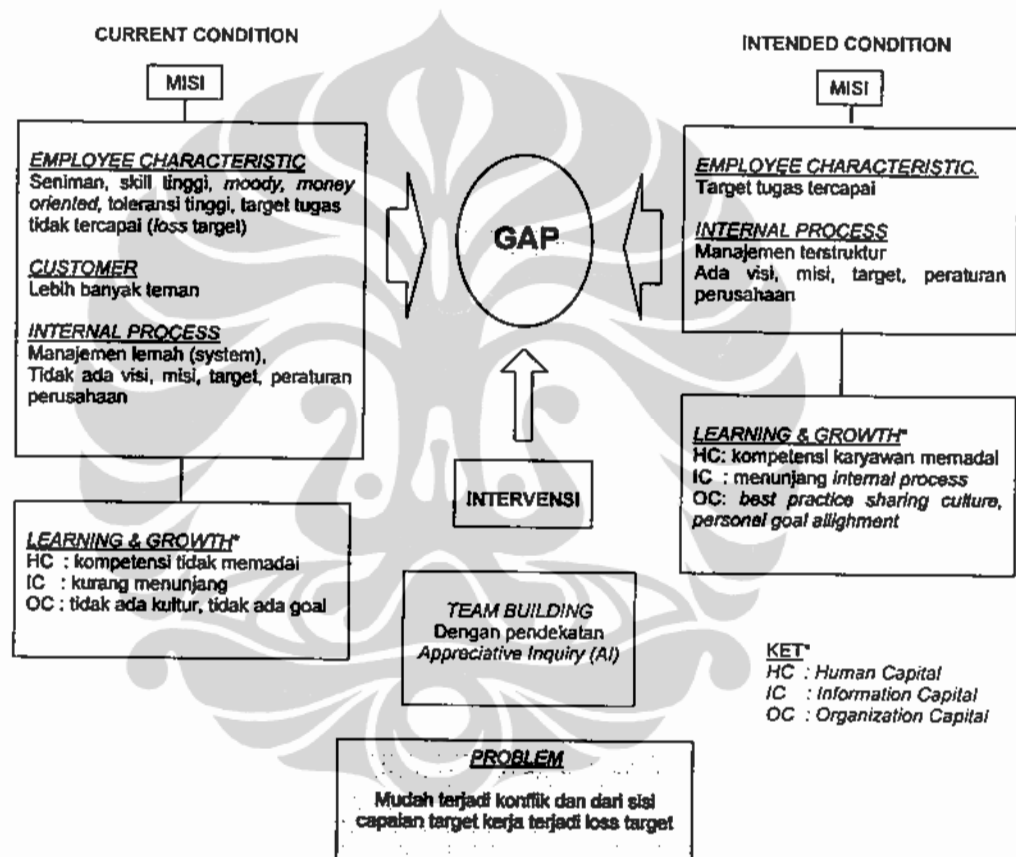
- Sasaran dan realistis ditentukan dan dapat dicapai secara optimal.
- Anggota team dan pimpinan memiliki komitmen untuk saling mendukung satu sama lain agar team berhasil.
- Anggota team memahami prioritas anggota lainnya, saling membantu.
- Komunikasi bersifat terbuka, diskusi cara kerja baru atau memperbaiki kinerja lebih berjalan secara baik, karena anggota tim terdorong untuk lebih memikirkan permasalahannya.
- Pemecahan masalah lebih efektif karena kemampuan tim lebih memadai.
- Umpan balik kinerja lebih memadai karena anggota tim mengetahui apa yang diharapkan dapat membandingkan kinerja mereka terhadap sasaran tim.

- Konflik diterima sebagai hal yang wajar dan dianggap sebagai kesempatan untuk menyelesaikan masalah, melalui diskusi tersebut konflik bisa diselesaikan secara maksimal.
- Keseimbangan tercapainya produktivitas tim dengan pemenuhan kebutuhan pribadi.
- Tim dihargai atas hasil yang sangat baik dan setiap anggota dipuji atas kontribusi pribadinya.
- Anggota kelompok termotivasi untuk mengeluarkan ide-idenya dan mengujinya serta menularkan dan mengembangkan potensi dirinya secara maksimal.
- Anggota kelompok menyadari pentingnya disiplin sebagai kebiasaan kerja dan menyesuaikan perilakunya untuk mencapai standar kelompok.
- Anggota kelompok lebih berprestasi dalam kerjasama dengan tim dan tim lainnya.

**d. Tujuan *team building training*:**

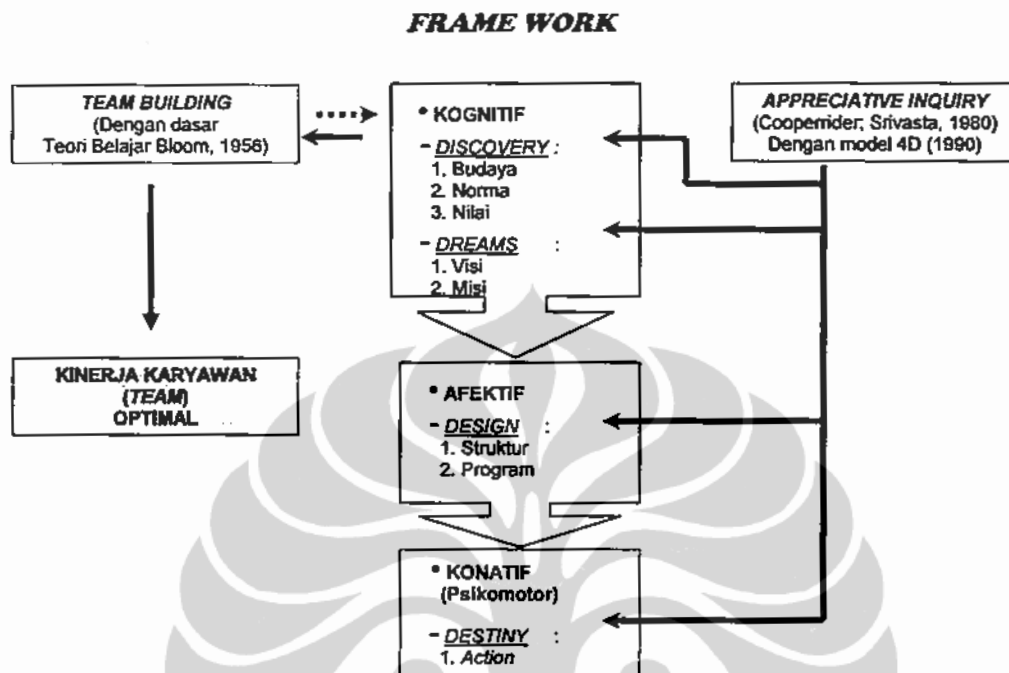
Dengan memahami semua konsep mengenai team, maka *team building training* ini bertujuan untuk membangun kohesivitas dan kerjasama tim (meningkatkan efektivitas tim) yang diperoleh melalui proses belajar menggunakan tahapan 4D dari Appreciative Inquiry.

## BAB III. ANALYSIS MASALAH



Gambar 3.1  
Identifikasi Masalah





Gambar 4.1  
Usulan Pemecahan Masalah (Tahapan)

**Keterangan:**

Pelatihan *team building* merupakan proses pembelajaran. Proses belajar tersebut menghasilkan perubahan perilaku. Perubahan perilaku yang terjadi sebagai hasil belajar meliputi perubahan dalam kawasan (domain) kognitif, afektif dan psikomotor (Bloom, 1956). Pelatihan *team building* ini menggunakan pendekatan *Appreciative Inquiry (AI)* karena dilandasi dengan psikologi positif yang akan memperkuat hal-hal yang menjadi kelebihan organisasi daripada mencoba memperbaiki apa yang menjadi kekurangan. Model yang digunakan adalah 4D (Cooperrider; Srivasta, 2001) yaitu *discovery*, *dream*, *design*, dan *destiny*. Pelatihan *team building* ini lebih memfokuskan pada tahap Kognitif yaitu *discovery* dan *dream* karena tahapan ini adalah awal dari transformasi *mindset* melalui penggalan cerita positif untuk menumbuhkan *awareness* karyawan tentang pentingnya kerjasama yang efektif. *Awareness* yang dimaksud adalah membangun kohesivitas yang menjadi salah satu kriteria tim yang efektif. Transformasi *mindset* ini diyakini penulis dapat dilakukan dengan baik karena

secara sistematis melibatkan segenap SDM dalam organisasi ke dalam proses perubahan yang akan menentukan masa depan bersama.

Cerita positif yang dimaksud dalam *discovery* dan *dreams* adalah pada tahap *discovery* akan digali identitas dan prestasi melalui cerita, ritual, symbol, bahasa yang kemudian menjadi ciri perusahaan dalam menemukan budaya organisasi, norma dan nilai-nilai. Pada *dream*, akan digali harapan-harapan, impian-impian yang positif semua anggota perusahaan terhadap perusahaan, kemudian akan menghasilkan visi dan misi. *Discovery* dan *Dream* adalah dua tahap yang paling emosional dalam *Appreciative Inquiry* karena cerita positif tersebut berfungsi sebagai penguatan untuk menumbuhkan *awareness* karyawan. Seluruh energi emosional dari peserta yang terlibat akan berkumpul dan mengubah pertemuan atau aktivitas yang berlangsung menjadi penuh dengan gairah kehidupan. Gabungan energi inilah yang akan menjadi daya dorong bagi tahap-tahap selanjutnya yaitu *design* kemudian *destiny*.

Pada *design*, rancangan (visi, misi, slogan, filosofi, sejarah, dll) akan diolah menjadi suatu bentuk tertulis sebagai sarana/ acuan untuk mewujudkan harapan dan mimpi positif terhadap perusahaan. Bentuk tertulis tersebut digunakan untuk menetapkan tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan yang disepakati bersama yang kemudian menjadi dasar pembuatan struktur dan program perusahaan. Tahap selanjutnya adalah *destiny* yang merupakan aplikasi (*action*), mewujudkan harapan dan mimpi positif tersebut ke dalam kehidupan organisasi yang nyata, dimana semua anggota organisasi sebagai pelaksananya.

Keempat model 4D ini secara bertahap bersinergi melalui pelatihan *team building* sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan (*team*) agar efektif.

## BAB IV. RANCANGAN INTERVENSI

### I. Pengantar

Sebelum melakukan *training*, ada baiknya pihak penyelenggara dan trainer, mengetahui dunia sektor bisnis Perusahaan Autocustom XYZ ini agar dalam memberikan pelatihan dapat tepat sasaran (tujuan). Hal lainnya yang harus diperhatikan adalah kualitas, *timeliness*, *cost effectiveness* dan *satisfaction*.

### II. Peserta Pelatihan *Team Building*

Dengan didasarkan pada kandungan materi pelatihan dan tujuan pelatihan, sasaran kegiatan pelatihan ini adalah meliputi: Karyawan (*team*) hingga pimpinan.

### III. Kerangka Disain Pelatihan (Kisi-kisi)

#### o *Tujuan Pelatihan Team Building:*

##### a. TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Tujuan umum pelatihan *team building* adalah mendorong munculnya *awareness* karyawan tentang pentingnya kerjasama yang efektif. *Awareness* yang dimaksud adalah membangun kohesivitas yang menjadi salah satu kriteria tim yang efektif. Pelatihan ini menggunakan pendekatan *Appreciative Inquiry (AI)* yang dilandasi dengan psikologi positif yang menggali pengalaman dan prestasi terbaik (cerita positif) yang pernah dicapai di masa lalu, saat ini dan motivasi meraih masa depan yang penuh gemilang (Cooperrider; Srivasta, 2001). Cerita positif ini berfungsi sebagai penguatan untuk menumbuhkan *awareness* karyawan yang diharapkan.

##### b. TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Untuk dapat mencapai tujuan instruksional umum yang diinginkan, peserta terlebih dahulu harus menguasai Tujuan Instruksional Khusus berikut ini:

- o Konsep mengenal potensi diri
- o Konsep *team*
- o Konsep tahap *discovery (AI)*
- o Konsep tahap *dream (AI)*
- o Konsep *team building*

### c. POKOK MATERI BAHASAN

Untuk mencakup tujuan tersebut di atas, pokok-pokok bahasan selama pelatihan tercakup dalam materi :

1. Konsep mengenal potensi diri melalui membuat komik diri
  2. Konsep tahap *discovery* (AI), meliputi :
    - Penggalian identitas dan prestasi melalui cerita, ritual, symbol dan bahasa untuk menemukan ciri khas perusahaan
  3. Konsep tahap *dream* (AI), meliputi :
    - Penggalian harapan-harapan, impian-impian yang positif dari semua anggota perusahaan setelah mencapai prestasi tersebut dalam rangka memajukan perusahaan melalui sharing dan diskusi
  4. Pengertian konsep *team*, mengenai materi tentang *team*
  5. Konsep *team building*, meliputi :
    - Games untuk menyatukan dan memotivasi semua anggota perusahaan sebagai satu *team*
- o ***Agenda Dasar Pelatihan:***
- Pengarahan (*Briefing*) dan *introductions*
  - *An Icebreaker*
  - Pemahaman akan misi (*Mission Assesment*) dan Perencanaan (*Planning*)
  - Pelaksanaan Aktifitas (*Action*) dan Refleksi (*Reflection*)
  - *Breaks*
  - Sesi tanya jawab (*Questions and Answers*)
  - Evaluasi (*Evaluation*)
- o ***Rancangan Aktifitas Team Building – lampiran 1.1***
- Luar Ruang (*outdoor*) dengan dasar:
- Permainan berstruktur
  - Skenario yang beralur
  - Aturan main, sangsi dan penghargaan
  - Penghitungan prestasi (*scoring*)
- Dalam Ruang (*indoor*)
- Ceramah Singkat & Diskusi
  - Nonton Film

- Indoor Games
- o **Program Pemantauan :**

Merupakan program pendampingan setelah 3 bulan dilakukan pelatihan *team building*. Program ini membantu memastikan bahwa training tersebut terlaksana dengan baik. Adapun program ini dilaksanakan secara berkala misal per- 3 bulan, tujuannya membantu pimpinan mengatasi kendala yang mungkin terjadi dalam individu maupun kelompok melalui intervensi *coaching* dan *conselling*.

Alasan program pemantauan diadakan karena:

- Memastikan berhasil tidaknya transformasi *mindset* untuk perubahan perilaku positif (AI) dan menumbuhkan *awareness* karyawan. Karena perilaku tidak akan berubah apabila *mindset* tidak berubah.
- Program ini menguatkan sisi ranah afektif (Bloom) yang berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek perasaan dan emosi, seperti minat, sikap, apresiasi, dan cara penyesuaian diri.

### III. Durasi Pelatihan

Lamanya waktu pelatihan pada dasarnya disesuaikan dengan keinginan klien, namun untuk hasil yang optimal, program pelatihan ini membutuhkan waktu efektif selama (3 Hari / 2 Malam), yang secara umum jumlah jam tersebut terdistribusi dalam kegiatan kegiatan sebagai berikut:

- Diskusi dan Indoor games : 35%
- Outdoor Activities: 65%

### IV. Fasilitas

Dalam memfasilitasi kegiatan pelatihan ini, diperlukan adanya:

- o Design Program
- o Fasilitator dengan kompetensi yang memadai :
  - a. *Instruktur & Fasilitator (Trainer)*  
Para *trainer* yang berkompentensi dalam bidang pelatihan baik *indoor* maupun *outdoor*
  - b. *Tenaga Medis (Paramedics)*

Tersedianya para tenaga medis yang berpengalaman dalam setiap kegiatan pelatihan

#### c. *Instructure High Rope Courses*

Para instruktur yang berkompotensi dalam bidang kegiatan luar ruang (*outdoor*) yang didukung dengan peralatan (*equipment*) yang memenuhi standard keamanan Selalu memprioritaskan masalah keamanan bagi setiap peserta dalam setiap kegiatan

- Peralatan dan Perlengkapan Simulasi Interaktif (*outdoor games*)
- Akomodasi
- Konsumsi
- Transportasi
- Photo/Dokumentasi Asuransi Laporan (*Review*)
- Dan lain lain disesuaikan dengan kebutuhan kegiatan pelatihan.

#### IV. Biaya Pelatihan

Item-item yang perlu diperhatikan di dalam menyusun anggaran pelatihan :

- **Persiapan**
  - a. Penyusunan disain pelatihan
  - b. Persiapan modul pelatihan (*material kit*)
  - c. Persiapan games (*exercise tools*)
  - d. Penyusunan *evaluasi sheet*
- **Pelaksanaan**
  - a. Honorarium fasilitator
  - b. Transportasi, akomodasi dan konsumsi diupayakan bisa dibebankan pada klien.
- **Pelaporan Pelaksanaan Pelatihan** : evaluasi follow up pelatihan

#### V. Lokasi Pelatihan

Dengan kandungan materi yang sarat nilai pembelajaran melalui media *outdoor*, penulis sangat menganjurkan agar kegiatan *outbound* training ini dapat dilaksanakan di areal yang representatif, yang dapat mengoptimalkan kegiatan pelatihan agar mampu mencapai tujuan yang diinginkan dengan baik. Adapun

areal yang representatif yang kami maksud adalah sebuah areal yang mampu mengakomodasi segala jenis kegiatan yang akan dilakukan, dalam hal ini areal tersebut merupakan sebuah kawasan pelatihan yang menyediakan fasilitas dan sarana yang dibutuhkan, meliputi:

- Areal terbuka yang cukup luas guna pelaksanaan *outdoor activities*
- Areal tertutup guna pelaksanaan *indoor activities*
- Tersedianya fasilitas permainan *High Rope Courses* sebagai salah satu media peningkatan *Self Confidence* setiap peserta pelatihan (d disesuaikan dengan keinginan klien).
- Yang juga tidak kalah pentingnya adalah masalah *privacy* agar peserta dapat berkonsentrasi penuh pada kegiatan tanpa terganggu oleh pengunjung umum.

#### VI. Jadwal Kegiatan

Pelatihan dilaksanakan pada akhir bulan Oktober 2008, dengan rancangan jenis aktivitas terlampir.

#### VII. Evaluasi (Lampiran I.2)

Evaluasi pelatihan diadakan setelah pelatihan berakhir. Tujuannya sebagai feedback dan masukan bagi penyelenggara pelatihan.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh *trainees* dalam melaksanakan evaluasi hasil belajar bagi orang dewasa yakni:

- Evaluasi hendaknya berorientasi kepada pengukuran perubahan perilaku setelah mengikuti proses pembelajaran / pelatihan
- Sebaiknya evaluasi dilaksanakan melalui pengujian terhadap dan oleh peserta pelatihan itu sendiri (*Self Evaluation*)
- Perubahan positif perilaku merupakan tolok ukur keberhasilan
- Ruang lingkup materi evaluasi "ditetapkan bersama secara partisipatif" atau berdasarkan kesepakatan bersama seluruh pihak terkait yang terlibat.
- Evaluasi ditujukan untuk menilai efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan program pelatihan yang mencakup kekuatan maupun kelemahan program
- Menilai efektifitas materi yang dibahas dalam kaitannya dengan perubahan sikap dan perilaku.

## BAB V. PENUTUP

### I. Kesimpulan

Tim akan bekerja secara efektif dan kohesif apabila mampu mengakomodir seluruh ide dan kepentingan individu-individu yang ada di dalamnya secara proposional dan transparan. Dalam tim akan tercipta suasana saling ketergantungan dalam arti positif dan produktif, sehingga dalam setiap gerakannya akan selalu melibatkan seluruh elemen yang dimiliki. Kesadaran tersebut hanya didapat dari proses pembelajaran dalam rangka transformasi *mindset* untuk perubahan perilaku yang positif (*Appreciative Inquiry*) sebagai hasil pembelajaran yang meliputi kognitif, afektif dan psikomotor (Bloom). Dengan demikian seluruh anggota yang ada merasa memiliki dan dimiliki, yang pada akhirnya akan menumbuhkan rasa kebanggaan pada tim. Pada saat individu merasa ketergantungan dengan tim maka ia akan selalu memberikan yang terbaik dan sebaliknya karena tim merasa tergantung pada kontribusi maka akan terjadi timbal balik secara kontinu dan iklim inilah yang sangat penting dan perlu dijaga dalam membangun sebuah tim (*team building*) yang tangguh dan professional. Prestasi-prestasi yang dicapai pun pada hakekatnya merupakan kemenangan individu-individu secara kolektif.

### II. Saran

Untuk penulisan atau penelitian berikutnya, penulis menyarankan untuk mengangkat tema komitmen organisasi karena hal tersebut merupakan proses kelanjutan dari penulisan TA ini. Komitmen organisasi adalah ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang ditandai dengan (Steers; Dessler, 1992):

- kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
- kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
- keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih dan mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dalam penulisan ini karena keterbatasan waktu yang dimiliki penulis.



## DAFTAR REFERENSI

- Drucker, Peter F., (2007) *People and performance: The best of Peter Druker on management*, p 3-8.
- EH Schein, (1992) *Org. Culcure and leadership*, 2<sup>nd</sup> ed {San Fransisco : Jossey-Bass} hal 16-48
- Mintzberg, H., (1999)'The Manager's Job: Folklore and fact,' *Harvard Bussiness Review*, Juli-Agustus 1995, hal 61. Untuk sebuah pandangan alternative, lihat RJ Samuelson,"Why I'm Not a Manager," *Newsweek*,22 Maret 1999, hal 47
- Kreitner,Robert & Kinicki, Angelo (2003), *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* : Mc Graw-Hill
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision process*. 82, 150-169. June 21, 2008. ABI/INFORMS Global (Proquest) database.
- Arregle, J., et al (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*. 44(1), 73-95. June 12 2008. ABI/INFORMS Global (Proquest) database.
- Cascio, W.F. (1989). *Managing human resources : Productivity, quality of work life, profits* (2<sup>th</sup> ed). New York : McGraw-Hill
- Dale, M. 2003. *Developing Management Skill* (Terjemahan). Jakarta: PT. Gramedia
- Gibson, J.L., Ivancevich,J.M., and Donnelly Jr, J.H. (1985), *organisasi, perilaku, struktur, proses*, Edisi ke-5, Editor Agus Darma, Jakarta : Erlangga
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Sopiah, Dr.(2008), *Perilaku Organisasional*, CV. Andi Offset
- Pabundu, Drs. (2006), *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT. Bumi Aksara.
- Syah, Muhibbin, (1994), *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, PT. Remaja Rosdakarya

- Noe, Raymond (2008), *Employee Training and Development*, Fourth Edition, McGraw-Hill International Edition
- Rivai, Veithzal & Basri, Fawzi M (2005), *Performance Appraisal : Sistem yang Tepat Untuk Menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Munir, Baderel (2001), *Dinamika Kelompok : Penerapannya dalam Laboratorium Ilmu Perilaku*, Penerbit Univ. Sriwijaya
- Liker, Jeffrey K & Meier, David, (2006), *The Toyota Way Fieldbook : A Practical Guide For Implementing Toyota's 4Ps*, The McGraw-Hill Co.
- Susanto,dkk, (2007), *Appreciative Inquiry : Application in Change Performance & Talent Management*, The Jakarta Consulting Group.
- Whitney, Diana & Trosten, Amanda-Bloom, (2007), *The Power of Appreciative Inquiry* Penerbit B-First.
- Soenarno, Adi (2006), *Team Building*, CV. Andi Offset
- Davis, John, (1997), *Successful Team Building*, alih bahasa Kristiadi, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Chang, Richard (1999), *Membangun Tim Yang Dinamis*, seri panduan praktis no. 8, PT. Gramedia, Jakarta
- Achieving desirable group-work outcomes through the group allocation process*  
*Phil Kelly. Team Performance Management. Bradford:2008. Vol. 14, Iss. 1/2, p. 22-38*
- Team Building in an Online Organizational Behavior Course* *Maurice Grzeda, Rana Haq, Rolland LeBrasseur. Journal of Education for Business. Washington:May/Jun 2008. Vol. 83, Iss. 5, p. 275-281 (7 pp.)*
- The conflict-positive organization: it depends upon us* *Dean Tjosvold. Journal of Organizational Behavior. Chichester:Jan 2008. Vol. 29, Iss. 1, p. 19*
- Understanding teams and teamwork* *Lily Lessard, Diane Morin, Hélène Sylvain. The Canadian Nurse. Mar 2008. Vol. 104, Iss. 3, p. 12-3 (2 pp.)*
- Effective Teams: A Symptom of Healthy Leadership* *Cyndi Crother-Laurin. The Journal for Quality and Participation. Cincinnati:Fall 2006. Vol. 29, Iss. 3, p. 4-8 (5 pp.)*
- Team spirit* *Susanna Gross. The Spectator. London:May 22, 2004. Vol. 295, Iss. 9172. p. 69 (1 pp.)*

- Team Building *Ed Sanow*. *Law&Order* Wilmette:Apr 2004. Vol. 52, Iss. 4, p. 4 (1 pp.)
- Beyond Teams *James Lowe*. *Management Communication Quarterly* : McQ. Thousand Oaks:Aug 2005. Vol. 19, Iss. 1, p. 146-149 (4 pp.)
- Building Better teams *Alden M Hayashi*. *MIT Sloan Management Review*. Cambridge:Winter 2004. Vol. 45, Iss. 2, p. 5
- Team Assembly Mechanisms Determine Collaboration Network Structure and Team Performance *Roger Guimerà, Brian Uzzi, Jarrett Spiro, Luís A Nunes Amaral*. *Science*. Washington:Apr 29, 2005. Vol. 308, Iss. 5722, p. 697-702 (6 pp.)
- Top Management Team and Middle Managers: Making Sense of Leadership *Anneloes M L Raes, Ursula Glunk, Marielle G Heijltjes, Robert A Roe*. *Small Group Research*. Thousand Oaks:Jun 2007. Vol. 38, Iss. 3, p. 360-386
- Does Team Size Matter? A Study of the Impact of Team Size on the Transactive Memory System and Performance of IT Sector Teams *Monika Sharma, Anjali Ghosh*. *South Asian Journal of Management*. New Delhi:Oct-Dec 2007. Vol. 14, Iss. 4, p. 96-115 (20 pp.)
- 8 Ways to Build Collaborative Teams *Lynda Gratton, Tamara J. Erickson*. *Harvard Business Review*. Boston:Nov 2007. Vol. 85, Iss. 11, p. 100-109
- Role balance and team development: A study of team role characteristics underlying high and low performing teams *Eric Chong*. *Journal of Behavioral and Applied Management*. Glendale:May 2007. Vol. 8, Iss. 3, p. 202-217 (16 pp.)
- An Exploratory Study of the Team Characteristics Model Using Organizational Teams *David C Strubler, Kenneth M York*. *Small Group Research*. Thousand Oaks:Dec 2007. Vol. 38, Iss. 6, p. 670
- An Exploratory Study of the Team Characteristics Model Using Organizational Teams *David C Strubler, Kenneth M York*. *Small Group Research*. Thousand Oaks:Dec 2007. Vol. 38, Iss. 6, p. 670

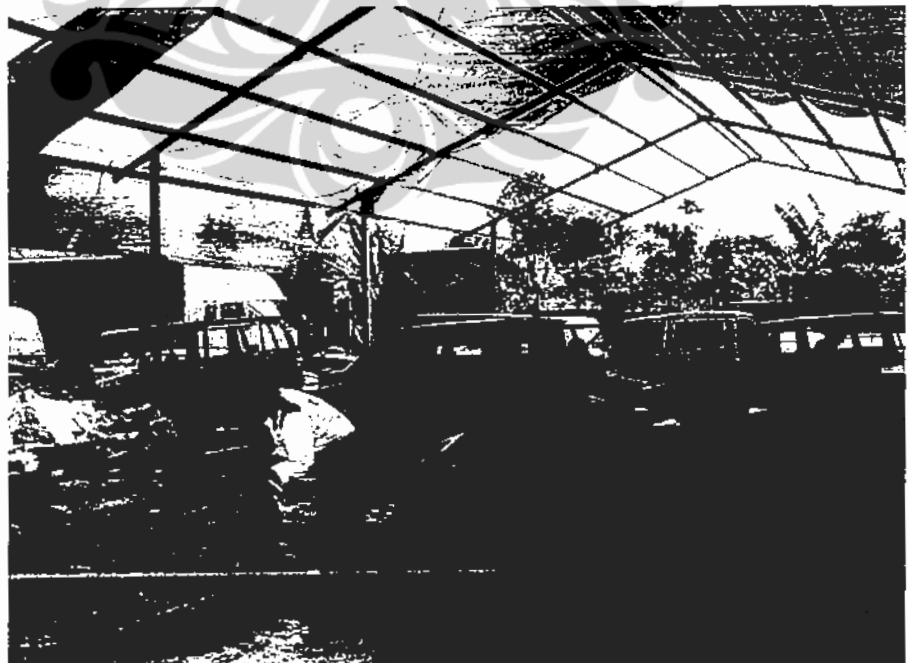
- Good selection: Great team *Gordon Rabey*. *New Zealand Management*. Auckland:Aug 2001. Vol. 48, Iss. 7, p. 58-59 (2 pp.)
- Leading Teams *Mike Frost*. *HRMagazine*. Alexandria:Dec 2002. Vol. 47, Iss. 12, p. 99-100 (2 pp.)
- Differential effects of individual-linked and team-level status allocation on professionals' job performance *Ij Hetty van Emmerik, Mattijs Lambooy, Karin Sanders*. *Small Group Research*. Thousand Oaks:Dec 2002. Vol. 33, Iss. 6, p. 702-717 (16 pp.)
- Palliative care teams and individual behaviors *Graydon Davison, Terry Sloan*. *Team Performance Management*. Bradford:2003. Vol. 9, Iss. 3/4, p. 69 (9 pp.)
- The role of leaders in shaping formal team norms *Simon Taggar, Robert Ellis*. *Leadership Quarterly*. Greenwich:Apr 2007. Vol. 18, Iss. 2, p. 105
- Appreciative Inquiry and Creative Problem Solving in Cross-Functional Teams *Henry E Peelle III*. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Arlington:Dec 2006. Vol. 42, Iss. 4, p. 447-467 (21 pp.)
- Building an effective change agent team *Philippe Arrata, Arnaud Despierre, Gautam Kumra*. *The McKinsey Quarterly*. New York:2007. Iss. 4, p. 39-43
- Individual differences in cognitive style and their effects on task and social orientations of self-managed work teams *Steven J Armstrong, Vincenza Priola*. *Small Group Research*. Thousand Oaks:Jun 2001. Vol. 32, Iss. 3, p. 283-312 (30 pp.)
- Using teams for class activities: Making course/classroom teams work *James A Buckenmyer*. *Journal of Education for Business*. Washington:Nov/Dec 2000. Vol. 76, Iss. 2, p. 98-107 (10 pp.)
- To build a team, you've got to tear down walls *John R Myers*. *Purchasing*. Boston:Aug 12, 1999. Vol. 127, Iss. 2, p. 140 (1 pp.)
- Turn around an ineffective team *Terry Bragg*. *IIE Solutions*. Norcross:May 1999. Vol. 31, Iss. 5, p. 49-51 (3 pp.)
- Keeping team conflict alive *Shari Caudron*. *Training&Development*. Alexandria:Sep 1998. Vol. 52, Iss. 9, p. 48-52 (5 pp.)

- Effective Team Building: Guidance for Accounting Educators *Stephanie M Bryant, Susan M Albring*. Issues in Accounting Education. Sarasota:Aug 2006. Vol. 21, Iss. 3, p. 241-265 (25 pp.)
- Teams + *Anonymous*. Training & Development. Alexandria:Dec 1998. Vol. 52, Iss. 12, p. 66 (1 pp.)
- The combined use of quality management programs and work teams :A comparative analysis of its impact in the organizational structure *M Angeles Escriba-Moreno, M. Teresa Canet-Giner*. Team Performance Management. Bradford:2006. Vol. 12, Iss. 5/6, p. 162-181
- Effects of Champion Behavior, Team Potency, and External Communication Activities on Predicting Team Performance *Jane M Howell, Christine M Shea*. Group & Organization Management. Thousand Oaks: Apr 2006. Vol. 31, Iss. 2, p. 180- 211 (32 pp.)

**Gambar 5.1**  
Foto Infrastruktur ( Workshop)

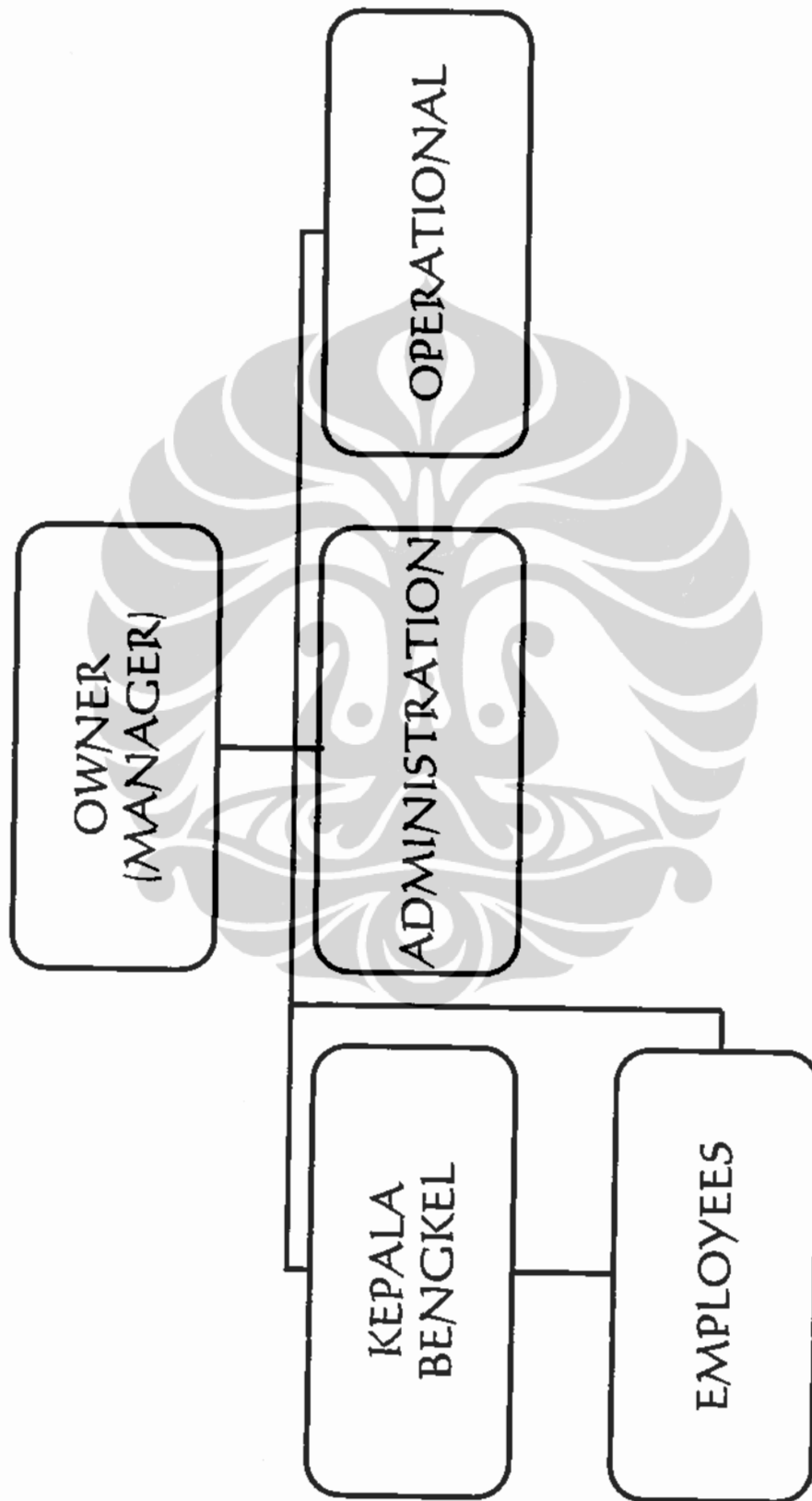


Ket: Workshop Kapasitas Maksimum 15 Mobil



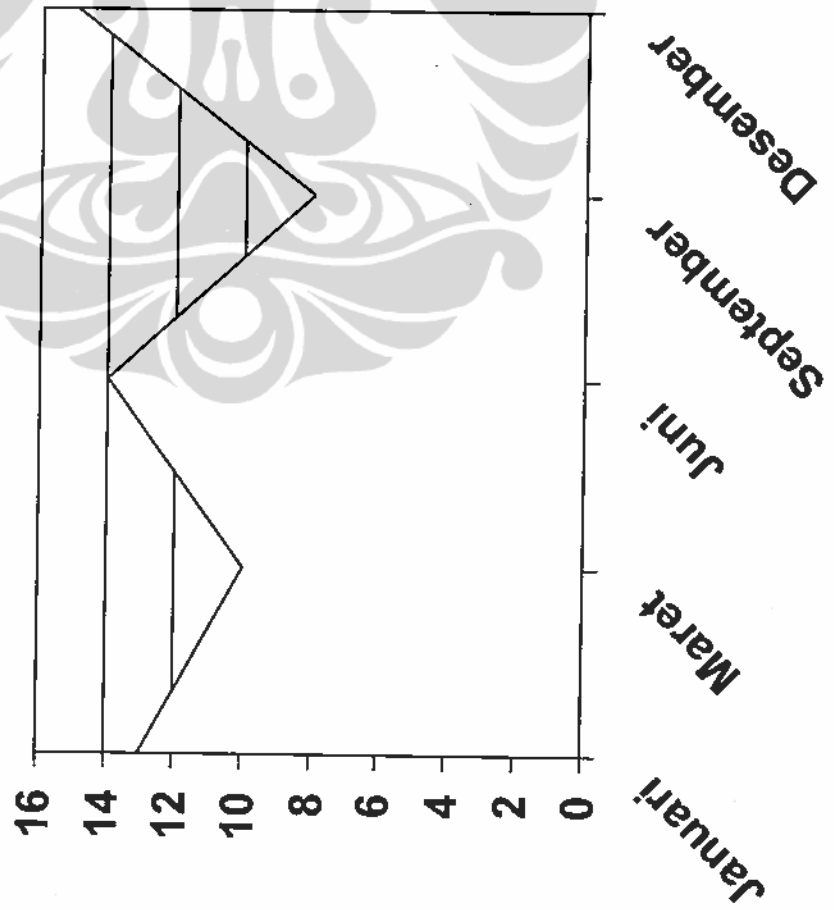
Ket: Workshop Kapasitas Maksimum Lebih dari 15 Mobil

# Organization Structure



Lampiran 1.2

# Target Perspective (Grafik)





Lampiran 1.3

ACUAN WAWANCARA DENGAN PIMPINAN	
No.	QUESTIONS
1	Kapan perusahaan ini berdiri ?
2	Bergerak di bidang apa?
3	Siapa yang menjadi customer perusahaan ini?
4	Berapa jumlah pegawainya?
5	Pada saat kapan anda menggunakan <i>outsourcing</i> ?
6	Bagaimana cara anda merekrut karyawan anda?
7	Apa pendapat anda mengenai karyawan anda?
8	Apakah pernah terjadi konflik diantara karyawan?
9	Apakah anda menjumpai kesulitan berkomunikasi dengan mereka?
10	Apakah visi misi perusahaan ini? Mengapa tidak tertulis?
11	Apakah ada struktur organisasi?
12	Apakah masing- masing ada <i>job description</i> ?
13	Apa saja strategi bisnisnya?
14	Apakah ada masalah yang dihadapi saat ini?
15	Apa saja masalahnya?
16	Bagaimana usaha anda mengatasi masalah tersebut?
17	Apakah ada peraturan perusahaan?
18	Mengapa tidak tertulis?
19	Mengapa anda mengatakan <i>loss target</i> ?
20	Apakah ada datanya?
21	Berapa jumlah kendaraan yang masuk setiap bulannya?
22	Apakah ada data khusus tentang kinerja karyawan?
23	Bagaimana cara anda mengetahui kinerja karyawan sedang menurun?
24	Sangsi apa yang anda berikan bila kinerja menurun?
25	Apakah perusahaan ini melakukan evaluasi?
26	Prestasi apa saja yang pernah dicapai perusahaan ini?
27	Apabila karyawan berprestasi, apa ada <i>feedback</i> - nya?
28	Apa harapan anda ke depan bagi perusahaan ini?

Lampiran I.4

RANCANGAN AKTIVITAS TEAM BUILDING								
No	NAMA KEGIATAN	TUJUAN	MATERI	TEMPAT	INSTRUKSI	WAKTU	PENBAHASAN	DISKUSI
1	Komik diri	Mengubah potensi peserta	Kertas gambar, pensil 2B penghapus	indoor	Peserta membuat komik diri sebagai panduan untuk menggambar kejadian menarik di waktu kecil, kejadian terlarang ketertarikan pada dunia motif dan dunia otomotif	Komik diri cukup efektif untuk memfasilitasi tahap persiapan belajar karena dapat membantu peserta beroda pada zona nyaman untuk belajar Model perkenalan ini merupakan tahap discovery pada AI	Apakah reaksi peserta?	
2	"I LOVE LA CUSTOM"	Mengubah identitas dan prestasi perusahaan	Logo perusahaan, foto-foto kendaraan berprestasi, foto teman	indoor	Peserta diminta sharing secara berkelompok mengenai bagaimana perasaan mereka ketika melihat logo dan foto-foto tsb	Tahap discovery bagian ini adalah untuk menemukan ciri perusahaan melalui cerita-cerita positif ritual, simbol dan bahasa Dalam Sharing akan ditemukan harapan dan impian bersama (dreams)	Bagaimana peran aktif peserta? Bagaimana keterlibatan peserta?	
3	Noonan Film "To Put In Furrows"	"Bedah film", melihat kepekaan dalam melihat situasi	Televsni, DVD player, kertas diskusi, alat tulis	indoor	Peserta menonton dengan seksama dan menemukan dialog dan latar yang berhubungan dengan permasalahan tim, kemudian mempresentasikan secara berkelompok	Peserta berhasil menemukan permasalahan dan mengemukakan pendapat masing-masing		
4	Games Air dan Minyak	Melatih berinteraksi dengan peserta dan agar mengenal mereka lebih dalam sebagai awal kerjasama dalam tim		outdoor indoor	Peserta membagi kelompok sendiri secara bebas dalam waktu 10 menit berdasarkan ciri yang sejenis misal, satu daerah, umur, dsb Pencarian kelompok menggunakan bahasa isyarat	10-20 menit	Dasar pembentukan tim adalah adanya perasaan sejenis Proses untuk menyesuaikan diri terhadap kriteria tim membutuhkan waktu lima menit Krisis kelompok tim dan penerimaan diri tim membutuhkan pengetahuan lebih dalam untuk menjadi solid	Kendala apa saja yang dihadapi peserta?
5	Games "The Key player ever"	Melatih kerjasama dalam tim untuk menyelesaikan permasalahan dalam waktu yang sangat terbatas	Lego dengan ukuran sedang	outdoor indoor	peserta dibagi kelompok kemudian mereka diminta menyusun sebuah istana yang paling megah Mereka harus berimajinas untuk mewujudkan istananya dan tidak boleh menyentuh kelompok lain	20-30 menit	Dalam waktu yang terbatas, bagaimana mereka dapat bersatu padu berpikir bersama menuju goal yang sama dengan kompak	Bagaimana dinamika kelompoknya? Apakah memerlukan pemimpin?

Lanjutan									
6	Games Solusi duduk	Mencari solusi secara menyeluruh dengan melibatkan semua peserta	outdoor	Peserta dikumpulkan dan meminta mereka memecahkan persoalan bersama dan memikirkan cara terbaik untuk mencari solusi suatu masalah	15-20 menit	Dalam memecahkan sebuah masalah, solusi terbaik adalah menampung semua ide anggota perusahaan dan melampirkan bersama mana solusi terbaik	Apa kesulitannya?		
7	Games S.O.S	Bekerjasama dalam satu tim dengan memakai strategi yang tepat sambil terus menjaga keseimbangan dan kebersamaan	outdoor	Peserta dibagi dalam kelompok kemudian mereka harus bisa naik anjungan. Masing-masing kelompok diberi waktu 5 menit untuk berunding untuk menentukan strategi yang akan dipakai	20-30 menit	Semakin kompak kerjasama mereka, semakin cepat mereka sampai ke anjungan. Dalam pekerjaan, saling mendukung akan menunjang sukses organisasi	Strategi apa yang efektif?		
8	Games Ranjau esatelet	Melatih kerjasama tim agar mencapai prestasi yang baik	outdoor	Peserta dibagi kelompok dengan jumlah yang sama kemudian diminta bawa balon berisi air secara estafet dan melewati sejumlah rintangan	20-30 menit	Dalam pekerjaan sehari-hari, semua anggota perusahaan mampu mengedepankan kepentingan tim	Kerjasama seperti apa yang berhasil?		
9	Games Staying together	Melatih gerakan yang padu dalam tim dengan dasar persaingan langkah, perasaan tujuan harapan	outdoor	Peserta dibagi kelompok dan melakukan balapan bakak	20-30 menit	Kekurangan dalam anggota ditolang oleh potensi dan anggota lainnya	Strategi apa yang efektif?		
10	Nonton Film "Pim My Ride"	Meningkatkan semangat kerjasama dalam tim	indoor	Peserta menonton dengan seksama dan menemukan dialog dan detail yang berhubungan dengan perusahaan, kemudian mempresentasikan secara berkelompok		Peserta berhasil menemukan cara agar bagaimana tim dapat efektif dan mereka mengemukakan unsur apa saja yang menunjang kreatifitas tim	Apa hambatananya?		

## Lampiran 1.5

### Example of Evaluation Sheet

You are my client and I value your feedback. Please rate the workshop on each criterion listed below:

Workshop Process	Exceeded Expectations	Met Expectations	Needs Improvement	Not Applicable
Workshop Organization				
Presentation Level				
Quality of written materials				
Activities and involvement				
Visual aids				
<b>Presentation</b>				
Presentation style				
Facilitator's knowledge of subject				
Clarity of the message				
Handling of questions				
<b>Application</b>				
Application to my job				
Practicality of tools/ ideas				
How soon do you think you'll be using these new skills?				
Suggestions for improvement of the program :				
Other thoughts :				