

Pengaruh Pelatihan Team Building TerhadapX Kohesivitas Tim Marketing pada PT X

Rahma Hidayati¹, Kamsih Astuti², Reni Yuniasanti³

^{1,2,3}Program Magister Psikologi Profesi Universitas Mercu Buana Yogyakarta
Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta
e-mail: hidayatirahma20@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aims of this research is to find out the effect of team building training toward team's cohesiveness in the marketing division of PT X. There are 24 Subjects of this research divided into two group consist of 12 people in the experiment groups and 12 people in the control group using random assignment as sample collection technique with valid and reliable cohesiveness scale as data collection technique. The data analysis technique of this research was using Paired Sample T Test.

The subjects of this study is marketing division's employees of PT. X, aged between 18-35 years with low and medium cohesiveness. The design of this research was using pretest posttest control group design. The comparative test was using Paired Sampel T Test to compare the difference toward experiment group before and after training obtained ($t=8,210$ and $p = 0,000$; $p < 0,001$). It means that there is distinctive cohesiveness score of the team before and after the team building training. Furthermore, the result of using Independent Sampel T Test to compare these experiment and control group is $t = 4.386$ and $p = 0.000$ ($p < 0.01$), MD 48.50, 37.83). It means that the cohesiveness of experiment group is higher compared to control group after team building training.

Keywords: Team Building Training, Cohesiveness.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu modal dasar suatu organisasi yang sangat penting dalam mencXai tujuan organisasi, sehingga keberhasilan pencXaian tujuan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas SDM tersebut. Kegagalan suatu organisasi dalam pencXaian tujuan organisasi bukan semata-mata hanya disebabkan oleh rendahnya ilmu pengetahuan atau kurangnya keterampilan SDM organisasi itu melainkan terutama disebabkan oleh kurang mampunya bekerjasama antar individu dalam organisasi dan rendahnya kohesivitas tim. Selain itu, struktur organisasi yang terkotak-kotak dengan pembagian kerja yang sangat kaku membuat keadaan seperti ini sering kali menimbulkan ketidakmampuan pelaku organisasi untuk bekerjasama dan berkomitmen untuk mencXai tujuan organisasi. Pada dasarnya tujuan perusahaan adalah meningkatkan kinerja untuk tercXainya tujuan perusahaan, mampu bertahan dalam persaingan dengan perusahaan lain serta dXat mencXai target laba (Winarti, 1999).

Pada era globalisasi saat ini, banyak organisasi mengubah struktur organisasinya menjadi semakin ramping dan lebih berorientasi pada kinerja sebuah tim. Hal ini dilakukan supaya organisasi tersebut dXat bertahan ditengah persaingan yang ketat dan kompetitif. Ken (dalam Costa, 2003) menyatakan bahwa bentuk manajemen yang diterXkan juga lebih memberikan jalan untuk terciptanya pendekatan yang lebih kolaboratif dengan menekankan pada koordinasi, pembagian peran dan tanggung jawab, serta melibatkan pekerja dalam proses pembuatan keputusan. Selain itu, organisasi-organisasi modern juga banyak mengadopsi struktur organisasi yang mensyaratkan ketergantungan yang intensif diantara

individu-individu, tim-tim, dan unit-unit kerja (Erdem dan Ozen, 2003). Kesuksesan dari sebuah organisasi dalam merespon perubahan globalisasi yang sangat cepat, juga tergantung pada seberapa cepat organisasi dapat belajar, seberapa mampu organisasi membangun komunikasi horizontal dan sampai sejauh mana organisasi dapat mengadopsi metode bekerja bersama dalam sebuah tim atau *teamwork* (Erdem dan Ozen, 2003).

Tim merupakan sekelompok individu dengan derajat ketergantungan yang tinggi antar anggota, yang berupaya untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan bersama (Parker, 2007). Tim merupakan tulang punggung organisasi, sehingga melalui tim dapat menghasilkan produk dan penyelesaian masalah yang lebih baik daripada individu, dapat juga untuk meningkatkan proses dalam persaingan global, meningkatkan kualitas, meningkatkan komunikasi, kualitas keputusan yang baik, meningkatkan kreativitas, inovasi dan pemecahan masalah yang lebih baik, mengurangi absensi dan pemutusan hubungan kerja serta meningkatkan moral karyawan (Blanchard dalam Stott & Walker, 1995; Janasz, Dowd, dan Schneider, 2002).

Fakta-fakta yang berkembang selama ini menunjukkan bahwa fungsi dari sebuah tim menjadi simbol dari model kerja dan perilaku bekerja yang ideal dalam sebuah organisasi. Kegunaan dari tim itu sendiri dirancang untuk memaksimalkan sinergi diantara bagian-bagian yang berbeda dalam organisasi (Erdem dan Ozen, 2003). Menurut Parker (2007) dengan adanya kerjasama dan kebersamaan dalam organisasi juga dapat memberikan kesempatan bagi para anggota organisasi tersebut untuk mencapai sebuah tim yang dapat memberikan keseimbangan diantara para anggotanya yaitu dengan menciptakan suatu lingkungan dimana mereka tertarik untuk memberikan kontribusi dalam rangka mengembangkan lingkungan kerja yang positif dan efektif.

Perubahan yang terjadi di dalam organisasi, memungkinkan organisasi tersebut mampu bersaing, secara profesional dan menampilkan kinerja yang baik sehingga dapat bertahan dan berkembang secara optimal. Mengetahui besarnya manfaat penerapan tim kerja dalam perusahaan dan berdasarkan analisa permasalahan pada PT. X maka diperlukan pendekatan yang tepat untuk dapat meningkatkan kohesivitas pada tim kerja.

Paris, Salas, Bower (2000), mengemukakan bahwa kohesivitas tim dapat ditingkatkan melalui beberapa pendekatan, antara lain dari input (lingkungan dan variabel organisasi), proses (komunikasi, adaptasi, kohesivitas) dan output (produktivitas). Davis (dalam Douglas, 1993) menyatakan bahwa besarnya tim, komposisi tim (kemampuan intelektual, kinerja dan kepribadian dari anggota tim), kohesivitas tim merupakan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja tim. Adapun langkah-langkah dalam pelatihan team building antara lain: memiliki tujuan dan sasaran yang dipahami dan disetujui oleh semua anggota, konflik dapat diselesaikan, adanya peran yang jelas antar anggota, masing-masing anggota memahami peran, tanggung jawab dan batasan wewenang, adanya evaluasi secara teratur, dapat memecahkan masalah dan mengambil keputusan, setiap anggota mendukung prosedur dan kontrol tim, digunakannya kemampuan masing-masing anggota tim, adanya rasa kepercayaan dan komunikasi yang terbuka antar anggota, (Kazemak dalam Stott & Walker, 1995).

Selanjutnya menurut Idstein (2003) menyatakan bahwa kohesivitas tim memainkan peranan penting dalam membantu individu berkontribusi dalam upaya mencapai tujuan tim. Oleh karena itu mengetahui pentingnya peranan kohesivitas tim dalam meningkatkan kinerja tim maka diperlukan suatu intervensi yang tepat untuk meningkatkan semangat tim dan membangun hubungan interpersonal antar anggota (Levi, 2001).

Kohesivitas tim kerja ditandai adanya kepercayaan, ketertarikan individu terhadap individu lainnya, respek antar anggota tim, dan penghargaan tim terhadap kinerja individu Kanter (2001). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pichard, Bizo & Stratford (2006) menjelaskan

bahwa kohesivitas dXat meningkat melalui pembentukan tim (*team building*) daripada pemberian tugas tim.

Selanjutnya Tuckman menyatakan (dalam Johnson & Johnson, 2000), kohesivitas tim dXat terwujud setelah melewati beberXa tahX dalam perkembangan tim. TahXan perkembangan tim tersebut terdiri atas *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*. Kohesivitas tim mulai muncul setelah tim memasuki tahX *norming* dan akan menguat pada tahX *performing* dimana tim sudah matang dan tahu bagaimana harus berperilaku, sehingga dXat memusatkan perhatian pada penyelesaian tugas. Pada tahX *performing* tim sudah mengutamakan kinerja yang dihasilkan melalui pengambilan keputusan secara bersama-sama dan kerjasama. Karakteristik dari tahX *performing* ini sesuai dengan karakteristik tim yang kohesif, yaitu: (a) dorongan yang kuat untuk menjaga identitas dan integritas tim; (b) tingkat perpecahan yang rendah dengan kepercayaan yang menyertai bahwa hal itu dXat disingkirkan; (c) kemampuan beradXtasi terhadX perubahan melalui penyesuaian interpersonal; (d) perasaan bersatu dalam tim yang kuat; (e) tujuan atau target dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota tim; dan (f) komunikasi interpersonal yang terbuka (Stott & Walker, 1995).

Tim kerja keberadaannya sangat dibutuhkan oleh organisasi, demi pencXaian tujuan organisasi. Hal ini dXat dipahami mengingat setiX organisasi pasti mempunyai tujuan tertentu yang dalam proses pencXaiannya tidak dilakukan oleh satu orang, akan tetXi dicXai oleh beberXa orang atau banyak orang, sehingga dengan demikian keberadaan tim kerja memang dibutuhkan oleh organisasi, (Yuwono, 2005).

Kohesivitas tim yang tinggi sangat mempengaruhi keefektifan tim, penilaian terhadX kinerja, serta partisipasi anggota dalam tim kerja sehingga akan menimbulkan rasa kebersamaan. Berbeda dengan tim yang memiliki kohesivitas yang rendah menyebabkan anggota tim tidak memiliki ketertarikan pada anggota tim kerjanya. (Gibson, 2003). Level kohesivitas yang tinggi biasanya bermanfaat bagi pelaksanaan fungsi tim karena kohesivitas tim juga diartikan sebagai kekuatan, baik positif maupun negatif, yang menyebabkan anggota tetX bertahan dalam tim (Taylor, Peplau, & Sears., 2000). Selanjutnya menurut Davis (dalam Douglas, 1993) yang menyatakan bahwa besarnya tim, komposisi tim (kemampuan intelektual, kinerja dan kepribadian dari anggota tim), kohesivitas tim merupakan variabel yang dXat mempengaruhi kinerja tim.

McShane & Glinow (2003) mengatakan bahwa kohesivitas tim merupakan perasaan daya tarik individu terhadX tim dan motivasi mereka untuk tetX bersama. Kekompakan ini menjadi faktor penting dalam keberhasilan tim. Karyawan merasa kompak ketika adanya perasaan saling percaya pada tim yang akan membantu mereka menyelesaikan tujuan mereka, saling mengisi kebutuhan mereka dan memberikan dukungan sosial selama masa krisis. Selanjutnya Carron, Widmeyer, Brawley (2002), proses dinamis yang merefleksikan kecendrungan anggota tim secara bersama-sama untuk tetX bersatu dalam bekerjasama mencXai tujuan serta tujuan kohesivitas dXat menumbuhkan semangat tim dan dan membangun hubungan interpersonal antar anggota (Levi, 2001).

Menurut Carless dan De Paola (dalam Yuniasanti, 2007), kohesivitas tim terdiri dari dua dimensi yaitu kohesivitas sosial dan kohesivitas tugas. Kohesivitas sosial merupakan keinginan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan sosial dalam tim sedangkan kohesivitas tugas merupakan keinginan untuk bekerjasama dalam mencXai sasaran atau suatu tugas. Tugas tersebut biasanya dihubungkan dengan berbagai bentuk khusus yang telah ditentukan oleh tim.

PT. X merupakan Perusahaan yang bergerak pada bidang *Developer*, *Consultant* dan *Trading*. PT X berdiri sejak 2 Januari 2005. Pada awal tahun 2013 sampai dengan tahun 2016, PT. X mengalami penurunan produktivitas yang ditandai dengan penurunan omset

penjualan yang cukup signifikan setiap tahunnya yaitu sekitar 25% pertahun. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manager HRD, diketahui bahwa terdapat permasalahan yang cukup kompleks pada divisi Marketing diantaranya adanya *gX* yang diakibatkan rendahnya penyesuaian interpersonal karyawan, sehingga menyebabkan *turn over* yang terjadi pada divisi marketing cukup tinggi. Anggota tim lebih fokus terhadap target pribadi sehingga mengabaikan kekompakan tim dan dalam pelaksanaan tugas karyawan lebih suka bekerja secara individual daripada melaksanakan tugas bersama-sama sehingga hal tersebut menyebabkan pencapaian target tim menjadi terkendala sehingga hal tersebut menunjukkan rendahnya kohesivitas.

Menurut De Paola (2000), rendahnya Kohesivitas tim ditandai dengan perilaku rendahnya penyesuaian interpersonal, suasana tim kerja tidak nyaman, rendahnya rasa aman dan kesadaran tim, rendahnya komitmen tim pada tugas, tidak tercapainya tujuan tim, dan ketidakmampuan dalam pemecahan masalah tim.

Rendahnya kohesivitas pada divisi marketing dikarenakan kurangnya rasa kebersamaan, tidak saling membantu, kurangnya komunikasi dan koordinasi antar anggota tim dan kurangnya rasa tanggung jawab anggota dalam pengerjaan tugas. Sementara suatu pekerjaan akan terasa lebih ringan bila masing-masing karyawan saling membantu satu dengan yang lain namun kondisi tersebut tidak terjadi pada divisi Marketing. Permasalahan lainnya yakni karyawan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mampu beradaptasi dengan anggota tim dan situasi kerja yang baru serta kurangnya penghargaan dalam bentuk dukungan terhadap kinerja anggota tim. Pada situasi ini terlihat bahwa karyawan terlihat sama-sama bekerja namun tidak bekerjasama.

Perubahan kondisi ini membuat tuntutan perusahaan mengalami kendala. Hal tersebut diakibatkan penyelesaian tugas karyawan yang dalam pelaksanaannya para karyawan lebih suka bekerja secara individual daripada bersama-sama anggota tim yang lain dan karyawan saling melemparkan tanggung jawab. Masing-masing karyawan fokus terhadap tugasnya sendiri tanpa memperhatikan keadaan pengerjaan tugas anggota tim yang lain sehingga menyebabkan kurangnya rasa tanggung jawab anggota dalam pengerjaan tugas dan pencapaian target tim.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa rendahnya kohesivitas pada divisi marketing dikarenakan kurangnya kebersamaan, anggota tim tidak saling membantu, kurangnya tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan serta kurangnya komunikasi dan koordinasi antar anggota tim.

Sementara suatu pekerjaan akan terasa lebih ringan bila masing-masing karyawan saling membantu satu dengan yang lain, namun kondisi tersebut tidak terjadi pada divisi marketing sehingga menyebabkan tim menjadi tidak kohesif dan dampaknya target tidak tercapai, *turn over* yang terjadi semakin meningkat dan produktivitas semakin menurun. Maka dengan ini peneliti merasa perlu melakukan rancangan intervensi pelatihan *team building* untuk meningkatkan kohesivitas tim.

Dally & Nicole (1997) menyatakan proses perkembangan tim tersebut dapat dipercepat melalui intervensi yang tepat, salah satunya adalah dengan pelatihan. Peneliti selanjutnya juga melakukan observasi lanjutan (Desember 2016 sampai Januari 2017), pada divisi marketing dan menemukan adanya *gX* yang terjadi antara marketing lama dengan marketing baru dan hal tersebut merupakan permasalahan kohesivitas sosial yang meliputi indikator suasana tim kerja. Setelah selesai briefing yang dilakukan marketing cenderung membentuk tim masing-masing dan beberapa karyawan terlihat individualis yang sibuk dengan rutinitas sendiri seperti menelpon calon konsumen dan yang lainnya meninjau lokasi perumahan yang berada tidak jauh dari kantor dan yang lainnya memeriksa kos-kosan.

Karyawan terlihat tidak membaur satu sama lain dan hal tersebut menyebabkan indikator penyesuaian interpersonal menjadi terkendala, sehingga terlihat tidak adanya kebersamaan dalam pelaksanaan tugas dan kurangnya kedekatan masing-masing anggota untuk mengerjakan tugas secara bersama-sama, hal tersebut merupakan kendala tim dalam kohesivitas tugas dengan *Indicator Performance Team* yang tidak maksimal.

Komunikasi yang terjadi pada divisi marketing hanya sebatas pemberian tugas sehingga lebih kepada komunikasi searah, hal tersebut juga sering mengakibatkan miskomunikasi antar anggota tim mengenai pembagian tugas baik di kantor maupun di lapangan. Aspek kohesivitas tim dalam kohesivitas tugasnya anggota tim terlihat sama-sama bekerja namun tidak bekerjasama dalam pelaksanaan tugasnya sehingga hal tersebut menyebabkan target tim menjadi terkendala dan terlihat komitmen tim pada tugas tergolong rendah sehingga performance team menjadi menurun dan meningkatnya *turn over*.

Johnson & Johnson (2002) menyatakan bahwa metode pelatihan merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan motivasi, mengubah struktur kognitif dan memodifikasi sikap serta menambah ketrampilan berperilaku. Teori model dari Lewin (dalam Cumming & Worley, 2005) menjelaskan bahwa untuk mengubah perilaku karyawan dibutuhkan terlebih dahulu pengenalan dan pengetahuan akan perilaku yang akan dibentuk sehingga para karyawan bersedia mengubah perilaku mereka sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Sehingga dibutuhkan suatu pelatihan yang tepat agar dapat meningkatkan kohesivitas anggota tim dalam kelompok.

Berdasarkan data penjualan pada divisi Marketing, menunjukkan bahwa perusahaan mengalami penurunan omset yang cukup signifikan setiap tahunnya yaitu sekitar 25% pertahun. Dampak dari penurunan omset berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi. Kohesivitas yang terjalin yang terjadi pada divisi marketing cukup rendah, hal tersebut ditandai dengan tingkat *turn over* karyawan yang tinggi yang merupakan akibat dari rasa kurangnya kebersamaan sehingga dalam pencapaian tujuan menjadi terkendala dan dampak tersebut menjadikan produktivitas organisasi menjadi menurun.

Reic (2010) menyatakan bahwa pelatihan *team building* adalah salah satu intervensi pelatihan untuk meningkatkan kohesivitas tim kerja yang ditandai timbulnya sikap saling percaya, mampu menemukan solusi masalah-masalah yang dihadapi dan komunikasi intensif mengenai peranan masing-masing anggota tim guna melaksanakan suatu pekerjaan yang berhubungan dengan tugas dan tantangan bekerjasama untuk membangun sebuah tim kerja dalam bentuk permainan eksperimental secara *indoor* maupun *outdoor*.

Peneliti dalam penelitian ini mencoba untuk membuat rancangan program kegiatan yang dapat meningkatkan kohesivitas tim. Rancangan program kegiatan yang diajukan berupa pelatihan *team building* yang mengacu pada berbagai kegiatan yang direncanakan yang dapat membantu meningkatkan kemampuan interpersonal dan pemecahan masalah (Cumming & Worley, 2005).

Noe (2005) menyatakan bahwa *team building* merupakan pelatihan yang didesain untuk meningkatkan kohesivitas tim. Dalam *team building*, peserta saling berbagi ide dan pengalaman, membangun identitas tim, memahami dinamika hubungan interpersonal dan saling mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota tim. Teknik ini difokuskan untuk membantu tim dalam meningkatkan kohesivitas tim sehingga dapat meningkatkan performa tim kerja, membangun tim yang kohesif, dan meningkatkan interaksi.

Dally & Nicole (1997) menyatakan bahwa proses perkembangan tim dapat dipercepat dengan intervensi yang tepat, salah satunya adalah pelatihan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Harvey (dalam Bachroni, 2011) metode pelatihan dapat digunakan untuk mengubah budaya, sikap kerja dan perilaku karyawan. Selanjutnya menurut Soenarno (2008)

pelatihan *team building* adalah program pelatihan yang intensif dalam rangka mengembangkan tim dengan menggunakan media pembelajaran luar ruangan (*outdoor*).

Teknik ini berfokus untuk membantu tim untuk meningkatkan kohesivitas dan kerjasama tim. Hal ini sejalan dengan pendapat Tannebaum & Georgopolous (1992), yang menyatakan bahwa *team building* dapat meningkatkan karakteristik anggota tim dan hubungan interpersonal di dalam tim. Selanjutnya penelitian Bloom, Loughhead, Newin (2008) memperkuat bahwa pelatihan *team building* merupakan salah satu metode meningkatkan kohesivitas tim. Hal yang ingin peneliti peroleh yaitu *team building* membantu pihak perusahaan dalam meningkatkan dan dihubungkan dengan *team building* sebagai intervensi yang tepat sehingga dapat meningkatkan kohesivitas. Apabila hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan *team building* dapat meningkatkan kohesivitas tim, maka pelatihan *team building* dapat direkomendasikan sebagai salah satu alternatif dalam meningkatkan kohesivitas tim.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan *team building* adalah suatu pelatihan yang bertujuan untuk membangun dan meningkatkan kekompakan tim dengan membentuk dan mendukung sinergi tim dalam membangun kepercayaan antar anggota tim sehingga akan terbentuk komunikasi yang efektif sehingga tim mampu bekerja secara bersama-sama dalam mencapai tujuannya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada "Pengaruh pelatihan *team building* terhadap kohesivitas tim pada divisi Marketing PT. X". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan *team building* terhadap kohesivitas tim pada divisi Marketing PT. X.

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen dengan desain *pre test-post test control group design*, yaitu desain eksperimen yang dilakukan dengan pengukuran sebelum perlakuan (*pre test*) dan pengukuran setelah perlakuan (*post test*), sekaligus ada perlakuan dan tim kontrol (Azwar, 2007). Partisipan dibagi secara acak dalam dua tim yaitu tim eksperimen dan kontrol serta dilakukan pengukuran variabel terganggu sebelum dan sesudah perlakuan diberikan.

Tabel 1. Desain Penelitian

Tim	Pre Test	Perlakuan	Post Test	Gain Skor
KE	Y1	X	Y2	Y3
KK	Y1	-	Y2	Y3

Keterangan:

- Y1 : Pengukuran sebelum perlakuan (*pre test*)
- Y2 : Pengukuran setelah perlakuan (*post test*)
- Y3 : *Gain Score*
- X : Perlakuan berupa latihan *team building*
- : Tidak ada perlakuan

Penelitian ini dilakukan pada karyawan divisi Marketing perusahaan yang bergerak pada bidang *Property*. Subjek yang dipilih dalam penelitian ini dipilih yang telah memenuhi karakteristik yang telah ditentukan sebelumnya yaitu karyawan pada divisi marketing PT. X yang berusia antara 21 tahun hingga 35 tahun dan memiliki kohesivitas dengan kategorisasi sedang dan rendah. Penggunaan skala kohesivitas dalam penelitian ini digunakan sebagai alat pengukuran (*skoring*) tingkat kohesivitas dari setiap subjek penelitian. Skala kohesivitas menggunakan model Likert dengan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yaitu: STS (Sangat Tidak Sesuai), TS (Tidak Sesuai), R (Ragu-ragu), S (Sesuai), dan SS (Sangat Sesuai). Jumlah pernyataan sebanyak 14 pernyataan *favorable*. Pernyataan *favorable* tersebut berisi pernyataan-pernyataan yang sifatnya mendukung, memihak atau menunjukkan ciri adanya

atribut yang diukur, (Azwar, 2001). Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif, yaitu *Paired Sample T Test* untuk menguji perbedaan diantara dua kelompok data yang berhubungan (berasal dari subjek yang sama) yakni untuk mengetahui apakah ada perbedaan tingkat kohesivitas pada kelompok eksperimen antara sebelum dan sesudah pelatihan oleh *Team Building*.

Selanjutnya menggunakan *Independent Sample T Test* yaitu menguji ada tidaknya perbedaan kohesivitas antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol (Sentiati, Yulianto, dan Setiadi, 2005). Analisis selanjutnya menggunakan *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 17 for windows*. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan pengukuran melalui skala kohesivitas tim. Pengumpulan data-data asesmen mengacu dari Normann & Yvonna (2009), yaitu: Skala Penggunaan skala kohesivitas dalam penelitian ini digunakan sebagai alat pengukuran (*skoring*) tingkat kohesivitas dari setiap subjek penelitian.

Manipulasi

Perlakuan yang diberikan untuk meningkatkan kohesivitas tim yaitu dengan memberikan pelatihan *team building* yang diberikan kepada tim eksperimen selama satu kali pertemuan untuk menghindari ancaman historis (kejadian tertentu, selain diluar perlakuan eksperimen, yang terjadi di antara *pretest* dan *posttest* yang dialami oleh subjek dan ikut mengubah keadaan) sehingga diantisipasi dengan mempersingkat rentang waktu pengukuran dari *pretest* ke *post test*. Pelatihan *Team Building* diberikan dalam satu kali pertemuan dengan waktu pelaksanaan selama 8 (delapan) jam yang dibagi dalam 3 sesi.

Materi-materi yang diberikan dalam pelatihan meliputi aspek-aspek dimensi tim yang efektif, yaitu: tujuan yang sama, antusiasme yang tinggi, peran dan tanggungjawab yang jelas, komunikasi yang efektif, resolusi konflik, *shared power*, keahlian, dan evaluasi.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil dari analisis data dalam hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa pelatihan *team building* dapat meningkatkan kohesivitas tim. Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa kohesivitas sebelum mendapatkan pelatihan *team building* berada pada kategori rentang skor rendah ($15.6 < X < 31.2$) dan kategori sedang ($31.2 < X < 46.8$), dibandingkan sesudah mendapatkan pelatihan *team building*. Selain itu, diketahui bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Hipotesis penelitian yang diajukan yaitu: peningkatan kohesivitas tim pada kelompok eksperimen yang diperlakukan lebih tinggi dibandingkan peningkatan kohesivitas tim pada kelompok kontrol yang tidak diperlakukan. Berdasarkan hasil analisis *Independent Sample T Test* dari selisih skor *pretest* dan *posttest* (*Gain Score*) diperoleh nilai $Z = -3.971$ dan $p = 0.000$ ($p < 0.01$), yang berarti bahwa terdapat peningkatan skor kohesivitas tim karyawan PT. X Yogyakarta sebelum diberikan pelatihan dan setelah diberikan pelatihan *team building*. Hasil ini menunjukkan bahwa anggota tim yang mendapatkan pelatihan *team building* memiliki kohesivitas yang lebih tinggi daripada anggota tim yang tidak mendapatkan pelatihan *team building*. Kohesivitas yang tinggi pada karyawan akan menunjukkan perilaku kerja yang baik secara keseluruhan seperti adanya rasa memiliki tim, kepercayaan pada rekan kerja, sehingga dengan munculnya perilaku kerja sesuai yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan (Paramastri, 2000).

Hasil penelitian ini sejalan dengan Bachroni (2011), yang mengatakan bahwa tim yang diberikan pelatihan pembentukan tim mengalami peningkatan kohesivitas dan terdapat perbedaan kohesivitas tim antara kelompok eksperimen yang mengikuti pelatihan pembentukan tim dan kelompok kontrol yang tidak mengikuti pelatihan pembentukan tim. Begitu juga dengan Setyaningtias (2013) yang menyatakan bahwa perusahaan dapat membantu terbentuknya tim yang kohesif dengan cara memberikan dukungan manajerial yang diperlukan dan memberikan pelatihan yang dirancang dengan baik. Selanjutnya Yuniasanti (2007), mengatakan bahwa pelatihan pembentukan tim sebagai perlakuan diasumsikan akan meningkatkan kohesivitas tim.

DISKUSI

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Berdasarkan hasil uji hipotesis terdapat perbedaan yang signifikan skor kohesivitas pada kelompok eksperimen antara *pretest* dan *posttest*. Tingkat kohesivitas pada *pretest* lebih tinggi daripada skor *post test*. Kelompok eksperimen yang diberikan perlakuan memiliki kohesivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok kontrol yang tidak diberikan perlakuan.

Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa saran dikemukakan oleh, yaitu:

1. Bagi pihak perusahaan, pelatihan *team building* dapat direkomendasikan kepada pihak PT X sebagai salah satu alternatif kegiatan guna meningkatkan kohesivitas pada karyawan PT X.
2. Bagi peneliti selanjutnya, peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penelitian sejenis dengan memperhatikan berbagai variabel lain yang mempengaruhi kohesivitas tim kerja. Peneliti dapat melakukan penelitian serupa dengan menggunakan subjek yang karakteristiknya berbeda, misalnya seluruh karyawan atau divisi lain seperti produksi, HRD, keuangan yang diluar divisi marketing. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan tempat pelatihan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahli, B., & Buyukkurt, D. (2005). Group performance in Information Systems Project Group : An Empirical Study. *Journal of informational technology Education*, 4, 97,-113.
- Bachroni, M. (2011). Pelatihan Pembentukan Tim Untuk Meningkatkan Kohesivitas Tim Pada Kopertis V Yogyakarta. *Jurnal Psikologi* 38 (1), 2011 40-51.
- Bloom, G.A. & Stevens, D.E. (2008). Case Study: A Team Building Mental Skill Training Program with an Intercollegiate Equestrian Team. *The Online Journal of Sport Psychology*, 141-143.
- Carron, AV., Widmeyer. A. & Brawley. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Science*, 20, 119-127.
- Costa, A. (2005). The Role Of Affect And Cognition Base Trust In Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17, 310.
- Cumming, T.G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and Change. Eight edition*, Amerika: Thomson South Western.
- Dally, R.E., & Nicolle, D., (1997). Accelerating a Team's Developmental Process. *Journal of The Organization*, 29.45-52.

- De Paola, C. (2000). *The Measurement of Cohesion in Work Team. Small Group Research*, 31, 71-88.
- Douglas, T. (1993). *A Theory of Groupwork Practice*. London: MacMillan
- Erdem, F., & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective aspects of trust in developing team performance. *Journal of Team performance management*, 131-135.
- Idstein, G. A. (1993). *Strategic planning*: New York: The free press a division of Macmillan Publishing Co, Inc.
- Janasz, S.C., Dowd, K.O., & Scheneider, B.Z. (2002). *Interpersonal skill in Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Jhonson, D, W. & Jhonson, F, P. (2000). *Joining Together: Group theory and group skills, fourth edition*. USA: Pretice Hall International Edition.
- Kanter, R. M. (2001). *Restoring People to The Hearth of the Organization of the Future, in the Organization Future*. San Francisco: Jossey Bass Publishe.
- Levi, D. (2001). *Group dynamic for teams*. London: Sage Publications.
- McShane, S. M., Glinow, V. (2008). *Organizational behavior*. Edition No. 5. Chicago, IL: McGraw Hill.
- Noe, R.A. (2005). *Employee training and development*. New York: Mc GrawHill.
- Paramastri, I., (2000). Modul Pelatihan Pembentukan Tim (Pengembangan Metode Belajar Mengajar pada Peserta Didik Program Magister Profesi Psikologi). LXoran Penelitian. Fakultas Psikologi Universitas Gadjahmada Yogyakarta.
- Paris, C.R., Salas, E., & Bowers, J.A.C. (2000). Teamwork in multi-person system: a review and analysis. *Journal of Ergonomics*, 43, 1052-1075.
- Parker, G. M. (2007). *Team Players and Teamwork. New Strategic For Developing Successful Collaboration*. Second Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Reic.I. (2010). The Importance of Team Building Events in Developing Effective Teams: A Review of The Literature. London *Journal of Tourism, Sport and Creativity Industries*.3-4.
- Kotze, (2008). *Performance: The Secrets of Successfull Behavior*. GreatBritain: Prentice Hall.
- Senecal, J., Loughead, T. M. and Bloom, G. A. (2008). A Season-Long Term-Building Intervention: Examining The Effect of Team Goal Setting on Cohesion. *Journal of Sport & Exercise Sport*, 30, 186-199.
- Seniati, L., Yulianto, A. & Setiadi, B. N, 2005. *Psikologi Eksperimen*. Jakarta; PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Stott, K. & Walker, A. (1995). *Teams, Teamworks & Teambuilding*. SingXore: Prentice Hall.
- Taylor, S.E., Peplau, L.A. & Sears, D.O. (2000). *Social psychology*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Yuniasanti, R. (2007). Pengaruh Pembentukan Tim Untuk Meningkatkan Kohesivitas Tim Pada Divisi Produksi. Tesis. Yogyakarta: PascaSarjana UGM.

Yuwono, (2005). Psikologi industri dan organisasi. Surabaya: Universitas Airlangga.