

Pelatihan Pembentukan Tim untuk Meningkatkan Kohesivitas Tim pada Kopertis V Yogyakarta

*M. Bachroni*¹

Fakultas Psikologi
Universitas Gadjah Mada

Abstract

Currently, employee cohesiveness is a very important factor in determining achievement of an institution's work plan. Cohesiveness or team cohesively is one factor that determines the effectiveness of a team work within an institution. One way to improve team cohesiveness is by training.

This quasi-experimental study aimed to determine the role of training in enhancing team building cohesiveness of employees in Kopertis V. Experiment subjects are 50 employees in KOPERTIS V. As treatment, team building training is assumed will increase employee cohesiveness. Measurement of team cohesiveness was performed before and after training. Team cohesiveness scale is measuring instrument which responded to complaints based on the rating of the team members. The measured data were analyzed using the statistical analysis inferensial paired samples t test. Measured data were analyzed using inferential statistical analysis, paired sample t test.

Keywords: *team building training, Cohesiveness, team members*

Saat ini, persaingan antar perguruan tinggi baik antara PTN (perguruan tinggi negeri) dengan PTS (perguruan tinggi swasta) ataupun antara sesama PTS semakin ketat. Disinyalir ada penurunan minat calon-calon mahasiswa yang ingin masuk ke perguruan tinggi. Hal itu diakibatkan karena para lulusan SMA merasa tidak ada jaminan akan mendapatkan pekerjaan setelah lulus perguruan tinggi. Melekat adanya anggapan pada mereka bahwa buat pa susah kuliah jika akhirnya menjadi pengangguran. Oleh karena itu untuk mengatasi hal tersebut maka PTS yang tergabung dalam KOPERTIS Wilayah V harus mampu bersaing dengan meningkatkan kualitas kerja mereka.

Kantor KOPERTIS Wilayah V merupakan suatu lembaga yang dibentuk oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang bertanggung jawab dalam pembinaan pendidikan tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kantor KOPERTIS merupakan salah satu instansi vertical di daerah sebagai kepanjangan tangan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. KOPERTIS Wilayah V dipimpin oleh seorang Koordinator dibantu Sekretaris Pelaksana, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian dan para karyawannya yang berjumlah 50 orang. Koordinator KOPERTIS dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Tugas KOPERTIS adalah melaksanakan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap penyelenggaraan program studi Perguruan Tinggi Swasta di wilayahnya.

¹ Korespondensi dengan penulis dapat dilakukan melalui: mbachroni@ugm.ac.id

Lingkup Koordinasi KOPERTIS Wilayah V meliputi 1 Kota dan 4 Kabupaten yaitu Kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul, Kabupaten Gunung Kidul, Kabupaten Kulonprogo, dan Kabupaten Sleman. Berdasarkan data dari KOPERTIS Wilayah V adanya 122 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dan 525 Program Studi, pendidikan di Yogyakarta menawarkan pendidikan dengan bidang ilmu yang sangat lengkap. Yogyakarta yang mempunyai tradisi pendidikan yang telah dikenal sejak lama kemudian dikenal sebagai kota pelajar di Indonesia. Yogyakarta yang juga dikenal mempunyai budaya Adiluhung, mempunyai masyarakat yang sangat toleran, tempat berkumpulnya segala suku bangsa dari seluruh pelosok Indonesia, telah lebih memperkaya pendidikan budi pekerti dan karakter mahasiswa.

Berdasarkan *image* yang melekat pada kota Yogyakarta tersebut sebagai kota pelajar dan adanya prioritas pemerintah yang menekankan aspek pendidikan dalam strategi dan kebijakan pemerintah maka menuntut KOPERTIS Wilayah V untuk semakin meningkatkan kualitas pendidikan di Kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul, Kabupaten Gunung Kidul, Kabupaten Kulonprogo dan Kabupaten Sleman. Dalam mencapai strategi peningkatan pendidikan KOPERTIS Wilayah V dan untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan KOPERTIS Wilayah V maka difokuskan pada strategi kerjasama tim dalam organisasi. Tim yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai dalam KOPERTIS Wilayah V. Kekompakan pegawai di dalam KOPERTIS Wilayah V diperlukan untuk mensukseskan rencana strategis tersebut. Pernyataan ini diperkuat oleh beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kohesivitas tim berpengaruh pada kemampuan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan pengemba-

lian investasi perusahaan dan akan dapat lebih meningkatkan kinerja kelompok daripada kelompok yang tidak kohesif (Hadipranata, 1995; Levi, 2001).

Prichard, Bizo, dan Stratford (2006) dari hasil penelitiannya dapat diketahui bahwa kohesivitas dapat meningkat melalui pelatihan pembentukan tim daripada pemberian tugas kelompok. Torres dan Fairbanks (1996) dalam analisis akhirnya menyatakan pula bahwa pelatihan pembentukan tim merupakan alat penting yang dapat membawa tim bersama-sama mencapai tujuan mereka.

Terdapat banyak pendapat yang menjelaskan mengapa perlu dibentuk tim kerja dalam organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Cummings & Worley (2005) bahwa pembentukan tim dalam perusahaan tersebut merupakan salah satu intervensi proses manusia yang dapat mendukung lancarnya strategi perusahaan. Soundstrom (dalam Eby, Adams, Joyce, Rusell dan Gaby, 2000) menambahkan pula bahwa organisasi perlu menerapkan budaya kerja dalam tim untuk beberapa alasan yang berbeda yaitu untuk menemukan kebutuhan pelanggan, meningkatkan inovasi, dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Kelompok atau tim kerja merupakan tulang punggung organisasi, melalui kelompok atau tim dapat menghasilkan produk dan penyelesaian masalah yang lebih baik daripada secara 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). Levi (2002) menyatakan adanya

perbedaan antara kelompok dan tim kerja. Kelompok memiliki pemimpin yang berkuasa penuh, tanggung jawab secara individual, tujuan diidentikkan sebagai tujuan kelompok dan organisasi, produk kerja secara individual, adanya pendelegasi tugas melalui rapat yang terorganisir. Sedangkan pada tim kerja adanya perputaran peran pemimpin, tanggung jawab secara individu dan bersama, memiliki visi dan tujuan tim yang spesifik, adanya pemberian umpan balik, diskusi tertutup dan terbuka dan memecahkan masalah secara bersama-sama (Levi, 2002).

Karakteristik dari tim kerja yang efektif yaitu 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 akan proses dan fungsi mereka, 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 (Kazemek dalam Stott dan Walker, 1995).

Dikarenakan pada kodratnya keragaman bangsa Indonesia ini merupakan potensi kekompakan dan berpotensi kerjasama berasaskan kekompakan maka strategi pembentukan tim dalam suatu organisasi itu sudah sesuai (Hadipranata, 1995). Masyarakat di Indonesia adalah masyarakat yang berkelompok seperti halnya masyarakat Timur pada umumnya. Oleh karena itu pendekatan yang paling efektif adalah pendekatan komunal dan bukan individual, pendekatan grup/kelompok, dan bukan individu pribadi (Hadipranata, 1995).

Mengetahui besarnya manfaat penerapan tim kerja dalam perusahaan dan berdasarkan analisa permasalahan pada

KOPERTIS Wilayah V maka diperlukan pendekatan yang tepat untuk dapat meningkatkan efektivitas tim kerja. Paris, Salas, Bower (2000) berdasar hasil penelitiannya mengemukakan bahwa efektivitas 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 kelompok, komposisi kelompok (kemampuan intelektual, kinerja, dan kepribadian dari anggota kelompok), kohesivitas kelompok, dan norma kelompok merupakan variable yang dapat mempengaruhi kinerja kelompok.

Berbagai pendapat di atas menjelaskan bahwa salah satu cara untuk dapat meningkatkan efektivitas tim kerja yaitu dengan meningkatkan kohesivitas tim. Pernyataan ini diperkuat oleh beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kohesivitas tim berpengaruh pada kemampuan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas pengembalian investasi perusahaan dan akan dapat lebih meningkatkan kinerja kelompok daripada kelompok yang tidak kohesif (Michalisin, Karau & Tangpong, 2004; Hadipranata, 1995; Cooper dalam Levi, 2001).

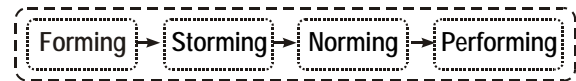
Levi (2001) mengartikan kohesivitas sebagai peningkatan komitmen dan ketertarikan individu untuk bergabung dalam suatu kelompok. Kohesivitas terbentuk karena adanya ketertarikan anggota untuk masuk ke dalam kelompok, ketertarikan interpersonal, moral kelompok, efektivitas kelompok, metode dalam memecahkan permasalahan dan umpan balik dari pemimpin (Wheelan, 1993). Kohesivitas adalah proses dinamis yang merefleksikan kecenderungan anggota tim secara bersama-sama untuk tetap bersatu dalam bekerja sama mencapai tujuan (Carron, dkk., 2002).

Menurut Carles dan De Paola (dalam Bahli & Buyukkurt, 2005) kohesivitas terdiri dari dua dimensi yaitu kohesivitas social dan kohesivitas tugas. Kohesivitas sosial yaitu keinginan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan sosial di dalam tim dan kohesivitas tugas, yaitu keinginan untuk bekerjasama dalam mencapai sasaran atau suatu tugas. Tugas tersebut biasanya dihubungkan dengan berbagai bentuk khusus yang telah ditentukan oleh tim.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa definisi dari kohesivitas tim adalah suatu tingkatan ketertarikan anggota tim untuk tetap bersatu dan bekerjasama mencapai tujuan dari tim. Tim dapat berfungsi secara efektif jika anggota tim tersebut menjadi bersatu, merasakan adanya kebersamaan, dapat menggeneralisasikan perasaan kami antar anggota, atau memiliki suasana emosional yang positif. Tim yang seluruh anggotanya saling tarik menarik secara kuat dalam timnya akan bekerja dengan baik. Tim seperti ini akan memiliki semangat kerja yang tinggi, motivasi yang kuat dan tekanan kuat untuk melawan konflik yang dapat mengganggu prestasi kelompok. Mengetahui pentingnya peran kohesivitas tim dalam meningkatkan hasil kinerja tim maka diperlukan suatu intervensi yang efektif untuk meningkatkan dan mengembangkan kohesivitas tim. Tujuan dari pengembangan kohesivitas yaitu untuk meningkatkan semangat tim dan membangun hubungan interpersonal antar anggota (Levi, 2001).

Menurut Yukl (1998) kohesivitas tim biasanya lebih kuat pada kelompok kecil, keanggotaan yang stabil, ada interaksi antar anggota yang teratur, setiap anggota memiliki bagian yang sama terhadap tujuan, memiliki nilai dan latar belakang yang sama serta tim memiliki kedudukan yang baik dalam masyarakat. Tuckman menyatakan (dalam Johnson dan Johnson,

2000) kohesivitas tim dapat terwujud setelah melewati beberapa tahap dalam perkembangan tim. Tahapan perkembangan tim tersebut seperti terlihat pada gambar 1, terdiri atas *forming*, *storming*, *norming*, dan *performing*.



Gambar 1. Tahapan Perkembangan Tim (Tuckman, 2000).

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa kohesivitas mulai muncul setelah tim memasuki tahap *norming* dan akan menguat pada tahap *performing* di mana tim sudah matang dan tahu bagaimana harus berperilaku, sehingga dapat memusatkan perhatian pada penyelesaian tugas. Pada tahap *performing* tim sudah mengutamakan kinerja yang dihasilkan melalui pengambilan keputusan secara bersama-sama dan kerjasama. Karakteristik dari tahap *performing* ini sesuai dengan karakteristik tim yang kohesif, yaitu: (a) dorongan yang kuat untuk menjaga identitas dan integritas kelompok; (b) tingkat perpecahan yang rendah dengan kepercayaan yang menyertai bahwa hal itu dapat disingkirkan; (c) kemampuan beradaptasi terhadap perubahan melalui penyesuaian interpersonal; (d) perasaan bersatu dalam kelompok yang kuat; (e) tujuan atau target dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota tim; dan (f) komunikasi interpersonal yang terbuka (Stott & Walker, 1995),.

Tahapan perkembangan tim tersebut menurut Tuckman (dalam Johnson dan Johnson, 2000) dapat dilalui dan dibentuk dengan berdasarkan waktu. Tahapan *forming* menuju ke tahap *storming* akan memerlukan waktu, orang akan membutuhkan waktu untuk mengenal orang lain sebelum menyadari adanya perbedaan-perbedaan di antara mereka. Bila mereka telah menyadari adanya perbedaan tersebut anggota

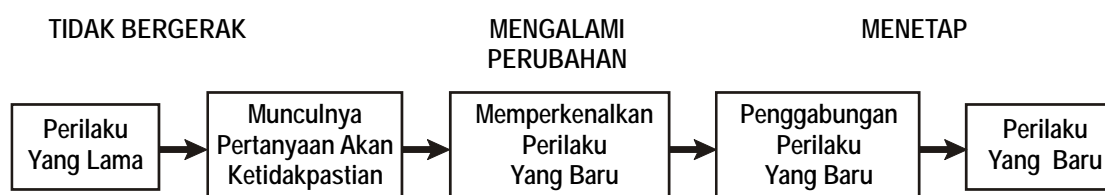
tim tersebut juga memerlukan waktu untuk mengatasinya, begitu pula seterusnya menuju tahapan selanjutnya. Hal ini tentu saja membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat membuat suatu tim menjadi lebih kohesif atau dengan kata lain menjadi lebih solid dan kompak. Di dunia kerja yang membutuhkan segala sesuatu yang bersifat praktis dan cepat hal ini tentu saja tidak dapat ditolerir. Organisasi tidak menginginkan bila harus menunggu tim kerjanya menjadi kohesif melalui tahapan perkembangan tim tersebut agar dapat menghasilkan kinerja yang baik. Oleh karena itu menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk menemukan suatu cara yang dapat membantu meningkatkan kohesivitas tim kerjanya.

Dally dan Nicolle (1997) menyatakan proses perkembangan tim tersebut dapat dipercepat melalui intervensi yang tepat, salah satunya adalah pelatihan. Harvey, dkk. (2001) dari hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa metode pelatihan dapat digunakan untuk mengubah budaya dan sikap kerja karyawan. Johnson dan Johnson (2000) menguatkan pula bahwa metode pelatihan merupakan metode yang cukup efektif untuk meningkatkan motivasi, mengubah struktur kognitif dan memodifikasi sikap serta menambah keterampilan berperilaku. Teori model dari Lewin (dalam Cummings dan Worley, 2005) menjelaskan bahwa untuk mengubah perilaku karyawan diperlukan terlebih dahulu pengenalan dan pengetahuan akan perilaku yang akan dibentuk agar para karyawan mau dan dapat mengubah perilaku mereka

sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Pendapat Lewin tersebut dapat dilihat dengan lebih jelas pada gambar 2.

Berdasarkan teori dari Lewin tersebut dapat dipahami bahwa dalam membentuk tim yang kohesif haruslah memberi pengetahuan dan melatih kepada para karyawan yang masuk di dalam tim mengenai perilaku-perilaku yang baru tersebut. Prichard, Bizo dan Stratford (2006) dari hasil penelitiannya diketahui bahwa kohesivitas dapat meningkat melalui pelatihan pembentukan tim daripada pada pemberian tugas kelompok. Torres dan Fairbanks (1996) dalam analisis akhirnya menyatakan pula bahwa pelatihan pembentukan tim merupakan satu-satunya alat penting yang dapat membawa tim bersama-sama mencapai tujuan mereka.

Pelatihan keterampilan tim atau disebut juga sebagai pelatihan perkembangan tim atau pelatihan pembentukan tim didefinisikan oleh Prichard, Bizo dan Stratford (2006) sebagai pelatihan yang dapat meningkatkan kekompakan dan kerjasama tim. Levi (2001) mengemukakan ada beberapa bentuk program pembentukan tim yaitu perencanaan tujuan, definisi peran, keterampilan proses interpersonal, pembentukan kohesivitas, dan pemecahan masalah. Paramastri (2000) dalam laporan penelitiannya menguatkan bahwa untuk membentuk kelompok yang solid dapat dilakukan melalui pelatihan pembentukan tim. Pada pelatihan pembentukan tim ini subjek diberikan pengetahuan mengenai tahapan pengembangan kelompok dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektif-



Gambar 2. Pembentukan Tim: Lewin Model

vitasi kinerja tim. Peserta diberikan pemahaman bahwa kekompakan dan kerjasama tim tersebut dapat terbentuk ketika setiap anggota tim tersebut sudah saling mengenal dan mengetahui bahwa mereka mempunyai tujuan yang sama serta menyadari pentingnya sikap menghargai adanya perbedaan pendapat dan kepribadian masing-masing anggota timnya. Tim akan bertambah menjadi kohesif jika tim tersebut sudah dapat mengembangkan dan melaksanakan aturan-aturan yang dibuat oleh tim itu sendiri. Diharapkan bila mereka telah memiliki pengetahuan dan pemahaman akan tahapan perkembangan tim maka kohesivitas mereka akan meningkat.

Metode yang akan dipakai dalam pelatihan pembentukan tim ini adalah pembelajaran melalui pengalaman. Pernyataan tersebut berdasarkan pendapat dari Prihadi (2004) yang mengemukakan bahwa salah satu proses pembelajaran yang tepat untuk dapat melatih dan meningkatkan pengembangan orang dewasa adalah pembelajaran melalui pengalaman. Pembelajaran melalui pengalaman adalah proses belajar yang terjadi ketika subjek melakukan suatu aktivitas, kemudian ia memperhatikan, menganalisis aktivitas yang dilakukannya itu secara kritis, lalu mencari pemahaman berguna dari analisis tadi dan menetapkan pengetahuan dan pemahaman tersebut dalam perilaku mendatang. Belajar melalui pengalaman dapat terjadi dalam kehidupan sehari-hari, bisa juga terjadi dalam sebuah pelatihan. Metode pembelajaran melalui pengalaman dalam pelatihan ini adalah *structured experience*.

Mengingat pentingnya masalah kohesivitas dalam tim kerja di perusahaan maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelatihan pembentukan tim yang diberikan kepada tim kerja.

Dengan dilakukannya penelitian ini akan didapat bukti mengenai efektivitas

pelatihan pembentukan tim untuk meningkatkan kohesivitas tim yang diberikan kepada tim kerja. Penelitian ini diharapkan akan memberikan sumbangan yang berarti dalam dunia industri dan organisasi untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat kurangnya kohesivitas pada tim kerja.

Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan sebab-sebab kekurangefektifan yang ada mengenai pelatihan pembentukan tim yang diberikan, sehingga bisa dipakai sebagai dasar untuk lebih menyempurnakan paket pelatihan berikutnya.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat perbedaan kohesivitas tim sebelum dan setelah diberi pelatihan pembentukan tim. Kohesivitas tim setelah pelatihan pembentukan tim akan lebih tinggi dibanding sebelum diberi pelatihan pembentukan tim.

Variabel

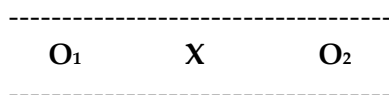
Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu pelatihan pembentukan tim dan variabel terikat yaitu kohesivitas tim.

Subjek

Subjek penelitiannya adalah karyawan KOPERTIS Wilayah V Yogyakarta yang mengikuti pelatihan pembentukan tim. Sebanyak 50 orang karyawan laki-laki dan wanita. Sebelum penetapan subjek penelitian telah dilakukan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu secara organisasional, individual, maupun yang terkait dengan tugas pekerjaannya, guna memenuhi syarat efektifitas pelatihan.

Desain

Penelitian ini menggunakan desain *quasi-experiment*, yaitu pengukuran *one group pretest-posttest design* dengan menggunakan kelompok eksperimen saja tanpa kelompok kontrol.



Gambar 3. One-Group Pretest-Posttest Design

Keterangan:

O₁ = Tingkat kohesivitas tim sebelum pelatihan (*pretest*)

O₂ = Tingkat kohesivitas tim sesudah pelatihan (*posttest*)

X = Pelatihan pembentukan tim

Manipulasi

Perlakuan yang dilakukan untuk meningkatkan kohesivitas tim yaitu pelatihan atau pembentukan tim. Pelatihan dipilih karena merupakan media yang dinilai efektif untuk menstabilkan pengetahuan (Noe, 2002). Kegiatan pelatihan meliputi beberapa tahap sebagai berikut: (1) tahap persiapan, pada tahap ini pelatih memberikan penjelasan tentang kegiatan yang akan dilakukan, meliputi proses, tanggung jawab, kemungkinan resiko yang akan diperoleh anggota kelompok, pelaksanaan pertemuan dan melakukan kesepakatan; (2) tahap peran serta, tahap ini dilakukan dengan melaksanakan pengenalan antar peserta, dan kemudian dilanjutkan dengan ungkapan kesan diri, penggalian ide dan perasaan; (3) tahap transisi, tahap ini dilalui dengan proses pengungkapan diri anggota kelompok, pemberian umpan balik dan saran; (4) tahap terminasi, tahap ini memberikan informasi pada anggota kelompok bahwa kegiatan akan berakhir dan melakukan evaluasi tentang perubahan yang dialami subjek selama mengikuti kegiatan. Sebelum tahap persiapan dimulai, kepada subjek diberikan *pre-test* dan setelah tahap terminasi berakhir, kepada subjek disajikan *post-test* dengan materi yang sama dengan materi *pre-test*.

Setelah melaksanakan pelatihan dilakukan pengukuran sikap atau perilaku untuk mengukur adanya perubahan kohesi-

vititas tim sebelum dan sesudah pelatihan dengan menggunakan skala kohesivitas tim. Pengukuran menggunakan skala kohesivitas tim diberikan kepada kelompok eksperimen sebelum pelatihan dan satu bulan setelah diadakan pelatihan pembentukan tim.

Pelatihan pembentukan tim pada kelompok eksperimen diberikan dalam satu kali pertemuan dengan 13 jam. Susunan acara pelatihan sebagai berikut.

Pengantar, bagian pengantar ini merupakan perwujudan dari tahap persiapan meliputi: pembukaan, pengenalan pelatih dan fasilitator, penjelasan maksud dan tujuan pelatihan oleh fasilitator, dan diskusi peraturan pelatihan dengan peserta. Pemberian jajak pengetahuan dilanjutkan pelaksanaan pelatihan: Sesi 1 "Pencairan", sesi ini merupakan perwujudan dari tahap peran serta, pada sesi ini diberikan permainan "What is this" tujuannya adalah untuk menghilangkan suasana tegang (prosedur pelatihan bias dilihat di lampiran). Sesi 2 "Definisi tim", sesi ini merupakan perwujudan dari tahap peran serta dan transisi, pada sesi ini subjek diberi penjelasan mengenai macam-macam kelompok dan definisi dari tim kerja. Kemudian dilanjutkan dengan mengisi lembar kerja karakteristik dari masing-masing jenis tim dengan tujuan agar subjek memahami macam-macam kelompok pengertian tim kerja. Sesi 3 Tahap perkembangan kelompok yang dibagi menjadi 4 yaitu (1) tahap *forming*, dengan tujuan belajar pemahaman tahap *forming*; (2) tahap *storming*, dengan tujuan belajar pemahaman tahap *storming*; (3) tahap *norming*, dengan tujuan belajar pemahaman tahap *norming*; (4) tahap *performing*, dengan tujuan belajar pemahaman tahap *performing*. Sesi 4 Ceramah Pembentukan Tim, sesi ini merupakan tahap transisi dan terminasi. Pelatih melakukan kristalisasi dan memberikan penjelasan menge-

nai tahapan dari perkembangan kelompok, karakteristik yang menentukan efektivitas kelompok dengan tujuan memahami karakteristik tim, memahami kerjasama dalam tim, memahami kepemimpinan dalam tim, memahami komunikasi dalam tim, norma dan kohesivitas tim, dengan tujuan memahami norma tim dan memahami kohesivitas dalam tim. Penutup, bagian ini merupakan perwujudan dari tahap terminasi, pada tahap ini peserta diminta untuk mengisi lembar evaluasi reaksi pelatihan (materi, pelatih dan pelaksanaan). Untuk lebih lengkap tentang pelaksanaan dan format evaluasi pelatihan pembentukan tim ini dapat dilihat pada lampiran modul pelatihan pembentukan tim.

Pelatihan pembentukan tim dilakukan dengan melibatkan pelatih dan fasilitator yang dinilai telah berpengalaman dan memiliki kompetensi di bidangnya. Pelatih yang berfungsi sebagai agen perubahan dalam pelatihan pembentukan tim ini yaitu seseorang yang telah memenuhi kompetensi memiliki keterampilan intrapersonal, yaitu memiliki integritas, dewasa (matang), dan mampu untuk mendidik. Keterampilan intrapersonal yaitu memiliki kemampuan mendengarkan, empati, mempengaruhi orang lain; keterampilan umum konsultasi, yaitu dapat mendiagnosis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan; menguasai teori-teori pengembangan organisasi. Pelatih dalam pelatihan pembentukan tim ini bertugas untuk memberikan ceramah pada sesi pelatihan selama 60 menit.

Alat Pengumpul Data

Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini adalah skala kohesivitas tim. Skala kohesivitas tim ini terdiri dari dua aspek, yaitu aspek kohesivitas tugas dan kohesivitas social yang terdiri dari aitem *favourable* dengan menggunakan lima kemungkinan jawaban, yaitu sangat sesuai

(SS), sesuai (S), ragu-ragu (R), tidak sesuai (TS), sangat tidak sesuai (STS). Jawaban sangat sesuai diberikan skor 5 sedangkan jawaban sangat tidak sesuai diberikan skor 1. Alat ukur yang digunakan telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Prosedur

Tahap-tahap dalam penelitian ini yaitu: (1) melakukan pelatihan pembentukan tim pada peserta, (2) satu bulan setelah pelatihan diberikan, dilakukan pengukuran kembali kohesivitas tim yang berfungsi sebagai alat untuk evaluasi perlakuan yang telah dilakukan. Skala ingin melihat apakah ada perbedaan tingkat kohesivitas tim sebelum dan setelah diberikan perlakuan. Diharapkan setelah pelatihan, kohesivitas tim dapat meningkat sesuai dengan tujuan dari pelatihan, dan (3) analisis kohesivitas tim menggunakan *analisis statistic inferensial paired sample t-test (t-test sample berpasangan)*.

Pelatihan pembentukan tim pada kelompok eksperimen diberikan dalam satu kali pertemuan dengan waktu efektif satu hari. Susunan acara pelatihan dijelaskan dalam lampiran.

H a s i l

Statistika Deskriptif

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka diperoleh hasil statistic deskriptif yang disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1 dapat menjelaskan bahwa rerata skor kohesivitas tim sebelum dilakukan mengikuti pelatihan pembentukan tim adalah 48,28. Setelah mengikuti pelatihan pembentukan tim, rerata skor adalah 54,10. Hal tersebut mengindikasikan terjadi kenaikan rerata akibat mengikuti pelatihan pembentukan tim. Peningkatan rerata pada masing-masing kelompok tersaji dalam

gambar 4. Selain itu, terjadi pula penurunan standar deviasi sebesar 0,266 di mana pada saat sebelum diberikan pelatihan pembentukan tim, standar deviasi sebesar 6,627 dan sesudah diberikan pelatihan pembentukan tim standar deviasi sebesar 6,361

Tabel 1.
Statistik Deskriptif

Waktu Pengukuran	N	Deviasi Standar	Rerata	Rerata eror standar
Pasangan 1:				
Pre-test	50	6.627	48,28	0,937
Post-test	50	6.361	54,10	0,900

Uji Prasyarat

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis uji-t berpasangan (*paired samples test*), terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat yaitu uji normalitas.

Tabel 2.
Uji Normalitas dan Homogenitas

Kelompok	Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)	
	K-S-Z	P
Pre-test	0,731	0,659
Post-test	1,020	0,249

Uji normalitas menggunakan teknik *statistic one sample Kolmogorov-Smirnov* yang menunjukkan bahwa semua kelompok subjek memiliki $p > 0,05$ artinya sebaran data variabel penelitian adalah normal.

Tabel 3.
Analisis Uji-t Berpasangan

	Perbedaan Pasangan					t	db	p
	Rerata	Deviasi standar	Rerata standar eror	Perbedaan interval kepercayaan 95%				
				Batas bawah	Batas atas			
Pasangan 1: Pre-test*Posttes	-5,820	8,359	1,182	-8,195	-3,445	-4,924	49	0,000

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai $p = 0,659$ pada kelompok subjek sebelum pelatihan pembentukan tim ($p > 0,05$) dan nilai $p = 0,249$ pada kelompok subjek sesudah pelatihan pembentukan tim ($p > 0,05$) yang berarti bahwa data variabel penelitian normal.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan analisis uji-t berpasangan yang berfungsi untuk menjawab hipotesis. Hasil analisis berpasangan (*paired samples test*) dapat dilihat dalam tabel 3.

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa pelaksanaan pelatihan pembentukan tim dapat meningkatkan kohesivitas tim. Hasil analisis menunjukkan bahwa terjadi perbedaan kohesivitas tim yang signifikan saat sebelum dan sesudah pelatihan pembentukan tim ($t_{hitung} = 4,924 > t_{tabel} = 2,704$) dan $p < 0,01$) atau dengan kata lain pelatihan pembentukan tim efektif dalam meningkatkan kohesivitas tim karyawan KOPERTIS Wilayah V Yogyakarta atau dengan perbedaan rerata sebesar -5,820 (sebelum-sesudah = 48,28-54,10) tersebut mempunyai rentang antara batas bawah sebesar 8,195 (sebelum-sesudah) sampai batas atas sebesar -3,445 (tanda negatif berarti kohesivitas tim sebelum pelatihan pembentukan tim lebih rendah dibanding sesudah pelatihan pembentukan tim).

Berdasarkan hasil uji-t terdapat perbedaan antara sebelum dan sesudah pelatihan

pembentukan tim. Terjadinya perbedaan skor berarti terjadi suatu perubahan kohesivitas tim karyawan KOPERTIS Wilayah V Yogyakarta saat sebelum diberikan perlakuan penelitian berupa pelatihan pembentukan tim dan saat sesudah diberikan perlakuan penelitian. Hal ini terjadi dikarenakan pada saat perlakuan atau proses pelaksanaan pelatihan pembentukan tim, peserta atau subjek penelitian yang terdiri dari tim karyawan KOPERTIS Wilayah V Yogyakarta terlibat langsung pada aktivitas-aktivitas fisik pelatihan pembentukan tim. Pada saat proses subjek bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama, yaitu memenangkan aktivitas tersebut dengan melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab. Tentunya hal tersebut menunjukkan adanya karakteristik dari tim kerja yang efektif, yaitu 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 akan proses dan fungsi mereka, dapat memecahkan masalah dan mengambil keputusan, setiap anggota mendukung prosedur dan control tim, digunakannya kemampuan masing-masing anggota tim, adanya rasa kepercayaan dan komunikasi yang terbuka antar anggota (Kazemak dalam Stott dan Walker, 1995).

Diskusi

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah diperoleh diketahui bahwa tim yang telah diberi pelatihan pembentukan tim mengalami peningkatan kohesivitas. Melalui pelatihan pembentukan tim kelompok eksperimen diajarkan pengetahuan-pengetahuan tentang *team building*. Hal tersebut dikarenakan pada kodratnya keragaman bangsa Indonesia ini merupakan potensi kekompakan dan berpotensi kerja-

sama berasaskan kekompakan (Hadipranata, 1995). Masyarakat Indonesia adalah masyarakat komunitarian seperti halnya masyarakat Timur pada umumnya. Oleh karena itu pendekatan yang paling efektif adalah pendekatan komunal dan bukan individual, pendekatan grup/kelompok, dan bukan individu pribadi (Hadipranata, 1995).

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah diperoleh diketahui bahwa terdapat perbedaan kohesivitas tim antara kelompok eksperimen yang mengikuti pelatihan pembentukan tim dan kelompok control yang tidak mengikuti pelatihan pembentukan tim. Tim kerja pada kelompok eksperimen yang telah diberi pelatihan pembentukan tim mengalami peningkatan kohesivitas daripada tim kerja pada kelompok control yang tidak mengikuti pelatihan pembentukan tim. Hasil tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa melalui pelatihan pembentukan tim dapat meningkatkan kohesivitas tim (Prichard, Bizo dan Stratford, 2006; Paramastri, 2000).

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan adanya peningkatan kohesivitas tim dan munculnya perilaku-perilaku yang baru tersebut setelah pelatihan pembentukan tim menguatkan pula teori pembentukan tim dari Lewin. Lewin (dalam Cummings dan Worley, 2005) menyatakan bahwa untuk mengubah perilaku karyawan diperlukan terlebih dahulu pengenalan dan pengetahuan akan perilaku yang akan dibentuk agar para karyawan mau dan dapat mengubah perilaku mereka sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Munculnya perilaku-perilaku yang baru tersebut sesuai dengan teori pembentukan tim dari Lewin terjadi karena tim-tim kerja telah mengalami perubahan adanya peningkatan pengetahuan setelah mengikuti pelatihan pembentukan tim. Setiap tim kerja yang

mengikuti pelatihan pembentukan tim diperkenalkan perilaku-perilaku baru yang diperlukan untuk mewujudkan kohesivitas tim.

Selain itu karena pemberian pengetahuan kepada kelompok eksperimen diberikan melalui metode *experiential learning* yang merupakan suatu proses pembelajaran yang tepat untuk dapat melatih dan meningkatkan pengembangan orang dewasa (Prihadi, 2004). Setiap kelompok eksperimen dalam pelatihan pembentukan tim juga tergabung dalam tim kerja yang beranggotakan kurang dari 10 orang pada karyawan KOPERTIS Wilayah V. Kondisi tersebut menurut penulis juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan kohesivitas tim.

Pada penelitian ini peneliti tidak dapat mengendalikan dan mengontrol sepenuhnya variabel *extraneous* yaitu variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi perolehan skor pada kohesivitas tim. Untuk mengatasi hal tersebut maka peneliti berusaha untuk meminimalisir variabel-variabel *extraneous* dengan mengambil subjek untuk kelompok eksperimen dan kelompok kontrol di lingkungan yang sama yaitu di satu divisi dan dalam organisasi yang sama. Tim kerja yang mengikuti penelitian ini bertugas untuk menyelesaikan pekerjaan dengan selang waktu antara 6 – 8 bulan sehingga selama penelitian mereka dapat keluar atau tidak dapat berpindah ke tim kerja yang lain. Selain itu setiap tim yang tergabung dalam kelompok eksperimen dan kelompok kontrol merupakan tim kerja yang telah dibentuk oleh organisasi. Walaupun begitu kelompok eksperimen tidak terisolasi dari lingkungan kerja sekitar, sehingga kondisi tersebut semakin memperkuat bahwa kohesivitas tim yang terbentuk merupakan hasil dari pelatihan pembentukan tim yang telah diikuti.

Kepustakaan

- Ancok, D., 2002. *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UII Press.
- Bahli, B. & Buyukkurt, D., 2005. Group Performance in Information System Project Group: An Empirical Study. *Journal of Information Technology Education*, 4, 97-113.
- Carron., Albert, V., Bray, Steven, R., Eys., & Mark, A., 2002. Team Cohesion and Team Success in Sport. *Journal of Sport Science*, 20, 119-127.
- Cook, T.D., & Campbell, D.T., 1979. *Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Cummings, 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.
- Douglas, T., 1993. *A Theory of Groupwork Practice*. London: MacMillan.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Rusell, J.E., & Gaby, S.H., 2000. Perception of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reaction to The Implementation of Team-Based Selling. *Journal of Human Relations*, 53. 419-442.
- Hadipranata, A.F., 1995. Pengaruh Kelompok Kecil-Kerja-ompok Terhadap Performansi Kerja Karyawan di Surabaya. *Jurnal Psikologi*, 2. 49-56.
- Hartati, S., 2003. *Laporan Penyusunan Modul Pelatihan Special Management Skill: Pemberdayaan Mahasiswa Berprestasi Program*

- Peningkatan Pertumbuhan Kepemimpinan berkualitas. Proyek Due-Like Batch IV UGM Tahun 2003. Universitas Gadjah Mada.*
- Janasz, S.C., Dowd, K.O., & Schneider, B.Z., 2002. *Interpersonal Skill in Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P., 2000. *Joining Together: Group Theory and Group Skills, Fourth Edition*. USA: Prentice Hall International Edition.
- Levi, D., 2001. *Group Dynamic for Teams*. London: Sage Publications.
- Marks, M.A., Sabella, M.J., Burke, C.S. & Zaccaro, S.J., 2002. The Impact of Cross-Training on Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 87. 3-13.
- Michalisin, M.D., Karau, S.J. & Tangpong, C., 2004. Top Management Team Cohesion and Superior Industry Returns. *Journal of Group & Organization Management*, 29. 125-140.
- Neuman, G.A. & Wright, J., 1999. Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability. *Journal Applied Psychology*, 84. 376-389.
- Noe, R.A., 2002. *Employee Training Development*. New York: McGraw-Hill.
- Paramastri, I., 2000. Modul Pelatihan Pembentukan Tim (Pengembangan Metode Belajar Mengajar pada Peserta Didik Program Magister Profesi Psikologi). *Laporan Penelitian*. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada 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.
- Prihadi, S., 2004. *Assessment Centre: Identifikasi Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Purnamaningsih, E.H., Pudjono, M., & Prakosa, H., 1996. Efektivitas Pelatihan Komunikasi Efektif pada Kelompok Remaja. *Jurnal Psikologi*, 2. 31-39.
- Prichard, J.S., Bizo, L.A. & Stratford, R.J., 2006. The Educational Impact of Team Skill Training: Preparing Student to Work in Group. *British Journal of Educational Psychology*, 76. 119-140.
- Rohmah, F.A., 2006. Efektivitas Diskusi Kelompok dan Pelatihan Efikasi Diri untuk mengurangi Stres pada Mahasiswa yang sedang Skripsi. *Tesis* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Pasca Sarjana UGM.
- Ruky, A.S., 2003. *SDM Berkualitas: Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Seniati, L., Yulianto, A. & Setiadi, B.N., 2005. *Psikologi Eksperimen*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Stott, K. & Walker, A., 1995. *Teams, Teamwork & Team Building*. Singapore: Prentice Hall.
- Torres, C. Fairbanks, D., 1996. *The ASTD Trainer's Sourcebook Team Building*. New York: McGraww-Hill.
- Wheelan, S.A., 1993. *Group Process: A Development Perspective*. Amerika: Ally & Bacon.
- Yukl, G., 1998, *Leadership in Organization*. United State of Amerika: Pearson Ptrentice Hall.