



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PENINGKATAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL TERHADAP *TEAMWORK* MELALUI
TEAM TRAINING PADA LEVEL MANAJERIAL PT. X**

*(The Influence of Improving Interpersonal Communication to
Teamwork through Team Training for Managerial Level of PT X)*

TESIS

**MIRA SEKAR ARUMI
0906500671**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PENINGKATAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL TERHADAP *TEAMWORK* MELALUI
TEAM TRAINING PADA LEVEL MANAJERIAL PT. X**

*(The Influence of Improving Interpersonal Communication to
Teamwork through Team Training for Managerial Level of PT X)*

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Psikologi**

**MIRA SEKAR ARUMI
0906500671**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI PEMINATAN
PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Mira Sekar Arumi

NPM : 0906500671

Tanda Tangan :



Tanggal : 8 Juli 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Mira Sekar Arumi
NPM : 0906500671
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan
Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pengaruh Peningkatan Komunikasi Interpersonal
Terhadap *Teamwork* Melalui *Team Training* Pada
Level Manajerial PT X

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dra. Lembana J. Soemitro, M.Psi ()
Pembimbing II : Dra. Alice Salendu, M.Psi, MBA ()
Penguji I : Dr. Semiati Ibnu Umar ()
Penguji II : Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si ()

Depok, Juli 2011

Ketua Program Studi Profesi Psikologi
Fakultas Psikologi UI



Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., PhD
NIP. 19510327 197603 2 001

Dekan Fakultas Psikologi



Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis menyadari, bahwa tanpa bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Dra. Lembana J. Soemitro, M.Psi dan Ibu Dra. Alice Salendu, MBA.,M.Psi selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran demi mengarahkan dan memberikan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
2. Ibu Dr. Semiaty Ibnu Umar dan Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si yang telah memberikan masukan dan kritikan sebagai penguji tesis peneliti
3. Keluarga terdekat, Babap, Ibu, Aa,dan Isya, yang telah memberikan dukungan, kasih sayang, serta doa, khususnya dalam penyelesaian tesis ini.
4. Suami tercinta, Hendra, yang tak henti-hentinya memberikan dukungan, membantu saat diperlukan, serta menyemangati di saat-saat tersulit.
5. Bapak Agust Pramono, Bapak Masrana, Bapak Rochmad, Bapak Iswantoro, Mas Adhi Satwiko serta segenap manajemen PT X yang telah memberikan izin, bantuan dan dukungan, baik saat pengambilan data, maupun pelaksanaan intervensi. Terimakasih juga penulis haturkan bagi seluruh rekan-rekan dan karyawan PT X yang telah bersedia menerima kami dalam keluarga besar PT X dan memberikan kesempatan pada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Teman-teman seperjuangan di PT X, uni Gita, Ayu, Eno, dan dedek Ela, terimakasih atas keceriaan, dukungan, kerja sama serta persahabatan yang menyenangkan dari awal masa kuliah praktek, hingga saat ini, dan semoga berlangsung selamanya. *I love you all Gals, a lot*. Terimakasih juga buat Cece, Jeje, Wiri dan Rima atas persahabatan dan *support*-nya selama ini.
7. Teman-teman di PIO 15, yang telah berbagi ilmu dan pengalaman, terutama bagi sahabatku tersayang Febi yang selalu sehati dan sejiwa dalam suka dan duka. Semoga kita semua sukses dalam meniti masa depan di dunia kerja yang nyata.
8. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu, namun telah memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan dan bantuan yang telah diberikan pihak-pihak tersebut. Penulis juga berharap agar tesis ini dapat memberi manfaat bagi pengembangan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi

Depok, 8 Juli 2011

Penulis

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

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

Nama : Mira Sekar Arumi
NPM : 0906500671
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

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

Pengaruh Peningkatan Komunikasi Interpersonal Terhadap *Teamwork* melalui *Team Training* Pada Level Manajerial PT X

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : Juli 2011

Yang menyatakan



(Mira Sekar Arumi)

ABSTRAK

Nama : Mira Sekar Arumi
Program Studi : Program Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pengaruh Peningkatan Komunikasi Interpersonal Terhadap *Teamwork* melalui *Team Training* Pada Level Manajerial PT X

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui adanya pengaruh peningkatan komunikasi interpersonal terhadap *teamwork* level manajerial, melalui implementasi *team training* "*team communication*". Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan *action research* terhadap permasalahan *teamwork* pada level manajerial dan kebutuhan program bagi masa internalisasi nilai *teamwork* di bulan Juli-September 2011. Permasalahan *teamwork* pada level manajerial, diduga diakibatkan kurang efektifnya komunikasi interpersonal antar anggota level manajerial tersebut. Dugaan ini kemudian dibuktikan melalui pengambilan data kuesioner yang menunjukkan bahwa *teamwork* dan komunikasi interpersonal level manajerial PT X masih belum memuaskan. Hasil analisis lanjutan menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi interpersonal dan *teamwork*, dimana 54,4% perubahan pada *teamwork* level manajerial PT X disebabkan oleh komunikasi interpersonal antar anggotanya. Untuk itu, intervensi yang ditetapkan bagi peningkatan komunikasi interpersonal, adalah *team training* yang berjudul "*team communication*". Materi yang terkandung dalam *team training* "*team communication*" diturunkan dari karakteristik komunikasi interpersonal yang penting dalam mendukung *teamwork*. Dari hasil uji signifikansi *pre-* dan *post-test*, dapat diketahui bahwa intervensi yang diberikan berperan dalam meningkatkan *komunikasi interpersonal* peserta training.

Kata kunci:

Komunikasi interpersonal, *teamwork*, *team training*, level manajerial

ABSTRACT

Name : Mira Sekar Arumi
Study Program : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Title : The Influence of Improving Interpersonal Communication to *Teamwork* through Team Training Implementation for Managerial Level of PT X.

This research, is conducted to reveal the effect of improving interpersonal communication to *teamwork*, among managerial level, with “*team communication*” *team* training intervention. This research was conducted by action research approach, due to *teamwork* problems within managerial level and the need of *teamwork* value internalization program during July until September 2011. The problems that occurred in managerial level *teamwork* was assumed driven by less effectiveness of managerial level interpersonal communication. This presumption then proven by the questionnaire result that there is a problem in *teamwork* and interpersonal communication at managerial level. The next analysis of the result shows that there is a significant correlation between interpersonal communication and *teamwork*, and 54.4% change at *teamwork* area was caused by interpersonal communication. Therefore, the intervention which was decided to improve interpersonal communication, is *team* training entitled “*team communication*”. Team training contents were derived from interpersonal communication characteristics which is important to support *teamwork*. The result of mean difference shows the intervention has successfully improved interpersonal communication.

Keyword:

Interpersonal communication, *teamwork*, *team* training, managerial level

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMAKASIH	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR	v
ABSTRAK.....	iv
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR BAGAN	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Permasalahan di Organisasi	4
1.3 Rumusan Masalah	7
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan	8
BAB 2. TINJAUAN TEORI.....	9
2.1 Team	9
2.2 <i>Teamwork</i>	9
2.2.1 Definisi <i>Teamwork</i>	10
2.2.2 Dampak <i>Teamwork</i> Terhadap Organisasi	11
2.2.3 Karakteristik <i>Teamwork</i> yang Efektif.....	12
2.3 Komunikasi	19
2.3.1 Definisi Komunikasi	20
2.3.2 Komunikasi Interpersonal	20
2.4 Training.....	24
2.4.1 Definisi Training.....	24
2.4.2 Hubungan Training dan <i>Learning</i>	25
2.4.2.1 <i>Learning Theories</i>	25
2.4.3 Menyusun Materi Training.....	26
2.4.3.1 Identifikasi Kebutuhan Training	26
2.4.3.2 Penetapan Sasaran Training.....	27
2.4.3.3 Penetapan Kriteria Keberhasilan.....	28
2.4.3.4 Penetapan Metode Training.....	28
2.4.3.5 Uji Coba dan Revisi	33
2.4.3.6 Penerapan dan Evaluasi.....	33
2.5 Dinamika Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap <i>Teamwork</i> melalui <i>Team Training</i>	35
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Pendekatan Penelitian.....	39

3.2 Tipe Penelitian.....	40
3.3 Desain Penelitian.....	40
3.4 Variabel Penelitian.....	40
3.4.1 Variabel Terikat.....	41
3.4.2 Variabel Bebas.....	41
3.5 Intervensi Penelitian.....	41
3.6 Rumusan Permasalahan.....	41
3.7 Hipotesis Kerja.....	41
3.8 Responden Penelitian.....	42
3.9 Metode Pengumpulan Data.....	42
3.9.1 Kuesioner.....	42
3.9.2 Wawancara.....	46
3.9.3 Observasi.....	47
3.9.4 Dokumen.....	48
3.10 Metode Analisis Data.....	48
3.11 Prosedur Penelitian.....	50
3.11.1 Tahap <i>Scouting</i>	50
3.11.2 Tahap <i>Entry</i>	50
3.11.3 Tahap <i>Data Collection</i>	51
3.11.4 Tahap <i>Data Feedback</i>	52
3.11.5 Tahap <i>Diagnosis</i>	52
3.11.6 Tahap <i>Action Planning</i>	52
3.11.7 Tahap <i>Action Implementation</i>	53
3.11.8 Tahap <i>Evaluation</i>	54
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	55
4.1 Gambaran Umum Responden Penelitian.....	55
4.1.1 Gambaran Jenis Kelamin Responden.....	55
4.1.2 Gambaran Level Jabatan Responden Penelitian.....	56
4.1.3 Gambaran Sebaran Departemen Responden Penelitian.....	56
4.2 Hasil Penelitian.....	57
4.2.1 Gambaran <i>Teamwork</i>	58
4.2.2 Gambaran Komunikasi Interpersonal.....	59
4.2.3 Hubungan Komunikasi Interpersonal dan <i>Teamwork</i>	61
4.3 Intervensi Penelitian.....	62
4.3.1 Waktu.....	62
4.3.2 Tempat.....	62
4.3.3 Responden Intervensi.....	63
4.3.4 Prosedur Intervensi.....	63
4.3.5 Evaluasi.....	68
4.3.5.1 Hasil Evaluasi Reaksi.....	68
4.3.5.2 Masukan Peserta Terhadap Pelaksanaan Intervensi.....	70
4.3.5.3 Hasil Evaluasi Pembelajaran.....	70
4.3.5.3 Uji Perbedaan Skor Komunikasi Interpersonal.....	71

BAB 5. DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1 Diskusi	73
5.1.1 Diskusi Hasil Penelitian	73
5.2.2 Keterbatasan Penelitian.....	75
5.2 Kesimpulan	76
5.3 Saran	77
5.3.1 Saran Metodologis	77
5.3.2 Saran Praktis	78
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	<i>Types of Human Capabilities</i>	26
Tabel 2.2.	Perbandingan Metode Training	32
Tabel 4.1.	Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian.....	56
Tabel 4.2.	Gambaran Level Jabatan Responden Penelitian	56
Tabel 4.3.	Gambaran Responden Berdasarkan Departemen.....	57
Tabel 4.4.	Gambaran <i>Teamwork</i>	58
Tabel 4.5.	Tabel Perhitungan <i>Mean</i> Dimensi <i>Teamwork</i>	58
Tabel 4.6.	Gambaran Komunikasi Interpersonal	60
Tabel 4.7.	Hasil Perhitungan <i>Mean</i> Dimensi Komunikasi Interpersonal ...	60
Tabel 4.8.	Korelasi antara Komunikasi dan <i>Teamwork</i>	61
Tabel 4.9.	Hasil Analisis Regresi	62
Tabel 4.10.	Hasil Kuesioner Reaksi.....	69
Tabel 4.11.	Skor Hasil Evaluasi Pemahaman.....	71
Tabel 4.12.	Perbandingan Skor Kuesioner Komunikasi Interpersonal Sebelum dan Sesudah Intervensi	72

DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Model Penelitian	38
---------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Profil Perusahaan.....	83
Lampiran 2	Struktur Organisasi	89
Lampiran 3	Hasil Analisis <i>Blockages</i>	90
Lampiran 4	Cuplikan Kuesioner <i>Blockage</i>	91
Lampiran 5	Cuplikan Kuesioner Komunikasi Interpersonal	92
Lampiran 6	Cuplikan Kuesioner <i>Teamwork</i>	93
Lampiran 7	Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur.....	93
Lampiran 8	Output SPSS Korelasi dan Analisis Regresi	96
Lampiran 9	Output SPSS Uji Signifikansi <i>Pre-</i> dan <i>Post-test</i>	97
Lampiran 10	Rundown Pelaksanaan Team Training	98
Lampiran 11	Cuplikan Lembar Evaluasi.....	104
Lampiran 12	Cuplikan Kuesioner <i>Pre-</i> dan <i>Post-test</i>	105
Lampiran 13	Foto Pelaksanaan Training.....	108

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Dewasa ini semakin banyak organisasi diharuskan menghadapi lingkungan dinamis dan terus berubah, yang menuntut agar organisasi tersebut menyesuaikan diri. Hampir semua organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungan multibudaya, teknologi, kebijakan, dan persaingan yang semakin ketat. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang dapat berubah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut (Robbins, 2003). Lebih lanjut, Robbins juga menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam upaya menghadapi perubahan harus melibatkan sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia tidak hanya akan menjadi kekuatan besar dalam melakukan perubahan namun akan aktif berpartisipasi dalam menyukseskan rencana organisasi dalam menghadapi perubahan dan mencapai tujuan.

Salah satu aspek penting sumber daya manusia dalam organisasi untuk menghadapi perubahan, adalah indikator sumber daya manusia yang terkait dengan konsep *team* dan *teamwork*. Banyak organisasi bergantung pada *team* sebagai kunci dari produktivitas dan peningkatan atribut kinerja, termasuk di dalamnya efisiensi. Selain itu, *team* dan *teamwork* dalam organisasi juga dapat meningkatkan partisipasi dan inovasi, pengurangan kesalahan, peningkatan kualitas, peningkatan *responsiveness*, efisiensi biaya, pelayanan konsumen yang lebih baik, serta meningkatkan kepuasan karyawan (DeGrosky, 2006).

Team adalah kelompok individu yang terorganisir dan bekerja bersama untuk mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai secara efektif oleh individu (Forsyth, 2010). Proses kerjasama antar anggota *team* dalam mencapai tujuan disebut juga sebagai *teamwork*. Lebih lanjut, *teamwork* adalah proses psikologis, perilaku dan mental dari anggota *team* dalam berkoordinasi satu sama lain dalam melaksanakan tugas dan upaya mencapai tujuan (Parker, 2007).

Teamwork memberikan kesempatan bagi orang biasa untuk mencapai hasil yang luar biasa. Melalui *teamwork*, sebuah *team* dapat memberikan keseimbangan

antara anggota *team*, dengan menciptakan suatu lingkungan dimana mereka tertarik untuk memberikan kontribusi dan partisipasi dalam rangka mengembangkan lingkungan yang positif dan efektif. *Teamwork* juga dapat menciptakan lingkungan bekerja yang fleksibel dan kooperatif, dimana kolaborasi dan ketergantungan sosial lebih diutamakan daripada individualisme dan kompetisi dalam mencapai tujuan (Tarricone & Lucca, 2002).

Sebuah *team* mungkin saja terdiri dari orang-orang yang berbakat, memiliki tujuan yang telah ditetapkan serta memiliki struktur kerja yang jelas, namun untuk mencapai *teamwork* yang efektif, anggota *team* harus terlebih dahulu belajar untuk berkoordinasi satu sama lain serta membangun hubungan interpersonal antar anggota *team* itu sendiri. Untuk dapat membangun koordinasi dan kedekatan interpersonal, maka anggota *team* perlu berkomunikasi. Dengan kata lain, berbagi gagasan, pemikiran dan perasaan agar timbul rasa saling mengenal dan memahami (Forsyth, 2010). Komunikasi verbal dan nonverbal sebagai elemen terpenting dalam koordinasi *team* berfungsi memastikan informasi tersampaikan pada setiap anggota *team* dan dapat dipahami dengan baik, yang kemudian akan berkontribusi pada proses koordinasi dan kerja sama dalam *team*. (Gillespie, Chaboyer & Murray, 2010). Hal tersebut didukung oleh pernyataan Willian V. Hanney (1967) bahwa *team* terdiri dari beberapa orang yang saling membutuhkan satu sama lain; ketergantungan ini memerlukan koordinasi; dan koordinasi mempersyaratkan komunikasi.

Pembuktian hubungan antara *teamwork* dan komunikasi dapat dilihat melalui beberapa penelitian sebelumnya dan pernyataan para ahli yang membahas dinamika kelompok dan komunikasi dalam organisasi. Dari jurnal yang membahas mengenai hubungan komunikasi dan *team*, dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam organisasi dapat mempengaruhi koordinasi dan keharmonisan interaksi individu-individu dalam organisasi (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999; Otter & Emmit, 2007;), meningkatkan kinerja dan pembentukan *team* (Love, et.al, 2001), serta meningkatkan proses integrasi anggota *team* (Warning & Wainwright, 2000;). Komunikasi juga dapat menghasilkan interaksi yang harmonis di antara para karyawan suatu organisasi (Effendy, 2004).

Komunikasi merupakan salah satu elemen keberhasilan *teamwork* yaitu melalui elemen *open communication and positive feedback* (Tarricone, 2002). Johnson & Johnson (1994) menyatakan *communications of ideas and feelings* sebagai salah satu karakteristik *team* yang efektif, begitu pula dengan Parker (2007) yang memasukkan komunikasi sebagai pembentuk kepercayaan yang dapat membuat *teamwork* menjadi efektif.

Komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu, melalui sistem yang lazim atau biasa baik melalui pembicaraan langsung, dengan menggunakan simbol-simbol, sinyal, perilaku ataupun tindakan (Haney, 1967). Proses pertukaran informasi yang terjadi antar individu, menjadikan proses komunikasi tersebut secara spesifik disebut komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal adalah komponen utama dari perilaku organisasi pada berbagai level. Hubungan atasan-bawahan, rekan sejawat, koordinasi dalam *team*, atau berbagai kombinasi koordinasi kerja lainnya adalah bagian dari komunikasi interpersonal (Harris & Nelson, 2008). Camelia & Laura dalam jurnalnya yang berjudul *Managerial Communication* (2008), menjelaskan bahwa dalam konteks manajerial, komunikasi interpersonal tidak hanya dipandang sebagai pertukaran informasi, namun juga sebagai proses yang dapat mempengaruhi perilaku dan disertai sistem umpan balik. Komunikasi di level manajerial memiliki status yang spesial, yaitu terbentuk oleh kerangka organisasi seperti bidang, target, tujuan dan peran dari organisasi tersebut. Komunikasi di level manajerial juga dapat berpengaruh langsung terhadap keberlangsungan organisasi dan membentuk perilaku dan keputusan anggota organisasi secara keseluruhan. Dalam sebuah perusahaan, kinerja individual maupun *team* manajerial dalam menyelesaikan tugas bergantung pada kualitas dari proses komunikasi di level tersebut.

Komunikasi interpersonal berperan vital dalam mempengaruhi hubungan dan koordinasi antar anggota *team* dalam organisasi (Harris & Nelson, 2008). Untuk itu, permasalahan dalam area komunikasi interpersonal dalam organisasi perlu segera diselesaikan, karena akan mempengaruhi upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Upaya organisasi dalam menyelesaikan permasalahan yang

ditemukan melalui proses diagnosis dan *feedback* disebut sebagai intervensi (Smither, Houston, & McIntire, 1996).

Intervensi yang bersumber pada topik komunikasi interpersonal, lebih merujuk pada *interpersonal intervention*, yaitu jenis intervensi yang mengarah pada hubungan individual karyawan dengan karyawan lainnya. Tujuan dari intervensi ini adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif bersama karyawan lain, sehingga akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Jenis intervensi yang paling umum digunakan dalam *interpersonal intervention* adalah teknik training dan teknik konseling (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Berdasarkan uraian tersebut, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komunikasi, adalah melalui *team training*. Pemilihan intervensi ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gillespie, Chaboyer & Murray (2010), yang membuktikan bahwa *team training interventions* dapat meningkatkan komunikasi dan kohesivitas dalam *team*.

Team training adalah seperangkat alat dan metode yang digunakan sebagai strategi pembelajaran untuk meningkatkan kapasitas anggota *team* agar dapat bekerja lebih kooperatif dalam mencapai tujuan (Noe, 2008). Hal ini berarti, melalui *team training*, karyawan dapat mengalami sebuah proses pembelajaran untuk memahami keterampilan komunikasi, sebagai salah satu aspek yang mendukung *team* dalam mencapai tujuan.

1.2 Permasalahan

PT X yang telah berdiri sejak tahun 2002, adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengamanan. Bentuk pelayanan jasa yang ditawarkan oleh PT X antara lain, penyediaan tenaga keamanan, konsultasi keamanan, pengawal angkut uang dan barang berharga, serta penyedia pendidikan dan pelatihan keamanan. Pengguna jasa keamanan dari PT X tersebar di seluruh Indonesia, dan berasal dari berbagai segmentasi usaha, seperti perbankan, manufaktur, *natural resources*, dan *office* berskala nasional maupun internasional.

Di usia-nya yang ke 9 (sembilan) ini, PT X terus berupaya mengembangkan jaringannya, serta meningkatkan jumlah pelanggan dengan

memperluas segmentasi bidang usaha. Target utama PT X adalah memiliki cakupan operasional di seluruh wilayah Indonesia dan selalu memberikan pelayanan terbaik bagi pengguna jasa keamanan (Profil Perusahaan PT X, 2011).

PT X terdiri dari sistem, prosedur, budaya, kepribadian dan struktur organisasi yang cukup kompleks serta berkaitan satu dengan yang lainnya, sehingga dimungkinkan adanya permasalahan atau *blockage* di dalam organisasi yang dapat mencegah organisasi untuk bekerja secara efektif. Oleh karena itu, perlu adanya, kegiatan pengukuran kondisi dan permasalahan perusahaan saat ini dalam upaya merancang langkah-langkah untuk meningkatkan efektivitas organisasi guna meraih tujuan. Peneliti kemudian menyebarkan kuesioner *the blockage questionnaire* untuk mengidentifikasi permasalahan di PT X. Dari hasil penyebaran kuesioner, diperoleh data bahwa *poor teamwork* merupakan salah satu potensi permasalahan di PT X. Permasalahan *poor teamwork* dipilih diantara potensi permasalahan lain karena *teamwork* merupakan salah satu nilai budaya yang akan segera diinternalisasikan PT X pada bulan Juli hingga September 2011.

Identifikasi permasalahan *teamwork* di PT X juga terlihat pada laporan perumusan budaya PT X tahun 2010, dimana *teamwork* merupakan nilai yang paling banyak dipilih oleh karyawan untuk dijadikan salah satu nilai budaya PT X. Secara umum, karyawan berpendapat bahwa *teamwork* di PT X saat ini masih kurang solid. Karyawan juga berpendapat bahwa kurang solidnya *teamwork* di PT X disebabkan *teamwork* pada level manajerial belum efektif dan belum menjadi perhatian anggota kelompok level manajerial tersebut, atau dengan kata lain, pemimpin masing-masing departemen.

Indikasi permasalahan *teamwork*, kemudian diperjelas oleh hasil wawancara dengan *Corporate Management*, Kepala Departemen HRD, GA & IT, dan Kepala Seksi OD & Recruitment PT X. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa kondisi *teamwork* di perusahaan saat ini masih bersifat “bekerja bersama”, belum mencapai tahap *teamwork* yaitu “saling bekerja sama untuk mencapai tujuan”. Secara langsung maupun tidak langsung, permasalahan *teamwork* di PT X disebabkan oleh kurang adanya keterbukaan dan koordinasi antar pimpinan tiap departemen, sementara *Board of Director*

sebenarnya mengharapkan kelompok level manajerial bekerja sebagai sebuah *team* yang akan berkoordinasi dalam upaya mencapai target-target perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, permasalahan *teamwork* dianggap sebagai penyebab terbesar masih belum terpenuhinya target perusahaan secara optimal.

Secara lebih spesifik, kurangnya keterbukaan dan koordinasi pada kelompok level manajerial ini terlihat dari sering terjadinya ketidaksepahaman antar pimpinan departemen mengenai suatu tugas atau target perusahaan, cenderung bekerja sendiri-sendiri, sering terjadi konflik serta seringkali saling menyalahkan jika terjadi suatu permasalahan. Permasalahan tersebut secara umum disebabkan oleh Ka.Dept dan Ka.Sie antar departemen yang jarang saling memberikan *feedback* atau umpan balik, hanya mengandalkan satu media komunikasi dalam menyampaikan informasi, kurang bersedia untuk saling mendengarkan satu sama lain, dan tidak saling mem-*follow up* pekerjaan yang memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya.

Penjelasan di atas, mengindikasikan bahwa permasalahan *teamwork* pada kelompok level manajerial diakibatkan permasalahan pada komunikasi antar anggotanya. Hal ini diperjelas melalui analisa data hasil *The Blockage Questionnaire* dimana selain potensi sumbatan *poor teamwork*, juga terdapat potensi sumbatan *inadequate communication* di PT X terutama pada *team* level manajerial. Oleh karena itu, peneliti kemudian memutuskan membuat rancangan *team training* yang menekankan pada aspek komunikasi sebagai salah satu upaya meningkatkan komunikasi antar jajaran level manajerial, yang kemudian diharapkan akan berdampak positif bagi *teamwork* di level manajerial. Training ini diharapkan juga dapat mendukung proses internalisasi nilai budaya *teamwork* di PT X. Oleh karena itulah, *team training* ini kemudian dimasukkan ke dalam salah satu program awal internalisasi budaya perusahaan di bulan Juli 2011.

Adapun sasaran dari kegiatan training yang akan diselenggarakan adalah jajaran level manajerial, yaitu kepala departemen dan kepala seksi PT X. Hal ini dikarenakan, permasalahan *teamwork* di PT X berpusat pada permasalahan *teamwork* yang terjadi pada *team* level manajerial. Selain itu, komunikasi pada

level manajerial juga dianggap lebih krusial untuk diberikan intervensi karena dapat mempengaruhi keberlangsungan organisasi dan membentuk perilaku dan keputusan anggota organisasi secara keseluruhan. Pelaksanaan training komunikasi yang akan dilakukan oleh peneliti adalah berupa *pilot testing* dari modul *team training* kepada sampel perwakilan Kepala Departemen dan Kepala Seksi PT X.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, terdapat dua permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap *teamwork* pada level manajerial di PT X?
2. Apakah *team training* berperan terhadap peningkatan komunikasi interpersonal dan berdampak pada *teamwork* level manajerial PT X?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penulisan

1.4.1 Tujuan

Tujuan dari penulisan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap *teamwork*. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat apakah intervensi berupa *team training* dapat meningkatkan komunikasi interpersonal, yang kemudian berdampak pada peningkatan *teamwork* pada level manajerial PT X.

1.4.2 Manfaat Penelitian

1.4.2.1 Manfaat Teoretis

Penulisan ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wawasan mengenai peningkatan komunikasi interpersonal melalui intervensi *team training*, yang berdampak pada peningkatan *teamwork*, khususnya pada industri jasa pengamanan di Indonesia.

1.4.2.2 Manfaat Praktis

Memberikan masukan pada perusahaan, khususnya bagi level manajerial, mengenai penggunaan *team training* untuk meningkatkan komunikasi dan *teamwork*.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

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

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

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

BAB 3 METODE PENELITIAN

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

BAB 4 HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

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

BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

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

BAB 2

TINJAUAN TEORI

Bab ini terdiri dari teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian. Teori-teori yang digunakan adalah teori mengenai *team* sebagai pengantar pada teori *teamwork*, teori mengenai komunikasi, khususnya komunikasi interpersonal, dan teori mengenai training. Dalam bab ini juga akan dijelaskan mengenai dinamika pengaruh komunikasi interpersonal terhadap *teamwork* melalui *team training*.

2.1 Team

Menurut Forsyth (2006), sebuah *team* pada dasarnya adalah sebuah kelompok, sehingga *team* akan memiliki seluruh karakteristik dari sebuah kelompok seperti interaksi, tujuan, ketergantungan antar anggota, struktur dan kesatuan. Yang membedakan sebuah *team* dengan kelompok adalah, level interaksi dalam sebuah *team* lebih terkonsentrasi dan berkelanjutan. Selain berorientasi pada tujuan, *team* juga mementingkan relasi antar anggotanya. Oleh karena itu, karakteristik dasar dari sebuah *team* adalah fokus dalam mencapai tujuan serta usaha kolektif dalam mencapai tujuan tersebut. Hal yang penting dalam sebuah *team* adalah interaksi melalui hubungan komunikasi dan koordinasi dalam usaha mencapai tujuan tertentu. Bagaimana upaya *team* yang efektif dalam mencapai tujuan adalah pendekatan fungsional terhadap konsep *teamwork*.

2.2 Teamwork

Semenjak tahun 1980-an banyak buku acuan mengenai bisnis dan kepemimpinan menggaris bawahi pentingnya konsep *teamwork*. Namun, pada masa itu, konsep *teamwork* lebih sering dibahas oleh *behavioral scientist* dibandingkan dipraktekkan secara nyata oleh para pelaku bisnis di Amerika. Konsep *teamwork* saat itu dianggap sebagai konsep yang ‘baik’ namun bukanlah konsep yang dianggap penting dan kritis bagi keberhasilan sebuah perusahaan. *Teamwork* sebagai sebuah tujuan, biasanya dimasukkan pada tujuan perusahaan

lain yang lebih bersifat ‘slogan’ daripada tujuan yang sebenarnya, seperti tanggung jawab sosial, lingkungan yang bersih dan pengembangan karyawan (Parker, 2007).

Kemudian, pada akhir dekade tersebut, konsep *teamwork* mendapatkan perhatian utama pemimpin sebagai sektor *public* maupun *private* yang dapat menghasilkan keuntungan dan efektivitas pencapaian suatu tujuan. Pada tahun-tahun selanjutnya, kompetisi global, perubahan lingkungan kerja, pengaruh teknologi, dan faktor-faktor lain di Amerika kemudian semakin mendorong organisasi untuk memaksimalkan kerja *team* untuk mencapai efektivitas pembiayaan, kualitas produk dan pelayanan. Pada akhir abad kedua puluh, konsep *teamwork* telah dikukuhkan menjadi salah satu aspek *critical* dalam pembentukan strategi bisnis, serta anggota *team* telah dianggap sebagai aset penting dalam proses pencapaian tujuan.

Organisasi pada dasarnya adalah sebuah *team* dimana individu-individu dengan kemampuan dan keterampilan yang berbeda dan saling melengkapi, saling bergantung dan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama (Riggio, 2008). *Teamwork* atau kerja sama *team* yang baik memberikan kesempatan bagi orang biasa untuk mencapai hasil yang luar biasa. Hal tersebut sesuai dengan huruf yang ada dalam kata *TEAM: Together Everyone Achieves More*, dimana ide sederhana mengenai pencapaian yang mungkin dicapai beberapa orang yang bekerja sama lebih baik bila dibandingkan pencapaian oleh satu orang adalah dasar dari konsep *teamwork* (Harris & Nelson, 2008).

2.2.1 Definisi *Teamwork*

Teamwork adalah proses psikologis, perilaku dan mental dari anggota *team* dalam berkolaborasi satu sama lain dalam melaksanakan tugas dan upaya mencapai tujuan (Parker, 2007). *Teamwork* adalah proses kerjasama yang memberikan kesempatan bagi orang biasa untuk mencapai hasil yang luar biasa (Scarnati, 2001). Harris & Harris (1996) juga menjelaskan bahwa sebuah *team* memiliki *teamwork* jika mereka memiliki tujuan bersama, dan anggota *team* dapat mengembangkan hubungan yang efektif dan bermutu untuk mencapai tujuan

tersebut. *Teamwork* ditujukan bagi individu-individu yang bekerja bersama dalam lingkungan yang kooperatif untuk mencapai tujuan bersama melalui *sharing* pengetahuan dan keterampilan.

Literatur-literatur tentang *teamwork*, secara konsisten menggaris bawahi bahwa salah satu elemen penting dari sebuah *team* adalah fokusnya dalam mencapai tujuan bersama (Fisher, Hunter, & Macrosson, 1997; Johnson & Johnson, 1995, 1999; Parker, 2007; Harris & Harris, 1996 dalam Tarricone & Luca, 2002). Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *teamwork* adalah psikologis, mental dan perilaku dari beberapa orang yang berkolaborasi dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.2 Dampak *Teamwork* bagi Organisasi

Glenn M. Parker dalam bukunya yang berjudul *Team Players and Teamwork* (2007) menjelaskan bahwa *teamwork* telah menjadi sebuah konsep yang semakin dipertimbangkan dalam pembentukan strategi bisnis. Hal ini dikarenakan *teamwork* dapat menghasilkan keuntungan bagi individu dan organisasi berupa pelayanan yang lebih baik bagi konsumen, kepuasan kerja karyawan meningkat, kualitas produk dan pelayanan meningkat, biaya pembuatan produk menurun, kemauan organisasi untuk belajar meningkat, dan kreativitas dan inovasi lebih berkembang. Hal ini sesuai dengan pernyataan DeGrosky (2006) bahwa *teamwork* merupakan kunci dari produktivitas dan peningkatan atribut kinerja, termasuk di dalamnya efisiensi. Selain itu, *team* dan *teamwork* dalam organisasi juga dapat meningkatkan partisipasi dan inovasi, pengurangan kesalahan, peningkatan kualitas, peningkatan *responsiveness*, efisiensi biaya, pelayanan konsumen yang lebih baik, serta meningkatkan kepuasan karyawan

Melalui *teamwork*, *team* juga dapat memberikan keseimbangan antara anggota *team* dengan menciptakan suatu lingkungan dimana mereka tertarik untuk memberikan kontribusi dan partisipasi dalam rangka mengembangkan lingkungan yang positif dan efektif. *Teamwork* juga dapat menciptakan lingkungan bekerja yang fleksibel dan kooperatif, dimana kolaborasi dan ketergantungan sosial lebih

diutamakan daripada individualisme dan kompetisi dalam mencapai tujuan (Tarricone & Lucca, 2002).

2.2.3 Karakteristik *Teamwork* yang efektif

Team yang efektif adalah *team* yang memiliki efektivitas kinerja *team* atau *teamwork* yang tinggi. Glenn M. Parker (2007) menjelaskan 12 karakteristik *team* yang memiliki *teamwork* yang efektif, yaitu:

1. *Clear Purpose*

Sebuah tujuan bisa saja disebut sebagai goal, objective, atau task, namun sebuah *team* harus memahami mengapa hal tersebut diperlukan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya. *Teamwork* yang efektif membutuhkan tujuan yang jelas dan realistis untuk dicapai. Oleh karena itu, *team* perlu menginvestasikan sejumlah waktu dan usaha untuk mencari, membentuk dan menyepakati tujuan yang akan menjadi milik mereka baik secara kolektif maupun individual. *Team* juga perlu menterjemahkan tujuan menjadi sejumlah target jangka pendek. Meskipun sangat penting untuk menciptakan tujuan bersama dan perencanaan, kesuksesan sebagian besar *team* juga bergantung pada kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas yang harus mereka selesaikan saat ini. Dengan begitu, anggota *team* akan selalu mengingat kontribusi jangka pendek mereka dalam mencapai tujuan bersama.

Sebuah tujuan juga merupakan motivator psikologis yang luar biasa bagi anggota *team*. Jika *team* memiliki tujuan dan menyadari hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, maka *team* akan tertantang untuk menyelesaikannya. Ketika *team* membuat sebuah kemajuan, maka anggota *team* akan menyadari bahwa semua usaha mereka berguna, dan mereka akan merasa puas dan menang. Sehingga, ketika mereka menghadapi tujuan dan tantangan lain, mereka akan merasa tertantang dan ingin menaklukkannya lagi.

2. *Informality*

Atmosfir untuk membentuk *teamwork* yang efektif cenderung mengarah pada atmosfer atau suasana yang informal, nyaman, dan tenang. Untuk bekerja sama, diperlukan suasana yang tidak tegang, apalagi membosankan. Salah satu ciri bahwa *teamwork* dalam sebuah *team* sudah efektif adalah anggota *team* merasa nyaman satu sama lain, bersemangat ketika akan mengadakan pertemuan, dan bahkan menantikan waktu pertemuan tersebut tiba.

Sebuah *team* yang memiliki iklim positif biasanya tidak terpaku pada hal-hal yang formal seperti mengangkat tangan sebelum berbicara, pemungutan suara yang kaku. Sebaliknya, interaksi dan komunikasi anggota *team* yang efektif, akan membuat anggota merasa nyaman dan dapat meningkatkan kontribusi anggota tersebut.

3. *Participation*

Dalam sebuah *teamwork* yang efektif, semua anggota berpartisipasi dan berkontribusi. Kontribusi ini tentu berbeda-beda sesuai dengan peran, tanggung jawab dan kemampuan masing-masing anggota. Tipe dari partisipasi setiap anggota dapat berbeda-beda. Oleh karena itu, penting untuk dapat mengukur sikap dan perilaku untuk menentukan apakah anggota *team* telah memenuhi level partisipasi yang dibutuhkan.

Tujuan dari konsep partisipasi adalah untuk mendorong semua anggota *team* aktif berpartisipasi aktif upaya mencapai tujuan. Salah satu aspek yang perlu dipertimbangkan dalam konsep partisipasi adalah kesempatan untuk berpartisipasi. *Team* yang efektif memberikan kesempatan yang seimbang bagi anggotanya untuk berpartisipasi. Partisipasi tersebut tentunya harus relevan dengan tujuan bersama yang ingin dicapai. Hal tersebut berarti partisipasi yang diberikan anggota merupakan partisipasi aktif untuk mencapai tujuan.

4. *Listening*

Karakteristik terpenting yang membedakan *team* yang memiliki *teamwork* yang efektif dan yang tidak efektif adalah kemampuan dan kemauan anggota *team* untuk mendengarkan satu sama lain. Aspek ini merupakan aspek yang berfungsi sebagai penopang dari karakteristik efektivitas *teamwork* yang lain. *Listening* merupakan salah satu aspek komunikasi selain *reading*, *writing*, dan *speaking*. Sayangnya, training-training komunikasi seringkali lebih menekankan pada aspek *speaking* seperti pelatihan berbicara di depan umum, pelatihan komunikasi massa, pelatihan presentasi dan lain-lain, sementara training mengenai aspek *listening* kurang berkembang dan kurang dikenal.

Prinsip dasar dari aspek *listening* adalah kemampuan dan kemauan untuk duduk, memperhatikan dan menerima informasi sebelum kemudian menghakimi atau mengambil keputusan. Sebagai manusia, kita dapat memproses kata yang diucapkan oleh manusia lain bahkan sebelum mereka selesai mengucapkannya. Hal tersebut memberikan kita waktu untuk menganalisis, mengevaluasi, bahkan mengantisipasi pemikiran dari pembicara. Kemampuan ini sangat penting terutama jika rekan *team* membutuhkan sebuah pertimbangan. Kemampuan ini terutama sangat penting bagi penyelesaian masalah *team* dan pengambilan keputusan.

Kemampuan penting lain dalam aspek *listening* adalah yang disebut sebagai *active listening*. Hal yang paling umum dalam *active listening* adalah pendengar bereaksi secara non-verbal. *Active listening* juga berfungsi memastikan ketepatan pemahaman si pendengar serta membuat pembicara merasa apa yang ia bicarakan dipahami dengan baik. Hal ini akan membuat pembicara merasa didengarkan, serta memperkuat interaksi komunikasi antara pembicara dan pendengar.

5. *Civilized Disagreement*

Disagreement atau perbedaan mengenai pekerjaan dalam *team* tidak selamanya harus dipandang sebagai sesuatu yang negatif. Perbedaan

harus dipandang sebagai konsekuensi wajar dari dinamika sebuah *team* yang aktif. *Teamwork* yang efektif, dimiliki oleh *team* yang memberikan kebebasan bagi anggotanya untuk mengemukakan perbedaan pendapat yang jauh berbeda dari pendapat anggota *team*nya yang lain. Untuk mencapai *teamwork* yang efektif, maka perlu disepakati sebuah peraturan yang memperbolehkan atau mebebaskan setiap anggota *team* untuk mengemukakan pendapat atau sikap mereka terhadap perbedaan.

Permasalahan seringkali terjadi ketika perbedaan diekspresikan dalam cara yang keliru. Menyerang pendapat orang lain, merendahkan posisi pihak lain, atau menggunakan sikap tubuh yang agresif, dapat mengarahkan pada konflik yang menghancurkan. Oleh karena itu, perbedaan dapat menjadi konstruktif atau destruktif, bergantung pada kemampuan berkomunikasi dan mendengarkan dari masing-masing anggota *team*. Sebagai contoh suatu permasalahan dapat dikomunikasikan hanya untuk menyalahkan pihak lain, atau sebaliknya, dikomunikasikan untuk dicari penyelesaiannya.

6. *Consensus Decision*

Aspek inti dari sebuah *team* yang memiliki *teamwork* yang efektif adalah metode konsensus yang digunakan dalam membuat keputusan. Sebuah konsensus membutuhkan kepaduan (*unity*), tapi bukan kebulatan suara (*unanimity*); persetujuan (*concurrence*), tapi bukan kemufakatan (*concensus*). Pendekatan *problem solving* untuk menyelesaikan konflik, melibatkan perbedaan diantara anggota *team*, dan konsensus adalah adalah teknik untuk mencapai kesepakatan mengenai suatu permasalahan dan solusi yang disarankan.

Konsensus dapat dicapai, ketika seluruh anggota *team* menyatakan persetujuan dengan keputusan yang diambil, atau sudah tidak mampu lagi meyakinkan anggota lain terhadap cara pandang mereka. Pada akhirnya, semua pihak harus menyetujui dan berkomitmen untuk mendukung pelaksanaan keputusan yang diambil.

7. *Open Communication and Trust*

Komunikasi yang terbuka diperlukan untuk membangun kepercayaan antar anggota *team*. Keterbukaan dapat diartikan sebagai kejujuran dalam berinteraksi dimana sesama anggota *team* merasa nyaman untuk mendiskusikan serta saling memberikan umpan balik dalam berkomunikasi. Komunikasi yang terbuka juga dapat diartikan sebagai kepercayaan dari anggota *team* untuk mengungkapkan kendala atau permasalahan mengenai diri atau pekerjaan mereka, tanpa perlu merasa ragu atau takut akan dipermalukan. Komunikasi yang terbuka juga bertujuan agar informasi disampaikan dan diterima dengan jelas, sehingga meminimalisir kesalah pahaman yang dapat mengarah pada perselisihan.

8. *Clear Roles and Work Assignment*

Setiap anggota *team* biasanya memiliki jabatan formal dengan sejumlah fungsi yang dijelaskan melalui deskripsi jabatan atau spesifikasi jabatan. Saat ini, konsep dari peran atau *role* telah bergeser, yaitu tidak hanya mengenai daftar tugas yang harus dikerjakan anggota *team*, tetapi juga terkait dengan ekspektasi anggota *team* terhadap suatu tugas, dan ekspektasi anggota *team* lain terhadap tugas tersebut. *Teamwork* yang efektif mengandung ketergantungan dalam penyelesaian tugas, dimana kinerja *team* tidak akan optimal jika anggota *team* tidak memahami peran seperti apa yang diharapkan anggota lain untuk ia lakukan. Perbedaan antara peran yang dipahami oleh suatu anggota dengan peran yang diharapkan merupakan sumber dari konflik peran yang dapat mengarah pada stress, penurunan produktivitas, ketidakpuasan, dan keinginan anggota untuk meninggalkan *team*. Untuk itu, perlu dilakukan sebuah proses klarifikasi, mencari alternatif, serta membuat kesepakatan di antara anggota *team* mengenai peran dan tanggung jawab masing-masing anggota *team* dalam upaya mencapai target atau tujuan.

9. *Shared Leadership*

Setiap *team* tentu memiliki pemimpin formal, seperti *project manager*, *team leader*, koordinator, kapten, dll. Secara tradisional, kita menggantungkan harapan mengenai pengaturan *team* dan tanggung jawab terbesar kepada pemimpin. Konsep ini tidak sepenuhnya benar, karena sebuah *team* tidak akan memiliki *teamwork* yang efektif jika semua tanggung jawab untuk membawa *team* kepada pencapaian tujuan dibebankan kepada pemimpin *team*. Kepemimpinan harus dibagi secara merata kepada seluruh anggota *team*. Anggota *team* harus belajar bertanggung jawab terhadap setiap tugas dan kebutuhan *team*. Jika *team* gagal, maka itu berarti semua anggota telah gagal.

Dalam *team* yang memiliki *teamwork* yang efektif, kepemimpinan dibagi secara merata (*shared*). Meskipun pemimpin formal memiliki tanggung jawab, legal, birokratis dan administratif, kepemimpinan harus dirasakan oleh setiap anggota kelompok, disesuaikan dengan kebutuhan *team* dan kemampuan anggota. Tanggung jawab ini disebut juga sebagai *task responsibility*, yaitu tanggung jawab agar suatu tugas terselesaikan, dan *process responsibility* yaitu tanggung jawab untuk menjadikan proses penyelesaian tugas efektif bagi semua pihak.

10. *External Relations*

Selain perlu memperhatikan dinamika internal dan pencapaian target, untuk mewujudkan *teamwork* yang efektif, sebuah *team* perlu juga mempelajari menjalin relasi dan mempertimbangkan masukan dengan pihak eksternal *team*. Pihak eksternal ini bisa berupa *team* lain yang sukses, atau konsumen dan klien dari *team* tersebut. Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *networking* atau jaringan suatu *team* dapat menunjang efektivitas *teamwork* suatu *team*. *Team* biasanya membutuhkan sponsor yang akan meningkatkan keberlangsungan *team* dan menyediakan akses bagi sumber-sumber yang dibutuhkan.

11. *Style Diversity*

Team yang efektif terdiri dari anggota yang memiliki kemampuan dan *style* yang berbeda-beda. Hal tersebut berarti kesempatan sebuah *team* untuk sukses meningkat jika *team* tersebut terdiri dari gabungan anggota yang menaruh perhatian kepada kualitas penyelesaian tugas, mendorong pencapaian *team* terhadap target dan tujuan, bersedia bekerja keras untuk memastikan proses *team* yang efektif, dan selalu mengevaluasi operasional *team*.

12. *Self Assessment*

Dari waktu ke waktu, *team* harus berhenti untuk mengevaluasi atau memeriksa seberapa baik mereka telah berfungsi, dan kendala apa saja yang mungkin menghambat efektivitas *teamwork* mereka. Evaluasi ini dapat bersifat formal maupun informal. Jika bersifat informal, anggota *team* dapat berdiskusi secara intensif mengenai kondisi *team* mereka saat ini. Sedangkan, melalui metode formal, dapat dilakukan survey dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang spesifik. Evaluasi ini akan membantu *team* untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan yang mereka miliki saat ini, serta menjaga agar mereka tetap pada jalur yang benar dalam pencapaian tujuan.

Dalam *team*, komunikasi memiliki peran penting sebagai media interaksi anggotanya untuk berkoordinasi dan bekerja sama dalam mencapai tujuan (Parker, 2007). Komunikasi merupakan elemen terpenting dalam koordinasi *team* yang berfungsi memastikan informasi tersampaikan pada setiap anggota *team* dan dapat dipahami dengan baik. Hal tersebut akan berkontribusi pada proses koordinasi dalam *team* untuk mencapai tujuan (Gillespie, Chaboyer & Murray, 2010). Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan Willian V. Hanney (1967) bahwa *team* terdiri dari beberapa orang yang saling membutuhkan satu sama lain; ketergantungan ini memerlukan koordinasi; dan koordinasi mempersyaratkan komunikasi.

Lebih lanjut, hubungan antara komunikasi dan *teamwork* dapat dilihat melalui beberapa penelitian sebelumnya dan pernyataan para ahli yang membahas dinamika kelompok dan komunikasi dalam organisasi. Dari jurnal yang membahas mengenai hubungan komunikasi dan *team*, dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam organisasi dapat mempengaruhi koordinasi dan keharmonisan interaksi individu-individu dalam organisasi (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999; Otter & Emmit, 2007;), meningkatkan kinerja dan pembentukan *team* (Love, *et.al*, 2001), serta meningkatkan proses integrasi anggota *team* (Warning & Wainwright, 2000;). Komunikasi juga dapat menciptakan interaksi yang harmonis di antara para karyawan suatu organisasi (Effendy, 2004). Komunikasi merupakan salah satu elemen keberhasilan *teamwork* yaitu pada melalui elemen *open communication and positive feedback* (Tarricone & Luca, 2002). Sedangkan Parker (2007) memasukkan komunikasi sebagai pembentuk kepercayaan yang dapat membuat *teamwork* menjadi efektif.

Pada penelitian ini, konsep *teamwork* dijadikan fokus utama penelitian dan berdasarkan uraian mengenai hubungan komunikasi dan *teamwork*, maka komunikasi merupakan aspek yang dipilih sebagai aspek yang paling mempengaruhi *teamwork* kelompok level manajerial di PT X.

2.3 Komunikasi

Manusia adalah makhluk sosial yang dalam kehidupannya saling membutuhkan satu sama lain. Agar dapat saling berinteraksi maka diperlukan suatu media yang bisa membantu terjadinya interaksi tersebut yaitu komunikasi. Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari bahasa latin yaitu *communication*, dan bersumber dari kata *communis* yang artinya sama. Kesamaan yang dimaksud disini adalah kesamaan makna. Jadi kalau dua orang terlibat dalam komunikasi, misalnya dalam bentuk percakapan, maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dipercekapkan. Akan tetapi, pengertian komunikasi yang dipaparkan sebelumnya, bersifat sangat mendasar. Pengertian komunikasi lebih lanjut dinyatakan bahwa kegiatan komunikasi tidak hanya bersifat informatif, yakni agar orang lain

mengerti dan tahu, tetapi juga persuasif, yaitu agar orang lain bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, dan lain-lain (Effendy, 2004).

2.3.1 Definisi Komunikasi

Dance (1970) mendefinisikan komunikasi sebagai proses mengirimkan pesan, melalui media komunikasi tertentu, kepada *receptor* atau penerima informasi. Sementara itu, Abraham Moles (1974) memahami komunikasi sebagai korespondensi univokal diantara ruang dan waktu. Definisi-definisi tersebut lebih memahami komunikasi sebagai proses pertukaran informasi.

Camelia & Laura (2010) menyatakan komunikasi sebagai proses psikososial, sebuah hubungan sosial yang informasional, yaitu transfer informasi secara interpersonal antara individu dalam kelompok, maupun antar kelompok. Mereka memandang komunikasi dari konteks psikososial dimana pesan yang disampaikan melalui komunikasi secara langsung maupun tidak langsung akan merubah perilaku disesuaikan dengan konteks informasi yang diberikan. Lebih lanjut, menurut Carl I. Hovland (1953), komunikasi adalah sebuah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi, serta pembentukan pendapat dan sikap. Secara khusus, Hovland menyatakan bahwa komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain. Dari definisi-definisi tersebut, diperoleh kesimpulan bahwa komunikasi bukan hanya merupakan sebuah proses pembagian atau transfer informasi, tapi juga merupakan upaya untuk membentuk sikap, mempengaruhi perilaku dan melakukan perubahan.

2.3.2 Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi antara individu (DeVito dalam Harris & Nelson, 2008). Lebih lanjut, DeVito menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal dalam organisasi kurang lebih serupa dengan yang terjadi pada lingkungan sehari-hari, namun memiliki tujuan yang berbeda, yaitu untuk mencapai tujuan atau target organisasi, serta membentuk koordinasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Interdependensi atau ketergantungan proses adalah karakteristik utama komunikasi interpersonal dalam organisasi. Oleh karena itu, hubungan atasan-bawahan, rekan sejawat, koordinasi dalam *team*, atau berbagai kombinasi koordinasi kerja lainnya adalah bagian dari komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal memiliki karakteristik yang dapat menunjang koordinasi dan kedekatan interpersonal dalam bekerja. Karakteristik-karakteristik tersebut antara lain:

- *Openness*

Openness atau keterbukaan adalah kesediaan kita untuk berinteraksi dengan orang lain. Termasuk di dalamnya, keputusan sadar maupun tak sadar mengenai mengenai seberapa banyak informasi yang akan kita bagi kepada orang lain, seberapa jujur kita saat berhadapan dengan orang lain, dan seberapa jauh kita akan menahan perasaan kita sendiri (DeVito, 1989). Hal tersebut disebut juga sebagai konsep kedekatan personal. Saat kita membiarkan orang lain mengetahui beberapa hal yang belum mereka ketahui, maka hal tersebut mengindikasikan kepercayaan, membantu dalam membangun kedekatan, serta meningkatkan hubungan. Oleh karena itu, karakteristik *openness* menjadi penting dalam situasi organisasional. Dalam bekerja sama, sesama karyawan memerlukan rasa saling percaya, bahkan kedekatan personal, semakin besar kedekatan kan kesempatan dalam memberikan *feedback*, maka tingkat kepercayaan semakin tinggi, dan hal tersebut akan semakin mempermudah proses kerjasama.

- *Empathy*

Kapasitas untuk merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain adalah inti dari proses komunikasi pada manusia. Proses empati sangat berkaitan dengan proses mendengarkan atau disebut juga sebagai proses *listening*. Empati berkaitan erat dengan keterhubungan, kualitas hubungan, dan proses berbagi dengan orang lain. Dengan kata lain, bila seseorang mampu

memahami perasaan dan posisi orang lain, maka ia akan lebih mampu untuk memahami dan berkomunikasi dengan orang tersebut.

- *Supportiveness*

Iklm yang suportif, tercipta jika seseorang lebih menjelaskan daripada mengevaluasi, dan lebih bersifat *provisional* daripada *certain*. Dalam memberikan *feedback*, salah satu kunci utama keberhasilannya adalah membangun iklim suportif mengenai apa yang telah dikerjakan, dan tidak berfokus pada individu yang mengerjakannya. Lebih menekankan pada perilaku daripada sikap, sangat penting untuk memberitahukan karyawan dalam organisasi bahwa diskusi sedang berlangsung mengenai situasi, bukan mengenai karyawan.

- *Positiveness*

Menampilkan dan mendahulukan perspektif yang positif terhadap orang lain sangat penting dalam menjalin kerjasama dalam organisasi. Untuk dapat melakukan hal tersebut, karyawan organisasi harus memiliki konsep diri dan berkomunikasi secara positif. Komunikasi interpersonal berkembang seiring dengan berjalannya waktu. Untuk itu, tipe pesan yang kita sampaikan, tentukan struktur dan bentuk dari kerja sama yang kita bangun.

- *Equality*

Komunikasi interpersonal terjalin secara efektif jika pihak-pihak yang menjalin komunikasi melihat diri mereka dan pihak lain setara. Pada situasi kerja, kesetaraan lebih mengacu pada menerima pihak lain apa adanya. Selain itu, bersama-sama mencari pemecahan dari suatu permasalahan mengindikasikan adanya kesetaraan, dimana menempatkan seseorang dalam posisi yang disalahkan merupakan kebalikan dari konsep tersebut.

Komunikasi adalah aktivitas paling dominan yang terjadi dalam situasi kerja (Harris & Nelson, 2008). Brennan (1967) menyatakan bahwa komunikasi dalam perusahaan adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan dan jawatan yang menyebabkan perusahaan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan menyebabkan pekerjaan berlangsung. Dalam komunikasi interpersonal di lingkungan perusahaan, komunikasi manajerial memiliki status yang spesial, karena terbentuk oleh kerangka organisasi seperti bidang, target, tujuan dan peran dari organisasi tersebut. Komunikasi di level manajerial juga dapat berpengaruh langsung terhadap keberlangsungan organisasi dan membentuk perilaku dan keputusan anggota organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks manajerial, komunikasi tidak hanya dipandang sebagai pertukaran informasi, namun juga sebagai proses yang dapat mempengaruhi perilaku dan disertai sistem umpan balik (Camelia & Laura, 2010).

Lebih lanjut, Camelia & Laura juga menjelaskan bahwa dalam sebuah perusahaan, kinerja dan individu dan *team* dalam menyelesaikan tugas, secara keseluruhan bergantung pada kualitas komunikasi di level manajerial. Seorang manajer berkomunikasi dengan tujuan untuk mengirim dan menerima informasi, memicu jawaban yang sesuai dan jelas, agar dapat mempengaruhi keputusan pendengar (*receptors*) dan respon mereka terhadap pesan yang disampaikan. Proses komunikasi manajemen disebut efisien ketika manajer bertindak sebagai penghubung yang selain melakukan komunikasi interpersonal dengan manajer lain dan karyawan perusahaan, mereka juga melakukannya dengan partner bisnis diluar perusahaan. Hal tersebut merupakan tanggung jawab yang berat yang perlu dipenuhi oleh manajer untuk menjaga keberlangsungan bisnis dan kesuksesan perusahaan. Di sisi lain, manajer perlu menginformasikan kepada seluruh karyawan mengenai tujuan dan misi perusahaan, hal-hal yang diperlukan untuk meraihnya, isu kualitas dan ekonomi, serta tugas-tugas yang diperlukan untuk dapat mencapai tujuan. Manajer juga perlu mengetahui pemahaman karyawan mengenai bagaimana suatu tugas harus dikerjakan, serta saran dan pendapat mengenai perusahaan yang mapan. Disaat yang bersamaan, anggota dari *team*

manajerial harus saling bertukar informasi untuk mengetahui aspek teknis, ekonomis, dan permasalahan sosial dari perusahaan hingga teknik dan metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki sistem kerjasama yang resiprokal dengan fasilitas yang memadai agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Untuk dapat meningkatkan komunikasi, khususnya dalam konteks *team*, maka diperlukan intervensi. Intervensi yang bersumber pada topik komunikasi interpersonal, lebih merujuk pada *interpersonal intervention*, yaitu jenis intervensi yang mengarah pada hubungan individual karyawan dengan karyawan lainnya. Tujuan dari intervensi ini adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif bersama karyawan lain, sehingga akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Jenis intervensi yang paling umum digunakan dalam *interpersonal intervention* adalah teknik training dan teknik konseling (Smither, Houston, & McIntire, 1996).

2.4 Training

Training bagi sebuah *team* yang menekankan pada aspek komunikasi, merupakan salah satu pembelajaran terhadap proses koordinasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan kohesivitas *team*, selain peningkatan kesadaran dan kepercayaan (Gillespie, Chaboyer, Murray, 2010). Training tersebut dapat dipahami sebagai aktivitas yang dimaksudkan untuk menghilangkan hambatan terutama pada aspek komunikasi dalam *team* untuk mencapai *teamwork* yang efektif. Alasan dibalik penggunaan metode training sebagai salah satu cara meningkatkan komunikasi dalam *team* adalah karena melalui training, karyawan dapat memahami nilai-nilai, kemampuan, perilaku yang diharapkan dan kemampuan sosial yang penting dalam menjadi anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan perusahaan (Noe, 2008).

2.4.1 Definisi Training

Training dapat didefinisikan sebagai pengalaman, disiplin atau proses yang menyebabkan individu mendapatkan perilaku baru yang diharapkan (Laird, 1976).

Sedangkan Raymond A. Noe dalam bukunya *employee training and development* (2010) menyatakan secara lebih spesifik bahwa training merupakan usaha yang terencana dari perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan. Menurut Munandar (2001), training adalah proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan dapat memperlihatkan perilaku sesuai dengan yang ditetapkan atau dituntut oleh perusahaan. Dari ketiga definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa training adalah proses pembelajaran jangka pendek yang terencana dan sistematis dari pihak perusahaan agar karyawannya mendapatkan pembelajaran yang kemudian dapat dipalikhasikan dalam perilaku sehari-hari.

2.4.2 Hubungan Training dan Learning

Sesuai dengan kesimpulan dari beberapa definisi di atas, dapat dilihat proses pembelajaran merupakan inti dari pelaksanaan training. Untuk itu, dalam membahas mengenai training, maka perlu pula pemahaman mengenai teori learning atau teori belajar khususnya bagi manusia dewasa (*adult human beings*).

2.4.2.1 Learning Theories

Gagne (1985) menyatakan bahwa *learning* atau belajar adalah perubahan dalam karakteristik atau kemampuan manusia, yang berlangsung seterusnya dan bukan merupakan hasil pertumbuhan. Selain itu, ia juga menyatakan bahwa proses belajar dianggap telah terjadi jika terdapat perubahan perilaku dari individu yang belajar, dan keberhasilan proses pembelajaran dilihat dengan membandingkan perilaku individu apa yang tampak sebelum ditempatkan pada suatu *learning situation* dan perilaku apa yang tampak setelah diberikan *treatment*.

Gagne (1985) dalam bukunya yang berjudul *The Conditions of Learning* menyatakan bahwa terdapat dua hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun materi belajar. Yang pertama yaitu dengan mengidentifikasi tipe kemampuan manusia umum mana yang diinginkan sebagai hasil belajar. Setelah hasil belajar yang diinginkan diidentifikasi, maka hal kedua yang perlu diperhatikan adalah

menciptakan kondisi yang memungkinkan atau mendukung pencapaian hasil belajar tersebut.

Adapun tipe kemampuan manusia (*types of human capabilities*) yang merupakan hasil dari proses belajar serta kondisi yang mendukung tercapainya hasil belajar tersebut diuraikan dalam tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1. *Types of Human Capabilities*

<i>Types of Learned Capabilities</i>	Definisi
<i>Intellectual Skills</i>	Kemampuan mental yang membuat individu dapat memahami konsep dasar dari suatu informasi.
<i>Cognitive Strategies</i>	Merupakan kemampuan internal seseorang yang terkait dengan cara berpikir, mempelajari dan menganalisis sesuatu.
<i>Verbal Information</i>	Kemampuan untuk memberitahukan kembali informasi atau pengetahuan yang telah dimiliki sebelumnya.
<i>Attitude</i>	Merupakan kemampuan mental, yaitu kombinasi dari kepercayaan dan perasaan yang dimiliki seseorang sehingga menimbulkan perilaku tertentu.
<i>Motor Skills</i>	Kemampuan untuk melakukan kegiatan fisik tertentu.

Gagne, Robert M. (1985). *The Conditions of Learning and Theory of Instruction*.

New York: Holt-Sauders International Editions

2.4.3 Menyusun Materi Training

Setelah memahami teori *learning* yang mendasari pelaksanaan training, kemudian materi-materi training disusun sedemikian rupa, sehingga dapat mencapai hasil pembelajaran yang diharapkan. Penyusunan program training terdiri dari beberapa tahap yaitu:

2.4.3.1 Identifikasi kebutuhan training

Sebelum menyusun program training, diperlukan identifikasi kebutuhan training, yaitu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi faktor apa saja yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi lebih baik. Proses identifikasi ini memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah:

- a. Memastikan bahwa partisipan yang mengikuti training benar-benar merupakan orang yang tepat
- b. Memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan selama training benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu.
- c. Mengidentifikasi bahwa jenis training dan metode yang dipilih sesuai dengan tujuan, tema dan materi training
- d. Memperhitungkan untung rugi pelaksanaan training mengingat bahwa sebuah training pasti membutuhkan sejumlah dana.

2.4.3.2 Penetapan sasaran training

Sasaran sebuah training terkait erat dengan hasil pembelajaran yang ingin dicapai melalui proses training tersebut. Merujuk pada teori *Conditions of Learning* dari Gagne, Noe (2010) menyatakan bahwa terdapat sasaran training yang bisa didapatkan melalui kondisi internal dan eksternal tertentu dalam training. Lima sasaran tersebut adalah:

- a. *Intellectual skills*, termasuk didalamnya konsep dan peraturan. Konsep dan peraturan sangatlah penting untuk menyelesaikan masalah, melayani pelanggan, dan menghasilkan suatu produk.
- b. *Verbal information*, yaitu pengetahuan mengenai hal-hal yang diperlukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka.
- c. *Cognitive strategies*, terkait dengan proses pembelajaran, seperti menaruh perhatian, bagaimana cara mengingat, dan bagaimana cara menyelesaikan permasalahan.
- d. *Attitude*, adalah kombinasi dari kepercayaan dan perasaan yang dimiliki seseorang sehingga menimbulkan perilaku tertentu. Attitude mengandung komponen kognitif (*believe*), komponen afektif (*feeling*), dan komponen intentional (kecenderungan seseorang dalam berperilaku).
- e. *Motor skills*, termasuk didalamnya koordinasi dan pergerakan fisik.

Dalam menyusun program training komunikasi ini, peneliti akan memfokuskan pada sasaran pembelajaran *intellectual skills*, *verbal information*, dan *cognitive strategies*. Hal ini dikarenakan aspek komunikasi yang ingin ditingkatkan melalui training merupakan *soft skills* yang dapat diperoleh melalui pembelajaran yang bersifat internal serta keterbatasan waktu yang disediakan bagi pelaksanaan training.

2.4.3.3 Penetapan Kriteria Keberhasilan

Sebagaimana halnya dengan kriteria keberhasilan yang digunakan dalam riset, kriteria keberhasilan training mempunyai dimensi waktu. Sebagai kriteria keberhasilan, dapat ditetapkan perilaku-perilaku *trainees* sebagaimana ditampilkan pada akhir program, serta dapat pula prestasi kerja *trainee* setelah mereka kembali ke pekerjaan mereka sehari-hari dalam kurun waktu tertentu.

2.4.3.4 Penetapan Metode Training

Termasuk dalam langkah ini adalah penetapan dan subjek bahan pembahasan, penetapan metode atau teknik penyajian bahan dan penetapan pemakaian alat bantu pengajaran. Berdasarkan sasaran instruksional kemudian ditentukan subjek dan bahan pembahasan yang akan diberikan dalam program pelatihan. Beberapa metode training yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

a. Metode Presentasi

Metode presentasi adalah metode dimana *trainee* merupakan penerima informasi secara pasif. Informasi ini dapat mencakup fakta, proses, metode penyelesaian masalah. Metode ini terdiri dari:

- **Kuliah (*Lecture*)**

Merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan pendidikan. Keuntungan dari kuliah adalah metode ini dapat dipakai untuk kelas yang sangat besar sehingga biaya per-*trainee* menjadi rendah serta dapat menyajikan banyak bahan pengetahuan dalam waktu yang relatif singkat. Kelemahannya adalah para *trainee* dapat bersikap pasif mendengarkan daripada aktif mencerna. Pada kuliah

hanya terjadi komunikasi satu arah, dan kurang ada umpan balik dari *trainee*. Kuliah cenderung menekankan pada daya ingat akan fakta-fakta atau gambar-gambar. Metode ini paling tepat digunakan jika sasaran instruksional berada pada ranah kognitif.

- **Teknik Audiovisual**

Teknik ini menggunakan *overheads*, slide presentasi dan video. Saat ini, video lebih populer digunakan. Namun, video jarang digunakan secara tersendiri. Biasanya, video disertai juga dengan kuliah sebagai penjelasan ataupun *insight* hal-hal yang disajikan dalam video.

b. Hands-On Methods

Metode ini membuat *trainee* untuk secara aktif terlibat dalam proses pembelajaran. Yang termasuk ke dalam metode ini adalah:

- **Simulasi**

Simulasi adalah metode training yang merepresentasikan kehidupan kerja nyata, dengan keputusan *trainee* dalam simulasi yang menggambarkan keputusan yang akan diambil dalam situasi yang sebenarnya. Simulasi ini juga membuat *trainee* dapat melihat efek dari keputusan mereka dan membuat mereka dapat belajar dari efek-efek tersebut untuk diaplikasikan di kehidupan nyata.

- **Case studies**

Studi kasus adalah deskripsi mengenai bagaimana karyawan menghadapi situasi yang sulit. *Trainee* diharuskan untuk menganalisis dan mengkritisi situasi, terlibat serta memberikan saran mengenai hal-hal yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan masalah.

- **Business Games**

Permainan ini mengharuskan *trainee* mengumpulkan informasi, menganalisis informasi tersebut, dan membuat keputusan. Permainan ini sering digunakan untuk pengembangan kemampuan manajerial. Permainan menstimulasi pembelajaran karena

partisipan secara aktif terlibat, serta karena permainan ini biasanya menggali kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan sehari-hari.

Untuk memastikan adanya pembelajaran dan transfer of training, permainan yang digunakan dalam training harus sederhana sehingga dapat dimainkan dalam waktu yang singkat. Permainan yang baik yaitu permainan yang dapat menimbulkan kesenangan dan ketertarikan dari partisipan saat memainkannya. Permainan harus dibuat serealistis mungkin agar terasa berarti bagi karyawan. *Trainee* harus merasakan bahwa mereka mendapatkan pengetahuan, keterampilan serta mendukung perubahan perilaku yang berguna bagi pekerjaan mereka.

- ***Role plays***

Role plays mengharuskan *trainee* untuk memerankan suatu karakter yang ditugaskan kepada mereka. Informasi terkait dengan situasi (seperti pekerjaan atau masalah interpersonal) diberikan kepada *trainee*. *Role plays* berbeda dari simulasi terkait dengan pilihan yang dimiliki oleh *trainee* dan level rincian situasi yang diberikan pada *trainee*. *Role plays* biasanya memberikan informasi yang lebih mendetail/terperinci dibandingkan dengan simulasi. Agar *role plays* menjadi efektif *trainee* harus terlibat dalam beberapa aktivitas sebelum, saat, dan setelah *role plays*. Sebelum *role plays*, sangatlah penting untuk menjelaskan tujuan dari aktivitas ini kepada *trainee*, sehingga meningkatkan pemahaman mereka bahwa aktivitas ini berarti dan dapat membuat mereka lebih termotivasi. Saat *role plays* dilakukan, *trainee* perlu untuk menjelaskan peran dari setiap karakter dan ketersediaan waktu dari aktivitas tersebut. Setelah *role plays* dilakukan, perlu dilakukan sesi pemberian insight atau debriefing. Sesi ini membantu *trainee* untuk memahami pengalaman mereka sebelumnya dan kegunaan dari pemahaman tersebut bagi kehidupan atau pekerjaan mereka sehari-hari.

c. ***Group Building Methods***

Group building methods adalah metode training yang didesain untuk meningkatkan efektivitas *team* atau kelompok. Training ini diarahkan untuk meningkatkan keterampilan *trainee* dan juga efektivitas kelompok. Dalam metode ini *trainee* membagi ide dan pengalaman, membangun identitas kelompok, berusaha memahami dinamika hubungan interpersonal, serta berusaha untuk memahami kelebihan dan kekurangan masing-masing dan rekan-rekan mereka. Yang termasuk ke dalam metode ini adalah *team training*.

- ***Team training***

Metode ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam berkerja disuatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Training ini terdiri dari tiga komponen kinerja, yaitu pengetahuan, sikap, dan perilaku. Yang dimaksud dengan perilaku adalah anggota kelompok harus menampilkan perilaku yang memudahkan mereka dalam berkomunikasi, berkoordinasi, beradaptasi, dan menyelesaikan tugas yang rumit untuk mencapai tujuan. Komponen pengetahuan berarti anggota kelompok harus memiliki model mental atau struktur kognitif yang membuat mereka dapat berfungsi secara efektif dalam situasi yang baru. Persepsi anggota kelompok terhadap tugas dan perasaan anggota kelompok terhadap satu sama lain adalah hal-hal yang membentuk komponen sikap.

Team training dapat memfasilitasi peserta dalam memahami dan menguasai beberapa aspek yang penting dalam *teamwork*, salah satunya seperti komunikasi. *Team training* juga biasanya menggunakan berbagai metode training sekaligus. Sebagai contoh, *lecture* dan video untuk memberikan pengetahuan mengenai *communication skills* yang diperlukan dalam membangun *team*. *Role plays* dan simulasi digunakan untuk memberikan peserta kesempatan untuk mempraktekan *communication skills* yang sedang

dipelajari. Apapun metode yang digunakan, penggalian insight dan pemberian *feedback* merupakan aspek yang penting untuk memastikan keberhasilan pembelajaran.

Penetapan materi training tentu harus dikaitkan dengan sasaran atau hasil pembelajaran seperti apa yang ingin dicapai melalui proses training. Berdasarkan lima hasil pembelajaran dari Noe (2010) yang merujuk pada teori *conditions of learning* dari Gagne (1985), maka metode-metode training yang dapat digunakan untuk mencapai hasil pembelajaran tertentu dapat dilihat di tabel berikut ini:

Tabel 2.2. Perbandingan Metode Training

Sasaran Training	Metode Training						
	<i>Lecture</i>	Video	Simulasi	Studi Kasus	<i>Games</i>	<i>Role Play</i>	<i>Team training</i>
<i>Verbal Information</i>	V	V	X	V	V	X	X
<i>Intellectual Skills</i>	V	X	V	V	V	X	V
<i>Cognitive Strategies</i>	V	X	V	V	V	V	V
<i>Attitudes</i>	V	V	X	X	X	V	V
<i>Motor Skills</i>	X	V	V	X	X	X	X

Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill

Berdasarkan jurnal dari Gillespie, Chaboyer & Murray (2010) yang menyatakan bahwa komunikasi dalam *team* dapat ditingkatkan melalui *team training intervention*, maka peneliti memilih metode *team training*. Lebih lanjut, dalam jurnal tersebut dinyatakan bahwa *team training* yang disusun, harus disesuaikan dengan tujuan, ketersediaan sumber daya, dan lingkungan institusi dimana *team training* akan diberikan. *Team training* juga biasanya menggunakan berbagai metode training sekaligus (Noe, 2010). Oleh karena itu, berdasarkan sasaran pembelajaran yang mencakup *intellectual skills*, *verbal information*, dan *cognitive strategies*, maka peneliti memilih metode *lecture*, *video*, simulasi, *games*, dan *role play* sebagai metode penyampaian materi pada *team training*.

Melalui metode-metode tersebut, diharapkan sasaran pembelajaran yang telah ditetapkan dalam training dapat tercapai.

2.4.3.5 Uji Coba dan revisi

Dalam Noe (2010), uji coba disebut juga sebagai *pilot testing*. Proses ini adalah proses preview dari program training kepada konsumen seperti trainer yang potensial atau manajer. Maksud dari percobaan dari training yang disusun sebelumnya ini adalah untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang masih ada. Apakah sasaran training telah jelas dan tepat dirumuskan, apakah alat ukurnya telah tepat, apakah bahannya telah relevan dan metode trainingnya sesuai dan dapat dilaksanakan oleh trainer. Jika masih dijumpai kelemahan dapat langsung dilakukan revisi dan perbaikan-perbaikan. Dengan demikian dapat diusahakan efektivitas training yang optimal dan dihindari biaya yang terlalu tinggi.

2.4.3.6 Penerapan dan Evaluasi

Evaluasi training dapat membantu penyelenggara untuk memahami hasil investasi dari training yang telah dilakukan, serta menyediakan informasi yang diperlukan untuk mengembangkan dan menyempurnakan training tersebut (Noe, 2010). Evaluasi training terdiri dari evaluasi *formative* dan *summative*.

Evaluasi *formative* adalah evaluasi training yang dilakukan saat perancangan dan pengembangan program training. tujuan dari evaluasi ini adalah untuk memastikan program training telah dirancang dan dengan baik dan dapat berjalan dengan lancar. Selain itu, evaluasi ini bertujuan untuk melihat reaksi peserta terhadap materi training serta mengukur apakah materi dalam training telah dapat dipahami oleh peserta training. Sementara itu, evaluasi *summative* bertujuan untuk melihat apakah terdapat perubahan yang diakibatkan oleh partisipasi peserta dalam training.

Kedua jenis evaluasi tersebut bertujuan untuk mengukur efektivitas dari program training yang telah diberikan. Kirkpatrick dalam Noe (2010) menjelaskan

bahwa suatu training yang efektif dapat dilihat evaluasinya dari beberapa kriteria level yaitu:

- 1) Reaksi dari peserta training (*reaction criteria*); “Sejauh mana peserta training menyukai pengalaman training ini?”. Kriteria ini melihat bagaimana penilaian, perasaan dan sikap peserta training terhadap sesi training yang diberikan
- 2) Pembelajaran dari peserta training (*learning criteria*); “seberapa banyak yang peserta pelajari dari pengalaman training ini?”. Kriteria ini melihat seberapa besar peserta dapat menyerap materi atau pembelajaran yang didapat dari training.
- 3) Perilaku peserta training pada pekerjaan (*behavior criteria*); “seberapa banyak perubahan perilaku yang dialami peserta training sebagai hasil dari pengalaman training?”. Kriteria ini melihat apakah hasil pembelajaran dari training telah diterapkan dalam situasi kerja. Hal ini dapat diukur melalui kuesioner, wawancara dan observasi secara berkala (satu bulan sekali) setelah training berlalu sampai waktu enam bulan bulan setelahnya. Tingkat evaluasi ini dapat dikaitkan dengan *transfer of training* (TOT). *Transfer of training* merupakan konsep mengenai apakah training benar-benar diaplikasikan dalam situasi kerja yang sebenarnya (Riggio, 2008). Menurut Wexley & McCellin (dalam Riggio, 2008), transfer of training (TOT) terjadi ketika ada elemen-elemen stimulus dan respon yang identik antara kegiatan training dan situasi kerja nyata. TOT akan terbentuk bila nantinya lingkungan kerja mendukung perilaku baru yang dipelajari saat training. Supaya TOT bisa lebih optimal, peserta training dapat membuat tujuan pribadi yang sejalan dengan *insight* yang diperoleh dari training untuk diimplementasikan dalam pekerjaannya, selain itu *feedback* dan *reinforcement* dari atasan atau rekan kerja terhadap perilaku baru yang diharapkan akan memperkuat TOT.
- 4) Hasil dari organisasi (*result criteria*); “sejauh mana training berpengaruh pada organisasi?”, “Sebesar apa manfaat atau keuntungan dari training dirasakan oleh organisasi?”. Kriteria ini melihat hubungan atau

perbandingan antara hasil training dengan kemajuan organisasi. Misalnya: produktivitas, kepuasan kerja, *turn over*, kualitas kerja, dsb. Pada kriteria ini dapat dilakukan analisis *cost-benefit* dengan membandingkan biaya yang dikeluarkan untuk training dengan keuntungan yang didapat organisasi sebagai hasil training yang dilakukan. Hal ini dikenal pula dengan istilah *Return of investment* (ROI).

Dalam intervensi training yang dilakukan, peneliti menggunakan evaluasi training hingga level kedua, yaitu kriteria reaksi dan pembelajaran, dikarenakan intervensi training yang dilakukan peneliti bersifat *pilot testing*. Hal tersebut didasarkan pada pernyataan Noe (2010) bahwa evaluasi dalam pilot testing menggunakan evaluasi *formative*, yaitu evaluasi mengukur reaksi dan pemahaman peserta terhadap materi training.

2.5 Dinamika Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap *Teamwork* Melalui *Team training*

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui adanya peningkatan efektivitas *teamwork* pada kelompok level manajerial PT X. Hal ini perlu diteliti lebih lanjut karena masih terbatasnya penelitian yang serupa, terutama yang melibatkan variabel komunikasi interpersonal dan *teamwork*. *Teamwork* merupakan aspek yang penting bagi organisasi yang pada dasarnya merupakan sebuah *team* yang terdiri dari individu yang bekerja sama dan saling bergantung dalam mencapai tujuan bersama (Riggio, 2007). *Teamwork* memberikan kesempatan bagi orang biasa untuk mencapai hasil yang luar biasa. *Teamwork* dapat memberikan keseimbangan antara anggota *team* dengan menciptakan suatu lingkungan dimana mereka tertarik untuk memberikan kontribusi dan partisipasi dalam rangka mengembangkan lingkungan yang positif dan efektif. *Teamwork* juga dapat menciptakan lingkungan bekerja yang fleksibel dan kooperatif, dimana kolaborasi dan ketergantungan sosial lebih diutamakan daripada individualisme dan kompetisi dalam mencapai tujuan (Tarricone & Lucca, 2002).

Banyak organisasi bergantung pada konsep *team* sebagai kunci dari produktivitas dan peningkatan atribut kinerja, termasuk di dalamnya efisiensi. Selain itu, *team* dan *teamwork* dalam organisasi juga dapat meningkatkan partisipasi dan inovasi, pengurangan kesalahan, peningkatan kualitas, peningkatan *responsiveness*, efektivitas biaya, pelayanan konsumen yang lebih baik, serta meningkatkan kepuasan karyawan (DeGrosky, 2006). *Teamwork* juga akan menghasilkan keuntungan bagi individu dan organisasi, yaitu konsumen mendapatkan pelayanan yang lebih baik, kepuasan karyawan meningkat, kualitas produk dan pelayanan meningkat, ongkos produksi menurun, kecelakaan kerja menurun, serta kreativitas dan inovasi meningkat (Parker, 2007).

PT X memiliki beberapa permasalahan yang mengindikasikan bahwa *teamwork* di level manajerial belum efektif. Permasalahan tersebut antara lain terungkap melalui laporan perumusan budaya PT X tahun 2010, dimana nilai *teamwork* paling banyak dipilih oleh karyawan karena mereka menganggap *teamwork* di PT X masih kurang solid, terutama di level manajerial. Data ini ditunjang oleh hasil pengukuran sumbatan organisasi dan hasil wawancara serta analisa data yang memperlihatkan adanya permasalahan *teamwork*, khususnya pada level manajerial. Permasalahan *teamwork* di level manajerial ini digambarkan sebagai masih “bekerja bersama” belum “saling bekerja sama untuk mencapai tujuan”. Secara lebih spesifik, kurangnya keterbukaan dan koordinasi pada level manajerial ini terlihat dari sering terjadinya ketidaksepahaman antar pimpinan departemen mengenai suatu tugas atau target perusahaan, cenderung bekerja sendiri-sendiri, sering terjadi konflik serta seringkali saling menyalahkan jika terjadi suatu permasalahan. Permasalahan tersebut secara umum disebabkan Ka.Dept dan Ka.Sie antar departemen yang jarang saling memberikan *feedback* atau umpan balik, hanya mengandalkan satu media komunikasi dalam menyampaikan informasi, kurang bersedia untuk saling mendengarkan satu sama lain, dan tidak saling mem-*follow up* pekerjaan yang memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya.

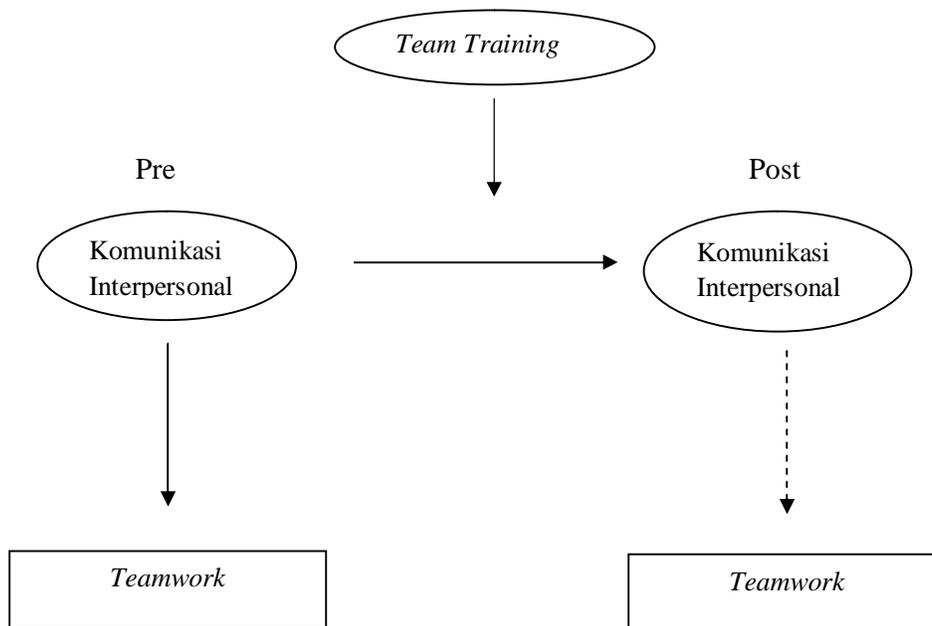
Uraian permasalahan di atas memperlihatkan bahwa *team* level manajerial memiliki permasalahan pada aspek *teamwork* yang disebabkan permasalahan pada

aspek komunikasi. Parker (2007) menyatakan bahwa salah satu elemen yang penting untuk membentuk *teamwork* yang efektif adalah melalui komunikasi yang terbuka antar anggota *team*. Hal ini berarti, permasalahan pada area komunikasi, akan mempengaruhi efektivitas *teamwork*. Hal tersebut dikarenakan komunikasi merupakan elemen terpenting dalam koordinasi *team*, yang berfungsi memastikan informasi tersampaikan dan dapat dipahami dengan baik oleh setiap anggota *team*, yang kemudian akan berkontribusi pada proses koordinasi dan *teamwork* (Gillespie, Chaboyer & Murray, 2010).

Oleh karena itu, diperlukan sebuah cara untuk merubah atau mengintervensi area komunikasi interpersonal pada level manajerial yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan efektivitas *teamwork*, sebagai alternatif permasalahan *teamwork* yang dialami PT X. Intervensi yang bersumber pada topik komunikasi interpersonal, lebih merujuk pada *interpersonal intervention*, yaitu jenis intervensi yang mengarah pada hubungan individual karyawan dengan karyawan lainnya. Tujuan dari intervensi ini adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif bersama karyawan lain, sehingga akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Jenis intervensi yang paling umum digunakan dalam *interpersonal intervention* adalah teknik training dan teknik konseling (Smither, Houston, & McIntire, 1996).

Berdasarkan uraian di atas, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komunikasi, adalah melalui *team training*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gillespie, Chaboyer dan Murray tahun 2010, yang membuktikan bahwa *team training interventions* dapat meningkatkan komunikasi interpersonal dalam *team*. *Team training* adalah seperangkat alat dan metode yang digunakan sebagai strategi pembelajaran untuk meningkatkan kapasitas anggota *team* agar dapat bekerja lebih kooperatif dalam mencapai tujuan (Noe, 2008). Hal ini berarti, melalui *team training*, karyawan dapat mengalami sebuah proses pembelajaran untuk memahami keterampilan komunikasi interpersonal, sebagai salah satu aspek yang mendukung *team* dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian dinamika di atas, maka gambaran model penelitian dalam penelitian ini adalah dapat dilihat pada bagan 2.1 sebagai berikut:



Bagan 1. Model Penelitian

BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan secara lebih rinci mengenai metode penelitian. Pendekatan penelitian akan menjelaskan tentang bagaimana gambaran umum pelaksanaan penelitian, hipotesa penelitian, dan variabel dalam penelitian. Partisipan penelitian akan menjelaskan mengenai partisipan yang terlibat dan berapa banyak jumlah partisipan. Selanjutnya metode pengumpulan data akan menjelaskan tentang cara pengambilan data. Prosedur penelitian akan menjelaskan mengenai langkah-langkah atau tahapan pelaksanaan penelitian. Serta metode pengolahan data yang menjelaskan tentang teknik analisa statistik yang akan digunakan.

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menggali informasi yang dibutuhkan, sedangkan metode kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data tambahan. Pendekatan kuantitatif paling sesuai digunakan jika fenomena dari variasi, situasi, masalah atau isu membutuhkan kuantifikasi, secara dominan menggunakan variabel kuantitatif dan juga jika analisis akhir menghasilkan besaran dari suatu variasi (Kumar, 1999). Data-data yang diolah secara kuantitatif di dalam penelitian ini berasal dari kuesioner. Pendekatan kualitatif yang digunakan untuk mengumpulkan data tambahan, merupakan pendekatan yang paling sesuai digunakan untuk mendapatkan pemahaman mendalam dan khusus mengenai suatu fenomena tertentu serta untuk memahami manusia dalam segala kompleksitasnya sebagai makhluk subjektif. Pada pendekatan kualitatif dihasilkan data-data yang bersifat deskriptif seperti transkrip hasil wawancara, catatan lapangan, gambar, foto-foto, rekaman audio visual maupun rekaman video (Poerwandari, 2005). Data-data yang diolah secara kualitatif di dalam penelitian ini berasal dari wawancara.

3.2 Tipe Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *action research*, yaitu suatu proses menemukan solusi bagi permasalahan nyata dengan cara berkolaborasi dengan klien dalam mengumpulkan data, menganalisis data, dan mengembangkan *action plans* untuk perubahan (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Di dalam desain ini terdapat delapan tahap yang perlu dilakukan yaitu tahap *scouting* (menemukan informasi umum mengenai organisasi), tahap *entry* (membangun hubungan yang kolaboratif dengan klien dan memulai eksplorasi masalah), tahap *data collection* (mengembangkan variabel dan proses organisasi), tahap *data feedback* (melakukan diskusi dan analisis data), tahap *diagnosis* (menyatakan posisi dan permasalahan organisasi), tahap *action planning* (mengembangkan *action plans* secara spesifik dan menentukan implementasi secara keseluruhan), tahap *action implementation* (melaksanakan implementasi *actions plans*), serta tahap *evaluation* (mengukur dampak dan efektivitas dari implementasi *action plans*).

3.3 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain *before-after* atau *pretest-posttest*. Desain ini digunakan untuk melihat adanya perubahan pada situasi, fenomena, masalah dan tingkah laku; serta mengukur keefektivitasan suatu program (Kumar, 1999). Desain ini dapat dijelaskan sebagai dua set desain *cross sectional* yang diobservasi pada populasi yang sama untuk melihat adanya perubahan fenomena atau variabel. Perubahan yang dimaksud disini dilihat dengan membandingkan reaksi dan pemahaman sebelum dan sesudah dilakukannya intervensi.

3.4 Variabel Penelitian

3.4.1 Variabel Terikat: *Teamwork*

Definisi konseptual dari variabel ini adalah proses psikologis, perilaku dan mental dari anggota *team* dalam berkoordinasi satu dengan lainnya dalam melaksanakan tugas dan upaya mencapai tujuan (Parker, 2007)

Definisi operasional dari variabel ini adalah skor item *clear purpose, informality, participation, listening, civilized disagreement, consensus decision, open communication and trust, clear roles dan work assignment, shared leadership, external relations, style diversity*, dan *self assessment* yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner efektivitas *teamwork*.

3.4.2 Variabel Bebas: Komunikasi Interpersonal

Definisi konseptual dari variabel ini adalah proses pertukaran informasi antar individu (DeVito, 1989). Definisi operasional dari variabel ini adalah skor dimensi *openness, empathy, supportiveness, positiveness* dan *equality* yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner komunikasi interpersonal.

3.5 Intervensi Penelitian: *Team Training “Team Communication”*

Definisi konseptual dari *team training* adalah seperangkat alat dan metode yang digunakan sebagai strategi pembelajaran untuk meningkatkan kapasitas anggota *team* agar dapat bekerja lebih kooperatif dalam mencapai tujuan (Noe, 2010).

3.6 Rumusan Permasalahan

Rumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

1. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap *teamwork* pada level manajerial di PT X?
2. Apakah *team training* berperan terhadap peningkatan komunikasi interpersonal dan berdampak pada *teamwork* level manajerial PT X?

3.7 Hipotesis Kerja

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H_{a1} : Komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap *teamwork* level manajerial di PT X
- H_{a0} : Komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap *teamwork* level manajerial di PT X

2. H_{b1} : Terdapat peningkatan yang signifikan antara skor kuesioner komunikasi interpersonal, sebelum dan setelah dilakukan intervensi.
 H_{b0} : Tidak terdapat peningkatan yang signifikan antara skor hasil kuesioner komunikasi interpersonal, sebelum dan setelah dilakukan intervensi.

3.8 Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh jajaran level manajerial yang berjumlah 24 orang.

3.9 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data di dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode, yang meliputi kuesioner, wawancara, observasi dan dokumen. Berikut akan dijelaskan secara terperinci mengenai empat metode tersebut.

3.9.1 Kuesioner

Pengertian lain dari kuesioner menurut Kumar (1999) adalah daftar pertanyaan tertulis dari jawabannya yang diisi oleh responden. Dalam kuesioner, responden membaca pertanyaan, menginterpretasikan apa yang diharapkan dan menulis jawaban. Pada kuesioner, karena tidak ada individu yang menjelaskan arti setiap pertanyaan pada setiap responden, penting untuk diingat bahwa pertanyaan tertulis harus tertulis secara jelas dan mudah dipahami. Kuesioner harus dikembangkan dengan gaya interaktif. Artinya, responden harus merasa seakan-akan seseorang sedang menanyakan pertanyaan pada mereka secara langsung.

Penggunaan kuesioner memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan (Kumar, 1999). Kekuatan dari penggunaan kuesioner adalah kemudahan dalam hal waktu, tenaga, dan finansial. Selain itu, dalam beberapa situasi yang menggunakan pertanyaan sensitif, kuesioner dapat menyediakan informasi yang akurat karena adanya kerahasiaan atau anonimitas yang terjaga dengan baik. Kelemahan dari penggunaan kuesioner adalah keterbatasan aplikasi pada partisipan yang mampu membaca dan menulis, tingkat pengembalian yang rendah

akibat ketidakminatan partisipan dalam menjawab, adanya pengaruh untuk menjawab ke arah tertentu karena adanya pengetahuan sebelumnya, dan tersedianya informasi yang terbatas.

Kuesioner yang digunakan di dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang telah diadaptasi untuk kondisi Indonesia. Kuesioner tersebut menggunakan skala Likert atau *summated rating scale*, dimana setiap item dalam skala memiliki nilai yang sama dalam merefleksikan sikap mengenai isu yang dipertanyakan (Kumar, 1999). Skala ini menggunakan pernyataan yang diikuti dengan respon berupa derajat persetujuan yang bervariasi mengenai pernyataan tersebut. Respon atau alternatif jawaban dapat diberikan berdasarkan fenomena yang diteliti dan tujuan penelitian. Alternatif jawaban ini dibuat dalam bentuk kata dengan interval yang kurang lebih sama di antara derajat persetujuan tersebut (DeVellis, 2003). Penelitian ini menggunakan satu buah kuesioner yang terdiri atas dua bagian, yaitu kuesioner komunikasi dan kuesioner *teamwork*.

a. Kuesioner *Teamwork*

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur *teamwork* di dalam penelitian ini diambil dari alat ukur efektivitas *teamwork* dari buku karangan Glenn M. Parker (2007) yang berjudul *Team Player and Teamwork*, yang disusun berdasarkan pada karakteristik *teamwork* yang efektif, yaitu *clear purpose, informality, participation, listening, civilized disagreement, consensus decision, open communication and trust, clear roles dan work assignment, shared leadership, external relations, style diversity, dan self assessment*. Seluruh item dalam kuesioner ini mengandung pernyataan positif dengan pemberian penilaian sebagai berikut: sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), setuju (3), dan sangat setuju (4). Untuk memastikan kuesioner ini dapat digunakan untuk mengukur kondisi komunikasi interpersonal pada kelompok level manajerial. Maka peneliti kemudian melakukan uji validitas dan reliabilitas.

Validitas sebuah tes berhubungan dengan apa yang diukur oleh sebuah alat tes dan seberapa baik atau tepat alat tes tersebut mengukurnya (Anastasi & Urbina, 1997). Menurut Kaplan & Saccuzzo (1997), validitas adalah kesesuaian

antara skor tes dengan kualitas dari apa yang diukur. Validitas yang digunakan untuk mengukur kuesioner ini adalah validitas konstruk, yaitu sejauh mana test dapat mengukur teori atau konstruk yang digunakan. Metode yang digunakan untuk mengukur validitas konstruk adalah dengan *internal consistency*, yaitu dengan mengkorelasikan skor setiap subtes dengan skor total dan memilih item yang menunjukkan korelasi tinggi dengan skor total (Anastasi & Urbina, 1997). Berdasarkan uji validitas yang dilakukan pada 12 item dalam kuesioner, semua item terbukti valid sehingga kemudian dipertahankan menjadi item pernyataan dari kuesioner *teamwork*.

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas terhadap kuesioner ini. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi skor seseorang jika ia diukur beberapa kali, oleh tes yang sama pada saat yang berbeda, atau oleh serangkaian tes yang serupa (Anastasi & Urbina, 1997). Metode yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah *single-trial* dengan menggunakan *Alpha Cronbach*. Tujuan dari metode ini adalah mengetahui apakah seluruh item dalam pengukuran secara konsisten mengukur hal yang sama (Anastasi & Urbina, 1997). Tinggi rendahnya reliabilitas sebuah tes dinyatakan melalui sebuah koefisien reliabilitas. Menurut Kaplan & Saccozzo (1997), koefisien reliabilitas yang dianggap baik dalam sebuah pengukuran dalam sebuah penelitian lebih besar dari 0,7. Setelah dilakukan uji reliabilitas, kemudian diketahui bahwa alat kuesioner komunikasi interpersonal ini memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,924. Hal ini memberikan arti bahwa kuesioner komunikasi interpersonal sudah mampu mengukur hal yang sama secara konsisten. Dengan demikian, berdasarkan pengujian statistik terhadap kuesioner tersebut maka dapat dikatakan bahwa kuesioner komunikasi interpersonal yang terdiri atas 12 item pernyataan dikatakan valid dan reliabel, serta dapat digunakan dalam penelitian ini.

Untuk pengolahan data terkait dengan kategorisasi efektivitas *teamwork*, dilakukan pengelompokan responden penelitian sesuai dengan skor total yang dimiliki oleh masing-masing responden pada norma hipotetik. Kategorisasi ini dibagi dalam tiga kelompok, yaitu rendah (rentang skor total 12-24), sedang (rentang skor total 25-36) dan tinggi (rentang skor total 37-48).

b. Kuesioner Komunikasi Interpersonal

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kondisi komunikasi interpersonal disusun mengacu pada konsep komunikasi interpersonal dari DeVito (1989). Secara keseluruhan, kuesioner ini terdiri dari 14 item pernyataan, dimana pertanyaan tersebut diturunkan dari dimensi-dimensi komunikasi interpersonal seperti *openness*, *empathy*, *supportiveness*, *positiveness* dan *equality*. Dimensi *openness* terdiri dari 3 item pernyataan, *emphaty* terdiri dari 3 item pernyataan, *supportiveness* terdiri dari 4 item pernyataan, *positiveness* terdiri dari 2 item pernyataan, dan dimensi *equality* terdiri dari 2 item pernyataan. Penilaian yang diberikan responden terdiri atas 4 pilihan jawaban, yaitu dari sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, dan sangat setuju. Seluruh item dalam kuesioner ini mengandung pernyataan positif dengan pemberian penilaian sebagai berikut: sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), setuju (3), dan sangat setuju (4). Untuk memastikan kuesioner ini dapat digunakan untuk mengukur kondisi komunikasi interpersonal pada kelompok level manajerial. Maka peneliti kemudian melakukan uji validitas dan reliabilitas.

Validitas sebuah alat tes berhubungan dengan apa yang diukur oleh alat tes tersebut, dan seberapa baik atau tepat tes tersebut mengukurnya (Anastasi & Urbina, 1997). Menurut Kaplan & Sacuzzo (1997), validitas adalah kesesuaian antara skor tes dengan kualitas yang diukur. Validitas yang digunakan untuk mengukur kuesioner ini adalah validitas konstruk, yaitu sejauh mana tes dapat mengukur konstruk atau teori yang digunakan. Metode yang digunakan untuk mengukur validitas konstruk adalah dengan *internal consistency*, yaitu dengan mengkorelasikan skor setiap subtes dengan skor total dan memilih item yang menunjukkan korelasi tinggi dengan skor total (Anastasi & Urbina, 1997). Berdasarkan uji validitas yang dilakukan pada 14 item dalam kuesioner, semua item terbukti valid sehingga kemudian dipertahankan menjadi item pernyataan dari kuesioner komunikasi interpersonal.

Selanjutnya, peneliti melakukan uji reliabilitas terhadap kuesioner komunikasi interpersonal. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi skor seseorang jika ia diukur beberapa kali, oleh tes yang sama pada saat yang berbeda, atau oleh

serangkaian tes yang serupa (Anastasi & Urbina, 1997). Metode yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah *single-trial* dengan menggunakan *Alpha Cronbach*. Tujuan dari metode ini adalah mengetahui apakah seluruh item dalam pengukuran secara konsisten mengukur hal yang sama (Zechmeister, Zeichmeister, & Shaughnessy, 2001). Tinggi rendahnya reliabilitas sebuah tes dinyatakan melalui sebuah koefisien reliabilitas. Menurut Kaplan & Saccozzo (1997) dan DeVellis (2003), koefisien reliabilitas yang dianggap sangat baik dalam sebuah pengukuran dalam sebuah penelitian adalah antara 0,8 hingga 0,9. Setelah dilakukan uji reliabilitas, kemudian diketahui bahwa alat kuesioner komunikasi interpersonal ini memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,914. Hal ini memberikan arti bahwa kuesioner komunikasi interpersonal sudah mampu mengukur hal yang sama secara konsisten. Dengan demikian, berdasarkan pengujian statistik terhadap kuesioner tersebut maka dapat dikatakan bahwa kuesioner komunikasi interpersonal yang terdiri atas 14 item pernyataan dikatakan valid dan reliabel, serta dapat digunakan dalam penelitian ini.

Untuk pengolahan data terkait dengan kategorisasi komunikasi interpersonal, dilakukan pengelompokan responden penelitian sesuai dengan skor total yang dimiliki oleh masing-masing responden pada norma hipotetik. Kategorisasi ini dibagi dalam tiga kelompok, yaitu rendah (rentang skor total 14-28), sedang (rentang skor total 29-42) dan tinggi (rentang skor total 43-56).

3.9.2 Wawancara

Salah satu metode pengumpulan data yang biasa digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara. Wawancara merupakan suatu metode pengambilan data berupa tanya jawab atau percakapan yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan oleh pendekatan lain (Poerwandari, 2005).

Patton (dalam Poerwandari, 2005) membedakan tiga pendekatan dasar dalam memperoleh data kualitatif melalui wawancara, yaitu wawancara informal, wawancara dengan pedoman umum, dan wawancara dengan pedoman standar yang terbuka. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan pedoman umum, dimana di dalam prosesnya, peneliti memiliki pedoman wawancara yang sangat umum dengan mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tanpa bentuk pertanyaan eksplisit. Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek-aspek yang harus dibahas, sekaligus menjadi daftar pengecek apakah aspek-aspek relevan tersebut telah dibahas atau ditanyakan (Poerwandari, 2005).

Metode pengumpulan data wawancara dengan metoda umum ini digunakan pada proses awal penggalian dan pengerucutan masalah di PT X. Peneliti melakukan wawancara pada pihak-pihak yang terlibat sejak awal perumusan dan perancangan nilai-nilai budaya organisasi di PT X, yaitu Corporate Management, Kepala Departemen HRD, dan Kepala Seksi OD & Recruitment. Wawancara tersebut bertujuan untuk menggali gambaran umum kondisi *teamwork* atau kerjasama tim di perusahaan saat ini di PT X. Hasil wawancara dengan pedoman umum ini menjadi dasar dalam menentukan permasalahan penelitian dan pembuatan rancangan *actions plans* atau intervensi.

Wawancara juga dilakukan setelah intervensi training, yang bertujuan untuk menggali opini dan penilaian peserta mengenai training yang telah diberikan. Penilaian ini berupa apa yang mereka rasakan terhadap sesi training yang telah diberikan. Selain itu, wawancara ini juga dilakukan untuk menggali seberapa jauh mereka dapat memahami materi yang telah diberikan, serta untuk mendapatkan masukan mengenai perbaikan yang bisa dilakukan untuk menyempurnakan modul training komunikasi.

3.9.3 Observasi

Menurut Poerwandari (2005), istilah observasi diarahkan pada kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut. Tujuan

observasi adalah mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna kejadian dilihat dari perspektif mereka yang terlibat dalam kejadian yang diamati tersebut. deskripsi harus akurat, faktual sekaligus teliti tanpa harus dipenuhi berbagai catatan panjang lebar yang tidak relevan.

Observasi dalam penelitian ini digunakan dalam memperhatikan gerak-gerik peserta selama *pilot testing team training* berlangsung. Hal-hal yang menjadi fokus perhatian adalah tingkah laku dan bahasa tubuh peserta *pilot testing team training* yang berkaitan dengan komunikasi yang efektif. Hasil dari observasi akan menjadi data pendukung dalam mengukur reaksi dan pemahaman peserta terhadap materi training. Selain itu, melalui metode ini, peneliti juga mampu melakukan refleksi dan bersikap introspektif terhadap hasil penelitian.

3.9.4 Dokumen

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, dan kebijakan. Dokumen dapat pula berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa, dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2010).

Dalam penelitian ini, dokumen yang dijadikan data pendukung adalah profil perusahaan, visi misi perusahaan, laporan perumusan budaya PT X tahun 2010, hasil penyebaran kuesioner *The Blockage Questionnaire* di bulan Januari 2011, nilai budaya perusahaan beserta butir perilakunya, struktur organisasi, dan data karyawan.

3.10 Metode Analisis Data

Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan pengolahan data kuantitatif dan kualitatif. Pengolahan data kuantitatif yang menggunakan analisis

statistik dilakukan dengan bantuan program *SPSS for Windows* versi 15.0. Data yang menyangkut gambaran demografik responden, yaitu jenis kelamin, bagian kerja, dan lama bekerja diolah dengan menggunakan analisis statistik deskriptif yang menyediakan pengukuran numerikal tentang penyebaran skor (Howell, 2004). Penyebaran skor yang ditampilkan dalam bentuk frekuensi memberikan gambaran umum terhadap data kontrol responden.

Selanjutnya, dilakukan uji statistik untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara dua variabel komunikasi interpersonal dan *teamwork*. Guilford & Fruchter (1978) menjelaskan bahwa korelasi *Pearson's product moment* digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara dua variabel yang sifatnya kontinu. Koefisien dari korelasi *Pearson's product moment* bervariasi dari -1,00 hingga + 1,00. Angka di dalam koefisien menunjukkan besarnya hubungan antar dua variabel, di mana angka yang mendekati 1,00 menunjukkan hubungan yang lebih besar sementara angka 0 menunjukkan tidak adanya hubungan. Tanda di dalam koefisien menunjukkan arah hubungan antar dua variabel tersebut, dimana tanda positif menunjukkan hubungan yang searah, sementara tanda negatif menunjukkan hubungan yang berbanding terbalik. Di dalam mengolah data korelasi ini, signifikansi ($p < 0,01$ atau $p < 0,05$) adalah hal yang penting, sebab besarnya signifikansi menandakan probabilitas kesalahan korelasi sangat kecil. Selain melihat korelasi atau hubungan antar dua variabel, perlu dilihat pula seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, analisis statistik korelasi menggunakan analisis regresi linier sederhana, yang dapat mengukur besaran hubungan antara dua variabel dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Selanjutnya, terdapat data-data yang diperoleh pada kegiatan training, yaitu data kuesioner *pre-test* dan *post-test*. Data kuesioner *pre-test* dan *post-test* digunakan untuk mengetahui perubahan pemahaman terhadap materi training dan perubahan sikap yang terjadi pada responden. Untuk mengolahnya, diperlukan analisis statistik dengan menggunakan *Independent t-test* dengan *paired samples*. Analisis ini digunakan untuk mengetahui perbedaan antara dua pasang skor sebagai efek dari manipulasi eksperimental (Field, 2000), dalam hal ini adalah

intervensi penelitian. Perbedaan ini dilihat dari *mean* pada pasangan skor tersebut dan membandingkannya dengan perbedaan dari *mean* populasi. Standar deviasi yang terdapat pada hasil tes mengindikasikan variabilitas *mean* sampel, sedangkan nilai *t* diperoleh dari pembagian perbedaan *mean* dengan standar *error* dari perbedaan distribusi *sampling*. Pada program SPSS, nilai *t* telah diolah secara otomatis dan nilai signifikansi $p < 0,05$ menandakan adanya perbedaan antara dua set skor tersebut.

3.11 Prosedur Penelitian

Sesuai dengan desain penelitian *action research*, maka penelitian ini terdiri dari delapan tahap (Smither, Houston & McIntire, 1996). Tahap-tahap dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam sub-bab berikut:

3.11.1 Tahap *Scouting*

Pada tahap awal, peneliti masuk ke dalam PT X dan menemukan informasi umum mengenai perusahaan tersebut, yaitu meliputi profil perusahaan, struktur perusahaan, bidang perusahaan, lokasi perusahaan, klien-klien perusahaan, demografi karyawan dan sebagainya. Pada tahap ini, peneliti kemudian mengetahui bahwa PT X baru saja merumuskan empat nilai budaya organisasi, yaitu *teamwork*, *operational excellence*, *professional* dan *customer care* yang kemudian diresmikan melalui acara *kick off* atau peluncuran budaya organisasi pada tanggal 11 dan 12 Februari 2011. Pada tahap ini, peneliti berusaha membina hubungan baik dengan pihak-pihak di dalam perusahaan dan menyatakan tujuan untuk melaksanakan penelitian di PT X.

3.11.2 Tahap *Entry*

Pada tahap ini, bersama-sama dengan pihak HRD PT X, peneliti mempelajari berbagai permasalahan yang kemudian mendorong keinginan perusahaan untuk melakukan perubahan. Kemudian peneliti secara khusus mempelajari kebijakan-kebijakan terkait perubahan yang digagas melalui penetapan budaya organisasi, serta tujuan dari perubahan-perubahan tersebut.

Peneliti juga secara khusus mempelajari laporan Perumusan Nilai Budaya PT X yang telah disusun oleh Tim Perumusan Nilai Pembentuk Budaya Perusahaan pada bulan Agustus hingga September 2010 dan hasil penyebaran kuesioner *the blockage questionnaire*. Peneliti juga melakukan wawancara informal terkait kondisi aktual budaya perusahaan saat ini.

Pada tahap ini, peneliti juga mengajukan proposal penelitian pada pihak manajemen PT X dengan menguraikan permasalahan penelitian yang akan diangkat, tujuan dari penelitian, serta kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam penelitian. Hal ini perlu dilakukan, agar tercipta harapan yang saling menguntungkan antara peneliti dan pihak manajemen, dimana pihak manajemen memberikan kepercayaan atas kegiatan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti demi kepentingan perusahaan. Tanpa adanya dukungan dari pihak manajemen, kegiatan penelitian dan intervensi tidak dapat dilanjutkan (Smither & McIntire, 1996).

3.11.3 Tahap *Data Collection*

Setelah mendapatkan persetujuan dan dukungan dari pihak manajemen PT X untuk melakukan penelitian ini, peneliti mulai melakukan proses pengumpulan data. Proses ini diawali dengan mengembangkan variabel-variabel penelitian, yaitu *teamwork* dan komunikasi interpersonal. Kemudian peneliti melakukan adaptasi dari kuesioner *teamwork effectiveness* (Parker, 2007) dan kuesioner komunikasi dari Pelawi (2009). Kedua kuesioner ini kemudian diuji keterbacaan oleh pihak perusahaan dan sesama rekan peneliti di PT X.

Kegiatan yang selanjutnya dilakukan adalah dengan mengumpulkan data penelitian pada tahap pre-test. Tahap ini dimulai dengan mengadakan penyebaran satu set kuesioner bagi tiap responden, yang terdiri atas dua bagian, yaitu kuesioner *teamwork* dan kuesioner komunikasi interpersonal. Penyebaran kuesioner *pre-test* dilakukan pada tanggal 2 Mei 2011 terhadap 24 orang level manajerial (Kepala Departemen dan Kepala Seksi). Selain itu, dilakukan pula wawancara dengan menggunakan metode umum kepada Kepala Departemen

HRD dan Kepala Seksi *OD & Recruitment*. Wawancara tersebut bertujuan untuk melengkapi data dari segi kualitatif.

3.11.4 Tahap *Data Feedback*

Setelah melakukan pengambilan data, dilakukan analisis data secara kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif yang diolah berasal dari kuesioner *teamwork* dan kuesioner komunikasi interpersonal. Sedangkan data kualitatif diolah berdasarkan hasil wawancara untuk mengkonfirmasi dan memperkaya data kuantitatif hasil kuesioner.

Pada tahap ini, peneliti mendiskusikan hasil kegiatan *pretest* dengan Presiden Direktur, Kepala Departemen HRD dan Kepala Seksi *OD & Recruitment* PT X mengenai keadaan *teamwork* dan komunikasi interpersonal pada sampel yang diteliti. Dengan demikian, pihak perusahaan mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, sehingga mampu memahami kerangka permasalahan dalam perusahaan tersebut (Smither, Houston, & McIntire, 1996).

3.11.5 Tahap *Diagnosis*

Tahap kelima dari penelitian ini adalah menyatakan permasalahan yang dialami oleh PT X, terkait dengan kondisi *teamwork* pada level manajerial PT X, terutama dalam hal komunikasi antar anggota *team* yang menjadi dasar berkoordinasi dan bekerja sama dalam mencapai tujuan. Permasalahan ini dinyatakan setelah mengadakan pengolahan data, baik secara kuantitatif dan kualitatif.

3.11.6 Tahap *Action Planning*

Tahap selanjutnya adalah dengan mengembangkan *action plans* secara spesifik untuk mengatasi permasalahan yang ditemukan dari hasil analisis. *Action plans* atau intervensi yang dipilih adalah melalui jalur *human process intervention*, terutama yang terkait dengan proses interpersonal dan kelompok yang menggambarkan bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain (Cummings & Worley, 2008). Intervensi yang bersumber pada topik komunikasi,

lebih merujuk pada *interpersonal intervention*, yaitu jenis intervensi yang mengarah pada hubungan individual karyawan dengan karyawan lainnya. Tujuan dari intervensi ini adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif bersama karyawan lain, sehingga akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Jenis intervensi yang paling umum digunakan dalam *interpersonal intervention* adalah teknik training dan teknik konseling (Smither, Houston, & McIntire, 1996). Berdasarkan hal tersebut, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komunikasi, adalah melalui *team training*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gillespie, Chaboyer dan Mayer tahun 2010, yang membuktikan bahwa *team training interventions* dapat meningkatkan komunikasi dan kohesivitas dalam *team*.

Selain dapat meningkatkan komunikasi dalam *team*, *team training* juga dapat menggabungkan beberapa metoda pembelajaran sekaligus, sehingga diharapkan proses pembelajaran dapat lebih mendalam dan menyeluruh. Pertimbangan waktu pelaksanaan dan evaluasi yang cukup memadai pun menjadi penyebab dipilihnya metode intervensi ini. Selain itu, metode training lazim digunakan untuk meningkatkan kemampuan (*soft skill*) sebuah tim dalam berkoordinasi dan bekerja sama mencapai tujuan (Noe, 2010).

3.11.7 Tahap Action Implementation

Tahap ketujuh dari prosedur penelitian ini adalah melaksanakan *action plan* atau intervensi yang telah dirancang. Kegiatan Training “*Team Communication*” dijadwalkan dilaksanakan pada tanggal 3 Juni 2011 mulai dari pukul 08.00 hingga 17.00. Peserta yang direncanakan hadir dalam kegiatan ini adalah sebanyak 10 orang, dengan perincian 8 orang peserta merupakan Kepala Departemen dan 2 orang Kepala Seksi. Susunan kegiatan secara terperinci dapat dilihat pada lampiran 8. Kegiatan training ini terlaksana dengan adanya hubungan mutual antara peneliti dengan pihak perusahaan (Smither, Houston, & McIntire, 1996).

3.11.8 Tahap *Evaluation*

Tahap terakhir dari prosedur penelitian ini adalah tahap evaluasi. Evaluasi terhadap *action plans* atau intervensi terdiri atas empat level, yaitu reaksi dari peserta, pembelajaran (*learning*) yang dialami peserta, perilaku peserta, dan hasil dari organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Pada penelitian ini, evaluasi yang dilakukan hanya level 1 dan 2, yaitu reaksi dari peserta dan pembelajaran yang dialami peserta. Evaluasi terhadap kegiatan *team training* “*Team Communication*” pada level 1, yaitu reaksi dari peserta diberikan dalam bentuk kuesioner kepada sampel penelitian mengenai hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan *team training* (lihat lampiran 10). Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) mengatakan bahwa pengukuran reaksi merupakan hal yang perlu dilakukan karena hal ini dapat menjadi acuan bagi manajemen untuk mengetahui keberhasilan program pelatihan, menjadi data yang dapat diobservasi mengenai minat, perhatian, dan motivasi peserta untuk terlibat dalam pembelajaran.

Sedangkan evaluasi terhadap kegiatan *team training* “*Team Communication*” pada level 2, yaitu pembelajaran yang dialami peserta diberikan dalam bentuk kuesioner kepada sampel penelitian mengenai materi training (lihat lampiran 11) dan kuesioner komunikasi interpersonal. Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) menyatakan bahwa pengukuran pembelajaran perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pembelajaran telah dilakukan peserta sesuai dengan sasaran pembelajaran. Untuk mengetahui perubahan sikap yang dialami oleh peserta, peneliti membandingkan skor total kuesioner komunikasi interpersonal pada kegiatan *pre-test* dan skor total kuesioner yang sama pada akhir kegiatan training. Perbandingan antara skor sebelum dan sesudah training mengindikasikan perubahan yang terjadi.

BAB 4

HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Bab ini berisi hasil dan pembahasan yang merupakan penjelasan tentang gambaran umum responden penelitian, hasil utama penelitian, dan hasil-hasil tambahan dari penelitian. Gambaran umum responden penelitian terdiri atas jenis kelamin, departemen dan masa kerja responden. Hasil utama penelitian merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian ini, yang diawali dengan gambaran variabel-variabel yang diteliti, dilanjutkan dengan hubungan dan pengaruh antar variabel, serta perbedaan skor pada variabel sebelum dan setelah dilakukannya intervensi.

4.1 Gambaran Umum Responden Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 24 orang, dengan karakteristik sebagai berikut: merupakan karyawan Head Office di Jakarta dan termasuk ke dalam jajaran level manajerial. Untuk itu, responden penelitian merupakan Kepala Departemen dan Kepala Seksi dari setiap Departemen yang ada di PT X, yaitu Departemen *Sales and Marketing*, *Operational 1*, *Operational 2*, *Control & Monitoring*, *Finance and Accounting*, *HRD*, *GA & IT* dan *STC (Sigap Training Centre)*, serta Ka.Sie yang menjabat sebagai biro direksi (tidak tergabung dalam departemen dan bertanggung jawab langsung pada biro direksi). Pada subbab berikutnya akan dijelaskan secara terperinci mengenai gambaran responden berdasarkan jenis kelamin, jabatan dan departemen.

4.1.1 Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran jenis kelamin responden penelitian, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentasi
Perempuan	4	16,67%
Laki-laki	20	83,33%
Total	24	100%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 24 orang level manajerial yang menjadi responden dalam penelitian ini, ada sebanyak 4 orang atau 16,67% yang berjenis kelamin perempuan, dan ada sebanyak 20 orang atau 83,33% yang berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menandakan penelitian ini melibatkan lebih banyak karyawan berjenis kelamin laki-laki dibandingkan karyawan berjenis kelamin perempuan.

4.1.2 Gambaran Level Jabatan Responden Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran level jabatan responden penelitian yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2. Gambaran Level Jabatan Responden Penelitian

Level Jabatan	Frekuensi	Persentasi
Kepala Departemen	8	33,33%
Kepala Seksi	16	66,67%
Total	24	100%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 24 orang level manajerial yang menjadi responden dalam penelitian ini, ada sebanyak 8 orang atau 33,33% yang memiliki jabatan sebagai Kepala Departemen, dan ada sebanyak 16 orang atau 66,67% yang memiliki jabatan sebagai Kepala Seksi. Hal ini menandakan penelitian ini melibatkan lebih banyak Kepala Seksi dibandingkan Kepala Departemen.

4.1.3 Gambaran Sebaran Departemen Responden Penelitian

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran departemen responden penelitian ini yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3. Gambaran Responden Berdasarkan Departemen

Departemen	Frekuensi	Persentase
Sales & Marketing	5	25%
Operational 1	2	8,33%
Operational 2	2	8,33%
Control & Monitoring	2	8,33%
HRD, GA & IT	7	29,167%
Finance & Accounting	3	12,5%
STC	1	4,167%
Biro Direksi	2	8,33%
Total	24	100%

Dari Tabel 6 dapat dilihat bahwa dari 24 orang karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, ada sebanyak 5 orang atau sebanyak 25% yang bekerja pada departemen *Sales & Marketing*, sebanyak 2 orang atau sebanyak 8,33% yang bekerja pada departemen *Operational 1*, sebanyak 2 orang atau sebanyak 8,33% yang bekerja pada *Operational 2*, sebanyak 2 orang atau sebanyak 8,33% yang bekerja pada departemen *Control & Monitoring*, sebanyak 7 orang atau sebanyak 29,167% yang bekerja pada departemen *HRD, GA & IT*, sebanyak 3 orang atau 12,5% yang bekerja pada departemen *Accounting & Finance*, sebanyak 1 orang atau 4,167% yang bekerja pada departemen *STC* dan sebanyak 2 orang atau sebanyak 8,33% yang bekerja pada bagian Biro Direksi. Hal ini menandakan bahwa penelitian ini melibatkan lebih banyak karyawan dari departemen *HRD, GA & IT* dibandingkan karyawan dari bagian lainnya.

4.2 Hasil Penelitian

Subbab ini akan diawali dengan paparan mengenai gambaran kondisi komunikasi dan *teamwork* pada kelompok level manajerial di PT X. Kemudian akan diuraikan mengenai hasil-hasil penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut, yang terdiri atas hubungan antara komunikasi dan *teamwork*, berapa besar pengaruh komunikasi terhadap *teamwork*, perbedaan skor kuesioner pretest dan posttest saat pelaksanaan training, serta perbedaan skor komunikasi sebelum dan setelah pelaksanaan *team training* “*Team Communication*”.

4.2.1 Gambaran *Teamwork*

Pada tahap *data collection*, dilakukan pengukuran *teamwork* pada kelompok level manajerial melalui metode kuantitatif yaitu dengan penyebaran kuesioner, dan kualitatif yaitu dengan melakukan wawancara untuk mengkonfirmasi data yang didapatkan. Berdasarkan norma skor komunikasi yang telah dibuat sebelumnya, peneliti mengelompokan responden penelitian ke dalam tiga kategori yaitu rendah, sedang dan tinggi. Mayoritas responden penelitian ini, yaitu sebanyak 17 orang atau 70,833% termasuk ke dalam kategori rendah, sementara 7 orang atau 29,167% termasuk ke dalam kategori sedang, dan tidak ada responden atau 0% yang masuk ke dalam kategori tinggi. Uraian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4. Gambaran *Teamwork*

Rentang Skor	Jumlah	Presentasi
Rendah	17 orang	70,833%
Sedang	7 orang	29,167%
Tinggi	0 orang	0%
Total	24	100%

Selain melihat gambaran *teamwork* pada kelompok level manajerial, dilakukan juga perhitungan *mean* pada tiap dimensi *teamwork* yang bertujuan untuk mengetahui dimensi dengan skor paling tinggi dan paling rendah pada responden. Berikut ini adalah tabel perhitungan *mean* setiap dimensi *teamwork*:

Tabel 4.5. Tabel Perhitungan *Mean* Dimensi *Teamwork*

Dimensi <i>Teamwork</i>	<i>Mean</i>	Standar Deviasi
<i>Clear Purpose</i>	1.791667	0.72106
<i>Informality</i>	1.583333	0.583592
<i>Participation</i>	1.875	0.710939
<i>Listening</i>	1.625	0.679674
<i>Civilized Disagreement</i>	1.708333	0.80645
<i>Consensus Decision</i>	1.833333	0.481543
<i>Open Communication and Trust</i>	1.416667	0.50361
<i>Clear Roles and Work Assignment</i>	1.75	0.607919

Dimensi <i>Teamwork</i>	Mean	Standar Deviasi
<i>Shared Leadership</i>	1.725	0.646899
<i>External Relations</i>	1.875	0.612372
<i>Style Diversity</i>	1.916667	0.829702
<i>Self Assessment</i>	1.791667	0.58823

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa *mean* yang paling tinggi terdapat pada dimensi *style diversity* (*mean* = 1,916667). Dimensi *open communication and trust* (*mean* = 1,416667) serta *listening* (*mean* = 1,65) termasuk kedalam posisi 3 terendah.. Hal ini memberikan arti bahwa responden menilai aspek komunikasi yang terbuka dimana anggota saling mempercayai untuk memberikan umpan balik satu sama lain, dan keinginan untuk saling mendengarkan satu sama lain, yang termasuk dalam konsep komunikasi, lebih rendah dibanding dimensi efektivitas *teamwork* yang lainnya. Parker (2007) menyatakan bahwa aspek komunikasi merupakan aspek yang mendasari aspek-aspek *teamwork* yang lainnya, dimana aspek *teamwork* lain tidak dapat berkembang jika aspek komunikasi tidak turut dikembangkan.

Hasil ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Departemen HRD, dan Kepala Seksi OD & Recruitment yang menyatakan bahwa permasalahan *teamwork* pada kelompok level manajerial disebabkan oleh Ka.Dept dan Ka.Sie antar departemen yang jarang saling memberikan *feedback* atau umpan balik, hanya mengandalkan satu media komunikasi dalam menyampaikan informasi, kurang bersedia untuk saling mendengarkan satu sama lain, dan tidak saling mem-*follow up* pekerjaan yang memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Berdasarkan hasil penelitian, pernyataan teori dan permasalahan di perusahaan, maka aspek komunikasi dipilih sebagai variabel independen dalam penelitian ini, serta aspek yang akan diintervensi.

4.2.2 Gambaran Komunikasi Interpersonal

Pada variabel yang dijadikan variabel independen, yaitu komunikasi interpersonal, dilakukan pengukuran pada kelompok level manajerial melalui metode kuantitatif yaitu penyebaran kuesioner komunikasi interpersonal. Berdasarkan norma skor komunikasi interpersonal yang telah dibuat sebelumnya,

peneliti mengelompokan responden penelitian ke dalam tiga kategori, yaitu rendah, sedang dan rentang tinggi. Mayoritas responden penelitian ini, yaitu sebanyak 17 orang atau 70,833% termasuk ke dalam kategori rendah, sementara 7 orang atau 29,167% termasuk ke dalam kategori sedang, dan tidak ada responden atau 0% yang masuk ke dalam kategori tinggi. Uraian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6. Gambaran Komunikasi Interpersonal

Rentang Skor	Jumlah	Presentasi
Rendah	17 orang	70,833%
Sedang	7 orang	29,167%
Tinggi	0 orang	0%
Total	24	100%

Selain melihat gambaran kondisi komunikasi interpersonal pada kelompok level manajerial, dilakukan juga perhitungan *mean* pada setiap aspek komunikasi interpersonal yang bertujuan untuk mengetahui aspek dengan skor paling tinggi dan paling rendah pada responden. Berikut ini adalah tabel hasil perhitungan *mean* pada setiap aspek komunikasi interpersonal:

Tabel 4.7. Hasil Perhitungan *Mean* Dimensi Komunikasi Interpersonal

Aspek Komunikasi Interpersonal	<i>Mean</i>	Standar Deviasi
<i>Opennes</i>	1,875	0,749413
<i>Emphaty</i>	1,93	0,6869
<i>Positiveness</i>	2,146	0,651988
<i>Supportiveness</i>	1,9375	0,661935
<i>Equality</i>	1,4583	0,581939

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa *mean* dimensi *positiveness* merupakan *mean* tertinggi (2,146), sedangkan *mean* dimensi *equality* merupakan *mean* terendah (1,4583) daripada *mean* dimensi lain. Hal ini menandakan kurangnya kesetaraan dalam berkomunikasi lebih menonjol daripada dimensi komunikasi interpersonal lainnya. Hasil tersebut sesuai dengan

permasalahan komunikasi pada level manajerial PT X, bahwa jika terjadi permasalahan antar Ka.Dept dan Ka.Sie cenderung saling menyalahkan dan merasa benar sendiri, yang menunjukkan kurangnya penerimaan dan kesetaraan pada level manajerial dalam berkomunikasi.

Untuk itu, materi intervensi akan lebih banyak menekankan pada aspek *equality*. Namun dikarenakan skor komunikasi interpersonal peserta yang sebagian besar berada pada kategori rendah, maka dimensi komunikasi interpersonal lainnya juga akan diturunkan ke dalam materi intervensi.

4.2.3 Hubungan Komunikasi Interpersonal dan *Teamwork*

Untuk menjawab permasalahan pertama dari penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data terhadap skor total komunikasi dan *teamwork*. Melalui pengolahan data, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8. Korelasi antara Komunikasi Interpersonal dan *Teamwork*

Pearson Correlation	
Nilai Korelasi	0,751(**)
Sig. (2-tailed)	0,000

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai korelasi antara kedua variabel yang diperoleh adalah sebesar 0,751 dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,001$). Artinya, terdapat hubungan yang signifikan antara dua variabel. Hubungan ini bersifat searah, dimana kenaikan variabel komunikasi menyebabkan kenaikan variabel *teamwork*. Begitu pula jika terjadi penurunan pada variabel komunikasi, akan menyebabkan penurunan pada variabel *teamwork*.

Setelah, diketahui terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen (komunikasi) dan variabel dependen (*teamwork*), dilakukan juga analisis regresi linear sederhana untuk mengetahui seberapa besar variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Melalui analisis, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.9. Hasil Analisis Regresi

Analisis Regresi	
R ² (R Squared)	0,564
Adjusted R ²	0,544
Sig.	0,000

Dari penghitungan menggunakan analisis regresi tersebut, didapat hasil *R square* sebesar 0,564 dan *adjusted R Square* sebesar 0,544 dan signifikansi 0,000 (<0,001). Dari hasil tersebut dapat diketahui besaran koefisien determinasi adalah sebesar 54,4%. Angka tersebut berarti bahwa komunikasi mempengaruhi *teamwork* sebesar 54,4%. Dengan demikian, hipotesis *null* pertama (H_{01}) ditolak dan hipotesis alternatif pertama (H_{a1}) diterima, yaitu komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap *teamwork* pada kelompok karyawan manajerial PT X. Hasil tersebut menjadi alasan peneliti untuk memberikan intervensi pada aspek komunikasi interpersonal, yang diharapkan akan berdampak pula pada *teamwork* level manajerial PT X.

4.3 Intervensi Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang didapat dan dipastikan melalui pengambilan data awal, serta berdasarkan kemudian peneliti memutuskan untuk menggunakan intervensi berupa *team training*. *Team training* yang disusun berjudul “*Team Communication Training*”. Materi *team training* disusun berdasarkan dimensi dari komunikasi interpersonal DeVito (1989).

4.3.1 Waktu

Intervensi dilakukan pada tanggal 3 Juni 2011, dimulai dari pukul 8 pagi hingga pukul 5 sore.

4.3.2 Tempat

Training bertempat di gedung AMDI (*Astra Management Development Institute*) ruang 405.

4.3.3 Responden Intervensi

Responden dari intervensi *Team training “Team Communication”* adalah seluruh Kepala Departemen PT X yang berjumlah 8 orang, serta 2 orang perwakilan dari Kepala Seksi. Secara keseluruhan, total peserta berjumlah 10 orang, atau 41,67% dari seluruh level manajerial PT X yang berjumlah 24 orang. Tidak diikutsertakannya seluruh jajaran level manajerial, dikarenakan intervensi masih berupa *pilot testing*, sehingga responden hanya berupa perwakilan dari populasi.

4.3.4 Prosedur Intervensi

a. Prosedur persiapan intervensi

Peneliti melakukan beberapa hal untuk mempersiapkan intervensi. Yang pertama kali dilakukan adalah menentukan tujuan dari intervensi yang akan dilakukan. Tujuan dari kegiatan *team training intervention* adalah meningkatkan pemahaman dan kesadaran peserta mengenai komunikasi interpersonal dan dampaknya bagi pencapaian *teamwork* yang efektif. Setelah itu, peneliti mencoba menyusun materi training berdasarkan aspek komunikasi interpersonal DeVito (1989). Penyusunan materi training juga didasarkan pada sasaran pembelajaran yang telah ditetapkan peneliti, yaitu *intellectual skills*, *verbal information* dan *cognitive strategies* yang digunakan untuk menentukan metode training yang akan digunakan yaitu, metode *lecture*, *video*, *games*, *role play*, simulasi, dan diskusi.

Setelah penentuan metode, maka selanjutnya peneliti menentukan aktivitas-aktivitas yang akan digunakan. Aktivitas tersebut diambil berdasarkan buku-buku kumpulan *games* maupun simulasi training, serta didapatkan melalui diskusi bersama dosen pembimbing. Kemudian, peneliti membuat modul lengkap training yang berisi rincian kegiatan dan rundown training serta peralatan yang dibutuhkan.

Peneliti kemudian mempresentasikan modul training kepada pihak perusahaan, yaitu Presiden Direktur, Kepala Departemen dan Kepala Seksi OD PT X. Setelah mendapatkan masukan dan persetujuan,

peneliti bersama-sama dengan perwakilan dari pihak perusahaan kemudian menentukan tempat, tanggal dan peserta training.

b. Prosedur pelaksanaan training

Modul pelaksanaan training dapat dilihat pada lampiran 9. Secara umum, training dimulai dengan sesi perkenalan dan sambutan dari Presiden Direktur PT X. Kemudian, setelah pelaksanaan energizer, pelaksanaan sesi selanjutnya diberikan dalam tujuh sesi inti, yaitu sebagai berikut:

1. Sesi I : *Teamwork Problem Identification*

Nama Kegiatan: “*Solve the Puzzle*”

Tujuan:

- Memberikan pemahaman mengenai pentingnya kerjasama dalam mencapai tujuan
- Memberikan penekanan mengenai kontribusi setiap kelompok (dianalogikan departemen) terhadap keberhasilan tim (perusahaan)
- Memberikan pemahaman mengenai pentingnya koordinasi dan saling membantu antar kelompok dalam mencapai tujuan bersama

Metode:

Games, lecture dan diskusi

Fasilitator Utama:

Mira Sekar Arumi

Fasilitator Pembantu:

Gita Handayani Ermanza

Seksi Logistik dan dokumentasi:

Nurhasanah

2. Sesi II: *Communication for Teamwork*

Nama Kegiatan: “*Star Power*”

Tujuan:

Peserta memahami bahwa komunikasi sangat mempengaruhi kerja sama *team (teamwork)* dalam mencapai tujuan

Metode:

Games, lecture dan diskusi

Fasilitator Utama:

Mira Sekar Arumi

Fasilitator Pembantu:

Gita Handayani Ermanza

Seksi Logistik dan dokumentasi:

Nurhasanah

3. Sesi III: *Importance of Two Way Communication and Feedback*

Dimensi Komunikasi Interpersonal:

- *Supportiveness*
- *Equality*

Nama Kegiatan: “Kotak Komunikasi”

Tujuan:

- Peserta menyadari bahwa proses komunikasi sebenarnya tidak mudah
- Peserta memahami pentingnya penyamaan persepsi dan pemberian umpan balik melalui komunikasi dua arah

Metode:

Games, lecture dan Diskusi

Fasilitator Utama:

Mira Sekar Arumi

Fasilitator Pembantu:

Gita Handayani Ermanza

Seksi Logistik dan dokumentasi:

Nurhasanah

4. Sesi IV: *Which way is the best way in communication*

Dimensi Komunikasi Interpersonal:

- *Equality*

Nama Kegiatan: “*Sell no Tell*”

Tujuan:

- Peserta memahami lebih dalam mengenai konsep dan proses komunikasi beserta hambatan dari proses komunikasi
- Peserta dapat memahami bahwa berkomunikasi melalui lebih banyak media komunikasi dapat meminimalisir hambatan dan kesalah pahaman

Metode: *Simulasi, lecture* dan diskusi

Fasilitator Utama:

Mira Sekar Arumi

Fasilitator Pembantu:

Gita Handayani Ermanza

Seksi Logistik dan dokumentasi:

Nurhasanah

5. Sesi V: *Know your personality to communicate better*

Dimensi Komunikasi Interpersonal:

- *Opennes*
- *Equality*

Nama Kegiatan: “*What I Have, What U Have*”

Tujuan:

- Memahami konsep tentang pengenalan diri dan pengenalan anggota *team* dengan menggunakan metode MBTI
- Memahami perbedaan cara (style) berkomunikasi berdasarkan kepribadian

Metode:

Paper and Pencil Test, lecture dan diskusi

Fasilitator Utama:

Mira Sekar Arumi

Fasilitator Pembantu:

Retno Widyastuti dan Herlani Wijayanti

Seksi Logistik dan dokumentasi:

Nurhasanah

6. Sesi VI: *Active Listening and Positive Feedback in Communication*Dimensi Komunikasi Interpersonal:

- *Empathy*
- *Positiveness*
- *Supportiveness*

Tujuan:

Peserta dapat lebih memahami konsep *active listening* dan *positive feedback* terutama empati, serta menyadari pentingnya menggunakan konsep tersebut dalam berkomunikasi

Metode:

Role Play, lecture dan Diskusi

Fasilitator Utama:

Mira Sekar Arumi

Fasilitator Pembantu:

Retno Widyastuti dan Herlani Wijayanti

Seksi Logistik dan dokumentasi:

Nurhasanah

7. Sesi VII: *Handling Conflict and Negotiation*Dimensi Komunikasi Interpersonal:

- *Equality*
- *Empathy*
- *Positiveness*

Nama Kegiatan: “Anda Jual Saya Beli”Tujuan:

- Meningkatkan kerjasama *team*
- Sarana mengaplikasikan materi komunikasi efektif
- Melatih kemampuan bernegosiasi dengan orang lain

Metode:

Games, simulasi, *lecture* dan diskusi

Fasilitator Utama:

Mira Sekar Arumi

Fasilitator Pembantu:

Retno Widyastuti dan Herlani Wijayanti

Seksi Logistik dan dokumentasi:

Nurhasanah

Secara keseluruhan, *team training* berjalan dengan lancar, dimana tidak terjadi hambatan yang berarti, pelaksanaan training yang berjalan tepat waktu, peserta training aktif dan antusias, serta terlaksananya seluruh kegiatan training sesuai perencanaan.

4.3.5 Evaluasi

Dalam intervensi *team training* “*Team Communication*”, peneliti menggunakan evaluasi training hingga level kedua, yaitu kriteria reaksi dan pembelajaran. Hal tersebut dikarenakan intervensi training yang dilakukan peneliti bersifat *pilot testing*. Berdasarkan pernyataan Noe (2010), evaluasi dalam *pilot testing* menggunakan evaluasi *formative*, yaitu evaluasi mengukur reaksi dan pemahaman peserta terhadap materi training.

4.3.5.1 Hasil Evaluasi Reaksi

Evaluasi pada tahap ini mengukur bagaimana peserta pelatihan bereaksi terhadap pelatihan yang diberikan. Dapat dikatakan pula bahwa evaluasi tahap ini melihat bagaimana penilaian, perasaan dan sikap peserta terhadap pelatihan yang diberikan (Noe, 2010). Untuk mengevaluasi reaksi peserta terhadap pelatihan yang diberikan, maka setiap peserta diminta untuk mengisi formulir evaluasi penyelenggaraan pelatihan tepat setelah sesi pelatihan selesai. Formulir ini diberikan untuk menilai kepuasan terhadap program pelatihan yang dibuat. Peserta diminta memberikan *rating* antara kurang sekali, kurang, cukup, baik, dan

baik sekali pada masing-masing aspek, dan pada bagian akhir mereka diminta untuk menguraikan kesan serta masukan untuk meningkatkan mutu pelatihan.

Berikut ini, merupakan data yang didapat dari kuesioner evaluasi reaksi dari *team training* “*Team Communication*”, yang diberikan pada 10 orang peserta training:

Tabel 4.10. Hasil Kuesioner Reaksi

Kategori	Kurang Sesuai		Cukup Sesuai		Sesuai	
Aspek						
I (Instruktur)	(5-10)	0%	(11-15)	40%	(16-20)	60%
M (Materi)	(3-6)	0%	(7-9)	30%	(11-15)	70%
K (Kelas)	(5-10)	0%	(11-15)	10%	(16-20)	90%
Total	(13-26)	0%	(27-39)	20%	(40-52)	80%

Dari data hasil kuesioner evaluasi pelatihan, dapat dilihat bahwa secara keseluruhan, 80% peserta berpendapat bahwa komponen-komponen penilaian sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. Selain itu, 20% peserta berpendapat bahwa komponen-komponen penilaian cukup sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi.

Sebagian besar peserta, yaitu sebanyak 60% menilai bahwa komponen-komponen penilaian mengenai instruktur sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. Sebagian lainnya, yaitu sebanyak 40% menilai bahwa komponen-komponen penilaian instruktur sudah cukup sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. Adapun komponen penilaian tersebut adalah: 1) Trainer menjelaskan materi dengan baik; 2) Trainer memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas; 3) Trainer menjawab pertanyaan peserta dengan jelas; 4) Trainer mendorong peserta untuk aktif; dan 5) Trainer membahas hasil dari setiap kegiatan secara menyeluruh dengan baik.

Pada aspek materi, sebanyak 70% peserta berpendapat bahwa komponen-komponen penilaian materi training sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. 30% lainnya berpendapat bahwa komponen-komponen penilaian materi cukup sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. Komponen penilaian tersebut yaitu: 1) Materi sesuai dengan tujuan pelatihan; 2) Kegiatan

yang diberikan relevan dengan materi dan tujuan pelatihan; 3) Materi memberikan manfaat bagi kelancaran pekerjaan sehari-hari.

Pada aspek terakhir, yaitu pengelolaan kelas selama pelatihan, sebanyak 90% peserta berpendapat bahwa komponen-komponen penilaian sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. Sedangkan 10% lainnya berpendapat bahwa item-item/ komponen-komponen penilaian sudah cukup sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. Adapun komponen penilaian tersebut yaitu: 1) Pelatihan dilaksanakan tepat waktu; 2) Suasana pelatihan kondusif dan menyenangkan; 3) Fasilitas pendukung (*laptop, infocus, flipchart, handout* tersedia dengan baik); 4) Penataan ruangan sesuai dengan kegiatan tiap sesi; 5) Makanan tersedia sesuai kebutuhan dengan baik.

4.3.5.2 Masukan Peserta Terhadap Pelaksanaan Intervensi

Berikut merupakan beberapa kritik dan saran yang didapat dari para peserta mengenai kegiatan pelatihan komunikasi efektif ini:

- 1) Perlu diadakan pelatihan seperti ini untuk peningkatan kualitas karyawan, serta pelatihan yang lebih spesifik sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan masing-masing sehingga karyawan lebih menguasai pekerjaannya dengan baik.
- 2) Agar trainer memberikan contoh-contoh konkrit bagi setiap materi agar lebih mudah dipahami
- 3) Perlu lebih banyak materi berupa video agar lebih menarik dan mudah dipahami
- 4) Agar saat training disediakan permen
- 5) Agar konsumsi *coffee break* maupun makan siang lebih dipersiapkan dan disesuaikan dengan selera peserta.

4.3.5.3 Hasil Evaluasi Pembelajaran

Level ini melihat seberapa besar peserta dapat menyerap materi atau pembelajaran yang didapat dari pelatihan. Pada kriteria ini, evaluasi dilakukan dengan meminta peserta menjawab persoalan mengenai komunikasi serta bagaimana menerapkan komunikasi interpersonal yang efektif dalam pekerjaan

sehari-hari. Hal ini diukur melalui tes dengan pertanyaan *close-ended (multiple choice)*. Pemberian tes dilakukan sebelum memulai pelatihan dan setelah pelatihan. Selain itu juga dapat dilakukan observasi kepada peserta mengenai pemahaman mereka mengenai materi pelatihan. Berikut ini adalah hasil evaluasi pemahaman, yang diberikan sebelum dan setelah pelaksanaan training:

Tabel 4.11. Skor Hasil Evaluasi Pemahaman

Nomor Partisipan	Skor Pre-test	Skor Post-test
1	17	21
2	13	20
3	9	17
4	16	21
5	14	18
6	11	16
7	9	17
8	14	20
9	13	17
10	10	18
Rata-rata	12,6	18,5

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata skor *post-test* peserta secara keseluruhan lebih tinggi dibandingkan skor *pre-test*, dengan selisih yang cukup besar, yaitu 5,9 poin. Berdasarkan uji analisis *t statistics for related sample*, nilai t hitung sebesar -5,900 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai t tersebut berada di luar area t table ($-2,262 < X < 2,262$), sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* pembelajaran sebelum dan setelah dilakukan intervensi *team training "team communication"*.

4.3.5.4 Uji Perbedaan Skor Hasil Kuesioner Komunikasi Interpersonal Sebelum dan Sesudah Intervensi

Untuk mengukur efektivitas program intervensi *team training "Team Communication"* terhadap variabel independen, yaitu variabel komunikasi, maka setelah pelaksanaan training, peserta diminta untuk kembali mengisi kuesioner

komunikasi. Perbedaan skor hasil kuesioner komunikasi sebelum dan setelah intervensi dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 4.12. Perbandingan Skor Kuesioner Komunikasi Interpersonal Sebelum dan Sesudah Intervensi

Nomor Partisipan	Skor Kuesioner Sebelum	Skor Kuesioner Setelah
1	23	32
2	25	41
3	36	47
4	25	34
5	23	40
6	24	44
7	25	36
9	39	47
10	22	33
Rata-rata	27,1	39,6

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata skor hasil kuesioner 10 orang Kepala Departemen dan Kepala Seksi yang menjadi peserta training setelah intervensi, secara keseluruhan lebih tinggi dibandingkan saat pengambilan data awal, dengan selisih yang cukup besar, yaitu 12,5 poin. Berdasarkan uji analisis *t statistics for related sample*, nilai *t* hitung sebesar -12,500 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai *t* tersebut berada di luar area *t* table ($-2,262 < X < 2,262$), sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor hasil kuesioner saat pengambilan data dengan setelah pelaksanaan intervensi *team training "Team Communication"*. Dengan demikian hipotesis *null* kedua (H_{b0}) ditolak dan hipotesis alternatif (H_{b1}) kedua diterima, yaitu terdapat peningkatan yang signifikan antara skor hasil kuesioner komunikasi interpersonal, sebelum dan setelah dilakukan intervensi.

BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diskusi hasil penelitian, serta keterbatasan penelitian. Selain itu, berdasarkan diskusi hasil penelitian, maka akan diuraikan kesimpulan dari penelitian ini. Pada bagian akhir akan dikemukakan mengenai saran penelitian yang terdiri atas saran metodologis dan saran praktis.

5.1 Diskusi

5.1.1 Diskusi Hasil Penelitian

Ada beberapa hal yang dapat didiskusikan dari hasil penelitian. Yang pertama adalah pembuktian permasalahan *teamwork* dan komunikasi di PT X. Dugaan peneliti mengenai kondisi *teamwork* di PT X yang kurang baik, berdasarkan hasil wawancara dan pengumpulan data, terbukti melalui sebagian besar jajaran level manajerial yang berada pada level rendah dan sedang, pada aspek tersebut. Secara lebih rinci, tiga karakteristik *teamwork* yang terendah bila dibandingkan karakteristik lain adalah karakteristik *open communication and trust, informality* dan *listening*. Hasil tersebut memperkuat dugaan bahwa aspek komunikasi merupakan aspek yang paling bertanggung jawab dalam menyebabkan rendahnya *teamwork* level manajerial PT X. Hal ini kemudian ditunjang pula oleh hasil pengukuran komunikasi interpersonal yang memperlihatkan sebagian besar jajaran level manajerial belum menunjukkan karakteristik yang menunjukkan komunikasi interpersonal yang efektif.

Analisis lanjutan dari hasil pengukuran, menunjukkan pembuktian mengenai adanya pengaruh yang signifikan dari komunikasi interpersonal terhadap *teamwork* level manajerial PT X. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gillespie, Chaboyer & Mayer pada tahun 2010, bahwa anggota *team* akan menggunakan komunikasi verbal dan non-verbal untuk memastikan informasi tersampaikan dan dapat dipahami dengan baik oleh setiap anggota *team* lain, yang kemudian akan berkontribusi pada proses koordinasi dan kerjasama dalam *team*. Hasil penelitian ini, sesuai pula dengan teori dari Parker (2007) bahwa komunikasi yang terbuka antar anggota *team* dapat menumbuhkan

kepercayaan untuk saling berbagi informasi, sehingga informasi dapat disampaikan dan diterima dengan jelas. Penerimaan informasi yang jelas dapat meminimalisir kesalah pahaman yang dapat mengarah pada perselisihan, dan merupakan salah satu penunjang *teamwork* menjadi lebih efektif.

Hasil penelitian juga turut memperkuat hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komunikasi dapat mempengaruhi koordinasi dan keharmonisan interaksi individu-individu dalam organisasi (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999; Otter & Emmit, 2007), meningkatkan kinerja dan pembentukan *team* (Love, et.al, 2001), serta meningkatkan proses integrasi anggota *team* (Warning & Wainwright, 2000). Selain itu, komunikasi dapat menghasilkan interaksi yang harmonis di antara para karyawan suatu organisasi, baik dalam hubungan secara timbal balik maupun secara horizontal di antara para karyawan (Effendy, 2004). Selain hasil penelitian, hasil penelitian sesuai pula dengan beberapa teori mengenai *teamwork* yang juga memasukan komponen komunikasi sebagai elemen yang mendukung keberhasilan *teamwork* (Tarricone, 2002), dan karakteristik *team* yang efektif (Johnson & Johnson).

Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada skor pemahaman peserta *team training* mengenai materi mengenai kompetensi interpersonal. Peningkatan ini menunjukkan peningkatan pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki peserta mengenai materi komunikasi interpersonal. Peningkatan skor pemahaman yang signifikan juga menunjukan bahwa, peserta telah dapat memahami materi training yang diberikan dengan baik.

Peningkatan pemahaman terhadap materi training, sejalan dengan hasil penelitian selanjutnya yang memperlihatkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada skor komunikasi interpersonal sebelum dan sesudah dilaksanakannya *team training* "*team communication*". Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gillespie, Chaboyer dan Mayer tahun 2010, bahwa *team training intervention* dapat meningkatkan komunikasi antar anggota *team*. Peningkatan tersebut menunjukkan *team training* dapat memfasilitasi peserta dalam mempelajari kompetensi komunikasi interpersonal yang penting dalam membina koordinasi dalam *team*. Kegiatan dalam *team training* yang dilakukan

secara bersama-sama (kelompok) dan banyak melibatkan unsur komunikasi dalam menyelesaikan kegiatan training, juga dapat memfasilitasi peserta dalam memahami konsep komunikasi interpersonal serta meningkatkan kesadaran mengenai pentingnya komunikasi interpersonal dalam upaya mencapai tujuan.

Hasil penelitian juga sejalan dengan penjelasan dari Smither, Houston & McIntire (2007) bahwa intervensi yang sesuai untuk proses yang bersifat interpersonal (hubungan antar individu) seperti komunikasi adalah *interpersonal intervention*. *Interpersonal intervention* pada area komunikasi dapat meningkatkan komunikasi antar individu sehingga dapat meningkatkan hubungan individual karyawan dengan karyawan lainnya.

5.1.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Pertama-tama, penggunaan kuesioner untuk mengukur kembali komunikasi interpersonal membuat penilaian mengenai peningkatan setelah dilakukan intervensi dapat menjadi kurang objektif. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat ukur karena keperluan penghematan waktu dan tenaga. Namun, kuesioner memiliki keterbatasan seperti bias dalam mengisi pertanyaan (Goodwin, 2005). Ada kemungkinan kalau sebenarnya peserta training tidak benar-benar mengaplikasikan pengetahuan mengenai komunikasi interpersonal di kehidupan kerja sehari-hari dan mengisi kuesioner berdasarkan kondisi ideal yang seharusnya terjadi dan bukannya yang sebenarnya terjadi di situasi kerja sehari-hari. Hal ini dapat menyebabkan pengukuran yang digunakan tidak menggambarkan variabel secara nyata.

Kedua, pengukuran efektivitas training belum dapat dilakukan secara menyeluruh karena sifat intervensi yang masih berupa *pilot testing* dari pelaksanaan *team training* sebenarnya yang direncanakan dilaksanakan pada bulan internalisasi nilai *teamwork*, yaitu bulan Juli-September 2011. Oleh karena itu, efektivitas training ini hanya dilihat dari evaluasi level 1, yaitu mengukur reaksi peserta terhadap training, dan evaluasi level 2 yaitu mengukur perbedaan skor pemahaman materi training sebelum dan sesudah dilaksanakannya *team training* "*team communication*". Evaluasi level 3 (pengukuran tingkah laku) dan

4 (hasil bagi organisasi) diperkirakan baru dapat diukur pada pelaksanaan training yang sebenarnya yaitu pada bulan Juli-September 2011 pada seluruh level manajerial.

Ketiga, perubahan dalam organisasi, harus melibatkan berbagai faktor pada berbagai level pada organisasi (Smither, Houston & McIntire, 1996). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka pelaksanaan intervensi berupa *team training* "*team communication*", tidak dapat dijadikan sebagai satu-satunya intervensi untuk meningkatkan komunikasi interpersonal yang diharapkan berdampak pada peningkatan *teamwork* pada level manajerial PT X. Diperlukan pula berbagai aspek untuk mendukung terjadinya peningkatan komunikasi interpersonal, terutama pada kehidupan kerja sehari-hari, seperti iklim lingkungan kerja, dukungan manajerial dan sistem, dukungan rekan kerja, kesempatan dan dukungan teknologi.

Keempat, penelitian ini hanya terfokus pada permasalahan *teamwork* yang dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal di PT X. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk membuat program intervensi di perusahaan lain. Selain itu training yang digunakan dalam penelitian ini sangat erat terkait dengan konteks perusahaan jasa pengamanan. Ada kemungkinan bahwa hasil dari penelitian ini akan berbeda ketika dilakukan pada perusahaan dengan *core business* lain seperti manufaktur atau perusahaan perbankan.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil utama dari penelitian yang telah dilakukan dan analisis terhadap data, diketahui bahwa:

1. Hipotesis *null* pertama (H_{a0}) ditolak dan hipotesis alternatif pertama (H_{a1}) diterima, yaitu komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap *teamwork* level manajerial PT X.
2. Hipotesis *null* kedua (H_{b0}) ditolak dan hipotesis alternatif kedua (H_{b1}) diterima, yaitu terdapat peningkatan yang signifikan antara skor hasil kuesioner komunikasi interpersonal, sebelum dan setelah dilakukan intervensi.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Metodologis

Berdasarkan hasil dan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, terdapat beberapa sara metodologis yang dapat diajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Penelitian ini menggunakan komunikasi interpersonal sebagai variabel independen yang berpengaruh pada *teamwork* sebagai variabel dependen. Untuk penelitian lebih lanjut, dapat menggunakan karakteristik penunjang efektivitas *teamwork* lain, seperti kepercayaan, strategi pemecahan masalah, partisipasi, pengambilan keputusan, dan lain-lain. Dengan demikian, variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap *teamwork* dapat diketahui dan turut pula ditingkatkan sehingga berdampak positif bagi *teamwork* di PT X.
2. Penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan pendekatan kualitatif seperti *focus group discussion* atau wawancara terstruktur dengan berbagai elemen atau level jabatan di PT X seiring dengan pendekatan kuantitatif, sehingga gambaran permasalahan maupun hasil intervensi yang didapat, lebih mendalam dan menyeluruh.
3. Penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan evaluasi level 3, yaitu dengan melakukan pengukuran perilaku responden setelah kegiatan training melalui penilaian atasan. Hal ini diperlukan dengan pertimbangan untuk mengetahui adanya perubahan perilaku responden sebelum dan setelah kegiatan training, agar dapat diketahui implementasi dari materi yang didapatkan pada kegiatan training di kehidupan kerja sehari-hari.
4. Penelitian selanjutnya, hendaknya mengukur kembali komunikasi interpersonal setelah jeda beberapa waktu dari pelaksanaan intervensi. Hal ini dimaksudkan untuk melihat apakah hasil pembelajaran telah diterapkan dalam situasi kerja. Pengukuran dapat dilakukan secara berkala setelah training berlalu sampai kurun waktu enam bulan setelahnya (Riggio, 2008).

5.3.2 Saran Praktis

Selain saran metodologis, peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis yang dapat berguna bagi implementasi materi training bagi peningkatan komunikasi interpersonal dan *teamwork* di PT X, yaitu:

1. Training sebaiknya dipandu oleh lebih dari satu orang trainer utama. Hal ini perlu dipertimbangkan mengingat materi training yang cukup banyak dan durasi training yang cukup panjang.
2. Perusahaan sebaiknya menciptakan iklim yang mendukung dan mendorong implementasi materi training yang telah didapatkan dalam kehidupan kerja sehari-hari. Iklim untuk transfer (*climate for transfer*) adalah persepsi trainee mengenai karakteristik lingkungan kerja yang dapat memfasilitasi ataupun menghambat penggunaan pengetahuan atau keterampilan yang didapatkan dalam training (Noe, 2010). Yang termasuk dalam upaya menciptakan iklim yang mendukung adalah, melalui dukungan dari atasan dan rekan kerja, serta kesempatan atau tugas untuk mengimplementasikan materi, baik itu pengetahuan atau keahlian yang didapatkan dalam kegiatan training.
3. Membuat program lanjutan sebagai *follow up* atau tindak lanjut dari kegiatan training. tindak lanjut dari program training sangat membutuhkan *management support*. Management support menekankan pada aplikasi dari isi training pada kehidupan kerja sehari-hari (Noe, 2010). Level dari management support bervariasi tergantung pada kebutuhan dan situasi di lapangan. Beberapa contoh nyata dari management support yang memungkinkan dilakukan adalah melalui *practice skills* seperti sharing session untuk me-*refresh* materi training, *action plan* dengan melakukan diskusi mengenai penetapan target dari tiap-tiap peserta terkait aspek komunikasi dan *teamwork*, dan atau melakukan pengukuran kembali aspek komunikasi interpersonal dan *teamwork* setelah jangka waktu tertentu untuk mengevaluasi serta untuk melihat perkembangan dan menentukan *action plan* yang perlu dilakukan selanjutnya.
4. Aspek efektivitas komunikasi tentu tidak dapat terlepas dari media komunikasi yang umum ada pada perusahaan (Harris & Nelson, 2008).

Untuk itu, untuk meningkatkan komunikasi interpersonal pada konteks perusahaan, perlu kiranya memperbaiki, menambah maupun mengefektifkan teknologi atau media yang berkaitan dengan komunikasi di perusahaan, seperti koneksi internet yang cepat agar email cepat sampai, memperbanyak pesawat telepon, dan lain-lain. Selain itu, teknologi dapat digunakan pula sebagai media untuk memberikan pengetahuan terkait materi komunikasi maupun *teamwork* sehingga, dapat mendukung peningkatan pemahaman dan kesadaran karyawan mengenai kedua aspek tersebut.

5. Organisasi adalah sebuah sistem, dimana terdapat bagian-bagian yang saling berhubungan, saling bergantung, dan berinteraksi. Sistem ini tentunya mempengaruhi bagaimana setiap bagian bekerja sama dan berkomunikasi (Harris & Nelson, 2008). Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan komunikasi dalam organisasi, diperlukan peraturan maupun regulasi khusus untuk dapat mendukung peningkatan komunikasi dan *teamwork* di PT X. Sebagai contoh, membuat (jika belum ada) atau menggalakkan (jika sudah ada) peraturan atau regulasi mengenai keharusan menggunakan beberapa media komunikasi seperti verbal, non-verbal dan tulisan dalam menginformasikan sesuatu, sehingga terdapat justifikasi dalam setiap penyampaian informasi dan meminimalisir kesalahan atau kesalah-pahaman. Selain itu, peraturan maupun sistem yang mengatur koordinasi antar departemen atau level jabatan dapat ditinjau atau disosialisasikan kembali untuk memperjelas posisi setiap karyawan dan kontribusinya terhadap tujuan perusahaan, serta mengefektifkan jalur komunikasi dan distribusi pekerjaan, baik antar departemen, maupun antar level jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing 7th edition*. New Jersey: Prantice Hall
- Camelia, S., & Popa, L. (2008). Managerial Communication. *MPRA Paper*, 7172.
- Dance, F.E.X. (1970). The Concept of Communication. *The Journal of Communication*, 20.
- DeGrosky, Mike. (2006). *Wildfire: Thoughts on Leadership of Trust, Teams and Teamwork*. USA: Guidance Group Inc.
- Effendy, Prof.Drs. O. Uchjana. (2009). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London: Sage Publications.
- Fisher, S. G., Hunter, T. A., & Macrosson, W. D. K. (1997). Team or group? Managers' perceptions of the differences. *Journal of Managerial Psychology*, 12(4), 232-242.
- Forsyth, Donelson R. (2010). *Group Dynamics* (5th ed). USA: Woodswrth Learning
- Gagne, Robert M. (1985). *The Conditions of Learning and Theory of Instruction*. New York: Holt-Sauders International Editions
- Harris, P. R., & Harris, K. G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3), 23-36.
- Hovland, Carl I. (1953). *Social Communication*. New York: The Free Press of Glancoe
- Gillespie, Brigid M., Wendy Chaboyer, Patrick Murray. (2010). Enhancing Communication Through Team Training Interventions: A Systematic Literature Review. *AORN Journal*, 92: 6
- Haney, William V. (1967). *Communication and Organizational Behavior: Text and Cases*. USA: Irwin Revised Editor
- Harris, Thomas E & Mark D. Nelson. (2008). *Applied Organizational Communication* (3rd ed). London: Lawrence Erlbaum Associates

- Kaplan, R. M. & Sacuzzo, D. P. (1997). *Psychological Testing: Principals, Applications, and Issues* (4th ed). USA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Kumar, R. (1999). *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. London: Sage Publications
- Laird, Dugan. (1978). *Approach to Training and Development*. Massachusetts: Wesley Publishing Company
- Love, P.E.D., Irani, Z., Li, H. and Cheng, E. (2001). An empirical analysis of IT/IS evaluation team. *Journal of Information Technology*, Vol. 8 No. 1, pp. 15-27.
- Munandar, A.S. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press
- Mustafa, Hasan. (2001). *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Universitas Parahyangan
- Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill
- Otter, Ad den., Stephen Emmit. (2007). Exploring Effectiveness of Team Communication. *Emerald* , 14 No.5,408-419
- Parker, Glenn M. (2007). *Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration 2nd edition*. USA: John Wiley & Sons
- Poerwandari, K. (2005). *Penelitian Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3 Universitas Indonesia
- Riggio, R.E. (2008). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*, (5th ed). New Jersey Pearson Prentice Hall.
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi, edisi ke-10*. Jakarta: PT Indeks
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.A. (1996). *Organizational Development: Strategis for Changing Environment*. New York: Harper Collins Publisher. Inc.
- Sugiyono, Prof., DR. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Tarricone, Pina & Joe Luca. (2002). Successful Teamwork: A Case Study. *HERDSA Study*, 640-646.
- Warning, T., Wainwright, D. (2000). Interpreting integration with respect to information systems in organizations – image, theory and reality. *Journal of Information Technology*, 15, 131-48.

Weisenfeld, Batia M., Sumita Raghuram, Raghdu Garud. (1999). Communication Patterns as Determinants Organizational Identification. *INFORMS*, Vol 10, No. 6, 777-790.

Woodcock, Mike & Dave Francis. (1990). *Unblocking Your Organization*. USA: Gower

Wu, Chao-Sen, Pei-Wen Wang & Li-Fen Tsai. (2010). The Effect of Organizational Communication on Team Interaction and Team Effectiveness: Team Leadership as Medium. *The Journal of International Management Studies*, Vol 5, 2.

PROFIL PERUSAHAAN

Sejarah Perusahaan

PT X adalah sebuah Badan Usaha Jasa Pengamanan (BUJP) dimana perusahaan ini memiliki Surat Izin BUJP resmi yang dikeluarkan oleh Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia, sebagai berikut :

- Jasa Penyediaan Tenaga Pengamanan
- Jasa Pendidikan dan Latihan Keamanan
- Jasa Konsultasi Keamanan
- Jasa Kawal Angkut Uang dan Barang Berharga

Melalui kombinasi antara kompetensi manajemen pengamanan yang dilaksanakan di kelompok perusahaan A oleh *Corporate Security Center (CSC)* PT A, dipadukan dengan kompetensi manajemen pengelolaan usaha Koperasi Astra International yang berdiri sejak tahun 1990, menjadikan PT X sebuah kekuatan yang handal untuk dapat mewujudkan *Good Corporate Governance* dan *Operational Excellence*.

Keberadaan BUJP yang berizin resmi serta profesional dalam pengelolaan anggota *security* tentunya akan membantu terlaksananya tugas pengamanan yang diharapkan oleh perusahaan pengguna jasa. Perusahaan pengguna jasa tidak perlu disibukkan dengan tuntutan status kekaryawanan dari anggota *security* yang bertugas di lokasi perusahaan, karena semua hal yang berkaitan dengan pekerjaan, perintah dan upah sudah ditangani langsung oleh PT X.

Sesuai dengan tuntutan bisnis masa depan, PT X dari awal telah mempunyai kebijakan tata kelola perusahaan yang berpegang pada prinsip *Good Corporate Governance*, yang berarti : mempunyai izin pengelolaan sebagai Badan Usaha Jasa Pengamanan resmi dari Mabes Polri; mentaati aturan ketenaga-kerjaan Depnaker; berkontribusi kepada Negara melalui penerapan dan pelaksanaan Undang-undang Perpajakan; serta pengelolaan perusahaan secara benar, bersih, transparan dan profesional.

Melalui hal tersebut, PT X menjadikan *security* sebagai profesi yang dapat diandalkan, dimana secara tidak langsung *security* ikut memiliki saham

kepemilikan perusahaan. Selain itu PT X juga berkomitmen memberikan fasilitas kesehatan yang baik, serta untuk memberikan kepastian dan kelangsungan kerja, PT X memberikan pendidikan berkelanjutan mulai dari Garda Pratama (dasar) dan Garda Madya (supervisor) untuk memenuhi kualifikasi "*Professional security guard*".

Visi dan Misi

- **Visi** : Menjadi mitra yang terpercaya dalam bidang jasa pengamanan dengan penyediaan solusi terintegrasi.
- **Misi** :
 1. Memuaskan pelanggan dengan memberikan solusi terbaik di bidang jasa pengamanan.
 2. Melakukan pengelolaan secara benar, bersih, transparan dan profesional sesuai kaidah tata kelola perusahaan yang baik.
 3. Memberikan nilai tambah kepada *stakeholders*.
 4. Melakukan pembinaan untuk membentuk karyawan yang profesional dan memperbaiki sistem manajemen secara berkesinambungan.

Corporate culture

PT X memiliki budaya organisasi yang terbagi menjadi empat nilai, yaitu : *Team Work, Operational Excellence, Profesional, dan Customer Care*. Empat nilai ini disingkat menjadi TOPCust.

I. *Team Work*

Prinsip kerjasama menjadi landasan dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

Indikator Perilaku :

- **Bekerja sama dan menghargai pendapat serta masukan orang lain**
 - 1) Mau belajar dari orang lain (atasan, bawahan dan rekan kerja) untuk meningkatkan pengetahuan demi mendukung kualitas kerja.
 - 2) Berpartisipasi aktif dalam kelompok untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

- 3) Mengupayakan agar anggota lain mendapatkan informasi yang relevan dan bermanfaat demi memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal maupun internal.

- **Membangun semangat kebersamaan**

- Bertindak untuk menciptakan suasana kerjasama yang akrab dan moral kerja yang baik dalam kelompok.
- Berpikir dan bertindak positif dalam berinteraksi dengan anggota kelompok.

II. *Operational Excellence*

Mencapai keunggulan dan prestasi dalam melakukan kegiatan operasional *day-to-day* basis melalui taat azas kepada sistem, prinsip kepemimpinan dan peningkatan berkesinambungan.

Indikator Perilaku :

a. Bekerja secara efektif dan efisien

- 1) Bekerja sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.
- 2) Menggunakan sumber daya secara efisien dengan tetap mengutamakan kualitas kerja.

b. Perbaiki sistem secara berkelanjutan

- 1) Melakukan perbaikan sistem yang menunjang kemampuan perusahaan dalam menghadapi tuntutan dan tantangan pasar.
- 2) Secara terus menerus meningkatkan kualitas produk jasa pengamanan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

III. *Professional*

Untuk mencapai tujuan dan dalam menjalankan perusahaan, PT. X memiliki orang-orang dengan kompetensi yang tinggi, loyal, berintegritas, dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugasnya.

Indikator Perilaku :

a. Selalu berusaha meningkatkan kompetensi

- 1) Memiliki keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan berkembang secara profesional sehingga dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas dan keterampilan kerja.
- 2) Menjalankan tugas secara optimal dengan menggunakan pengetahuan, keahlian, dan kompetensi yang dimiliki.

b. Berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik kepada perusahaan

- 1) Berusaha mencapai keberhasilan kinerja melebihi standar yang telah ditetapkan.
- 2) Menumbuhkan rasa ikut memiliki terhadap Perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan yang telah dibuat.

IV. Customer Care

Pelanggan sebagai mitra yang berharga bagi PT. X, didukung dengan program *customer intimacy* yang berujung pada kemitraan jangka panjang.

Indikator Perilaku :

a. Merespon pelanggan dengan cepat dan tepat

- 1) Menindaklanjuti permintaan dan keluhan pelanggan.
- 2) Memberikan respon segera dengan memeriksa kebutuhan pelanggan yang sebenarnya.
- 3) Memberikan pelayanan dan solusi terbaik sesuai dengan kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat.

b. Memelihara komunikasi yang baik kepada pelanggan

- 1) Memonitor kepuasan pelanggan.
- 2) Memahami dan mencari informasi mengenai kebutuhan pelanggan.

Produk dan Jasa

Sebagai bukti komitmen manajemen kepada profesi *security*, PT X mencoba untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dengan menawarkan jasa keamanan seperti :

- Penyediaan Tenaga *Security*
- Konsultan Keamanan, Pendidikan dan Pelatihan *Security*, Untuk mendapatkan SDM yang baik, dalam pengelolaannya X Security Training Center didukung oleh tenaga-tenaga ahli dalam bidangnya, bekerja sama dengan tenaga pendidik dari Secapa Polri serta tenaga ahli dari Asosiasi Manager Security Indonesia (AMSI). X Security Training Center menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan *Security* yang terprogram, seperti:
 - Gada Pratama (untuk anggota *security*), dilaksanakan setiap bulan secara terus menerus
 - Gada Madya (untuk Komandan Regu atau Pleton), dilaksanakan setiap 4 (empat) kali secara terus menerus

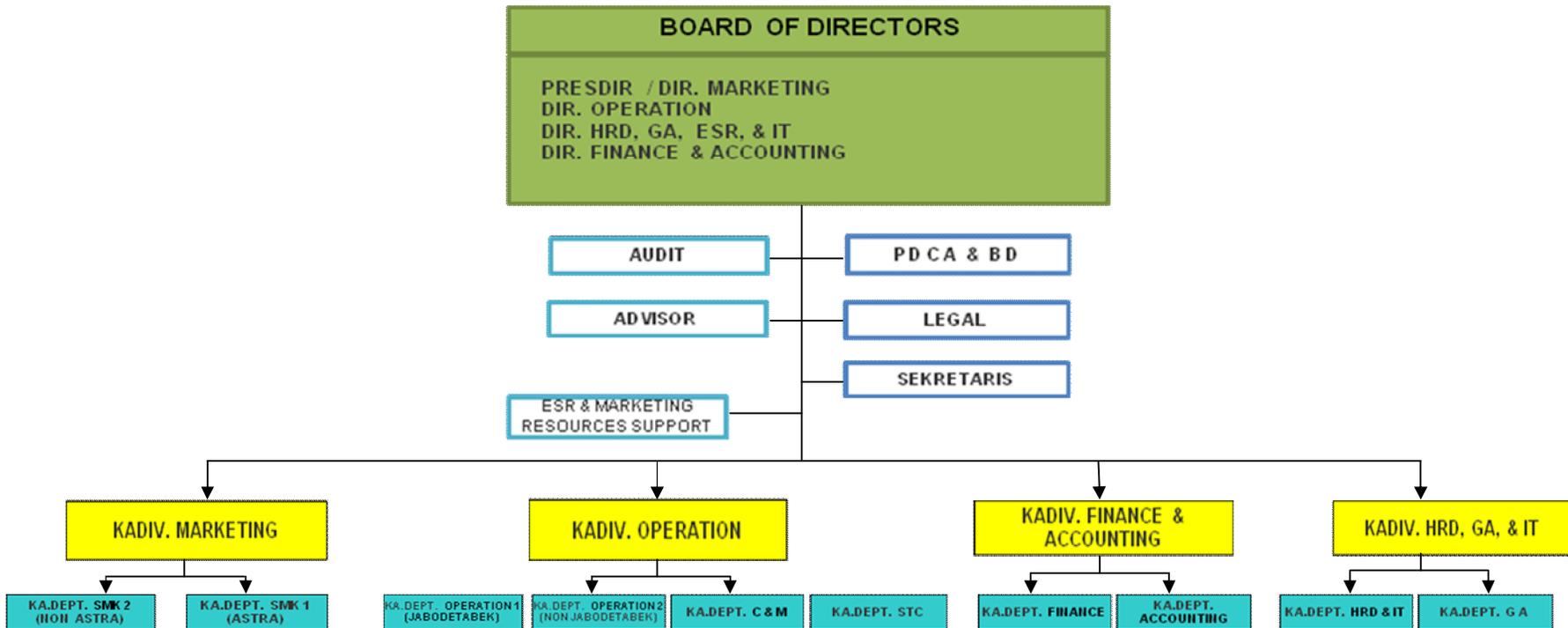
Selain itu, PT X mempunyai produk baru yaitu CMS (*Control Monitoring Service*). CMS adalah layanan jasa monitoring pengamanan yang diberikan PT X kepada pelanggan baik perseorangan maupun perusahaan selama 24 jam/7 hari yang dikelola secara profesional. Untuk mendukung kelancaran kegiatan *Control Monitoring Service*, PT X memberikan dukungan bantuan penyediaan tim cepat (*Quick Response*) yang di tempatkan di setiap wilayah DKI/ Jabodetabek.

- Perlengkapan Keamanan
- Pembinaan Pengawasan dan Pengendalian (Binwasdal), tes kompetensi, patroli, *bodyguard*, jasa satpam untuk acara khusus, *recruitment & rescue*, *training* pendidikan dasar seperti: *training* keahlian khusus (Pemadam kebakaran dan Investigasi tindak kejahatan) serta beberapa pelatihan seperti pelatihan beladiri yang saat ini diharuskan untuk diterapkan kepada anggota keamanan yang menjaga di bidang perbankan.

Pelatihan di alam terbuka (*outbond*) untuk membentuk kerjasama *team* (*teamwork*), meningkatkan motivasi kerja, dan penerapan dasar-dasar

kepemimpinan. Juga diadakan program-program pelatihan khusus sesuai permintaan pelanggan, seperti: *Customer Service, Fire Fighting, Environment Health and Safety*, dan lain-lain.

Struktur Organisasi PT X



Hasil Kuesioner Blockages PT X

No	Rekapitulasi Blockage PT X	Mean
1	<i>Inadequate recruitment and selection</i>	3,6125
2	<i>Low Motivation</i>	3,69063
3	<i>Unfair rewards</i>	3,72813
4	<i>Poor teamwork</i>	3,85313
5	<i>Inadequate communication</i>	3,94063
6	<i>Inadequate control</i>	3,96563
7	<i>Low creativity</i>	3,98438
8	<i>Poor training</i>	4,00938
9	<i>Lack of Management Development</i>	4,025
10	<i>Personal stagnation</i>	4,05
11	<i>Unclear aims</i>	4,08125
12	<i>Unclear values</i>	4,12188
13	<i>Inappropriate management philosophy</i>	4,2125
14	<i>Confuse Organizational Structure</i>	4,28125

Cuplikan Kuesioner Blockage (Woodcock & Francis, 1990)

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
(1)	Perusahaan mendukung perencanaan kerja dengan menyediakan sumber daya (orang, fasilitas kerja, informasi, dll) yang memadai						
(2)	Manajemen mengambil keputusan/kebijakan dengan mempertimbangkan dampaknya bagi lingkungan sekitar						
(3)	Cara pandang atasan dalam membahas suatu permasalahan sudah tidak sesuai dengan kondisi saat ini						
(4)	Tidak ada kejelasan siapa yang disiapkan menjadi penerus orang-orang pada jabatan kunci						
(5)	Struktur organisasi menghambat efisiensi penyelesaian pekerjaan						
(6)	Standar kinerja suatu tugas ditetapkan dengan jelas						
(7)	Para karyawan baru, belum mampu memenuhi standar kinerja						
(8)	Karyawan pindah ke perusahaan lain untuk mendapatkan peluang memperoleh imbalan yang lebih tinggi						
(9)	Peningkatan keterampilan karyawan berjalan seadanya, tidak direncanakan secara sistematis						
(10)	Karyawan tidak belajar dari kesalahannya						

Cuplikan Kuesioner Komunikasi Interpersonal

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Ka.Dept dan Ka.Sie (dalam departemen dan antar departemen) saling berbagi informasi, hambatan dan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan				
4	Ka.Dept dan Ka.Sie (dalam departemen dan antar departemen) saling terbuka satu sama lain				
5	Dalam setiap pertemuan, seluruh Ka.Dept dan Ka.Sie (dalam departemen dan antar departemen) bersedia untuk saling mendengarkan satu sama lain				
8	Ka.Dept dan Ka.Sie (dalam departemen dan antar departemen) saling menyatakan dukungan dalam setiap pertemuan				
9	Ka.Dept dan Ka.Sie (dalam departemen dan antar departemen) sering mengeluhkan mengenai beban target yang harus mereka capai				
12	Ka.Dept dan Ka.Sie (dalam departemen dan antar departemen) sering memberitahukan perkembangan terbaru mengenai pekerjaan kepada Ka.Dept atau Ka.Sie departemen lain				
13	Ka.Dept dan Ka.Sie berusaha saling memahami karakteristik dan cara berkomunikasi dalam bekerja				
14	Rekan kerja sesama Ka.Dept dan Ka.Sie seringkali saling berkonsultasi mengenai masalah pekerjaan				

Cuplikan Kuesioner Teamwork

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Kelompok karyawan level manajerial (Kadept dan Kasie) memahami sepenuhnya target-target dan tujuan perusahaan				
5	Kadept dan Kasie berani mengemukakan pendapat dalam forum, dan tidak khawatir akan menjadi sebuah konflik				
6	Untuk mengambil keputusan yang penting, anggota kelompok (Kadept dan Kasie) tetap berdiskusi secara intensif dan tidak langsung melalui pengambilan suara				
7	Anggota kelompok level manajerial (Kadept dan Kasie) merasa leluasa mengekspresikan pendapat, baik dalam pelaksanaan tugas, maupun kegiatan operasional sehari-hari				
8	Terdapat pembagian yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab dari masing-masing anggota kelompok level manajerial (Kadept dan Kasie)				
11	Anggota kelompok level manajerial terdiri dari individu yang ahli dan kompeten di bidang masing-masing				
12	Kelompok level manajerial secara berkala mengevaluasi efektivitas dan menganalisis kendala yang terjadi dalam kelompok				

Reliabilitas alat ukur Komunikasi Interpersonal**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	14

Validitas alat ukur komunikasi interpersonal

No Item	Nilai Korelasi	Probabilitas Korelasi	Pernyataan
1	.744(**)	.000	Valid
2	.833(**)	.000	Valid
3	.676(**)	.000	Valid
4	.821(**)	.000	Valid
5	.579(**)	.003	Valid
6	.675(**)	.000	Valid
7	.677(**)	.000	Valid
8	.580(**)	.003	Valid
9	.811(**)	.000	Valid
10	.591(**)	.002	Valid
11	.769(**)	.000	Valid
12	.547(**)	.005	Valid
13	.694(**)	.000	Valid
14	.653(**)	.001	Valid

(**: Significant at level: 0,05)

Reliabilitas alat ukur Teamwork**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	12

Validitas alat ukur Teamwork

No Item	Korelasi	Probabilitas Korelasi	Pernyataan
1	.843(**)	.000	Valid
2	.682(**)	.000	Valid
3	.776(**)	.001	Valid
4	.556(**)	.005	Valid
5	.872(**)	.000	Valid
6	.554(**)	.005	Valid
7	.637(**)	.001	Valid
8	.843(**)	.000	Valid
9	.872(**)	.000	Valid
10	.783(**)	.000	Valid
11	.625(**)	.001	Valid
12	.799(**)	.000	Valid

(**: Significant at level: 0,05)

Output SPSS Korelasi dan Analisis Regresi Variabel Komunikasi Interpersonal dan Teamwork

		Komunikasi	Teamwork
Komunikasi	Pearson Correlation	1	.751(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	24	24
Teamwork	Pearson Correlation	.751(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	24	24

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

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751(a)	.564	.544	3.758

a Predictors: (Constant), Komunikasi

b Dependent Variable: Teamwork

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	401.196	1	401.196	28.402	.000(a)
	Residual	310.762	22	14.126		
	Total	711.958	23			

a Predictors: (Constant), Komunikasi

b Dependent Variable: Teamwork

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	3.144	3.399		.925	.365
	Komunikasi	.670	.126	.751	5.329	.000

a Dependent Variable: Teamwork

Output SPSS Perbedaan Skor Pemahaman Sebelum dan Setelah *Team Training* “*Team Communication*”

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Evaluasi_Pembelajaran_Pre - Evaluasi_Pembelajaran_Post	-5.90000	1.72884	.54671	-7.13674	-4.66326	-10.792	9	.000

Output SPSS Perbedaan Skor Komunikasi Interpersonal Sebelum dan Sesudah *Team Training* “*Team Communication*”

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Komunikasi_Pre - Komunikasi_Post	-12.33333	4.33013	1.44338	-15.66176	-9.00490	-8.545	8	.000

**RUNDOWN EFFECTIVE COMMUNICATION TEAM FOR DEPARTEMENT HEAD PT. X
3 JUNI 2011**

Time	Agenda	Deskripsi	Tujuan	Pelaksana
08.00- 08.15	Registration	<ul style="list-style-type: none"> • Mengisi Daftar Hadir 	Menjalin keakraban antara peserta & trainer	<u>Trainer:</u> Mira <u>Ass-Rot:</u> Gita <u>Logistik &</u> <u>Dokumentasi:</u> Nurhasanah
08.15- 08.45	Opening	<ul style="list-style-type: none"> • Sambutan dari pihak perusahaan • Perkenalan tim Trainer • Pemaparan tujuan diadakan pelatihan: Meningkatkan kemampuan berkomunikasi interpersonal, khususnya dalam konteks <i>team</i> • Pretest • Pembuatan kesepakatan atau komitmen bersama 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan gambaran tentang tujuan & aktivitas dalam satu hari pelatihan • Mengetahui sejauh mana pemahaman peserta mengenai materi yang akan diberikan 	<u>Trainer:</u> Mira <u>Ass-Rot:</u> Gita <u>Logistik &</u> <u>Dokumentasi:</u> Nurhasanah

Time	Agenda	Deskripsi	Tujuan	Pelaksana
08.45 – 09.00	The Beginning	<ul style="list-style-type: none"> • Ice Breaking = Find a differences and a similarities 	<ul style="list-style-type: none"> • Memecah kebekuan dan saling mengenal antar peserta & trainer • Memahami bahwa meski terdapat perbedaan dan persamaan antar peserta 	<u>Trainer:</u> Mira <u>Ass-Rot:</u> Gita <u>Logistik & Dokumentasi:</u> Nurhasanah
09.00-09.30	Solve the Puzzle	<ul style="list-style-type: none"> • Instruksi (5') • Pelaksanaan Games (15') • Penggalan insight dan Review materi (10') 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pemahaman mengenai pentingnya kerjasama dalam mencapai tujuan • Memberikan penekanan mengenai kontribusi setiap kelompok (dianalogikan departemen) terhadap keberhasilan tim (perusahaan) • Memberikan pemahaman mengenai pentingnya koordinasi dan saling membantu antar kelompok dalam mencapai tujuan bersama 	<u>Trainer:</u> Mira <u>Ass-Rot:</u> Gita <u>Logistik & Dokumentasi:</u> Nurhasanah
09.30 – 10.05	Sesi II: Star Power	<ul style="list-style-type: none"> • Instruksi (5') • Pelaksanaan Games (20') 	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta memahami bahwa komunikasi sangat 	<u>Trainer:</u> Mira <u>Ass-Rot:</u> Gita

Time	Agenda	Deskripsi	Tujuan	Pelaksana
		<ul style="list-style-type: none"> Insight (5') ➔ Penayangan video “ we’re sinking..help!” 	mempengaruhi kerja sama <i>team</i> dalam mencapai tujuan	<u>Logistik & Dokumentasi:</u> Nurhasanah
10.05-10.20	Coffee Break			
10.20–10.50	Sesi III: Games Kotak Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> Pelaksanaan games (20') Diskusi dan review materi (10') ➔ Penayangan video “how to push a car from the cliff” 	<ul style="list-style-type: none"> Peserta menyadari bahwa proses komunikasi sebenarnya tidak mudah dan banyak hal yang dapat menghambat komunikasi yang efektif Peserta memahami pentingnya penyamaan persepsi dan pemberian umpan balik melalui komunikasi dua arah 	<u>Trainer:</u> Mira <u>Ass-Rot:</u> Gita <u>Logistik & Dokumentasi:</u> Nurhasanah
10.50-11.30	Sesi IV: What is Communication (Games Sell no Tell)	<ul style="list-style-type: none"> Pelaksanaan games (25') Penggalian Insight (10') Review materi dan celebrate (10') ➔ Penanyangan video “throwing_message_bottles” 	<ul style="list-style-type: none"> Peserta memahami lebih dalam mengenai konsep dan proses komunikasi beserta hambatan dari proses komunikasi Peserta dapat memahami bahwa berkomunikasi melalui lenih banyak media 	<u>Trainer:</u> Mira <u>Ass-Rot:</u> Gita <u>Logistik & Dokumentasi:</u> Nurhasanah

Time	Agenda	Deskripsi	Tujuan	Pelaksana
			komunikasi dapat meminimalisir hambatan dan kesalah pahaman	
11.30-13.15	Shalat Jumat + Makan Siang			
13.15-14.30	Sesi V : Memahami Kepribadian gaya komunikasi (Games what u have, what i have)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian kuesioner MBTI dan skoring (15') • Penilaian diri menggunakan MBTI (50') • Penggalian insight (10') 	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta memahami konsep tentang pengenalan diri dan pengenalan anggota <i>team</i> dengan menggunakan metode MBTI • Peserta memahami bahwa kepribadian setiap peserta berbeda-beda dan hal tersebut mempengaruhi gaya komunikasi yang dimiliki peserta 	<u>Trainer:</u> Mira <u>Ass-Rot:</u> Retno <u>Fasilitator:</u> Herlani <u>Logistik & Dokumentasi:</u> Nurhasanah
14.30-15.15	Sesi VI: Active Listening & Positive Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuka (5') • Pelaksanaan Role Play (30') • Insight dan Review (10') <p>➔ Penayangan video “what pa</p>	Peserta dapat lebih memahami mengenai konsep active listening dan positive feedback, serta menyadari pentingnya	<u>Trainer:</u> Mira <u>Ass-Rot:</u> Retno <u>Fasilitator:</u> Herlani

Time	Agenda	Deskripsi	Tujuan	Pelaksana
		dont know baby wants”	menggunakan konsep tersebut dalam berkomunikasi	<u>Logistik & Dokumentasi:</u> Nurhasanah
15.15-16.00	Sesi VII : Anda Jual Saya Beli	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuka dan Instruksi (5’) • Pelaksanaan Games (30’) • Penggalan Insight dan review materi (10’) <p>➔ Penayangan “six donts in communication”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kerjasama <i>team</i> • Sarana mengaplikasikan materi komunikasi efektif • Mengasah kreativitas peserta • Melatih kemampuan bernegosiasi dengan orang lain 	<u>Trainer:</u> Mira <u>Ass-Rot:</u> Retno <u>Fasilitator:</u> Herlani <u>Logistik & Dokumentasi:</u> Nurhasanah
16.00 - 16.15	Coffee Break + Shalat Ashar			
16.15 – 16.30	Counting Case	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan (10’) • Review & Insight (5’) 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kepekaan dan kedekatan antar peserta 	<u>Trainer:</u> Mira <u>Ass-Rot:</u> Retno <u>Fasilitator:</u> Herlani <u>Logistik & Dokumentasi:</u> Nurhasanah

Time	Agenda	Deskripsi	Tujuan	Pelaksana
16.30 – 17.00	The End: Review Harian & Journal	<ul style="list-style-type: none"> • Review harian (10') • Journal (10') • Post Test (5') • Penutupan (5') 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengulang materi selama sehari agar diingat oleh peserta • Mengukur pemahaman peserta setelah pelaksanaan training 	<u>Trainer:</u> Mira <u>Ass-Rot:</u> Retno <u>Fasilitator:</u> Herlani <u>Logistik &</u> <u>Dokumentasi:</u> Nurhasanah

CUPLIKAN LEMBAR EVALUASI

Nama Pelatihan :
 Tanggal Pelatihan :
 Tempat Pelatihan :
 Petunjuk :

Isilah lembar evaluasi pelatihan ini dengan membaca setiap pernyataan kemudian memberikan tanda cek (✓) pada kolom dibawah angka yang sesuai dengan penilaian Anda. Masing-masing angka mewakili satu kategori penilaian, yaitu :

- 1** : **Sangat Tidak Setuju**, bila kenyataan sangat tidak sesuai dengan komponen yang dinilai.
2 : **Tidak Setuju**, bila kenyataan kurang sesuai dengan komponen yang dinilai.
3 : **Setuju**, bila kenyataan sesuai dengan komponen yang dinilai.
4 : **Sangat Setuju**, bila kenyataan sangat sesuai dengan komponen yang dinilai.

Lembar evaluasi ini harap diisi dengan nyaman, jujur, dan terbuka karena identitas Anda akan dirahasiakan. Mohon diperhatikan agar setiap isian dapat diisi.

No	Evaluasi				
INSTRUKTUR					
1	Trainer menjelaskan materi dengan baik	1	2	3	4
2	Trainer memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas	1	2	3	4
5	Trainer membahas hasil dari setiap kegiatan secara menyeluruh dengan baik	1	2	3	4
MATERI					
1	Materi sesuai dengan tujuan pelatihan	1	2	3	4
2	Kegiatan yang diberikan relevan dengan materi dan tujuan pelatihan	1	2	3	4
3	Materi memberikan manfaat bagi kelancaran pekerjaan sehari-hari	1	2	3	4
PENGELOLAAN KELAS					
1	Pelatihan dilaksanakan tepat waktu	1	2	3	4
4	Penataan ruangan sesuai dengan kegiatan tiap sesi	1	2	3	4
5	Makanan tersedia sesuai kebutuhan dengan baik	1	2	3	4

Kritik dan Saran:

Cuplikan Kuesioner Pre-test/Post-test Quiz

No	Soal	Jawaban		
1.	Diantara konsep berikut ini, manakah yang paling mempengaruhi dan menjadi dasar proses <i>teamwork</i> ?	a. Komunikasi	b. Komitmen	c. Fokus
4.	Apakah yang dimaksud dengan komunikasi?	a. Proses penyampaian makna, yang meliputi proses menjelaskan, mendengarkan, dan memahami secara sistematis dan berkelanjutan	b. Proses mengulang kembali seluruh pesan yang disampaikan lawan bicara dengan kata-kata sendiri	c. Proses penyampaian makna, yang meliputi proses mendengarkan dan memahami secara sistematis dan berkelanjutan
5.	Informasi melalui media manakah yang paling mudah dipahami?	d. Verbal	e. Non Verbal	f. Verbal, Non-Verbal, Tulisan
8.	Hal-hal apa saja yang termasuk ke dalam proses komunikasi?	a. Pengirim pesan, penerima pesan, pesan/ informasi, media, proses encoding-decoding	b. Pengirim pesan, penerima pesan, pesan/ informasi, media, proses encoding-decoding, feedback	c. Pengirim pesan, penerima pesan, media, proses encoding-decoding, feedback

9.	Proses atau usaha untuk memahami apa yang ada di balik ungkapan verbal dan non-verbal yang disampaikan seseorang disebut?	a. Komunikasi efektif	b. Mendengar aktif	c. Pemberian umpan balik
11.	Manakah yang merupakan manfaat dari mendengar aktif?	a. Membangun kedekatan dan kepercayaan	b. Menyenangkan hati orang lain	c. Menyamakan persepsi dan pendapat mengenai suatu hal/ informasi
16.	Cara bernegosiasi untuk menyelesaikan konflik adalah berikut kecuali	a. Understanding	b. Gunakan teknik persuasi	c. Diam
17.	Hal yang harus diperhatikan untuk mengatasi kesalahan persepsi dalam berkomunikasi?	a. Proses pemberian feedback/ umpan balik dalam komunikasi	b. Proses pemberian reward dan punishment	c. Proses penerjemahan informasi melalui bahasa
20.	Siapakah yang harus bertanggungjawab dalam penyelesaian suatu tugas atau pekerjaan?	a. Atasan yang memberikan tugas/ pekerjaan	b. Karyawan yang diberikan tanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut	c. Seluruh anggota tim/ kelompok yang terlibat dalam tugas/ pekerjaan tersebut

21. Berkonsultasi dengan atasan mengenai suatu tugas atau pekerjaan, bertujuan untuk?	a. Mendapatkan persetujuan dari atasan	b. Mendiskusikan pekerjaan dengan atasan, untuk menemukan pemahaman dan solusi yang terbaik mengenai pekerjaan	c. Meminta ide dan masukan dari atasan
--	--	--	--

Untuk kuesioner lengkap, mohon hubungi mira.sekar.arumi@gmail.com

Foto Pelaksanaan *Team Training “Team Communication”*



