

PENGARUH PELATIHAN MEMBANGUN RELASI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA TIM KARYAWAN BPR X YOGYAKARTA

EFFECT OF RELATIONSHIP BUILDING TRAINING TO IMPROVE PERFORMANCE TEAM AMONG EMPLOYEE BPR X YOGYAKARTA

Nidya Pratiwi Zipi

Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Email: nidyazp@gmail.com

Fathul Himam

Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

ABSTRACT

This study was aimed to determine the effect of relationship building training to the team performance enhancement. The subjects of this research were 44 employees of PT BPR X Yogyakarta who work in the Marketing Division which were divided into two groups: 22 employees as the experimental group and 22 employees as a control group. The data was collected using a scale of the team performance, interview and observation. The research design used was the pretest-posttest control group design. The research analysis used was a quantitative and qualitative analysis. The Quantitative analysis was using analysis of variance (ANOVA) to test the effect of *relationship building* training toward the team performance enhancement. The qualitative analysis was done based on observation and interview. The results of this research were on the pretest and posttest of the team performance that showed the enhancement after training of relationship building was given, with the value of $F = 33.901$, $p < 0.01$. The conclusion of this study was that the relationship building training could improve the team performance of the employees in PT BPR X of Yogyakarta.

Keywords: *relationship building*, team performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan membangun relasi terhadap peningkatan kinerja tim. Subjek penelitian ini adalah 44 orang karyawan BPR X Yogyakarta Divisi Pemasaran yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu 22 karyawan sebagai kelompok eksperimen dan 22 karyawan sebagai kelompok kontrol. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan skala kinerja tim, wawancara dan observasi. Rancangan penelitian yang digunakan adalah *the pretest-posttest control group design*. Analisis penelitian yang digunakan adalah analisis kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif dengan menggunakan analisis varian (anova) menguji pengaruh pelatihan *relationship building* terhadap peningkatan kinerja tim. Analisis kualitatif dilakukan berdasarkan observasi dan wawancara. Hasil penelitian yaitu pada *prates* dan *pascales* kinerja tim menunjukkan adanya peningkatan setelah diberikan pelatihan *relationship building* dengan nilai $F = 33,901$, $p < 0,01$. Kesimpulan penelitian ini adalah pelatihan *relationship building* dapat meningkatkan kinerja tim karyawan PT BPR X Yogyakarta.

Kata kunci: *relationship building*, kinerja tim

Era globalisasi telah menuntut adanya perubahan yang sangat cepat dan menyebabkan adanya pergeseran pemikiran yang kompleks di segala bidang. Salah satu perubahan tersebut adalah pelayanan kredit kepada masyarakat. Bank Perkreditan Rakyat yang biasa disingkat dengan BPR adalah salah satu jenis bank yang dikenal melayani golongan pengusaha mikro, kecil dan menengah dengan lokasi yang pada umumnya dekat dengan tempat masyarakat yang membutuhkan. PT BPR X merupakan salah satu BPR di Yogyakarta yang telah berdiri sejak 13 April 1993. Dengan jumlah karyawan kurang lebih 122 orang, struktur organisasi terbagi menjadi bidang operasional dan pemasaran yang tersebar di kantor pusat, dua kantor cabang, dan empat kantor kas yang berada di Yogyakarta. Dengan modal tersebut PT BPR X berusaha memberikan pelayanan, produk, dan jasa terbaik bagi nasabahnya.

Dari kondisi di atas dapat terlihat salah satu keunggulan kompetitif yang penting bagi perusahaan adalah karyawan perusahaan yang membentuk sebuah tim kerja. Tim kerja tersebut merupakan penggerak operasional perusahaan. Jika kinerja tim perusahaan baik, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat. Membangun sebuah tim adalah suatu proses memilih, mengembangkan, memberikan kemudahan, dan melatih sebuah kelompok kerja agar berhasil mencapai tujuan bersama.

Suatu kinerja tim dalam perusahaan menjalankan proses kegiatan bisnis dengan mengedepankan kepuasan konsu-

men. Kepuasan konsumen dapat dilihat dari kinerja tim yang menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Faktor-faktor yang dapat mendukung penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya adalah karakteristik sumber daya manusia, dalam hal ini karyawan perusahaan. Ada berbagai karakteristik karyawan dalam suatu perusahaan sesuai dengan kompetensi yang diinginkan. Kesesuaian dengan kompetensi akan membuat suatu perusahaan mampu mencapai tujuan. Hal ini karena karyawan merupakan sumber daya yang berhubungan langsung dengan pengelolaan dan teknologi baik dalam jabatan staf maupun manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Marinnrin (2011) mengungkapkan faktor penting untuk kejayaan dan keberhasilan tim diperlukan karakter individu yang memiliki keyakinan, yang jujur dan memiliki integritas, yang memiliki kematangan, yang penuh tanggung jawab, yang memiliki kesanggupan untuk memulai, gigih dan menyelesaikan, yang memiliki keteguhan hati, yang rendah hati, dan yang menggunakan pengaruhnya dengan bijaksana.

Pelatihan yang fokus pada *relationship building* (membangun relasi) tidak hanya memberikan keuntungan pada pekerjaan, tetapi juga mampu mengevaluasi kemampuan potensial, mampu berinteraksi untuk melakukan negosiasi dan komunikasi, mengembangkan beberapa pengalaman, dan meningkatkan komitmen (Ford, 1980). Selain itu, Wright

(2005) mempercayai bahwa ketrampilan hubungan memungkinkan anggota tim untuk meningkatkan hubungan dengan orang lain sehingga dapat membangun iklim komunikasi yang positif, nyaman, dan tidak mengancam orang lain. Hal tersebut dapat mendorong orang lain untuk membahas permasalahan organisasi, dan ide-ide lainnya secara terbuka dan jujur. Gilley dan Boughton (1996) mengatakan bahwa lingkungan diibaratkan seperti menetapkan kondisi yang mempercepat proses hubungan menjadi lebih sinergis. Hubungan sinergis terlihat dengan saling ketergantungan individu yang bekerja menuju tujuan bersama, menyediakan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang bagi anggota tim. Hubungan dapat menghasilkan lima manfaat, yaitu meningkatkan dan membangun kepercayaan diri antara pihak pengelola dengan karyawan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan dan membangun komunikasi organisasi, membangun pemahaman organisasi, dan meningkatkan serta membangun komitmen organisasi. Ketika anggota tim saling menghormati, peduli, dan kerjasama, maka hasil yang berkelas dunia akan terbuka (Whicard & Kees, 2006). Pada kenyataannya, sangat sulit untuk menghasilkan kinerja yang diinginkan oleh tim tanpa anggota tim yang membangun hubungan kerja yang positif (Gilley & Gilley, 2007).

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan terungkap bahwa kurang tercapainya target tim yang diberikan oleh perusahaan, kurangnya kola-

borasi antar anggota tim, dan kurang adanya kepedulian untuk membantu anggota lain pada bagian pemasaran sehingga memengaruhi kinerja tim.

Dengan demikian, pelatihan yang berfokus pada *relationship building* merupakan salah satu strategi yang dapat meningkatkan kinerja tim karyawan agar dapat menyelaraskan perilaku sesuai tujuan organisasi. Dengan terciptanya kinerja tim yang dimiliki karyawan, profit perusahaan juga dapat meningkat. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang berfokus pada *relationship building* penting dilakukan oleh perusahaan untuk memfasilitasi peningkatan kinerja tim karyawan sehingga dapat memberikan pengaruh positif terutama pada menjalankan pekerjaan sesuai dengan norma yang berlaku di perusahaan. Berdasarkan latar belakang ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul "Pengaruh Pelatihan *Relationship Building* terhadap peningkatan Kinerja Tim PT BPR X Yogyakarta". Adapun hipotesis penelitian yang diajukan adalah pelatihan *relationship building* efektif memengaruhi kinerja tim BPR X Yogyakarta.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan *the pretest-posttest control group design*, yaitu desain yang dilakukan dengan memberikan pengukuran sebelum dan sesudah perlakuan pada kelompok

yang mendapatkan perlakuan dan tidak (Latipun, 2006). Kelompok yang mendapatkan intervensi atau perlakuan berupa pelatihan yang berfokus pada *relationship building* disebut dengan kelompok eksperimen. Sedangkan, kelompok yang tidak mendapatkan perlakuan disebut dengan kelompok kontrol.

Tabel 1. Desain Penelitian

| Kelompok | Prates | Perlakuan | Pascates |
|----------|--------|-----------|----------|
| KE | O1 | X | O2 |
| KK | O1 | - | O2 |

Keterangan:

KE : Kelompok Eksperimen

KK : Keompok Kontrol

O1 : Pengukuran sebelum perlakuan diberikan

X : Perlakuan berupa pelatihan pengembangan potensi kewirausahaan

O2 : Pengukuran setelah perlakuan diberikan

Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan-karyawan divisi pemasaran PT BPR X Yogyakarta. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik random, yaitu dengan jalan memberikan kemungkinan yang sama bagi individu yang menjadi anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel penelitian (Winarsunu, 2007). Subjek yang diteliti adalah karyawan divisi pemasaran PT BPR X yang berjumlah 60 orang. Dari keseluruhan hanya ada 56 karyawan yang mengembalikan prates, sisanya masih sibuk dengan pekerjaan. Dari 56 karya-

wan ini tersebar di kantor pusat dan cabang yang berada di Yogyakarta.

Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan skala kinerja tim. Skala dirancang berdasarkan deskripsi perilaku spesifik yang diungkapkan oleh Martinez, Miranda, dan Pavon (2011) dalam 5 (lima) aspek, yaitu tingkat pencapaian tujuan, ketepatan waktu, pencapaian kualitas, tingkat kolaborasi, dan tingkat pengawasan. Skala kinerja tim terdiri atas 15 item, yaitu 10 item *favourable* dan 5 item *unfavourable*. Adapun skor jawaban menggunakan model Likert dengan rentang nilai 1 (sangat tidak sesuai) hingga 7 (sangat sesuai).

Uji validitas butir dilakukan pada Skala Kinerja tim. Hasil analisis butir yang dilakukan pada Skala Kinerja tim menunjukkan bahwa dari 15 butir skala yang dipakai pada saat pengambilan data terdapat 1 butir yang gugur yaitu butir nomer 5 sehingga terdapat 14 butir yang sah dengan koefisien validitas 0,354-0,720.

Untuk mengetahui nilai reliabilitas skala kinerja tim digunakan tehnik koefisien alpha yang diperoleh melalui pengolahan data menggunakan program computer *SPSS for Windows 16*. Koefisien alpha yang diperoleh untuk skala kinerja tim adalah 0,812. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil pengukuran skala kinerja tim memiliki untuk memiliki nilai reliabilitas yang tinggi.

Intervensi

Intervensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelatihan *relationship building* dalam meningkatkan kinerja tim pada karyawan. Pelatihan *relationship building* memiliki tujuan yang berfokus pada permasalahan yang terkait dengan hubungan dalam pekerjaan itu sendiri. Tujuan dari pelatihan adalah untuk memfasilitasi karyawan dalam mengatasi masalah di tempat kerja dan mengupayakan karyawan agar dapat bekerja kembali dengan lebih produktif.

Pelaksanaan pelatihan *relationship building* dilakukan selama satu hari. Metode yang digunakan dalam pelatihan adalah *experiential learning* yang meliputi empat tahap, yaitu berawal dari pengalaman nyata individu menjadi dasar untuk melakukan observasi dan refleksi, refleksi dipahami dan disaring menjadi konsep abstrak yang akan membentuk kesimpulan baru dari suatu perilaku, dan kesimpulan tersebut dapat diuji secara aktif serta digunakan sebagai panduan untuk membentuk pengalaman baru. Metode *experiential learning* merupakan metode belajar yang dapat digunakan langsung praktek secara aktif agar peserta pelatihan dapat menerapkan pengetahuan yang telah dipelajari (Walter & Marks, 1981).

Selama pelatihan berlangsung, fasilitator dibantu oleh empat ko-fasilitator untuk membantu pelatih dalam melakukan tugasnya selama pelaksanaan pelatihan dan juga bertugas sebagai observer pelatihan. Kriteria ko-fasilitator dalam pelatihan ini adalah mahasiswa Magister

Psikologi Profesi dengan asumsi bahwa mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam melakukan observasi dan penilaian secara objektif.

Pada akhir pelatihan dilakukan evaluasi pelatihan yang dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan pelatihan tercapai. Setelah pelatihan selesai diberikan, baik kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, diberikan aktivitas tugas tim yang mengandung kerjasama dan pencapaian tugas dalam tim, yaitu merancang program kegiatan yang berkaitan dengan organisasi. Pengerjaan tugas berlangsung dua minggu. Sebelum mengerjakan tugas yang diberikan, setiap tim akan melakukan penetapan tujuan untuk dua minggu ke depan.

Penyusunan modul pelatihan ini didasarkan pada teori *relationship building* yang diungkapkan oleh Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik, dan Buckley (2008). Mereka membaginya ke dalam 4 (empat) tahapan, yaitu *initial interaction, development and expansion of roles, expansion and commitment, dan increased interpersonal commitment*. Modul disusun dengan memasukkan unsur-unsur yang ada di dalam empat tahapan dalam membentuk *relationship* tersebut dengan ditambahkan beberapa bentuk penugasan dan lembar kerja. Sesi pelatihan juga disisipkan beberapa *ice breaking* dan *energizer* untuk menjaga agar suasana pelatihan tetap segar dan bersemangat. Setelah modul pelatihan disusun, selanjutnya dilakukan *professional judgment* mengenai isi materi dan metode pelatihan.

Modul pelatihan *relationship building* telah dievaluasi dan mendapatkan masukan dari praktisi (*professional judgment*) yang juga memiliki latar belakang psikologi. *Professional judgment* dilakukan oleh dua orang praktisi yang berprofesi sebagai dosen dan *trainer*. Setelah mendapatkan masukan dan evaluasi *professional judgment*, peneliti mendiskusikan dengan *trainer* dan 6 orang fasilitator yang menangani pelatihan *relationship building* dalam penelitian ini agar pemahaman mengenai konsep modul dan pelaksanaannya sesuai dengan modul yang telah mempunyai validitas. *Trainer* dalam penelitian ini memenuhi semua kualifikasi yang ditetapkan, yaitu *trainer* memiliki pengalaman dalam bidang pelatihan khususnya bidang psikologi, yaitu Magister Psikologi Profesi. Sementara itu, fasilitator pada penelitian ini diambil dengan kualifikasi memiliki pengalaman sebagai fasilitator sebelumnya dan minimal telah menyelesaikan empat semester Magister Psikologi Profesi.

Metode analisis data

Data yang diperoleh dalam penelitian adalah data kuantitatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *parametric* karena jumlah sampelnya besar (Ghozali & Castellan, 2002). Pengujian perbedaan kinerja tim sebelum dan sesudah diberi pelatihan *relationship building* dengan menggunakan teknik analisis varian, yaitu ketika suatu penelitian berusaha menguji suatu akibat, efek, pengaruh dari suatu variabel

tertentu terhadap variabel lain yang diteliti. Dengan menggunakan anava akan didapatkan suatu harga yang mengindikasikan besarnya suatu variabel terhadap variabel lain yang disebut rasio F atau koefisien F. Peneliti membagi subjek penelitian menjadi dua kelompok, yaitu kelompok eksperimen dan kontrol. Kelompok eksperimen diberikan perlakuan berupa pelatihan *relationship building* sedangkan kelompok kontrol tidak diberikan. Setelah diberikan perlakuan, peneliti mengukur kinerja tim pada kelompok eksperimen dan kontrol (Winarsunu, 2007). Analisis ini dapat dilakukan dengan bantuan program *SPSS 16 For Windows*.

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Asumsi

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas sebaran dan uji homogenitas. Uji normalitas sebaran dimaksudkan untuk mengetahui normalnya distribusi sebaran skor skala kinerja tim digunakan *one sampel kolmogrov-smirnov test* melalui pengolahan data menggunakan program computer *SPSS for Windows 16*. Hasil uji normalitas dari kuesioner kinerja tim pada tahap prates pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol adalah normal. Hasil prates pada kelompok eksperimen menunjukkan nilai $K-SZ = 0,819$ dan nilai $p = 0,513$ ($p > 0,05$). Begitu pula dengan hasil prates pada kelompok kontrol menunjukkan nilai $K-SZ = 0,939$ dan nilai $p = 0,341$ ($p > 0,05$). Dengan

nilai $p > 0,05$, maka dapat dikatakan normal sehingga subjek penelitian dapat mewakili keadaan populasi yang sebenarnya. Hasil uji normalitas dari kuesioner kinerja tim pada tahap pascates pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol adalah normal. Hasil pascates pada kelompok eksperimen menunjukkan nilai $K-SZ = 0,698$ dan nilai $p = 0,715$ ($p > 0,05$). Begitu pula dengan hasil pascates pada kelompok kontrol menunjukkan nilai $K-SZ = 0,805$ dan nilai $p = 0,466$ ($p > 0,05$). Dengan nilai $p > 0,05$, maka dapat dikatakan normal sehingga subjek penelitian dapat mewakili keadaan populasi yang sebenarnya.

Selanjutnya, uji homogenitas dimaksudkan untuk mengetahui homogenitas atau tidaknya varian skala kinerja tim digunakan *levene statistic* melalui pengolahan data menggunakan program computer *SPSS for Windows 16*. Hasil yang didapatkan pada kedua kelompok yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol adalah homogen. Hal ini terlihat hasil uji homogenitas untuk kinerja tim menunjukkan nilai *levene statistic* = 2,018 dan nilai $p = 0,118$ dengan nilai $p > 0,05$. Berdasarkan hasil uji homogenitas tersebut, maka dapat dikatakan kuisisioner kinerja tim adalah homogen.

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh pelatihan *relationship building* terhadap peningkatan kinerja tim karyawan PT BPR

X Yogyakarta. Pengujian terhadap hipotesis tersebut menggunakan analisis data kuantitatif menggunakan teknik varian, yaitu menguji pengaruh kinerja tim karyawan setelah diberikan pelatihan *relationship building*. Analisis ini dapat dilakukan dengan bantuan program *SPSS 16 For Windows*.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa pada tahap prates-pascates terdapat perbedaan kinerja tim yang signifikan ($p < 0,01$) pada karyawan PT BPR X Yogyakarta. Perbedaan tersebut dapat dilihat ketika dilakukan wawancara dengan Direktur Utama di mana kinerja tim pada divisi pemasaran meningkat dari sebelum dilakukan pelatihan *relationship building* bahkan target selanjutnya mengalami peningkatan sebesar 4 (empat) kali lipat.

Dari hasil pengolahan data secara keseluruhan, dapat dilihat bahwa meski membutuhkan waktu tetapi terdapat pengaruh yang signifikan dari pemberian pelatihan *relationship building* terhadap peningkatan kinerja tim karyawan PT BPR X Yogyakarta. Hasil analisis data ini menunjukkan bahwa hipotesis yang dikemukakan oleh peneliti diterima.

PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan *relationship building* memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja tim karyawan PT BPR X Yogyakarta. Berdasarkan hasil analisis Uji F diketahui bahwa pemberian

pelatihan *relationship building* yang telah diselenggarakan terbukti signifikan terhadap peningkatan kinerja tim karyawan.

Pelatihan *relationship building* yang telah dilaksanakan terbukti mampu memberikan hasil yang sesuai dalam meningkatkan kinerja tim karyawan. Didukung dengan hasil analisis kuantitatif dan hasil wawancara Direktur Utama. Hasil wawancara dengan Direktur Utama PT BPR X Yogyakarta juga mendukung hasil penelitian ini, yaitu terdapat peningkatan yang signifikan pada kinerja tim karyawan divisi pemasaran. Perubahan-perubahan pada kinerja tim karyawan dilihat dari tercapainya target yang telah diberikan oleh pihak perusahaan sehingga menaikkan target tersebut menjadi 4 kali lipat. Karyawan divisi pemasaran juga semakin semangat dalam mengejar bonus yang diberikan oleh perusahaan. Dengan adanya pelatihan ini masing-masing anggota tim semakin mempererat hubungan satu sama lain dalam mengejar target bersama.

Hasil analisis kuantitatif dan kualitatif yang menunjukkan adanya peningkatan kinerja tim dan munculnya perilaku yang baru tersebut setelah pelatihan *relationship building* menguatkan pula teori Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik, dan Buckley (2008). Ferris dkk (2008) mengungkapkan bahwa ada 4 (empat) tahap dalam sebuah hubungan, yaitu *initial interaction, development and expansion of roles, expansion and commitment*, dan *increased interpersonal commitment*. Tujuan diadakannya pelatihan *relationship building* ini adalah me-

ngembangkan kemampuan untuk menyesuaikan diri secara baik dalam menghadapi tantangan-tantangan yang diberikan dalam tim untuk menghasilkan profit bagi perusahaan. Desain pelatihan dalam penelitian ini menggunakan aktivitas-aktivitas pembelajaran melalui pengalaman (*experiential learning*), yaitu suatu cara belajar melalui pengalaman sendiri kemudian memodifikasinya untuk meningkatkan keefektivitasan dalam berperilaku positif.

Teori *cognitive behavior* dipakai sebagai konsep dasar dalam pelatihan *relationship building* ini. Teori ini menjelaskan bahwa proses kognitif akan menjadi penentu dalam proses individu berpikir, merasa dan bertindak. Pada pelatihan ini, peserta diarahkan kepada modifikasi fungsi berpikir, merasa, dan bertindak. Dengan mengubah status pikiran dan perasaannya diharapkan peserta dapat mengubah perilakunya dari perilaku negatif menjadi positif (Oemarjoedi, 2003). Sesi-sesi di setiap pelatihan dirancang dengan memperhatikan konsep-konsep yang ada pada teori *cognitive behavior*.

Keberhasilan dari pelatihan ditentukan oleh kemampuan subjek pelatihan dalam mengintegrasikan pengetahuan yang didapat dengan perilaku baru yang dimunculkan. Ajzen (1991) berpendapat bahwa proses perubahan seseorang setelah mendapatkan pengetahuan (*knowledge*) menjadi sebuah perilaku baru terdiri dari tiga macam proses. Proses pertama, ketika individu merasa tertarik untuk melakukan sebuah perilaku setelah

mendapatkan pengetahuan mengenai perilaku tersebut (*behavioral belief*). Individu akan menentukan sikap terhadap perilaku dengan menilai dampak positif dan negatif perilaku tersebut pada dirinya. Proses yang kedua dimulai ketika individu merasa bahwa perilaku merupakan suatu yang diharapkan orang lain untuk dapat dilakukan oleh individu tersebut (*normative belief*). Dalam konteks pelatihan, peserta akan menganalisis apakah pengetahuan yang telah didapatkan dalam pelatihan diharapkan oleh orang lain untuk menjadi perilaku bagi peserta tersebut. Orang-orang yang mengharapkan perilaku tersebut bisa saja dari atasan, rekan kerja, ataupun bawahan dari peserta pelatihan. Proses ketiga diawali oleh analisis individu terhadap faktor-faktor yang dapat memfasilitasi ataupun menghambat penerapan perilaku baru untuk kemudian dinilai masing-masing kekuatan (*control beliefs*). Selanjutnya akan muncul persepsi dari individu tersebut akan keyakinan diri atas kemampuannya melakukan perilaku baru (*perceived behavioral control*).

Ketiga proses di atas bermuara pada intensi yang merupakan kesiapan dan kesediaan individu untuk melaksanakan perilaku-perilaku yang disarankan pada pelatihan *relationship building*. Dari analisis yang peneliti lakukan diketahui bahwa subjek kelompok eksperimen mampu melalui tahap pertama, kedua, dan ketiga yaitu *behavioral belief*, *normative belief*, dan *control beliefs*. Tahap pertama yaitu subjek mulai tertarik dengan melakukan perilaku-perilaku

relationship building dan subjek telah mampu menilai dampak positif dan negatif jika perilaku itu diterapkan. Hal ini terlihat dari partisipasi subjek ketika mengikuti pelatihan dalam tahap aplikasi materi dan diskusi pada akhir masing-masing aplikasi materi.

Tahap kedua berupa *normative belief*, yaitu subjek merasa perilaku yang didapatkan pada saat pelatihan *relationship building* merupakan perilaku yang diharapkan oleh orang lain. Telah sampainya pemahaman subjek pada tahap kedua ini terlihat dari hasil diskusi subjek yang dilakukan pada masing-masing sesi pelatihan. Hasil analisis ini diperkuat dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak A selaku Direktur Utama. Dalam tahap *behavioral belief*, A mengungkapkan bahwa manfaat terbesar yang dapat diambil dari pelatihan *relationship building* yang telah diadakan adalah mendapatkan keuntungan yang meningkat dari bulan sebelumnya. A juga mengungkapkan materi yang didapatkan ketika pelatihan *relationship building* bermanfaat dan subjek menyadari bahwa perilaku tersebut sangat diharapkan untuk dimiliki oleh masing-masing karyawan karena membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas dan aktivitas bekerja sehari-hari. Kondisi ini termasuk ke dalam tahap *normative belief*, di mana subjek menyadari bahwa perilaku *relationship building* merupakan perilaku yang diharapkan dan dibutuhkan oleh setiap orang.

Pada tahap ketiga sesuai yang telah diungkap Ajzen (1991) mendapatkan hasil

melalui wawancara dengan Ibu RC selaku *Team Leader* HRD setelah diadakannya pelatihan. Ada beberapa formasi yang ditambah personilnya untuk dapat memperkuat divisi pemasaran dalam pencapaian target. Dengan adanya perubahan membuat divisi pemasaran berhasil mencapai target yang diberikan oleh perusahaan.

Pelatihan *relationship building* dapat menghasilkan lima manfaat, yaitu meningkatkan dan membangun kepercayaan diri antara pihak pengelola dengan karyawan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan dan membangun komunikasi organisasi, membangun pemahaman organisasi, dan meningkatkan serta membangun komitmen organisasi. Hal ini menegaskan bahwa pelatihan *relationship building* dapat meningkatkan kinerja tim karyawan dengan hasil yang signifikan meningkat.

Berdasarkan hasil evaluasi pelatihan dengan melihat evaluasi reaksi dan pengetahuan, diketahui bahwa subjek peserta pelatihan mendapatkan pengetahuan baru dari pelatihan *relationship building* yang telah dilakukan. Hasil evaluasi reaksi yang diberikan kepada masing-masing subjek setelah pelatihan menunjukkan bahwasanya secara rata-rata subjek memberikan nilai 4 atau baik sekali (dalam skala 1-4) untuk manfaat yang didapat dalam pelatihan. Dari keempat tahap *relationship building*, tahap *development and expansion of roles* memiliki nilai yang paling tinggi dalam perhitungan evaluasi pengetahuan setelah pelatihan

dengan skor total 43 untuk keseluruhan subjek penelitian. Hal ini menunjukkan pelatihan *relationship building* yang diberikan dapat memberikan manfaat kepada subjek penelitian terutama untuk peningkatan kinerja tim.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, berikut kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan *relationship building* terhadap peningkatan kinerja tim PT BPR X Yogyakarta dengan nilai skor F sebesar 33,901, $p < 0,01$. Dari keempat tahap *relationship building*, tahap *development and expansion of roles* memiliki nilai yang paling tinggi dalam perhitungan evaluasi pengetahuan setelah pelatihan dengan skor total 43 untuk keseluruhan subjek penelitian. (2) Terdapat tiga proses yang telah dilewati oleh subjek penelitian setelah mendapatkan pelatihan *relationship building*. Keberhasilan dari pelatihan ini ditentukan oleh kemampuan subjek pelatihan dalam mengintegrasikan pengetahuan yang didapat dengan perilaku baru yang dimunculkan. Hasil ini diperkuat dari observasi dan wawancara dari beberapa narasumber.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti bermaksud menyampaikan sejumlah saran. Pertama, saran untuk organisasi. Ada

beberapa saran yang dapat disampaikan, yaitu (1) Mengikutsertakan seluruh karyawan dalam kegiatan intervensi termasuk divisi operasional, yaitu dari staf, kepala divisi, hingga direksi, agar dampak dari pemberian pelatihan ini dapat lebih integratif dan diharapkan bisa menjadi bagian dari budaya perusahaan yang mengedepankan prinsip-prinsip dasar *relationship building* seperti *trust, support, loyalty, accountability*, dan komitmen kepada sesama karyawan maupun organisasi. (2) Membuat sistem dan monitor, penyusunan program pelatihan secara berkala, dan adanya umpan balik mengenai implementasi intervensi.

Kedua, saran untuk peneliti selanjutnya. Ada beberapa saran yang perlu disampaikan, yaitu (1) Dibutuhkan koordinasi waktu dan target sehingga dapat dipikirkan kembali oleh peneliti selanjutnya yang ingin menggunakan pelatihan *relationship building* dengan latar belakang perusahaan yang sama untuk menggunakan metode yang lebih efektif dan efisien, yaitu dengan waktu pelaksanaan pelatihan setengah hari. (2) Melakukan pelatihan *relationship building* terhadap peningkatan kinerja tim pada perusahaan lain yang memiliki karakteristik yang sama dengan PT BPR X Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (1991). *Organizational Behavior and Human Decision Process: The Theory of Planned Behavior* (online). <http://home.comcast.net/~aizen/tpb.obhdp.pdf>- 295.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403. doi:10.1177/0149206309344741.
- Ford, D. (1990). *Understanding business markets: Interaction, relationships and networks*. London: Academic Press.
- Ghozali, I & Castellan, N.J. (2002). *Statistic Nonparametrik: Teori Aplikasi dengan Program Spss*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilley, J. W., & Boughton, N. W. (1996). *Stop managing, start coaching: How performance coaching can enhance commitment and improve productivity*. New York: McGraw-Hill.
- Gilley, J. W., & Gilley, A. (2007). *Manager as coach*. Hartford, CT: Praeger.
- Marinnrin. (2011). *Faktor penting Kerja tim dan prinsip kerja tim*. Retrieved from <http://marinnrin.wordpress.com/2011/05/17/prinsip-faktor/>

- Martinez, J., Miranda, & Pavon. J. (2011). Modelling the influence of trust on work team performance. *Simulation: Transactions of the society for modelling and simulation international*, 88(4), 408-436, doi: 10.1177/0037549711404714.
- Oemarjoedi, K. (2004). *Pendekatan Cognitive Behaviour dalam Psikoterapi*. Jakarta: Kreatif Media.
- Walter, GA & Marks, S.E (1981) *Experiential Learning and Change*. New York: Wiley
- Whichard, J., & Kees, N. L. (2006). *Manager as facilitator*. Hartford, CT: Praeger.
- Winarsunu, T. (2007). *Statistik: Dalam penelitian psikologi dan pendidikan*. Malang: UMM Pres.
- Wright, J. (2005). *Workplace coaching: What's it all about?* *Work*, 24, 325-328.