

# PENGARUH PELATIHAN *OUTBOUND* TERHADAP PENINGKATAN KOHESIVITAS TIM TENAGA KEPENDIDIKAN

## *EFFECT OF OUTBOUND TRAINING ON THE IMPROVEMENT TEAM COHESIVENESS EDUCATIONAL STAFF*

Nur Pratiwi Noviati

Nidya Pratiwi Zipi

Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Email: nur\_pratiwi\_noviati@yahoo.com

### ABSTRACT

*This study aimed to determine the extent of the effect of training on team cohesiveness. Research subjects consisted of 25 educational personnel. This research is an experimental research with pretest and posttest design model using experimental groups (one-group pretest-posttest design). Research subjects treated with a form of training outbound training methods. Measurements were taken before the training takes place by using 45 statements contained in team cohesiveness scale, and one month after treatment. The measured results showed that the training undertaken an impact on team cohesiveness. There is an increased team cohesiveness after being given training.*

**Keywords:** Training, Team Cohesiveness

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauhmana pengaruh pelatihan terhadap kohesivitas tim. Subjek penelitian terdiri atas 25 orang tenaga kependidikan. Penelitian ini adalah penelitian eksperimen dengan model rancangan *prates* dan *pascates* dengan menggunakan kelompok eksperimen (*one-group pretest-posttest design*). Subjek penelitian diberi perlakuan berupa pelatihan dengan metode *outbound training*. Pengukuran dilakukan sebelum pelatihan berlangsung dengan menggunakan 45 pernyataan yang terdapat dalam skala kohesivitas tim dan satu bulan setelah perlakuan. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan memberikan pengaruh terhadap kohesivitas tim. Terdapat peningkatan kohesivitas tim setelah diberi pelatihan.

**Kata kunci:** Pelatihan, Kohesivitas Tim

Persaingan global yang kompetitif menyebabkan organisasi harus menyadari pentingnya efisiensi dan efektivitas dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya guna mengoptimalkan daya saing instansi. SDM merupakan komponen sosial yang ada di dalam organisasi terdiri atas individu-individu

yang saling berinteraksi dan memengaruhi sebagai upaya pencapaian tujuan. Individu-individu tersebut akan saling berinteraksi sebagai sebuah tim kerja dalam organisasi.

Organisasi semakin bergantung pada tim untuk melaksanakan strategi kritis dan tugas operasional yang ada. Tim

merupakan sekumpulan individu yang saling berinteraksi dan bergantung antara satu dengan lainnya (Papanikolaou, Voutselas, Mantis, & Laparidis, 2012). Tim kerja dengan kohesivitas yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi (Bin Harun & Bin Mahmood, 2012; Chang, Duck, & Bordia, 2006; Greer, 2012; Høigaard, Tofteland, & Ommundsen, 2006; Pramlal & Parumasur, 2007). Selain itu tim juga berguna dalam melakukan pekerjaan yang rumit dan lebih kompleks (Pramlal & Parumasur, 2007).

Kohesivitas adalah sebagai suatu daya, baik itu positif maupun negatif yang menyebabkan anggotanya tetap bertahan dalam suatu kelompok (Taylor, Peplau, & Sears, 2009). Kohesivitas tim bukan hanya sebuah kesatuan atau keakraban antar anggota kelompok, tetapi suatu proses yang sangat kompleks sehingga memengaruhi hubungan interpersonal dan proses dalam kelompok (Forsyth, 2010). Kohesivitas tim merupakan proses dinamis yang tercermin dalam kelompok untuk tetap bersama-sama dan bersatu dalam mencapai tujuan dan/atau guna memenuhi kebutuhan afektif anggotanya (Carron & Brawley, 2012).

Berdasarkan pada beberapa hasil penelitian (Høigaard, Tofteland, & Ommundsen, 2006; Papanikolaou dkk, 2012) kohesivitas dipandang sebagai konsep multi-dimensi, yang berbeda dan saling terkait dalam memengaruhi kinerja tim yaitu kohesi tugas (*task-cohesion*) dan kohesi sosial (*social-cohesion*). Hasil

meta-analisis yang dilakukan oleh Mullen dan Copper (Carron, Colman, Wheeler, & Stevens, 2002) menemukan bahwa komitmen terhadap tugas (analog dengan tugas kohesi) berhubungan dengan kinerja secara signifikan.

Selanjutnya Carron, dkk (2002) juga menemukan bahwa kohesi tugas dan kohesi sosial berkaitan dengan kinerja. Dimensi kohesi tugas mencerminkan sejauh mana anggota kelompok bekerja sama dan termotivasi untuk mengkoordinasi usaha dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan kohesi sosial merupakan dimensi yang berhubungan dengan atraksi interpersonal dalam kelompok, mengacu pada motivasi untuk mengembangkan dan memelihara hubungan sosial dalam kelompok. Ditambahkan oleh Papanikolaou, dkk (2012), Kohesi sosial terlihat pada sejauh mana anggota kelompok saling menyukai, memilih untuk menghabiskan waktu secara bersama, dan merasa dekat secara emosional satu dengan yang lain.

Selain itu, Widmeyer, Brawley dan Carron (Carless & De Paola, 2000) menyampaikan bahwa kohesivitas terdiri atas empat aspek yaitu integrasi kelompok tugas, integrasi kelompok sosial, ketertarikan individu terhadap kelompok tugas dan ketertarikan individu terhadap kelompok sosial. Integrasi kelompok tugas merupakan persepsi anggota kelompok dari masing-masing individu mengenai kesamaan dan kedekatan kelompok dalam mencapai tugas. Dimensi ini dapat dikaitkan dengan pengaplikasian dalam

kehidupan pekerjaan sehari-hari yang dapat menggambarkan persepsi masing-masing anggota kelompok mengenai kedekatan dan kesamaan dalam mencapai tugas bersama.

Selanjutnya, Carless dan De Paola (2000) menjelaskan bahwa integrasi kelompok sosial merupakan persepsi yang dapat mencerminkan anggota kelompok mengenai adanya kedekatan dan ikatan yang dilakukan bersama dalam kegiatan sosial. Aspek ini dapat dikaitkan dengan pengaplikasian dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari yang dapat menggambarkan persepsi masing-masing individu mengenai kegiatan sosial yang dilakukan bersama anggota lain agar lebih lekat sehingga memiliki ikatan dalam kelompok.

Ketertarikan individu kepada kelompok tugas menggambarkan perasaan anggota kelompok tentang keterlibatan pribadi dalam tugas kelompok. Aspek ini dapat dikaitkan dengan pengaplikasian dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari yang menggambarkan perasaan individu dalam keterlibatannya menyelesaikan tugas kelompok secara bersama-sama. Sedangkan ketertarikan individu kepada kelompok sosial menggambarkan perasaan anggota kelompok terhadap keterlibatannya dalam berinteraksi sosial kelompok. Aspek ini dapat dikaitkan dengan pengaplikasian dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari yang menggambarkan perasaan individu dalam keterlibatan interaksi sosial kelompoknya secara bersama (Carless & De Paola, 2000).

Cartwright dan Zander (Turner dkk, 1992) menyampaikan bahwa kelompok yang kohesif menunjukkan beberapa karakter, yaitu setiap anggota mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan, setiap anggota siap mengambil tanggung jawab terhadap tugas kelompok dan memiliki ketahanan dalam menghadapi rintangan. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja dan mendukung organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu organisasi perlu menjaga kualitas dan mengembangkan tim sebagai sumber daya manusia yang dimiliki agar berjalan sesuai dengan keinginan organisasi.

Salah satu cara yang dianggap efektif untuk pengembangan tim adalah dengan memberikan pelatihan (Grossman & Salas, 2011; Papanikolaou dkk, 2012; Salas, DiazGranados, Klein, Burke, Stagl, Goodwin, & Halpin, 2008). Pelatihan merupakan suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2002). Pelatihan dapat didefinisikan sebagai akuisisi sistematis pengetahuan, keterampilan dan sikap yang bersama-sama menyebabkan peningkatan kinerja di lingkungan tertentu (Salas, Wilson, Burke, & Wightman, 2006). Ini meliputi apa yang karyawan perlu tahu, apa yang harus dilakukan dan apa yang dibutuhkan agar merasa berhasil melakukan pekerjaannya. Pelatihan difokuskan pada perubahan kognitif dan perilaku permanen, serta pengembangan kompetensi penting untuk pekerjaan kinerja.

Organisasi melakukan investasi yang besar dalam pelatihan karena pelatihan berfungsi sebagai alat yang ampuh dalam pencapaian target untuk menghasilkan kognitif, afeksi, dan perilaku penting yang mendukung kelangsungan hidupnya (Grossman & Salas, 2011). Pelatihan yang efektif dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, peningkatan kualitas kerja, peningkatan motivasi dan komitmen, semangat tinggi dan kerja sama tim, dan kesalahan lebih sedikit, yang berpuncak pada keunggulan kompetitif yang kuat (Salas dkk, 2006).

Pelatihan sendiri bertujuan untuk mengembangkan bakat, keterampilan, dan kemampuan karyawan guna menyelesaikan tugas yang diberikan. Pelatihan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mempelajari pengetahuan dan ketrampilan yang sifatnya praktis untuk tujuan tertentu. Ketika karyawan mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang telah diberikan, diharapkan mampu meningkatkan kemampuannya untuk dapat berinteraksi secara optimal dalam tim (kohesivitas tim) sehingga kinerja dan benefit organisasi dapat meningkat. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengembangan pelatihan yang dapat digunakan sebagai media pembelajaran bagi karyawan untuk meningkatkan kohesivitas tim.

Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian ini untuk mengembangkan intervensi berupa pelatihan guna meningkatkan kohesivitas tim, serta menguji secara empirik pengaruh *outbound training* pada peningkatan

kohesivitas tim. Pelatihan ini merupakan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kohesivitas terkait dengan kohesivitas tugas dan kohesivitas sosial di dalam tim kerja.

## METODE PENELITIAN

### *Desain Penelitian*

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen yang menggunakan rancangan *one- group pretest-posttest design*, yaitu model penelitian eksperimen dengan menggunakan kelompok eksperimen, di mana kelompok eksperimen diberi perlakuan. Eksperimen dengan menggunakan metode ini dijalankan dengan melakukan pengukuran awal sebelum dan sesudah perlakuan dilakukan pada kelompok eksperimen (Cook & Campbell, 1979). Penelitian eksperimen dilakukan untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat diantara variabel-variabel dengan cara menghadapkan kelompok eksperimen pada beberapa kondisi perlakuan dan membandingkan akibat atau hasilnya dengan satu atau lebih kelompok kontrol yang tidak dikenai perlakuan (Azwar, 2007).

Tabel 1. *Rancangan Eksperimen*

Kelompok	Prates	Perlakuan	Pascates
Eksperimen	Y1	X	Y2

Keterangan:

- Y1 : Pengukuran sebelum diberi perlakuan (*prates*)
- Y2 : Pengukuran setelah diberi perlakuan (*pascates*)
- X : Perlakuan berupa *outbound training*

### **Subjek Penelitian**

Peneliti melakukan penggalan data awal melalui wawancara dengan atasan langsung seluruh tenaga kependidikan di Fakultas X dan pada empat orang kepala divisi di Fakultas X sebelum proses penelitian dilakukan. Berdasarkan penggalan data awal ini, diperoleh informasi bahwa divisi-divisi yang ada memiliki peran untuk memberikan pelayanan terbaik kepada mahasiswa dalam proses akademik, administrasi secara umum serta menjawab permasalahan akademik. Selanjutnya, terdapat beberapa indikator yang menunjukkan belum optimalnya kohesivitas dalam tim kerja pada tenaga kependidikan di Fakultas X. Indikator tersebut antara lain tampak anggota divisi yang mengalami konflik berkaitan dengan proses penyelesaian tugas, hubungan atasan dan bawahan yang kurang harmonis, terdapat masalah dalam hubungan karyawan baru dan senior, serta masih ada beberapa karyawan yang tidak terlalu peduli dalam pengerjaan tugas dalam tim. Informasi inilah yang kemudian dijadikan dasar dalam penentuan tempat penelitian. Langkah selanjutnya adalah peneliti melakukan asesmen lanjutan pada level organisasi, kelompok dan organisasi di instansi tersebut. Hasil yang didapatkan adalah belum optimalnya interaksi dan koordinasi kerja antar anggota divisi, serta proses penyelesaian tugas yang ada. Berdasarkan pada kondisi tersebut maka subjek yang dilibatkan dalam penelitian ini sebagai kelompok eksperimen adalah 25 orang tenaga kependidikan dari empat

divisi yang ada di Fakultas X.

### **Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode skala psikologis berupa skala kohesivitas tim. Skala merupakan alat ukur psikologis berbentuk kumpulan pernyataan-pernyataan sikap yang disusun sedemikian rupa sehingga respon seseorang terhadap pernyataan tersebut dapat diberikan skor dan kemudian dapat diinterpretasikan (Azwar, 1998). Pengukuran awal (prates) dilakukan sebelum pelaksanaan pelatihan dan pengukuran dilakukan kembali satu bulan setelah pelaksanaan pelatihan (pascates). Skala kohesivitas ini disusun menggunakan model skala empat yang terdiri atas empat pilihan jawaban yaitu "Sangat Sesuai" (SS), "Sesuai" (S), "Tidak Sesuai" (TS), dan "Sangat Tidak Sesuai" (STS). Subjek hanya diperkenankan memilih salah satu dari empat alternatif jawaban yang paling sesuai dengan keadaan dirinya.

Rentang skor empat pilihan jawaban tergantung dari butir pernyataannya. Jika aitemnya berupa pernyataan positif (*favourable*) maka ketika memilih "sangat sesuai" skornya 4, "sesuai" skornya 3, "tidak sesuai" skornya 2, dan "sangat tidak sesuai" skornya 1. Sedangkan pada aitem yang pernyataannya negatif (*unfavourable*) maka pemberian skor berlaku sebaliknya. Dari skor yang sudah diberikan kemudian dijumlahkan, semakin tinggi skornya maka semakin tinggi kohesivitas yang terjalin di dalam

tim kerja. Jumlah keseluruhan pada skala kohesivitas tim adalah 45 aitem, terdiri atas empat aspek yaitu integrasi kelompok tugas (13 aitem, contohnya “Tim ini benar-benar sangat menyatu dalam menyelesaikan tugas”), integrasi kelompok sosial (7 aitem, contohnya “Dalam berinteraksi anggota tim ini terbuka satu sama lain”), ketertarikan individu kepada kelompok tugas (11 aitem, contohnya “Anggota tim bersedia meluangkan waktu lebih untuk menyelesaikan tugas bersama”), serta ketertarikan individu kepada kelompok sosial (14 aitem, contohnya “Anggota tim dapat saling menyadari dan memahami akan perasaan masing-masing individu”). Koefisien korelasi aitem skala ini bergerak dari 0,2763-0,8361, dan koefisien reliabilitas *alpha* sebesar 0,9576. Hasil ini menunjukkan bahwa skala kohesivitas tim yang digunakan sudah reliabel.

### **Intervensi**

Perlakuan yang diberikan dalam penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan *experiential learning* yang meliputi *experience*, *publishing*, *processing*, *generalizing*, dan *applying* (Johnson & Johnson, 2001). Pendekatan ini merupakan suatu cara belajar yang dilakukan melalui pengalaman sendiri dan kemudian memodifikasinya untuk meningkatkan efektivitas dalam berperilaku positif. Tujuannya adalah memengaruhi individu dalam tiga hal, yakni merubah struktur kognitif peserta, memodifikasi sifat peserta, dan mengembangkan

kemampuan atau perilaku peserta. Peserta pelatihan akan mendapatkan pengalaman secara langsung, sehingga memudahkan pemahaman terkait konsep pelatihan yang membuat peserta terlibat langsung secara kognitif (pikiran), afektif (emosi) dan psikomotorik (gerakan fisik motorik). Pendekatan ini dianggap efektif karena ketiga modalitas tersebut secara efektif terlibat langsung dalam merekam suatu hal yang dipelajari (Ancok, 2002). Harapannya dapat meningkatkan keefektifan diri seorang karyawan agar lebih bersedia untuk mengerjakan tugas-tugasnya dan berupaya secara optimal (Robbins, 2003). Metode yang digunakan adalah pelatihan *outbound*, dengan melibatkan aktivitas fisik atau permainan. Alat eksperimen yang digunakan antara lain modul pelatihan, lembar evaluasi dan lembar kesediaan diri.

Pelatihan *Outbound*, menurut Ancok (2002), adalah suatu program pelatihan di alam terbuka yang mendasarkan pada prinsip “*experiential learning*” (belajar melalui pengalaman langsung) yang disajikan melalui aktivitas fisik dan dikemas dalam bentuk permainan, simulasi, diskusi dan petualangan sebagai media penyampaian materi. Ketika peserta terlibat langsung dalam aktivitas (*learning by doing*) maka akan langsung mendapat umpan balik tentang dampak dari kegiatan yang dilakukan sehingga dapat dimanfaatkan sebagai bahan pengembangan diri masing-masing peserta di masa mendatang. Menurut Susilo (Umar, 2011), dampak pelatihan

*outbound* secara psikologis dapat terlihat setelah dua hingga tiga bulan setelah pelatihan terutama dari sesi afektifnya.

Pengalaman dalam kegiatan *outbound* memberikan masukan yang positif dalam perkembangan kedewasaan seseorang. Pengalaman itu mulai dari pembentukan kelompok. Kemudian setiap kelompok akan menghadapi bagaimana cara berkerja sama, bersama-sama mengambil keputusan dan keberanian untuk mengambil risiko. Tujuan *outbound* secara umum untuk menumbuhkan rasa percaya dalam diri guna memberikan proses terapi diri (mereka yang berkelainan) dalam berkomunikasi, dan menimbulkan adanya saling pengertian, sehingga terciptanya saling percaya antar sesama. Menurut Gass (Ancok, 2002), metode pelatihan di alam terbuka juga digunakan untuk kepentingan terapi kejiwaan. Metode yang sama juga digunakan untuk memperkuat hubungan keluarga bermasalah dalam program *family therapy* (terapi keluarga). Afiatin (2003) dalam penelitian disertasinya telah menggunakan pelatihan *outbound* untuk penangkalan pengguna obat terlarang (narkoba). Dalam penelitiannya Afiatin menemukan bahwa penggunaan metode *outbound* mampu meningkatkan ketahanan terhadap godaan untuk menggunakan narkoba. Selain itu dilaporkan pula oleh Johnson dan Johnson (Afiatin, 2003) bahwa kegiatan di dalam pelatihan *outbound* dapat meningkatkan perasaan hidup bermasyarakat (*sense of community*) diantara para peserta latihan. Secara umum fungsi dan

tujuan pelatihan *outbound* adalah sebagai berikut: (a) Meningkatkan kemampuan mengenal diri dan orang lain, (b) Melatih ketahanan mental dan pengendalian diri, (c) Melahirkan semangat kompetisi yang sehat, (d) Meningkatkan jiwa kepemimpinan, (e) Meningkatkan kemampuan mengambil keputusan dalam situasi sulit secara cepat dan akurat, (f) Membangun rasa percaya diri. (g) Meningkatkan rasa kebutuhan akan pentingnya kerja tim untuk mencapai sasaran secara optimal.

Pelatihan *outbound* ini disusun berdasarkan pada aspek-aspek kohesivitas tim yang disampaikan oleh Widmeyer, Brawley dan Carron (Carless & De Paola, 2000), yaitu integrasi kelompok tugas, integrasi kelompok sosial, ketertarikan individu terhadap kelompok tugas dan ketertarikan individu terhadap kelompok sosial. Modul pelatihan ini terdiri atas tiga sesi yaitu: (1) Perkenalan dan kotrak belajar, (2) Materi kohesivitas tim, serta (3) Review materi dan penutup.

Pengukuran tingkat kohesivitas tim dikenakan pada kelompok eksperimen. Satu hari sebelum perlakuan diberikan, tingkat kohesivitas tim diukur (prates), kemudian satu bulan setelah perlakuan diberikan dilakukan pengukuran kembali (pascates). Pengukuran ini bertujuan untuk melihat perubahan atau perbedaan tingkat kohesivitas sebelum dan sesudah diberi perlakuan. Berkenaan dengan pelaksanaan perlakuan yang diberikan, peneliti juga melakukan evaluasi untuk mengungkap reaksi subjek mengenai

perlakuan yang diterima, evaluasi tersebut meliputi materi, metode, instruktur dan fasilitas yang digunakan selama perlakuan diberikan. Selain itu juga diungkap pengetahuan subjek terkait dengan kohesivitas tim. Peneliti juga melakukan wawancara setelah perlakuan diberikan sebagai bentuk cek manipulasi (*manipulation check*). Cek manipulasi bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perlakuan telah dilaksanakan oleh seluruh subjek dalam kelompok eksperimen.

### **Metode Analisis Data**

Analisis data merupakan salah satu langkah yang sangat penting dalam kegiatan penelitian, sehingga dapat membuktikan hipotesis dan menarik masalah yang akan diteliti. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan uji *Wilcoxon*. Uji *Wilcoxon* digunakan untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan antara sebelum dan sesudah pemberian perlakuan. Perhitungan selengkapnya menggunakan analisis data penelitian SPSS.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Deskripsi Subjek**

Subjek penelitian yang berpartisipasi adalah tenaga kependidikan di Fakultas X. Subjek penelitian yang bersedia ikut serta dalam penelitian sebanyak 25 orang. Pada tabel berikut ini terdapat deskripsi data subjek penelitian terkait dengan jenis kelamin, usia dan masa kerjanya.

Tabel 3.

*Deskripsi Jenis Kelamin Subjek Penelitian*

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	17	68%
Perempuan	8	32%

Tabel 4.

*Deskripsi Usia Subjek Penelitian*

Usia	Jumlah	Prosentase
22-30	12	48%
31-40	8	32%
42-51	5	20%

Tabel 5.

*Deskripsi Masa Kerja Subjek Penelitian*

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
≤ 1 tahun	7	28%
1,1 tahun-5 tahun	8	32%
5,1 tahun-10 tahun	2	8%
> 10 tahun	8	32%

Selain itu berdasarkan pada hasil evaluasi yang dilakukan untuk mengungkap reaksi subjek mengenai pelatihan yang dilaksanakan, didapatkan beberapa hal terkait dengan materi, metode, instruktur dan fasilitas yang digunakan selama pelatihan berlangsung, serta pengetahuan subjek terkait dengan kohesivitas tim.

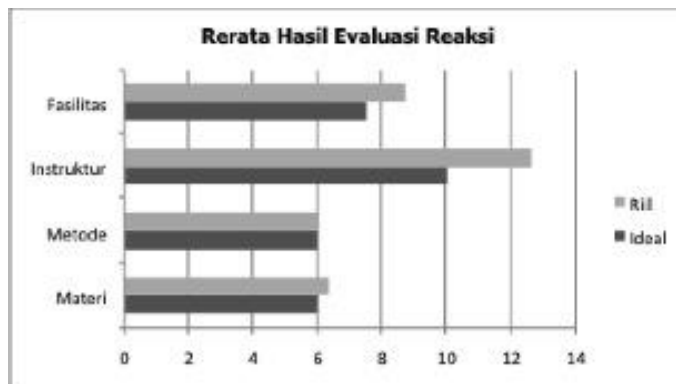




Gambar 1. Prosentase Kepuasan Peserta Terhadap Pelatihan

Hasil evaluasi secara umum menunjukkan peserta yang menyatakan cukup puas terhadap pelaksanaan pelatihan sebanyak 60% dan yang menyatakan puas sebanyak 40%. Hal ini dapat disimpulkan, bahwa pelatihan yang

dilakukan dapat dikatakan efektif dalam pelaksanaannya. Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara yang menyatakan bahwa peserta menginginkan diadakan kembali pelatihan seperti ini, agar dapat meningkatkan rasa kebersamaan. Kemudian secara spesifik pada gambar 2 dapat dilihat pula perbandingan skor antara kondisi ideal dan riil terkait dengan aspek materi, metode, instruktur dan fasilitas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penilaian yang diberikan di atas skor rata-rata kondisi ideal, sehingga dapat disimpulkan peserta puas terhadap aspek-aspek terkait.



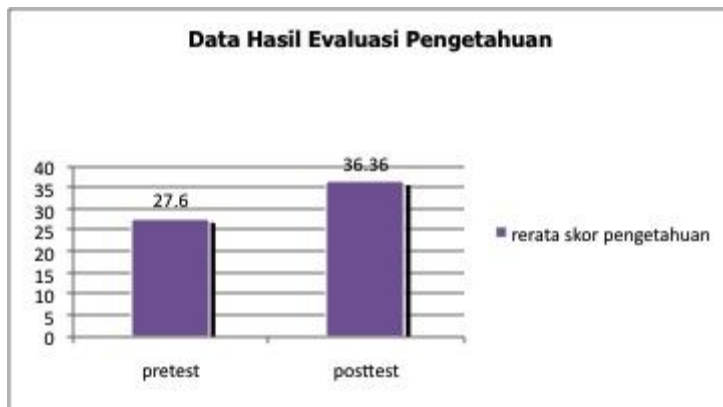
Gambar 2. Rerata Hasil Evaluasi Reaksi

Selanjutnya, peneliti juga melakukan evaluasi terhadap tingkat pengetahuan peserta guna mengukur proses belajar dalam pelatihan yang merupakan pengalihan pengetahuan (*transfer of learning*). Evaluasi pembelajaran ini juga digunakan untuk mengukur kemampuan peserta pelatihan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan isi pelatihan atau

mengaplikasikan keterampilan yang baru diperoleh. Evaluasi ini dilakukan berdasarkan aspek-aspek kohesivitas tim yaitu integrasi kelompok tugas (IKT), integrasi kelompok sosial (IKS), ketertarikan individu kepada kelompok tugas (KIKT), dan ketertarikan individu kepada kelompok sosial (KIKS). Hasil pengukuran menunjukkan bahwa penge-

tahuan peserta pelatihan meningkat terkait dengan kohesivitas tim. Jika pengetahuan peserta meningkat maka diharapkan dapat mendukung peserta

dalam bekerja sehari-hari. Gambar 3 menunjukkan data hasil evaluasi pengetahuan.



Gambar 3. Rerata Hasil Evaluasi Pengetahuan

Pada penelitian ini, pengukuran dilakukan sebanyak dua kali, yaitu sebelum pelatihan dilaksanakan (prates), serta sebulan setelah pelatihan

dilaksanakan (pascates). Adapun deskripsi data penelitian dapat dilihat pada tabel 6 di bawah ini.

Tabel 6 Deskripsi Data Penelitian Variabel Kohesivitas Tim

Tahap	Hipotetik				Empiris			
	Minimum	Maksimum	Mean	SD	Minimum	Maksimum	Mean	SD
Prates					116	140	133.24	4.63
Pascates	45	180	112.5	22.5	104	172	140	14.23

Selanjutnya peneliti melakukan uji normalitas dengan menggunakan *one sample kolmogorov-smirnov test*. Uji normalitas bertujuan untuk melihat normal tidaknya penyebaran data dari variabel penelitian. Hasil uji normalitas dari skor kohesivitas tim pada saat prates diperoleh nilai  $K-SZ = 1.173$  dan nilai  $p = 0.128$ , sehingga dapat dikatakan data termasuk normal ( $p > 0.05$ ). Sedangkan

skor kohesivitas tim pada saat pascates diperoleh nilai  $K-SZ = 0.917$  dan nilai  $p = 0.369$ , sehingga dapat dikatakan data termasuk normal ( $p > 0.05$ ). Hasil uji normalitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas

Tahap	K-SZ	p	Keterangan
Prates	1.173	0.128	Normal
Pascates	0.917	0.369	Normal

Berikutnya dilakukan uji homogenitas guna menentukan apakah frekuensi atau proporsi kelompok yang diujikan tersebut tidak berbeda secara signifikan. Hasil uji homogenitas pada skor kohesivitas tim diperoleh nilai *levene statistic* = 15.334 dan nilai  $p = 0.000$  berarti nilai  $p < 0.05$ , sehingga dikatakan bahwa data tidak homogen.

Berdasarkan pada hasil uji normalitas dan uji homogenitas yang telah dilakukan maka peneliti melakukan uji hipotesis dengan menggunakan uji *wilcoxon*. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh pelatihan *outbound* terhadap peningkatan kohesivitas tim. Artinya tenaga kependidikan yang mendapatkan pelatihan *outbound* akan mengalami peningkatan kohesivitas tim dalam bekerja. Hasil analisis data uji *wilcoxon* terdapat pada tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Wilcoxon Skor Kohesivitas Tim

Pengukuran	Z	p	Keterangan
Prates- Pascates	-2.329	0.020	Signifikan

Pada tabel 8 di atas menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan tingkat kohesivitas tim yang signifikan antara sebelum dan setelah diberi pelatihan, dengan nilai  $Z = -2.329$  dan nilai  $p = 0.020$  berarti nilai  $p < 0.05$ .

## PEMBAHASAN

Permasalahan utama yang diteliti dalam penelitian ini adalah apakah pelatihan *outbound* dapat meningkatkan kohesivitas tim tenaga kependidikan di Fakultas X. Hipotesis yang diajukan adalah ada pengaruh positif pelatihan *outbound* terhadap tingkat kohesivitas tim. Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa subjek penelitian mengalami peningkatan kohesivitas tim setelah mengikuti pelatihan *outbound*. Hal ini ditunjukkan melalui nilai angket kohesivitas tim pada saat prates dan pascates.

Peningkatan tersebut juga didukung oleh hasil evaluasi yang dilakukan setelah pelatihan *outbound* berlangsung. Evaluasi pengetahuan dengan prates dan pascates serta evaluasi perilaku yang diberikan kepada subjek setelah satu bulan mengikuti pelatihan kohesivitas kelompok. Hal ini menunjukkan ada perubahan pada dimensi-dimensi dalam kohesivitas. Menurut Widmeyer (Paola, 2009) dimensi kohesivitas yaitu, integrasi kelompok tugas, integrasi kelompok sosial, ketertarikan individu kepada kelompok tugas, dan ketertarikan individu kepada kelompok sosial. Keempat dimensi ini dapat meningkatkan motivasi subjek untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil ini ditunjukkan dengan adanya penambahan pembelajaran baru yang didapat oleh peserta setelah melakukan pelatihan.

Namun, ketika ditinjau berdasarkan

pada masing-masing aspek ditemukan adanya penurunan pembelajaran peserta setelah pelatihan dalam hal integrasi kelompok tugas. Integrasi kelompok tugas merupakan persepsi anggota tentang kesamaan dan kedekatan dalam kelompok tentang mencapai tugas. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada beberapa peserta, didapatkan bahwa pada tataran aplikasi pekerjaan sehari-hari pada divisi umum dan akademik, penerapan pengetahuan integrasi kelompok tugas menjadi salah satu hal yang belum dilakukan secara optimal.

Selanjutnya, dilakukan pula evaluasi perilaku setelah satu bulan pelatihan dengan melihat hasil prates-pascates didapatkan hasil yang memuaskan. Hal ini terlihat dari skor yang didapatkan masing-masing dimensi kohesivitas kelompok meningkat terutama pada dimensi ketertarikan individu pada kelompok sosial. Perilaku yang terlihat dalam dimensi ini dapat dikaitkan dengan pengaplikasian dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari yang dapat menggambarkan perasaan peserta mengenai keterlibatannya dalam interaksi sosial kelompok secara bersama-sama.

Kemudian, perubahan pada dimensi integrasi tugas, sosial, dan ketertarikan individu kepada kelompok sosial setelah melakukan pelatihan menunjukkan bahwa masih perlu meningkatkan dimensi ketertarikan individu kepada kelompok tugas agar menjadi lebih optimal. Dimensi tersebut dapat dikaitkan dengan pengaplikasian dalam kehidupan pekerjaan

sehari-hari yang dapat menggambarkan perasaan anggota mengenai keterlibatannya dalam menyelesaikan tugas kelompok secara bersama-sama. Hal ini diperkuat dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan divisi perkuliahan dan ujian yang mengatakan bahwa proses pengerjaan pekerjaan lebih banyak dilakukan secara individual. Hal ini dilatarbelakangi karena setiap karyawan memiliki beban kerja secara individu, penyelesaian secara individu dan tanggung jawabnya juga secara individu. Dalam proses pelaporan hasil kepada atasan juga tergantung kepada beban tugas yang telah diberikan. Proses penyelesaian tugas disesuaikan dengan keadaan apabila tidak mampu diselesaikan menjadi tanggung jawab masing-masing individu. Selain itu penyelesaian tugas yang seharusnya dibebankan kepada staf, yang terjadi masih dilakukan oleh kadiv. Hal ini dikarenakan kadiv merasa tidak tega melihat stafnya pulang larut malam, sehingga kadiv tersebut mengerjakan secara individu karena dianggap sudah dipercaya oleh pihak fakultas.

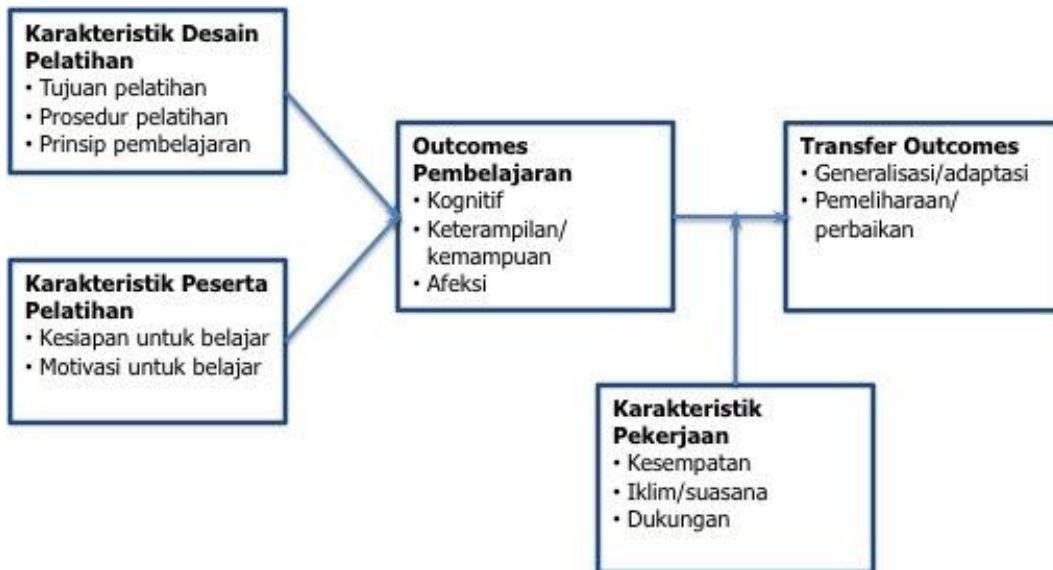
Dengan adanya peningkatan skor dalam dimensi kohesivitas, masih diperlukan faktor pendukung yang dapat meningkatkan keberhasilan Fakultas X, yaitu dengan meningkatkan potensi untuk memengaruhi misi kelompok dan komitmen, dengan cara kerja sama anggota kelompok, dan ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Dengan adanya dukungan dari seluruh anggota kelompok untuk proses penyelesaian tugas akan

mewujudkan keberhasilan suatu kelompok dengan pengaruh dari komitmen serta visi dan misi yang sama (Gibson, 1999). Selain itu, memiliki identitas kolektif, rasa tujuan bersama, dan struktur pola komunikasi yang baik juga merupakan karakteristik yang dapat menggambarkan kekompakan dalam kelompok. Fakultas X sudah memiliki identitas kolektif yaitu berpedoman kepada risalah islami, namun masih perlu meningkatkan rasa untuk memiliki tujuan bersama antar anggota kelompok yang dapat dilakukan salah satunya melalui pola komunikasi yang baik antar anggota. Hal ini diperkuat dari hasil wawancara dengan salah satu kadiv yang dalam penyampaian tugas kepada stafnya harus mampu mengkategorikan berdasarkan tingkat usia agar dapat diselesaikan dengan baik.

Dapat dikatakan hasil evaluasi pelatihan mengalami peningkatan yang menunjukkan bahwa pelatihan memberikan efektivitas dalam meningkatkan kohesivitas kelompok pada tenaga kependidikan Fakultas X. Namun, masih ada dimensi yang perlu ditingkatkan dan dijadikan pertimbangan bagi organisasi untuk tetap melakukan *monitoring* terhadap kohesivitas kelompok agar semakin lekat antar anggotanya baik

dalam kelompok tugas maupun sosial.

Selanjutnya, secara umum proses pembelajaran yang terjadi dalam pelatihan *outbound* dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu, karakteristik desain pelatihan, karakteristik peserta pelatihan dan karakteristik pekerjaan. Karakteristik desain pelatihan terdiri atas tujuan pelatihan yang akan memengaruhi bagaimana prosedur pelatihan disusun dan pemilihan metode yang digunakan. Selain itu pada karakteristik peserta pelatihan beberapa aspek yang memengaruhi adalah kesiapan peserta untuk belajar dan juga motivasi untuk belajarnya. Selain kedua karakteristik tersebut terdapat satu karakteristik lagi yang dapat memengaruhi proses pembelajaran yang ada yaitu karakteristik pekerjaan. Pada karakteristik pekerjaan terdapat aspek kesempatan yang mana merupakan kesempatan bagi peserta untuk dapat mengaplikasikan pengetahuan yang didapatkannya dari proses pelatihan. Kemudian terdapat juga aspek iklim/suasana yang merupakan lingkungan kerja dari peserta pelatihan, serta aspek dukungan yang artinya terdapat dukungan dari instansi untuk dapat mengaplikasikan proses pembelajaran yang didapatkan. Secara sederhana dapat ditunjukkan melalui gambar 4.



Gambar 4. A model of characteristics affecting learning and transfer outcomes (Sumber: Goldstein & Ford, 2002)

Berdasarkan pada uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa perubahan kohesivitas tim pada tenaga kependidikan di Fakultas X tidak hanya dipengaruhi oleh pelatihan *outbound* yang dilakukan tetapi dapat pula dipengaruhi oleh karakteristik peserta pelatihan dan juga karakteristik pekerjaan. Kelemahan pada penelitian ini adalah tidak melakukan kontrol terhadap karakteristik peserta pelatihan dan juga karakteristik pekerjaannya. Selain itu subjek penelitian yang digunakan juga masih sangat terbatas.

## SIMPULAN DAN SARAN

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan maka diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh

proses pelatihan *outbound* terhadap kohesivitas tim tenaga kependidikan di Fakultas X, yaitu terjadi peningkatan kohesivitas tim setelah diberi perlakuan.

### **Saran**

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan maka ada beberapa hal yang dapat disarankan baik bagi peneliti dan institusi. Pertama, saran untuk peneliti selanjutnya. Terkait dengan hasil penelitian maka ada beberapa kelemahan yang harus diperbaiki oleh peneliti dalam menerapkan perlakuan yaitu (a) Peneliti sebaiknya mendesain perlakuan dengan melakukan beberapa kontrol terhadap faktor lain yang dapat memengaruhi proses pembelajaran dalam pelatihan, yaitu karakteristik peserta pelatihan dan karakteristik pekerjaan. (b) Peneliti dapat

memperbanyak subjek penelitian dan juga menerapkan perlakuan pada variasi subjek yang berbeda.

Kedua, saran bagi institusi. Terkait dengan hasil penelitian maka instansi perlu memfasilitasi dan mendukung terbentuknya kohesivitas tim, misalnya melakukan pelatihan *outbond training*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afiatin, T. (2003). Pengaruh program kelompok AJI dalam peningkatan harga diri, asertivitas dan pengetahuan mengenai napza untuk prevensi penyalahgunaan napza pada remaja. *Disertasi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Ancok, D. (2002). *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UII Press.
- Azwar, S. (1998). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2007). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bin Harun, M. Z. M., & Bin Mahmood, R. (2012). The relationship between group cohesiveness and performance: an empirical study of cooperatives movement in malaysia. *International Journal of Cooperative Studies*, 1 (1), 2012, 15-20.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31 (1), 71-88.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2012). Cohesion: conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 43 (6), 726-743.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Chang, A., Duck, J., & Bordia, P. (2006). Understanding the Multidimensionality of Group Development. *Small Group Research*. 37 (4), 327-350.
- Cook, T. D. & Campbell, D.T. (1979). *Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings*. Chicago: Rand McNally College.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change*. Ohio: South-Western & Thomson Corporation.
- Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. (2006). Three perspectives on team learning: Outcome improve-

ment, task mastery, and group process. *The Academy of Management Annals*, Vol.1.

Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics*. 5<sup>th</sup> Edition. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.

Gibson, T. L. (1999). *Organisasi : Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Fourth Edition. Canada: Wadsworth Group & Thomson Learning Inc.

Greer, L. L. (2012). Group cohesion : Then and now. *Small Group Research*, 43 (6) 655-661.

Grossman, R. & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15 (2), 103-120.

Høigaard, R., Tofteland, I., & Ommundsen, Y. (2006). The effect of team cohesion on social loafing in relay teams. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 18 (1), 59-73.

Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2001). *Joining Together: Group Theory*

*and Group Skills*. New York: Prentice Hill.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.

Papanikolaou, Z., Voutselas, V., Mantis, K., & Laparidis, K. (2012). The effects of a psychological skill training program on the cohesion of a men's soccer team. *Journal of Education and Practice*, 3 (4), 8-20.

Pramlal, A. & Parumasur, S. B. (2007). Assessing members' perceptions of team cohesiveness in a public service department. *Alternation*, 14 (1) 166-196.

Robbins, P. S. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.

Rovio, E., Eskola, J., Kozub S. A., Duda, J. L. & Lintunen, T. (2009). Can high group cohesion be harmful? : A case study of a junior ice-hockey team. *Small Group Research*, 40 (4), 421-435.

Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S. & Wightman, D. (2006). Does crew resource management training work? An update, an extension, and some critical needs. *Human Factors*, 48, 392-412.



- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, S. C., Stagl, K. C., Goodwin, G. F. & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 50 (6), 903-933.
- Sánchez, J., & Yurrebaso, A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, 21 (1), 97-104.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A., & Sears, D. O. (2009). *Social Psychology 12th edition (alih bahasa oleh Tri Wibowo B. S.)*. Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Turner, M. E., Pratkanis, A. R., Probasco, P., & Leve, C. (1992). Threat, cohesion, and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (5), 781-796.
- Umar, T. (2011). Pengaruh outbound training terhadap peningkatan rasa percaya diri, kepemimpinan dan kerjasama tim. *Jurnal Ilmiah SPIRIT*, 11 (3), 59-69.