

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kemampuan *Teamwork*

##### 1. Pengertian Kemampuan *teamwork*

Dejanaz (2006) mendefinisikan *teamwork* adalah kemampuan individu untuk melakukan kerjasama dengan baik dalam mencapai maksud dan tujuan tim serta para anggotanya mampu berpartisipasi di dalam tim dan memperoleh kepuasan di dalam tim tersebut, dengan ciri memiliki tujuan, memahami peran dan tugas, saling percaya dan mendukung serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Fancies and Young (2003) menjelaskan sebuah tim sebagai sekelompok orang giat yang bekerja untuk meraih sasaran umum, di mana bekerja bersama dengan baik dan menikmatinya, dan menghasilkan hasil kualitas tinggi. Johnson and Johnson's (2000) mengartikan sebuah tim adalah seperangkat struktur hubungan interpersonal untuk mencapai tujuan, sementara itu Henderson (2002) mengartikan sebuah tim sebagai sekelompok orang yang bekerja bersama dimana kesuksesan dari setiap individu bergantung pada kesuksesan dari keseluruhan kelompok. Unsur dari definisi tersebut didukung oleh Johnson (2000) siapa yang melihat sebuah tim sebagai beberapa individu yang harus bekerja sama untuk memenuhi suatu misi.

Konsep yang berhubungan erat dari tim dan kelompok sering dibahas secara sinonim, walaupun beberapa pengarang sudah mencoba untuk menjelaskan perbedaannya. Hitt (2002), sebagai contohnya, mendiskusikan definisi dari Dyer bahwa tim adalah koleksi dari orang yang harus mempercayakan pada kerjasama kelompok jika setiap anggota adalah untuk mengalami jumlah maksimum dari kesuksesan dan pretasi tujuan, dan point keluar bahwa tidak semua koleksi dari orang menemukan

persyaratan ini. Levi (2001) berusaha untuk menunjukkan perbedaan di antara karakteristik kelompok dan tim. Kelompok berfungsi seperti tim yang secara khas memiliki sebuah tujuan yang bersih dan umum. Anggota tim mengerti dimana mereka saling ketergantungan pada kepalsuan lain. Huszco (1999) mengemukakan pendapat bahwa *teamwork* merupakan lambungan gagasan dari satu orang ke orang lainnya dan mendatangkan solusi untuk permasalahan kritis, dan organisasi tersebut dimulai dengan mengambil strategi *team* untuk bekerja dengan kompetisi. Tciptono (2000) menawarkan sebuah definisi praktis dari tim dengan memfokuskan dalam aktivitas khas dari *teamwork*. *Teamwork* memiliki arti bahwa kita mengenali nilai dari para anggota dari tim di luar hanya mengerjakan pekerjaan mereka, bahwa kita ingin mereka menjadi terlibat dalam strategi kita. Ini berarti mendorong level kreativitas dan membuat keputusan lebih lanjut.

*Teamwork* adalah kumpulan orang-orang yang mampu bekerjasama dalam sebuah tim, setiap orang memiliki derajat yang sama dan penting dalam organisasi. Setiap individu berhubungan dengan individu lain melalui seorang pemimpin yang ditetapkan (Hughes, 1988). Sedangkan menurut Jhonsosn (2000) *teamwork* adalah sebuah jalan penting untuk menaikkan efektifitas organisasi. *Teamwork* adalah sekumpulan keterampilan yang dibutuhkan untuk dikembangkan selama latihan (Levi, 2001). Pendapat lain juga dikemukakan oleh Johlke (2002) yang menyatakan bahwa *teamwork* merupakan perbuatan dua orang atau lebih yang bekerja sama ke arah tujuan umum, saling membagi waktu, bakat, dan pengetahuan dan menggunakan metode yang cocok untuk semua anggota tim.

Berdasarkan teori-teori di atas, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa *teamwork* adalah kemampuan individu untuk melakukan kerjasama dengan baik yang saling berhubungan satu sama lain dan giat bekerja, yang di dalamnya mengandung

unsur kepercayaan, kejujuran, saling percaya, mendukung, serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama.

## **2. Aspek-aspek Kemampuan *Teamwork***

Hitt (2002) mengutarakan karakteristik *teamwork* adalah sebagai berikut:

- a. Persetujuan umum dalam harapan tinggi untuk tim.
- b. Suatu komitmen untuk tujuan umum.
- c. Tanggung jawab diasumsikan untuk kerja yang harus dilakukan.
- d. Jujur dan komunikasi terbuka.
- e. Akses untuk informasi.
- f. Iklim kepercayaan.
- g. Perasaan umum bahwa seseorang dapat mempengaruhi apa yang terjadi.
- h. Dukungan untuk keputusan yang telah dibuat.
- i. Suatu pendekatan yang sama-sama untung untuk pengendalian konflik.
- j. Suatu fokus pada proses seperti hasil.

Huczco (1999), seperti Hitt sebelumnya, memberikan daftar karakteristik yang lebih luas dan memiliki penjelasan yang lebih kritis yang dapat membentuk dasar dari penilaian tim yang sistematis, yaitu :

### **a. Tujuan.**

Arah harus jelas dan berhubungan dengan organisasi paling luas. Hal ini juga harus menjadi komitmen dari para anggota.

### **b. Bakat.**

Tim harus memiliki bakat dan keterampilan yang melengkapi untuk tugas. Hal ini harus menjadi dorongan anggota untuk perkembangan selanjutnya.

### **c. Tugas.**

Para anggota harus mengerti tugas mereka dalam keikutsertaan untuk kesuksesan tim. Mereka harus memiliki komitmen terhadap tugas-tugas tersebut dan kejelasan tentang kontribusi individu.

d. Pelaksanaan.

Menjalankan pelaksanaan yang efektif dan berguna harus ada di dalam tim. Pertemuan dan perencanaan harus efektif, dan para anggota harus mengetahui bagaimana membuat keputusan, mengatasi masalah, dan membagi serta menerima informasi sebagai sebuah tim.

e. Hubungan Interpersonal.

Para anggota tim perlu untuk berhubungan baik satu dengan yang lainnya, komunikasi dan memecahkan konflik. Mereka harus saling mendukung satu sama lain. Mereka harus menunjukkan perhatian sehingga level keterampilan semakin tinggi.

f. Penguatan.

Sistem penguatan yang efektif dibutuhkan untuk peningkatan *teamwork*. Pada level *personal*, apresiasi harus tegas, dan ini sangat penting untuk pembentukan perilaku tim. Organisasi juga bertanggungjawab untuk penguatan ini.

g. Hubungan *external*.

Pembentukan hubungan *external* dengan lingkungan *external* harus ada, dan ini harus juga harus menjadi hubungan yang sehat dengan unit lain dalam organisasi itu sendiri. Tim juga perlu untuk meninjau lingkungan tersebut untuk mengenali yang menyangkut ancaman dan kesempatan. Henderseon Molloy (2001) mengidentifikasi 3 karakteristik, dalam kasus ini disebut 'tema', terdapat dalam tipe bekerjanya tim sukses:

a. Anggota-anggota tim memiliki misi yang tinggi terhadap dirinya-harapan dan prestasi.

- b. Mereka tahu apa yang mereka butuhkan untuk sukses.
- c. Penghargaan dibagikan dan anggota merasakan mereka menyokong untuk kesuksesan tim.

Terkait 3 tema di atas ditambahkan kepercayaan, komunikasi, pembuatan keputusan kelompok, dan pembersihan prosedur (faktor telah jelas dalam beberapa daftar di atas). Hal ini diklaim bahwa tema tersebut didasarkan pada temuan penelitian, tapi kita telah diisyaratkan pada masalah metodologis yang dihubungkan dengan penelitian ke dalam tim dan perkembangan mereka, oleh karena itu, karakteristik-karakteristik tersebut seperti ini didasarkan lebih pada pemahaman individu dari kesuksesan tim dan akal sehat yang baik daripada pemeriksaan kaku. Kinerja tim tentu saja harus merencanakan suatu rencana. Ends dan Page (1977) menyokong, 5 aspek utama yang harus secara positif direncanakan :

- a. Penetapan tujuan kinerja tim.
- b. Merencanakan kerja.
- c. Negosiasi peraturan-peraturan.
- d. Penetapan kriteria kinerja, dan
- e. Merencanakan umpan balik kinerja.

Muhammad (2005), mendaftarkan lima aspek sebagai kebutuhan untuk perkembangan menjadi sukses dari tim:

- a. Tujuan dan arah yang jelas.

Tim butuh tujuan untuk memusatkan tujuan mereka dan mengevaluasi kinerja mereka.

- b. Pimpinan yang baik.

Pemimpin dibutuhkan untuk mengatur hubungan internal dan eksternal dari tim dan untuk menghadapkan tim ke tujuan mereka.

c. Tugas yang sesuai dengan *teamwork*.

Tugas harus kompleks, penting, dan menantang sehingga anggota tim memerlukan usaha dan tidak sanggup bekerja individu.

d. Catatan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan.

Sumber penghasilan bahwa tim butuh memasukkan kedua sumber alat dan pelatihan dan sumber penghasilan personal.

e. Lingkungan organisasi yang mendukung

Dejanaz (2006) mengemukakan beberapa aspek untuk meningkatkan kemampuan *teamwork* yaitu:

1. Memiliki tujuan yang jelas
2. Memahami tugas dan peran di dalam tim
3. Saling percaya dan mendukung
4. Mampu berpartisipasi di dalam tim
5. Bertanggungjawab terhadap tim

Mulyana (2000) memperhatikan produk baru kinerja tim, diidentifikasi sejumlah faktor mengemudi dimana dapat dihubungkan dengan kinerja efektif, digambarkan dalam terminologi umum sebagai produk sukses baru. Ini adalah sasaran bersih, rangsangan kerja, potensi pertumbuhan profesional, arah dan kepemimpinan, kepercayaan timbal balik dan hubungan interpersonal yang baik, rencana sesuai, komunikasi yang baik di dalam dan di luar tim, stabilitas dan keamanan organisasi, sumberdaya cukup, dan keterlibatan manajemen.

Dyer (2001) mengungkapkan aspek-aspek kemampuan *teamwork* yaitu:

1. Anggota tim memiliki tujuan dan nilai
2. Anggota memahami peran dan tugas di dalam tim

3. Adanya saling kepercayaan dan dukungan antar anggota tim
4. Saling komunikasi
5. Saling partisipasi di dalam tim
6. Pemimpin yang mendukung tim
7. Konstruktif penanganan perbedaan
8. Struktur yang konsisten dengan tujuan, tugas dan orang-orang

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa tujuan, tugas, bertanggungjawab, saling percaya dan mendukung, hubungan interpersonal, penguatan, dan hubungan *external* digunakan sebagai dasar membentuk kemampuan *teamwork* dalam suatu organisasi.

### **1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan *Teamwork***

Dejanaz (2006) Faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan sebuah tim atau kelompok kerja merupakan:

- a. Tujuan yang jelas

Kurang jelasnya Tujuan dari suatu kumpulan kerja biasanya menjadi penyebab utama kegagalan kelompok. Saat Tujuan kelompok dikatakan dengan jelas pada masing-masing anggota, maka ada semangat untuk bergerak maju dan keinginan untuk bertahan di waktu sulit, serta bagaimana menanggulangi halangan-halangan.

- b. Struktur tim atau kelompok kerja yang saling mendukung

Untuk menjangkau suatu struktur yang saling mendukung, orang yang bertanggung jawab dalam menyusun tim/kelompok mesti membubuhkan

perhatian kepada faedah kelompok, peran anggota tim, tanggung jawab dan tingkat keterampilan anggota, stabilitas dan besar kecilnya suatu kumpulan serta peran kepemimpinan dalam tim/kelompok.

c. Dukungan yang kuat

Salah satu urusan yang dapat mengakibatkan kegagalan ialah kurangnya dukungan secara organisasi terhadap anggota. Dukungan dalam format pelatihan, pemantauan kerja dan diskusi secara rutin ialah bentuk dukungan yang dibutuhkan dalam kondisi kerja kelompok. Dukungan laksana ini memastikan bahwa masing-masing anggota bisa dengan bebas mengeksplorasi kemampuannya dalam memajukan kumpulan secara terkoordinasi, tanpa mengakibatkan hambatan-hambatan yang terlampau berarti.

d. Hubungan internal yang positif

Banyak kendala serta kelemahan anggota dalam tim yang dapat mengakibatkan ketegangan dalam hubungan dan hadir ke permukaan sebagai perilaku yang buruk, kurangpercayaan dan perebutan kekuasaan. maka hubungan internal yang positif sangat mempengaruhi keefektifan suatu tim.

Hackman (2000), mengemukakan beberapa faktor mempengaruhi teamwork yaitu:

a. Tujuan dan arah yang jelas

Tim butuh tujuan untuk memusatkan tujuan mereka dan mengevaluasi kinerja mereka.



b. Pemimpin yang baik

Pemimpin dibutuhkan untuk mengatur hubungan internal dan eksternal dari anggota tim dan untuk menghadapkan tim ke tujuan bersama.

c. Tugas yang sesuai

Tugas harus sesuai dan kompleks sehingga anggota tim memerlukan usaha untuk mencapai target yang telah ditentukan tim.

d. Lingkungan yang saling mendukung

Lingkungan di dalam tim harus saling mendukung, dan anggota harus cukup kuat dan berwibawa untuk mengizinkan anggota tim untuk membuat dan melaksanakan keputusan bersama.

e. Bertanggung jawab

Setiap tim harus mampu menghadapi tantangan yang diberikan tim, sehingga menjadikan semangat, kebanggaan bagi anggota tim dalam menyelesaikan tugasnya.

f. Mampu berkomunikasi dengan baik

Setiap anggota tim harus mampu bekerjasama dengan anggota lainnya, sehingga tidak terjadi munculnya miss komunikasi dengan anggota tim yang lainnya.

g. Hubungan interpersonal

Para anggota tim perlu untuk berhubungan baik dengan satu dengan yang lainnya, komunikasi dan memecahkan konflik. Mereka harus saling mendukung, menunjukkan perhatian sehingga merasa menjadi satu keluarga.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan *teamwork* dapat dipengaruhi beberapa faktor yaitu, hubungan internal yang positif sesama anggota tim, mampu berkomunikasi dengan baik, dimana mereka saling mendukung satu sama lain,

saling percaya, bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan tim demi terwujudnya tujuan tim tersebut. Berdasarkan faktor-faktor kemampuan *teamwork* tersebut maka peneliti mengkaitkan dengan aspek-aspek komunikasi interpersonal yaitu keterbukaan, empati, perilaku mendukung, perilaku positif dan kesetaraan.

Komunikasi interpersonal merupakan penyampaian atau penerimaan pesan antara dua orang atau lebih dan membutuhkan umpan balik agar tercapai saling pengertian mengenai apa yang dimaksud. Pelatihan komunikasi interpersonal ini membuat karyawan dapat mengembangkan kompetensinya dalam membangun perilaku keterbukaan, empati, perilaku mendukung, perilaku positif, dan kesetaraan. Dengan terbangunnya lima aspek tersebut karyawan akan bisa membangun perilaku saling percaya dan mendukung dalam bekerja sehingga bisa lebih bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan tim yang telah ditetapkan. Terbangunnya komunikasi interpersonal yang tinggi akan memiliki kemampuan dalam menjalankan peran kerja dan bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di dalam tim.

## **B. Pelatihan Komunikasi Interpersonal**

Pelatihan komunikasi interpersonal adalah mengasah keterampilan atau kemampuan seseorang dalam melakukan komunikasi interpersonal seperti kemampuan dalam melakukan perilaku keterbukaan, empati, dukungan, perilaku positif dan kesetaraan, sehingga seseorang mempunyai kecakapan sosial dan kecakapan behavioral dalam berperilaku. Pelatihan dilakukan untuk membantu individu agar menjadi individu yang efektif, pelatihan diperlukan karena orang, pekerjaan dan organisasi selalu berubah, baik yang disebabkan oleh dinamika internal (faktor dari dalam individu) maupun oleh dinamika eksternal (faktor lingkungan). Pelatihan diperlukan ketika dirasakan adanya

kebutuhan bagaimana mengintegrasikan pengetahuan ke dalam tindakan (Widyana, 2001).

Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2001), pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu sistem dan perlu belajar tentang keahlian baru. Pelaksanaan pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan untuk mengembangkan pengetahuan, kecakapan, pengalaman, sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik sesuai dengan keinginan dan tujuan perusahaan.

Pelatihan khususnya pelatihan komunikasi interpersonal dalam penelitian ini merupakan metode yang dipilih dan dirancang oleh peneliti guna meningkatkan *teamwork* karyawan PT. X. Pelatihan komunikasi interpersonal dikembangkan berdasarkan aspek komunikasi interpersonal yaitu, menimbulkan rasa keterbukaan, empati, perilaku positif dan kesetaraan (Devito, 2006). Alasan dipilihnya pelatihan komunikasi interpersonal untuk meningkatkan *teamwork* karyawan PT.X adalah, dengan adanya pelatihan komunikasi interpersonal maka kemampuan komunikasi interpersonal karyawan menjadi lebih meningkat. Hal ini akan menciptakan dukungan sosial sehingga membuat individu merasa lebih nyaman pada sesama anggota timnya, sehingga *teamwork* terhadap anggota tim menjadi meningkat.

Pelatihan didefinisikan sebagai aktivitas untuk meningkatkan kemampuan, keahlian dan perilaku melalui pengalaman belajar yang dirancang dalam rangka meningkatkan kinerja masa sekarang dan masa yang akan datang (Goldstein & Ford, 2002; Noe, 1999). Dessler (2009) juga mendefinisikan pelatihan sebagai sebuah proses mengajarkan kepada karyawan mengenai keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk kelancaran tugas mereka. Pelatihan komunikasi interpersonal dibuat berdasarkan enam sesi. Sesi pertama menjelaskan tentang konsep atau teori yang mendasari komunikasi interpersonal, seperti

pengertian komunikasi interpersonal, fungsi komunikasi interpersonal, aspek-aspek komunikasi interpersonal dan cara melakukan komunikasi interpersonal yang baik terhadap rekan kerja. Sesi ke dua menjelaskan tentang konsep atau teori keterbukaan, pentingnya keterbukaan dalam berkomunikasi dan dilanjutkan dengan permainan pesan berantai. Tujuan dari sesi ini adalah memberikan pengetahuan tentang perilaku terbuka dalam berinteraksi dengan orang lain dan memberikan kemampuan dalam menerapkan perbedaan persepsi setiap individu dalam merespon stimulus.

Sesi ke tiga dalam pelatihan komunikasi interpersonal menjelaskan tentang konsep atau teori yang mendasari perilaku empati dan mengajarkan cara berperilaku empati. Pada sesi ini juga diberikan *role play* untuk mengajarkan cara mendengarkan keluhan dan masukan dari rekan kerja. Tujuan dari sesi ini adalah agar peserta mampu menerapkan dengan berempati dalam mendengarkan orang lain serta peserta mampu menjadi pendengar yang efektif.

Sesi ke empat menjelaskan tentang konsep atau teori yang mendasari perilaku mendukung, pengertian perilaku mendukung dan pentingnya perilaku mendukung. Pada sesi ini juga diberikan permainan *my pencil* untuk memberikan keterampilan pada peserta bahwa komunikasi hanya akan bisa berjalan dan berhasil mencapai tujuan jika peserta komunitasnya memiliki visi dan tujuan yang sama dan saling mendukung satu dengan yang lain. Tujuan dari sesi ini adalah memberikan keterampilan pada peserta bahwa setiap tujuan yang akan dicapai harus memiliki unsur komunikasi yang jelas, dengan perilaku saling mendukung dari setiap individu maka perusahaan dapat menetapkan rencana dalam pencapaian tujuan.

Sesi ke lima menjelaskan tentang konsep atau teori yang mendasari perilaku positif, pengertian perilaku positif dan pentingnya perilaku positif dalam berkomunikasi dan cara berperilaku yang menunjukkan perilaku positif. Pada sesi ini juga diberikan permainan *give*

*me happiness* untuk memberikan keterampilan pada peserta bahwa dengan memberikan kata-kata positif bagi orang lain akan dapat membawa pengaruh positif bagi orang lain tersebut. Tujuan dari sesi ini adalah memberikan kemampuan dan melakukan perilaku positif pada peserta bahwa aspek-aspek positif akan mengantarkan individu pada informasi yang positif sehingga individu tersebut menjadi lebih optimis, individu yang memiliki perilaku positif akan dapat membantu memberikan semangat dan motivasi pada rekan-rekannya di perusahaan. perilaku positif ini akan mendukung dalam tercapainya interaksi yang efektif, perilaku positif ini memiliki dorongan untuk menghargai kepentingan dan keberadaan orang lain

Sesi ke enam dalam pelatihan komunikasi interpersonal menjelaskan tentang konsep atau teori yang mendasari perilaku kesetaraan dan mengajarkan perbedaan konfirmasi dengan diskonfirmasi. Pada sesi ini juga diberikan *role play* untuk mengajarkan cara memahami dan menumbuhkan rasa kesetaraan kepada peserta pelatihan dalam memandang orang lain ketika berinteraksi. Pemahaman dalam sesi ini adalah dalam berkomunikasi dengan orang lain, hendaknya penampilan, perbedaan strata seperti kaya, miskin dan jabatan tidak menghambat kita untuk dapat memperlakukan orang tersebut sama dengan yang lainnya. Dalam berkomunikasi setiap orang harus memiliki perasaan setara dan sama-sama berharga.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Pelatihan komunikasi interpersonal adalah salah satu program pelatihan yang disusun dengan tujuan mengasah kemampuan atau keterampilan dan kemampuan seseorang dalam melakukan komunikasi interpersonal seperti kemampuan dalam melakukan perilaku keterbukaan, empati, dukungan, perilaku positif dan kesetaraan, sehingga seseorang mempunyai kecakapan sosial dan kecakapan behavioral dalam berperilaku.

## **C. Komunikasi Interpersonal**

### **1. Pengertian Komunikasi Interpersonal**

Secara kontekstual, komunikasi interpersonal digambarkan sebagai suatu komunikasi antara dua individu atau sedikit individu, yang saling berinteraksi, saling memberikan umpan balik satu sama lain. Namun, memberikan definisi kontekstual saja tidak cukup untuk menggambarkan komunikasi interpersonal karena setiap interaksi antara satu individu dengan individu lain berbeda-beda. Muhammad (2005:159) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Mulyana (2000: 73) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal ini adalah komunikasi yang hanya dua orang, seperti suami istri, dua sejawat, dua sahabat dekat, guru-murid dan sebagainya. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan proses penyampaian informasi, pikiran, perilaku dan perilaku tertentu antara dua orang atau lebih yang terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikasi maupun komunikasi dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenai masalah yang akan dibicarakan yang akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku.

### **2. Komponen-komponen Komunikasi Interpersonal**

Dari pengertian komunikasi interpersonal yang telah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi beberapa komponen yang harus ada dalam komunikasi interpersonal. Menurut Suranto A.W (2011: 9) komponen-komponen komunikasi interpersonal yaitu:

- 1) Sumber/ komunikator

Merupakan orang yang mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi, yakni keinginan untuk membagi keadaan internal sendiri, baik yang bersifat emosional maupun informasional dengan orang lain. Kebutuhan ini dapat berupa keinginan untuk memperoleh pengakuan sosial sampai pada keinginan untuk mempengaruhi perilaku dan tingkah laku orang lain. Dalam konteks komunikasi interpersonal komunikator adalah individu yang menciptakan, memformulasikan, dan menyampaikan pesan.

## 2) *Encoding*

*Encoding* adalah suatu aktifitas internal pada komunikator dalam menciptakan pesan melalui pemilihan simbol-simbol verbal dan non verbal, yang disusun berdasarkan aturan-aturan tata bahasa, serta disesuaikan dengan karakteristik komunikan.

## 3) Pesan

Merupakan hasil *encoding*. Pesan adalah seperangkat simbol-simbol baik verbal maupun non verbal, atau gabungan keduanya, yang mewakili keadaan khusus komunikator untuk disampaikan kepada pihak lain. Dalam aktivitas komunikasi, pesan merupakan unsur yang sangat penting. Pesan itulah disampaikan oleh komunikator untuk diterima dan diinterpretasi oleh komunikan.

## 4) Saluran

Merupakan sarana fisik penyampaian pesan dari sumber penerima atau yang menghubungkan orang ke orang lain secara umum. Dalam konteks komunikasi interpersonal, penggunaan saluran atau media semata-mata karena situasi dan kondisi tidak memungkinkan dilakukan komunikasi secara tatap muka.

## 5) Penerima/ komunikan

Adalah seseorang yang menerima, memahami, dan menginterpretasi pesan. Dalam proses komunikasi interpersonal, penerima bersifat aktif, selain menerima pesan

melakukan pula proses interpretasi dan memberikan umpan balik. Berdasarkan umpan balik dari komunikan inilah seorang komunikator akan dapat mengetahui keefektifan komunikasi yang telah dilakukan, apakah makna pesan dapat dipahami secara bersama oleh kedua belah pihak yakni komunikator dan komunikan.

6) *Decoding*

*Decoding* merupakan kegiatan internal dalam diri penerima. Melalui indera, penerima mendapatkan macam-macam data dalam bentuk mentah, berupa kata-kata dan simbol-simbol yang harus diubah ke dalam pengalaman-pengalaman yang mengandung makna. Secara bertahap dimulai dari proses sensasi, yaitu proses di mana indera menangkap stimuli.

7) Respon

Yakni apa yang telah diputuskan oleh penerima untuk dijadikan sebagai sebuah tanggapan terhadap pesan. Respon dapat bersifat positif, netral, maupun negatif. Respon positif apabila sesuai dengan yang dikehendaki komunikator. Netral berarti respon itu tidak menerima ataupun menolak keinginan komunikator. Dikatakan respon negatif apabila tanggapan yang diberikan bertentangan dengan yang diinginkan oleh komunikator.

8) Gangguan (*noise*)

Gangguan atau *noise* atau *barier* beraneka ragam, untuk itu harus didefinisikan dan dianalisis. *Noise* dapat terjadi di dalam komponen-komponen manapun dari sistem komunikasi. *Noise* merupakan apa saja yang mengganggu atau membuat kacau penyampaian dan penerimaan pesan, termasuk yang bersifat fisik dan psikis.

9) Konteks komunikasi



Komunikasi selalu terjadi dalam suatu konteks tertentu, paling tidak ada tiga dimensi yaitu ruang, waktu, dan nilai. Konteks ruang menunjuk pada lingkungan konkrit dan nyata tempat terjadinya komunikasi, seperti ruangan, halaman dan jalanan. Konteks waktu menunjuk pada waktu kapan komunikasi tersebut dilaksanakan, misalnya, pagi, siang, sore, malam. Konteks nilai, meliputi nilai sosial dan budaya yang mempengaruhi suasana komunikasi, seperti: adat istiadat, situasi rumah, norma pergaulan, etika, tata krama, dan sebagainya. Komunikasi interpersonal merupakan suatu proses pertukaran makna antara orang-orang yang saling berkomunikasi. Orang yang saling berkomunikasi tersebut adalah sumber dan penerima. Sumber melakukan *encoding* untuk menciptakan dan memformulasikan menggunakan saluran. Penerima melakukan *decoding* untuk memahami pesan, dan selanjutnya menyampaikan respon atau umpan balik. Tidak dapat dihindarkan bahwa proses komunikasi senantiasa terkait dengan konteks tertentu, misalnya konteks waktu. Hambatan dapat terjadi pada sumber, *encoding*, pesan, saluran, *decoding*, maupun pada diri penerima.

### **3. Tujuan Komunikasi Interpersonal**

Muhammad (2005:168) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai beberapa tujuan, yaitu:

#### **1) Menemukan Diri Sendiri**

Salah satu tujuan komunikasi interpersonal adalah menemukan personal atau pribadi. Bila kita terlibat dalam pertemuan interpersonal dengan orang lain kita belajar banyak sekali tentang diri kita maupun orang lain. Komunikasi interpersonal memberikan kesempatan kepada kita untuk berbicara tentang apa yang kita sukai, atau mengenai diri kita. Adalah sangat menarik dan mengasyikkan bila berdiskusi mengenai perasaan, pikiran, dan tingkah laku kita sendiri. Dengan membicarakan diri kita dengan

orang lain, kita memberikan sumber balikan yang luar biasa pada perasaan, pikiran, dan tingkah laku kita.

## 2) Menemukan Dunia Luar

Hanya komunikasi interpersonal menjadikan kita dapat memahami lebih banyak tentang diri kita dan orang lain yang berkomunikasi dengan kita. Banyak informasi yang kita ketahui datang dari komunikasi interpersonal, meskipun banyak jumlah informasi yang datang kepada kita dari media masa hal itu seringkali didiskusikan dan akhirnya dipelajari atau dialami melalui interaksi interpersonal.

## 3) Membentuk Dan Menjaga Hubungan Yang Penuh Arti

Salah satu keinginan orang yang paling besar adalah membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain. Banyak dari waktu kita digunakan dalam komunikasi interpersonal diabdikan untuk membentuk dan menjaga hubungan sosial dengan orang lain.

## 4) Berubah Perilaku dan Tingkah Laku

Banyak waktu kita digunakan untuk mengubah perilaku dan tingkah laku orang lain dengan pertemuan interpersonal. Kita boleh menginginkan mereka memilih cara tertentu, misalnya mencoba diet yang baru, membeli barang tertentu, melihat film, menulis membaca buku, memasuki bidang tertentu dan percaya bahwa sesuatu itu benar atau salah. Kita banyak menggunakan waktu waktu terlibat dalam posisi interpersonal.

## 5) Untuk Bermain dan Kesenangan

Bermain mencakup semua aktivitas yang mempunyai tujuan utama adalah mencari kesenangan. Berbicara dengan teman mengenai aktivitas kita pada waktu akhir pekan, berdiskusi mengenai olahraga, menceritakan cerita dan cerita lucu pada

umumnya hal itu adalah merupakan pembicaraan yang untuk menghabiskan waktu. Dengan melakukan komunikasi interpersonal semacam itu dapat memberikan keseimbangan yang penting dalam pikiran yang memerlukan rileks dari semua keseriusan di lingkungan kita.

#### 6) Untuk Membantu

Ahli-ahli kejiwaan, ahli psikologi klinis dan terapi menggunakan komunikasi interpersonal dalam kegiatan profesional mereka untuk mengarahkan kliennya. Kita semua juga berfungsi membantu orang lain dalam interaksi interpersonal kita sehari-hari. Kita berkonsultasi dengan seorang teman yang putus cinta, berkonsultasi dengan mahasiswa tentang mata kuliah yang sebaiknya diambil dan lain sebagainya. Dapat disimpulkan bahwa ketika melakukan komunikasi interpersonal, setiap individu dapat mempunyai tujuan yang berbeda-beda, sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

#### **4. Aspek Komunikasi Interpersonal**

Devito (2011) mengemukakan lima aspek komunikasi interpersonal yang efektif, antara lain aspek keterbukaan, (*openness*), empati (*empathy*), dukungan (*supportif*), perilaku positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*). Aspek pertama adalah keterbukaan, di definisikan sebagai kemampuan untuk mengungkapkan unsur-unsur kepribadian diri sendiri melalui komunikasi (Rubin & Martin, 1994). Menurut Devito (2011) kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga hal penting. Pertama komunikator yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajak untuk berinteraksi dan adanya kesediaan untuk membuka diri sepatutnya.

Hal ini tidak berarti seseorang harus menceritakan seluruh latar belakang kehidupannya, tetapi hal yang paling penting adalah individu tersebut memiliki kemauan untuk membuka diri kepada masalah-masalah umum yang terjadi. Saat orang lain

mengetahui pikiran, pendapat dan gagasan individu tersebut, maka komunikasi akan mudah dilakukan. Kedua, kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang sehingga komunikator memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain. Ketiga, menyangkut perasaan dan pikiran yang dilontarkan adalah memang yang sebenarnya dan diharapkan tanggungjawab atasnya (Devito: 2011).

Aspek kedua adalah empati (*empathy*). Empati didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk merasakan apa yang sedang dirasakan orang lain pada suatu saat tertentu dari sudut pandang orang tersebut. Berempati adalah merasakan seperti orang yang mengalaminya. Orang yang berempati mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan perilaku mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang, sehingga membuat komunikator lebih mampu menyesuaikan komunikasinya. Devito (2011). Hal yang perlu diingat dalam mencapai empati adalah menahan godaan untuk mengevaluasi, menafsirkan dan mengkritik. Reaksi ini bukan berarti salah, melainkan seringkali reaksi seperti ini cenderung menghambat pemahaman, karena fokus dari komunikasi yang diharapkan adalah tercapainya pemahaman. Pemahaman tersebut adalah setiap manusia pasti memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing.

Aspek ketiga adalah dukungan (*supportif*). Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Perilaku suportif merupakan perilaku yang dapat mengurangi perilaku *defensive*. Perilaku *defensive* muncul bila individu tidak dapat menerima, tidak jujur, dan tidak empatik. Perilaku *defensive* mengakibatkan komunikasi interpersonal menjadi tidak efektif, karena orang yang defensif akan lebih banyak melindungi diri dari ancaman yang ditanggapinya dalam situasi memahami komunikasi. Komunikasi *defensive* dapat terjadi karena faktor-faktor

personal (ketakutan, kecemasan, harga diri yang rendah) atau faktor-faktor situasional yang berupa perilaku komunikasi orang lain. Perilaku mendukung dapat terbentuk dari tiga hal yaitu deskriptif, spontanitas, *provisionalisme*. Deskriptif berarti individu mempersepsikan suatu komunikasi sebagai permintaan akan informasi atau uraian mengenai suatu kejadian tertentu dan tidak bernada menilai atau *evaluative*. Berikutnya adalah spontanitas yang diketahui dapat membantu menciptakan suasana mendukung. Orang yang terus terang dan terbuka dalam mengutarakan pikirannya, biasanya bereaksi dengan cara yang sama. Perihal terakhir adalah *provisionalisme*. Berperilaku *provisionalisme* artinya berperilaku fleksibel dan berpikiran terbuka, bersedia mendengarkan pandangan yang berlawanan dan bersedia mengubah posisi jika keadaan mengharuskan agar dapat menciptakan suasana mendukung. perilaku profesional diperlukan karena saat komunikator berperilaku berlawanan, terlalu yakin, tidak tergoyahkan, serta berpikiran tertutup, maka lawan bicara biasanya juga akan berperilaku defensif.

Aspek keempat adalah perilaku positif. perilaku positif mengacu pada sedikitnya dua hal penting. Pertama komunikasi akan dapat terbangun dengan baik jika individu memiliki perilaku positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua mempunyai perasaan positif terhadap orang lain dari berbagai situasi. Suasana tidak menyenangkan akan muncul jika proses komunikasi berjalan dengan orang yang tidak menikmati interaksi atau bereaksi secara negatif terhadap suasana interaksi. Perilaku positif dapat ditunjukkan dengan berbagai macam perilaku dan perilaku, antara lain menghargai orang lain, berpikiran positif terhadap diri sendiri, berpikiran positif terhadap orang lain, tidak menaruh curiga secara berlebihan, meyakini pentingnya orang lain, memberikan pujian dan penghargaan serta memiliki komitmen untuk menjalin kerjasama.

Aspek kelima adalah kesetaraan (*equality*). Kesetaraan ialah pengakuan bahwa kedua belah pihak memiliki kepentingan, kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga dan saling memerlukan. Indikator kesetaraan meliputi kemampuan menempatkan diri setara dengan orang lain, menyadari akan adanya kepentingan yang berbeda, mengakui pentingnya kehadiran orang lain, tidak memaksa kehendak, komunikasi dua arah, saling memerlukan dan terakhir suasana komunikasi akrab dan nyaman. Kesetaraan dalam komunikasi interpersonal mencakup dua hal. Pertama kesamaan bidang pengalaman di antara para pelaku komunikasi. Hal ini menunjukkan komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila para pelaku komunikasi mempunyai nilai, perilaku, perilaku dan pengalaman yang sama. Tetapi perihal ini tidak berarti bahwa ketidaksamaan membuat suasana menjadi tidak komunikatif, tetapi komunikasi yang terjadi akan lebih sulit dan diperlukan banyak waktu untuk menyesuaikan diri. Kedua, kesetaraan dalam memberikan dan menerima pesan, sebagai contoh, bila seseorang berbicara terus dan orang lain mendengar terus, tentunya komunikasi interpersonal akan berjalan kurang efektif, karena komunikasi hanya terjadi satu arah.

Selain lima aspek komunikasi interpersonal milik Devito di atas, Andersen, dan Afifi (2009) juga mengemukakan ciri-ciri komunikasi antar pribadi yang efektif, yaitu *openness and routine talk*, yakni saling berbicara dan mendengarkan satu sama lain, *positivity* yakni menciptakan interaksi yang menyenangkan, *assurances*, yakni saling memberikan rasa aman mengenai hubungan masing-masing serta saling memperhatikan satu sama lain. Ciri selanjutnya adalah *supportiveness*, yakni saling memberi dukungan dan saling memberi semangat, *mediated communication*, yakni yang menggunakan kartu, surat, telepon, dan teknologi, seperti berkomunikasi via email, atau mengirim foto, *conflict management*, yakni mengelola konflik dengan cara kondusif atau membangun yang mengacu pada penyelesaian masalah dan keharmonisan, humor, yakni

menggunakan lelucon atau sarkasme, seperti menggunakan nama panggilan yang lucu dan tertawa bersama-sama.

Widjaja (2000) kemudian melengkapinya dengan mengatakan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif meliputi tiga aspek, antara lain. Keterbukaan, empati, dan perilaku sportif. Perilaku keterbukaan menunjukkan paling tidak dua hal penting tentang komunikasi interpersonal. Pertama yakni, individu harus terbuka terhadap orang-orang yang diajak untuk berinteraksi, sehingga orang lain akan mengetahui pendapat, pikiran dan gagasan dari individu tersebut. Hal ini akan mengakibatkan komunikasi lebih mudah dilakukan. Kedua adalah kemauan untuk memberikan tanggapan terhadap orang lain dengan jujur dan terus terang segala sesuatu yang dikatakan dan demikian juga sebaliknya.

Aspek kedua adalah empati, yaitu kemampuan seseorang untuk menempatkan dirinya pada peranan atau posisi orang lain. Kemampuan untuk berempati terhadap pengalaman orang lain mungkin adalah faktor komunikasi yang paling sulit, karena dalam empati seseorang tidak melakukan penilaian terhadap perilaku orang lain melainkan harus dapat mengetahui perasaan, kesukaan, nilai, perilaku, dan perilaku orang lain. Aspek ketiga adalah perilaku sportif. Komunikasi interpersonal akan efektif bila dalam diri seseorang terdapat perilaku sportif yang berarti saat seseorang menghadapi suatu masalah atau tekanan, tidak perlu berperilaku terlalu defensif.

Berdasarkan uraian di atas peneliti memilih aspek-aspek komunikasi interpersonal milik Devito (2011) yaitu keterbukaan, empati, dukungan, perilaku positif, dan kesetaraan. Pemilihan ini dikarenakan aspek-aspek komunikasi interpersonal milik Devito (2011) cukup merepresentasikan berbagai pendapat mengenai aspek-aspek komunikasi interpersonal.

## **A. Pelatihan Komunikasi Interpersonal**

### **Untuk Meningkatkan Kemampuan *Teamwork* Karyawan**

Pelatihan komunikasi interpersonal adalah salah satu program pelatihan yang disusun dengan tujuan mengasah keterampilan dan kemampuan seseorang dalam melakukan komunikasi interpersonal seperti kemampuan dalam melakukan perilaku keterbukaan, empati, dukungan, perilaku positif dan kesetaraan, sehingga seseorang mempunyai kecakapan sosial dan kecakapan behavioral dalam berperilaku. Pelatihan secara keseluruhan menawarkan banyak manfaat kepada karyawan dan organisasi. Karyawan menjadi percaya diri, terbuka untuk perubahan dan mendukung satu sama lain (Donovan, Hannigan, dan Crowe, 2001). Selain itu karyawan akan lebih termotivasi untuk mencapai peningkatan kinerja sebagai hasil pelatihan (Ahmad, 2011). Pelatihan khususnya pelatihan komunikasi interpersonal merupakan metode yang dipilih dan dirancang oleh peneliti guna meningkatkan komunikasi interpersonal karyawan PT.X dengan mengembangkan beberapa aspek komunikasi interpersonal yaitu, menimbulkan rasa keterbukaan, empati, perilaku positif, saling mendukung dan kesetaraan diantara karyawan (Devito, 2006).

Keterbukaan didefinisikan sebagai kemampuan untuk membuka atau mengungkapkan unsur-unsur kepribadian diri sendiri melalui komunikasi. Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi, harus ada kesediaan untuk membuka diri mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan, asalkan pengungkapan diri ini patut. Aspek keterbukaan yang kedua mengacu kepada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Aspek ketiga menyangkut kepemilikan perasaan dan pikiran dan bertanggung jawab terhadap apa yang telah disampaikan.



Empati merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui dan dapat merasakan apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu. melalui kacamata orang lain itu. rasa empati dapat diperlihatkan seseorang dari keterlibatan aktif saat mendengarkan orang lain bicara dan memiliki ekspresi wajah dan gerak-gerik yang sesuai, konsentrasi terpusat meliputi kontak mata, postur tubuh yang penuh perhatian, dan kedekatan fisik serta memberikan sentuhan atau belaian yang sepantasnya.

Perilaku mendukung merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan tidak memberikan penilaian terhadap penjelasan orang lain, menerima perbedaan dan berperilaku fleksibel. perilaku positif dalam komunikasi interpersonal dilakukan dengan dua menyatakan perilaku positif pada lawan bicara dan secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi. Sedangkan Kesetaraan merupakan wujud dari pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

Aspek-aspek komunikasi interpersonal di atas berimplikasi pada perilaku individu dalam proses komunikasi dalam berinteraksi dengan individu lain dalam tim. Hal ini akan menciptakan dukungan sosial sehingga membuat individu merasa lebih nyaman pada sesama anggota timnya, sehingga *teamwork* terhadap anggota timnya menjadi meningkat (Iriawati, 2010). Hal ini juga sejalan dengan penelitian (Putri, 2010), yang menjelaskan bahwa pelatihan komunikasi interpersonal efektif meningkatkan *teamwork* karyawan.

Pelatihan komunikasi interpersonal efektif untuk meningkatkan kemampuan komunikasi interpersonal karyawan. Johlke dan Duhan (2000) juga menyatakan bahwa kemampuan komunikasi interpersonal memiliki hubungan dengan *teamwork* dimana komunikasi interpersonal yang efektif dapat meningkatkan *teamwork* individu karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (1995) yang menjelaskan bahwa *teamwork* memiliki hubungan yang erat dengan komunikasi interpersonal. Hal ini sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Cirawati (2000) yang menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara komunikasi interpersonal dengan *teamwork*. Dimana korelasi kedua variabel menunjukkan hasil  $r_{xy} = 0,602$  dengan taraf signifikan  $p < 0,01$ . Selain itu penelitian oleh Dewi (2010) dengan hasil bahwa komunikasi interpersonal efektif meningkatkan *teamwork* dengan  $F = 0,025$  ( $p < 0,05$ ).

Teamwork dipengaruhi oleh komunikasi dua arah yang komprehensif. Kerjasama dibangun atas dasar kepercayaan dan kepercayaan membutuhkan komunikasi dua arah, di mana salah satu faktor yang dapat mempengaruhi teamwork adalah kesempatan untuk melakukan interaksi dengan orang lain, yang merupakan salah satu cara pemenuhan kebutuhan sosial. Saat kebutuhan ini terpenuhi maka akan ada usaha dari individu tersebut untuk membalas kepada pihak yang memberi pemenuhan kebutuhan tersebut. Sehingga dengan terbangunnya komunikasi interpersonal yang baik akan membuat anggota tim menjadi sangat nyaman, hal ini tentunya akan membuat konflik yang terjadi bisa diselesaikan dengan cepat, serta karyawan akan lebih merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya. Kenyamanan ini membuat karyawan termotivasi, sehingga mereka lebih semangat untuk datang tepat waktu, semangat dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan. Ini dikarenakan mereka merasa sudah saling terbuka, memiliki rasa empati, dukungan dan kesetaraan, maka tidak ada lagi keinginan untuk saling lempar tanggungjawab, tidak saling menghargai, dan akhirnya mereka akan mendedikasikan diri sepenuhnya untuk tim dan perusahaan (Dyer: 2001).

### **E. Landasan Teori**

Kemampuan *Teamwork* merupakan kemampuan individu untuk melakukan kerjasama dengan baik dalam mencapai maksud dan tujuan tim serta para anggotanya mampu berpartisipasi di dalam tim dan memperoleh kepuasan di dalam tim tersebut, dengan ciri

memiliki tujuan, memahami peran dan tugas, saling percaya dan mendukung serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama.

Idealnya sebuah organisasi menjadi sukses, maka diperlukan kemampuan *teamwork* yang baik antara pimpinan dan para bawahannya, seperti staff, crew, teknisi, *manager*, dan lain-lain. Sehingga tugas yang pada awalnya terasa berat akan menjadi ringan bahkan dapat terselesaikan dengan cepat dan lancar. Hal ini didukung oleh Chen (2004) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki komunikasi interpersonal baik akan menciptakan *teamwork* yang berkualitas karena komunikasi interpersonal merupakan salah satu faktor yang berpengaruh pada pembelajaran yang efektif dalam *teamwork*.

Buchholz (2011) menjelaskan kemampuan *teamwork* karyawan ditempat kerja sangat dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu, dipengaruhi oleh nilai-nilai kemanusiaan dan ini sebagai prioritas utama yang harus dipenuhi perusahaan. Selanjutnya *teamwork* juga dipengaruhi oleh komunikasi dua arah yang komprehensif. Kerjasama dibangun atas dasar kepercayaan dan kepercayaan membutuhkan komunikasi dua arah. Beberapa organisasi bahkan berusaha mengembangkan beberapa program yang menjamin berlangsungnya komunikasi tersebut.

Bergabung dalam sebuah tim, membuat karyawan mempunyai rasa memiliki dan perasaan kebersamaan, kedekatan, saling mendukung, yang berlangsung terus-menerus dapat menimbulkan *teamwork* yang baik di dalam tim itu sendiri dibandingkan kerjasama dengan karyawan yang berbeda tim (Gibson, dkk, 1996). Penelitian Cohen dan Billey (Judeh, 2011) menyebutkan perusahaan sering mengandalkan *teamwork* untuk perbaikan terus menerus produk dan jasa dan juga dari semua fungsi organisasi lainnya. Sebagai contoh, beberapa perkiraan mengklaim 80% dari perusahaan dengan 100 atau lebih karyawan bergantung pada tim dan kelompok untuk pekerjaan yang diberikan. Perusahaan memerlukan *teamwork* karyawan untuk kemajuan perusahaannya, oleh karena itu masing-

masing anggota mau menerima dan mampu bekerjasama dengan anggota lainnya di dalam tim tersebut (Munandar: 2008).

Kerjasama di dalam tim adalah elemen yang penting dalam memahami kelompok dalam konteks organisasi. *teamwork* melibatkan individu yang memperhatikan satu sama lain. Kemampuan kerjasama memiliki efek yang positif ataupun negatif, tergantung kesesuaian sasaran-sasaran tim dengan sasaran organisasi formal atau perusahaan tempat tim tersebut berada (Ivancevich dkk: 2005). Hackman (Judeh: 2011) berpendapat efektifitas dari *teamwork* sebagai derajat dimana hasil kerja anggota tim memenuhi persyaratan dari segi kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu, pengalaman anggota tim meningkatkan kemampuan anggotanya untuk bekerja sebagai sebuah tim di masa depan dan pengalaman anggota tim memberikan kontribusi untuk kepuasan individu.

Menurut Gibson dkk, (1996) tim yang kerja samanya tinggi terdiri dari individu-individu yang mempunyai motivasi bersama, maka dapat diharapkan kinerja anggota tim efektif, sebaliknya tim yang tingkat kerjasamanya rendah tidak memiliki hubungan interpersonal antar anggotanya. Idealnya setiap perusahaan memiliki karyawan yang dapat bekerjasama dengan baik di dalam timnya. Akan tetapi banyak perusahaan yang masih mengalami masalah dalam hal kerjasama tim.

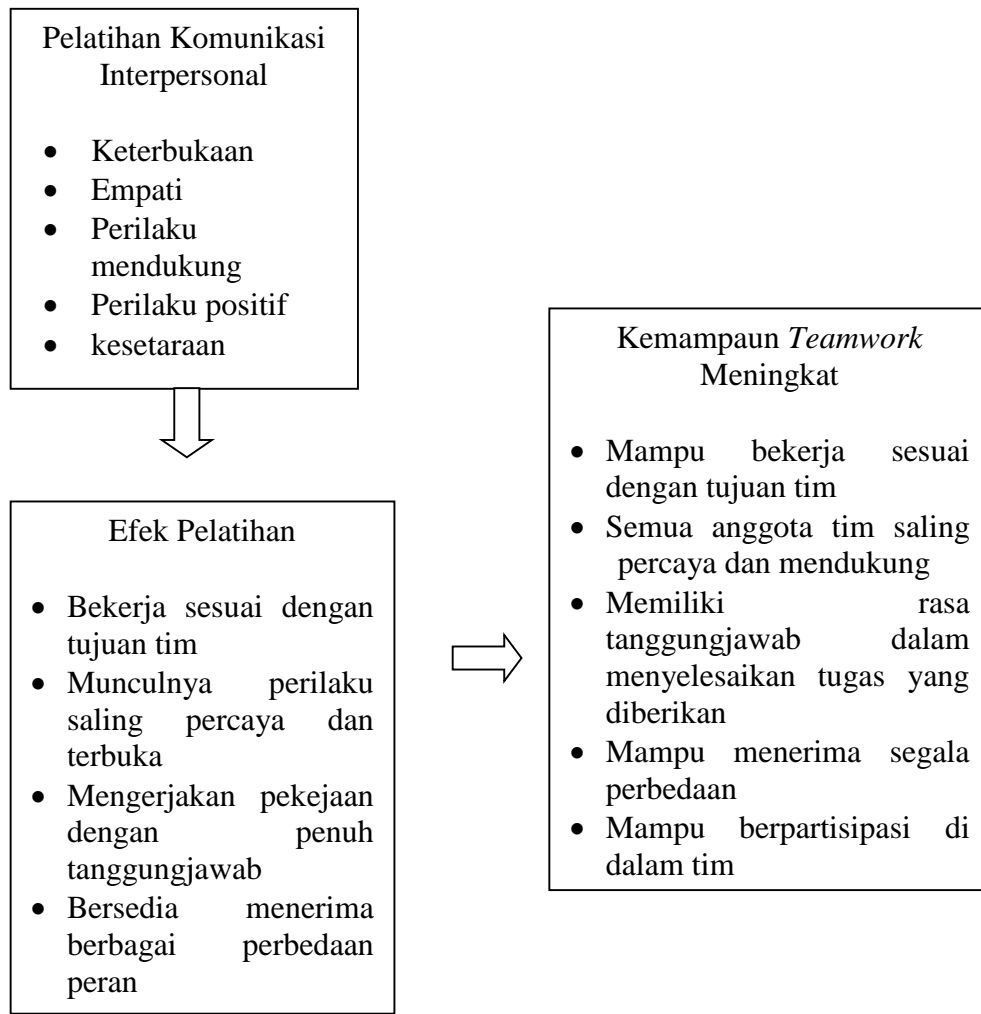
Komunikasi interpersonal tidak hanya saling memberi dan menerima informasi, melainkan juga mencerminkan adanya kehangatan, keterbukaan dan dukungan selama terjadinya komunikasi sehingga dapat menimbulkan kerjasama tim dan kenyamanan dalam bekerja. Beberapa penelitian lain juga menunjukkan bahwa kemampuan *teamwork* karyawan terhadap organisasi dipengaruhi oleh hubungan atau interaksi antar anggota organisasi (Yoon & Thye, 2002).

Pelatihan khususnya pelatihan komunikasi interpersonal metode yang dipilih dan dirancang oleh peneliti guna meningkatkan *teamwork* karyawan PT.X dengan

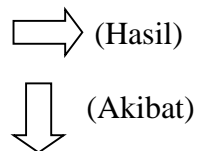
mengembangkan beberapa aspek komunikasi interpersonal yaitu, keterbukaan, empati, dukungan, perilaku positif, dan kesetaraan (De Vito: 2011). Pelatihan didefinisikan sebagai aktivitas untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan perilaku melalui pengalaman belajar yang dirancang dalam rangka meningkatkan kinerja masa sekarang dan masa yang akan datang (Goldstein & Ford, 2002). Dessler (2009) juga mendefinisikan pelatihan sebagai sebuah proses mengajarkan kepada karyawan mengenai keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk kelancaran tugas mereka.

Aspek-aspek komunikasi interpersonal seperti keterbukaan, empati, perilaku positif dan saling mendukung serta membangun perilaku kesetaraan berimplikasi pada perilaku individu dalam proses komunikasi dalam berinteraksi dengan individu lain dalam tim. Hal ini akan menciptakan dukungan sosial sehingga membuat individu merasa lebih nyaman pada sesama anggota timnya, sehingga *teamwork* terhadap anggota timnya menjadi meningkat (Junia Iriawati, 2010). Hal ini juga sejalan dengan penelitian (Ika: 2010), yang menjelaskan bahwa pelatihan komunikasi interpersonal efektif meningkatkan kemampuan *teamwork* karyawan.

Adapun kerangka berfikir berkaitan dengan pentingnya pelatihan komunikasi interpersonal untuk meningkatkan kemampuan *teamwork* sebagai berikut:



Keterangan :



## F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat perbedaan kemampuan *teamwork* pada karyawan PT.X antara sebelum dan sesudah diberikan pelatihan Komunikasi Interpersonal pada kelompok eksperimen (KE), dimana tingkat kemampuan *teamwork* karyawan setelah diberi pelatihan komunikasi interpersonal lebih tinggi dibanding kemampuan *teamwork* karyawan sebelum pelatihan diberikan.
2. Terdapat perbedaan kemampuan *teamwork* antara kelompok eksperimen (KE) setelah diberi pelatihan komunikasi interpersonal dengan kelompok kontrol (KK), dimana kemampuan

*teamwork* pada kelompok eksperimen (KE) setelah diberi pelatihan komunikasi interpersonal lebih tinggi dibanding kelompok kontrol (KK).