

**EFEKTIVITAS PELATIHAN KOHESIVITAS TIM TERHADAP  
PENINGKATAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)  
PADA KARYAWAN KECAMATAN X**

**Septi Nurul Parida dan Reny Yuniasanti**

**Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta**

**ABSTRAK**

*Organisasi membutuhkan karyawan yang mampu bekerja ekstra lebih dari kewajiban kerja untuk perkembangan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pelatihan kohesivitas tim efektif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan kecamatan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada perbedaan tingkat OCB karyawan sebelum dengan setelah diberikan pelatihan kohesivitas tim. OCB karyawan setelah diberikan pelatihan kohesivitas tim lebih tinggi dibandingkan dengan OCB karyawan sebelum diberikan pelatihan kohesivitas tim. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 12 orang dari kecamatan X di DI Yogyakarta yang dipilih dengan metode purposive sampling. Desain penelitian yang digunakan adalah one group pretest-posttest. Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan skala OCB. Analisis data menggunakan paired sample t-test menunjukkan hasil -3,557 dengan ( $p < 0,050$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kohesivitas tim efektif untuk meningkatkan OCB pada karyawan pelayanan publik.*

**Kata kunci:** *Organizational Citizenship Behavior (OCB), pelatihan kohesivitas tim.*

**Pendahuluan**

Pelayanan publik yang bermutu tinggi dan sesuai dengan nilai-nilai kebutuhan masyarakat sangat penting bagi bangsa (Rohman, 2012). Pelayanan publik yang bermutu hanya dapat diberikan oleh sumber daya handal dan mumpuni dalam memberikan layanan masyarakat yang optimal, peningkatan kualitas sumber

daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi khususnya organisasi pemerintahan.

Masalah sumber daya manusia mencakup seluruh keputusan-keputusan manajemen yang meliputi strategi, kiat dan tindakan serta penerapan dari keputusan-keputusan yang secara langsung akan mempengaruhi SDM yang bekerja

dalam organisasi tersebut, dan hal ini akan mempengaruhi efektivitas individu dan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi (Nurhayati, 2005).

Kinerja sumber daya manusia dalam hal ini karyawan dalam organisasi hanya melakukan tugas yang menjadi deskripsi pekerjaan atau mampu bekerja diluar komitmen formal dari deskripsi pekerjaan untuk kepentingan organisasi (Nurhayati, 2005). Perilaku individu diluar komitmen formal terhadap organisasi inilah yang kemudian diistilahkan dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang untuk selanjutnya dalam penelitian ini disebut OCB.

OCB adalah Perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif (Robbins & Judge, 2008). OCB merupakan perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau eksplisit berkaitan dengan sistem *reward*, dan memberikan kontribusi

pada keefektifan dan keefesienan organisasi (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006; Luthans, 2006). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff *et al.* 2000). Perilaku positif ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari yang dituntut secara formal oleh organisasi (Srimulyani, 2012).

(Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006), menguraikan 7 dimensi utama OCB, adapun dimensi-dimensi tersebut adalah:

- a. *Helping*: perilaku yang secara langsung dan sengaja ditujukan untuk membantu menghadapi situasi tertentu ditempat kerja.
- b. *Sportsmanship*: menoleransi ketidaknyamanan dalam bekerja tanpa mengeluh atau merengek, tidak mengeluh ketika merasa terganggu oleh orang lain, tetapi

juga menjaga sikap positif bahkan ketika hal-hal berjalan sesuai keinginan karyawan.

- c. *Organizational loyalty*: setia kepada pemimpin organisasi dan organisasi, secara keseluruhan, melampaui kepentingan-kepentingan sempit individu, kelompok kerja, dan departemen.
- d. *Organizational Compliance*: taat atau mematuhi peraturan yang ada dalam organisasi.
- e. *Individual Initiative*: berkomunikasi dengan orang lain ditempat kerja untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok.
- f. *Civic Virtue*: merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.
- g. *Self-development*: perilaku sukarela karyawan terlibat dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.

Prihatsanti dan Dewi (2010) menyatakan kunci keberhasilan organisasi adalah bagaimana anggota organisasi dapat memberikan kontribusi atau sumbangan positif pada pelaksanaan dan implementasi tugas-tugas dalam pencapaian tujuan organisasi pelayanan publik. Pelayanan publik di Indonesia dianggap masih belum maksimal, hal ini ditunjukkan beberapa kasus yang terjadi di lembaga pelayanan publik.

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada 2 orang pengurus kecamatan (X) pada tanggal 15 Desember 2014 dalam wawancara narasumber mengaku hanya mengikuti perintah atasan dalam melaksanakan pekerjaan selain itu kompensasi yang diberikan organisasi menurut narasumber masih sangat kurang hal ini berbeda dengan profesi lain yang bobot pekerjaan yang dinilai lebih rendah. Pegawai juga mengaku enggan mengikuti program pengembangan diri seperti pelatihan karena merasa pada saat pelatihan narasumber sudah menyediakan waktu dan pikiran akan tetapi harus membayar juga untuk

pelatihan yang menunjang pekerjaan. Wawancara tersebut diperkuat dengan hasil observasi pada saat jam kerja yang menunjukkan bahwa pegawai pada 6-8 Mei 2015 menunjukkan bahwa karyawan hanya mengerjakan tugas pokoknya saja, karyawan datang terlambat saat upacara pagi dan pada saat bekerja sehingga masyarakat yang membutuhkan pelayanan harus menunggu hingga petugas siap melaksanakan tugas.

Uraian di atas menunjukkan OCB karyawan kecamatan X rendah, berdasarkan dimensi OCB yang diuraikan oleh Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) peneliti menemukan fakta di lapangan menunjukkan bahwa karyawan yang hanya mengerjakan tugas pokoknya saja dan mengobrol disaat rekan kerja sedang sibuk bekerja menunjukkan subjek kurang memiliki perilaku *helping*, perilaku kerja yang hanya mengikuti perintah atasan dalam melaksanakan pekerjaan menunjukkan kurangnya *individual initiative* untuk memberikan ide pada organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien, kurangnya *organizational loyalty*

ditunjukkan dengan karyawan yang datang terlambat dan tidak disiplin, keluhan karyawan mengenai gaji yang diterima dan membandingkan dengan pekerjaan lain adalah bentuk *sportmanship* yang rendah, karyawan yang enggan secara pribadi dan sukarela mengembangkan diri untuk kepentingan pekerjaan menunjukkan kurangnya *self-development* pada pegawai tersebut.

Usaha karyawan meningkatkan efektivitas organisasi dengan berperilaku ekstra dalam bekerja (OCB) akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. OCB yang tinggi pada karyawan pelayanan publik memiliki peran yang sangat penting organisasi yang memiliki karyawan dengan OCB tinggi membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, membantu meningkatkan produktivitas manajerial, membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif sehingga organisasi yang memiliki karyawan dengan OCB tinggi mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan

lingkungan, baik internal maupun eksternal (Podsakoff *et al.* 2000).

Adiati (2007) menuliskan beberapa faktor yang dapat memengaruhi karyawan memunculkan perilaku OCB antara lain persepsi terhadap dukungan organisasi, kualitas hubungan atasan bawahan, masa kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, jenis kelamin, kepribadian dan suasana hati/mood, keadilan prosedural, pertukaran sosial, budaya dan iklim organisasi. Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) berpendapat karakteristik kelompok berpengaruh terhadap munculnya OCB dalam organisasi, salah satu karakteristik kelompok yang dapat mempengaruhi munculnya OCB adalah kohesivitas kelompok atau kohesivitas tim.

Levi (dalam Yuniasanti, 2010) mendefinisikan kohesivitas sebagai peningkatan komitmen dan keterikatan individu untuk bergabung dalam kelompok. Keterikatan tersebut ditunjukkan individu melalui proses dinamis yang merefleksikan kecenderungan anggota tim secara bersama-sama untuk tetap bersatu

dalam bekerjasama mencapai tujuan (Carron, 2002).

Kohesivitas tim dapat mempengaruhi munculnya perilaku OCB dalam organisasi, hal ini dikarenakan kelompok yang kohesif cenderung lebih bersedia untuk saling membantu ketika kebutuhan muncul sikap itu akan muncul dalam reaksi positif seperti perilaku menolong rekan kerja, membela citra organisasi pada pihak eksternal, dan mendukung program demi kebaikan organisasi, maka penting bagi organisasi untuk menciptakan kekompakan pada anggota organisasi karena hubungan karyawan yang kohesif akan menciptakan interaksi yang baik antar karyawan dan akan berefek pada OCB dalam organisasi (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006).

Pelatihan kohesivitas tim disusun berdasarkan dimensi kohesivitas tim menurut menurut Carless & De Paola (2000) yaitu:

- a. Kohesivitas sosial : merujuk pada kesukaan anggota tim dan kesenangan anggota tim terhadap

tim yang dimiliki, dimensi ini lebih pada ketertarikan interpersonal.

- b. Sedangkan kohesivitas tugas merepresentasikan kerjasama anggota tim untuk melaksanakan tugas tertentu dan spesifik, biasanya berhubungan dengan tujuan atau sasaran yang telah ditentukan.

Pelatihan kohesivitas tim merupakan prosedur yang disusun secara sistematis untuk meningkatkan kemampuan keterampilan dan perilaku anggota tim agar lebih berkomitmen dan lebih lekat satu sama lain yang diharapkan dapat menumbuhkan kecenderungan anggota tim secara bersama-sama untuk tetap bersatu dalam bekerjasama mencapai tujuan sebagai hasil dari proses belajar dengan mengalami secara langsung (Carron, 2002; Munandar, 2012).

Pelatihan kohesivitas tim dalam hal ini usaha pemberian keterampilan karyawan untuk bersama-sama guna mencapai tujuan organisasi. Pelatihan ini dilakukan dengan memberikan kegiatan untuk meningkatkan kohesivitas pekerja

dalam menjalankan tugas (Afiatin, Sonjaya & Pertiwi, 2013). Penguatan dimensi kohesivitas tim yaitu kohesivitas tugas dan kohesivitas sosial pada karyawan diharapkan menciptakan tim yang kompak dan padu dalam organisasi (Carless & De Paola, 2000).

Sesi kohesivitas tugas diisi dengan permainan transfer bendera, permainan ini bertujuan untuk melatih kekompakan tim dengan menekankan pentingnya kerjasama dalam satu tim dan saling mengisi agar memperoleh hasil yang maksimal (Soenarno, 2006). Peserta diberikan tugas-tugas tertentu yang akan berperan pada kemenangan tim secara keseluruhan, tiap individu yang mewakili tim akan mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya untuk kemenangan tim, akumulasi dari semua kinerja peserta akan meningkatkan kinerja tim oleh karena itu diperlukan kekompakan tim dalam usaha meraih kemenangan.

Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) menambahkan anggota tim yang kohesif memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi

bagian dari kelompok, dan karena itu mereka cenderung lebih berhati-hati menunjukkan *sportmanship* dan loyalitas terhadap anggota lain dari kelompok. Kohesivitas tugas juga menuntut anggota tim untuk mampu melaksanakan tugas tim dengan sebaik mungkin hal ini memungkinkan karyawan untuk berinisiatif untuk mengembangkan diri agar mampu memberikan kontribusi yang lebih besar pada kerja tim inisiatif karyawan untuk mengembangkan diri menunjukkan dimensi *individual initiative* dan *self-development* karyawan, sedangkan komitmen untuk berkontribusi dalam pengembangan tim merupakan bentuk *civic virtue* karyawan.

Sesi terakhir bernama bola zigzag yang mewakili aspek kohesivitas sosial dari permainan ini peserta dapat memahami kesuksesan tim sangat ditentukan oleh kemampuan anggota memahami kondisi semua anggota tim, memahami visi dan tujuan kerja tim serta menjaga kerjasama dan kekompakan baik melakukan pekerjaan maupun secara

personal sosial (Ancok, 2006). Sesi ini memungkinkan semua anggota bersama-sama terlibat dalam melakukan tugas yang diberikan fasilitator tim, tugas tersebut memiliki muatan yang dapat menimbulkan konflik yang membutuhkan penyelesaian oleh tim, peserta akan terlibat secara langsung dalam mengatasi permasalahan dan bekerjasama mencapai tujuan tim.

Keterlibatan anggota tim baik pada pertemuan kerja atau diluar jam kerja dapat memelihara rasa saling memiliki antar anggota yang merupakan bentuk kohesivitas sosial, kekuatan tersebut yang menjadikan anggota tim berkeinginan untuk tetap tinggal dan menaati kesepakatan tim (Gibson dkk, 2006). Keinginan untuk tetap tinggal dan ketaatan pada kesepakatan merujuk pada dimensi *organizational loyalty* dan *organizational compliance* dalam OCB.

Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) menyatakan anggota kelompok-kelompok kohesif memiliki rasa identitas grup yang lebih

kuat daripada anggota kelompok yang kurang kohesif, dan karena itu anggota kelompok tersebut lebih cenderung menjadi bersedia untuk membela kelompok dari ancaman dan kritik dari luar yang merupakan bentuk *organizational loyalty* karyawan. Mician & Rodger (2000) menambahkan ketika semua anggota tim kohesif, maka membuat keputusan bersama dan mengelola konflik dalam tim menjadi lebih efektif, individu dan tim perlu rutin memberikan umpan balik terhadap tujuan tim. Pengelolaan konflik yang dilakukan individu dalam organisasi merupakan bentuk *helping behavior* pada karyawan, membangun loyalitas pada organisasi, eksperimen kecintaan dan rasa memiliki yang tinggi dari anggota organisasi menunjukkan perilaku OCB (Srimulyani, 2012).

George dan Bettenhausen (1990) melaporkan kohesivitas tim memiliki pengaruh positif terhadap perilaku prososial. Pelatihan kohesivitas tim akan membangun tim dengan nilai keterpaduan antar sesama anggota, anggota tim dengan nilai

keterpaduan akan suka berada dalam tim tersebut kemudian akan menunjukkan peningkatan untuk mempertahankan anggota kelompok hal ini dikarenakan anggota beranggapan perlu bagi kelompok-kelompok untuk menghargai perilaku prososial atau mendukung norma perilaku prososial. Pelatihan kohesivitas tim akan menciptakan tim yang kompak, tim yang kohesif memiliki keterikatan dan komitmen dalam bekerja, memiliki ketertarikan secara personal untuk bekerjasama dan bersatu untuk mencapai tujuan tim (Yuniasanti, 2010). Hal ini berefek pada kecenderungan anggota kelompok-kelompok yang sangat kohesif lebih puas (setidaknya dengan rekan kerja mereka) dan saling percaya lebih dari anggota tim yang kurang kompak, dan akibatnya mereka mungkin lebih bersedia untuk mengerahkan usaha ekstra dalam bentuk OCB atas nama sesama anggota tim (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006).

Berdasarkan landasan di atas peneliti mengajukan rumusan

permasalahan apakah pelatihan kohesivitas tim efektif terhadap peningkatan OCB karyawan?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pelatihan kohesivitas tim efektif untuk meningkatkan OCB pada karyawan kecamatan X. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ada perbedaan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan sebelum dan setelah pelatihan kohesivitas tim, OCB karyawan setelah pelatihan pembentukan tim lebih tinggi dibandingkan sebelum diberikan pelatihan kohesivitas tim.

### **Metode**

#### **Subjek**

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel tergantung Pelatihan Kohesivitas Tim sebagai variabel bebas.

Subjek penelitian adalah karyawan kecamatan X yang Proses pengambilan subjek penelitian menggunakan *purposive sampling*, yaitu dengan memperhatikan

karakteristik yaitu: karyawan yang tergabung dalam organisasi (karyawan kecamatan X), masa kerja minimal 1 tahun, masa kerja subjek penelitian adalah 5-32 tahun, pendidikan terendah SMA/SMK dan tertinggi sarjana dan memiliki skor OCB sedang atau rendah.

### **Pelatihan**

Perlakuan yang dirancang untuk meningkatkan OCB yaitu pelatihan kohesivitas tim. Pelatihan dipilih karena proses perubahan pengetahuan, sikap, ataupun perilaku guna mencapai tujuan organisasi dapat dilakukan melalui pelatihan (Widyana, 2011). Pelatihan kohesivitas tim dilakukan dalam waktu 150 menit atau 2 jam 30 menit. Pelatihan kohesivitas ini terdiri dari tahapan-tahapan yang dimuat dalam sesi-sesi atau bagian yaitu: bagian pertama/ awal, bagian pengolahan/isi, dan bagian akhir (Widyana, 2011).

#### 1. Bagian Awal

Bagian awal pelatihan kohesivitas tim ini berisi pembukaan, perkenalan peserta dan fasilitator, penjelasan maksud dan tujuan pelatihan,

dilanjutkan dengan pemanasan yang berisi permainan yang akan mengarahkan peserta pada permainan inti, metode ini dilakukan apabila seluruh peserta sudah saling mengenal (Widyana, 2011).

## 2. Bagian pengolahan/ isi

Bagian ini berisi permainan yang merujuk pada dimensi kohesivitas tugas dan kohesivitas sosial.

- a. Permainan untuk kohesivitas tugas yaitu permainan estafet bendera, dalam permainan ini fasilitator membagi peserta menjadi 2 kelompok, tiap individu dalam tim diminta mengerjakan tugas masing-masing mewakili tim dalam permainan setelah permainan selesai fasilitator mengajak peserta berdiskusi mengenai permainan yang telah dilakukan. Tujuan dari permainan peserta pelatihan memahami akan kekompakan dalam mengerjakan tugas.
- b. Permainan untuk kohesivitas sosial yaitu permainan bola zigzag dalam permainan ini

seluruh peserta diminta berbaris mengambil posisi zigzag dan membuat rel dari tali, dan melalui rel tersebut peserta akan memindahkan bola kedalam keranjang. Tujuan dari permainan ini peserta pelatihan memahami kekompakan sosial.

## 3. Bagian penutup

Bagian ini merupakan tahap akhir dari pelatihan kohesivitas tim, pada tahap ini Peserta memberikan evaluasi dari proses pelatihan meliputi evaluasi reaksi dan pengetahuan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

Fasilitator yang dilibatkan dalam pelatihan ini adalah mahasiswa psikologi yang memenuhi kompetensi sebagai fasilitator yang memiliki kompetensi dalam bidang ilmu manajemen, ilmu psikologi dan dinamika kelompok, memahami rancangan permainan untuk mengungkap perilaku manajemen, memiliki kemampuan observasi dan kemampuan komunikasi yang baik, menarik dan berwibawa (pendidikan memadai, kepribadian yang menarik,

dan memiliki *sense of humor* yang baik), menguasai masalah teknis pelatihan (Ancok, 2006).

Model *experiential learning* terdiri dari langkah-langkah yang akan dilalui individu untuk mencapai pembelajaran yang utuh, langkah-langkah tersebut yaitu: *experience, share, process, generalize* (Widyana, 2011). Langkah awal *experience* peserta mengalami dengan melakukan permainan. Langkah kedua *share*, peserta diminta berbagi perasaan mengenai permainan yang dilakukan. Langkah ketiga, *process* mengapa peserta merasakan perasaan tersebut, hal ini bertujuan untuk menggali kesadaran peserta mengenai hal penting pada pengalaman tersebut. Langkah *generalize* pada saat *debriefing*, fasilitator meminta peserta untuk menghubungkan pengalaman dari permainan dengan situasi nyata dalam kehidupan sehari-hari. Langkah terakhir *apply* dapat disampaikan oleh fasilitator bahwa pengalaman tersebut juga dapat digunakan dalam situasi yang sama atau dasar bagi peserta

ketika menghadapi situasi yang lebih tinggi.

Fasilitator dalam pelatihan kohesivitas tim melakukan permainan, mengungkapkan kembali pengalaman dan kesan dalam permainan tersebut, mengambil kesimpulan dari tahap sebelumnya dan hubungannya dengan pekerjaan dan kehidupan sehari-hari. Selain itu fasilitator juga mencoba menerapkan generalisasi dari proses pelatihan dan kehidupan sehari-hari peserta (Ancok, 2006).

### **Pengukuran**

Penelitian ini menggunakan alat ukur skala perilaku OCB yang dibuat berdasarkan dimensi OCB dari Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) merumuskan dimensi OCB *helping, sportmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative, civic virtue, self-development* yang sudah diujicobakan. Skala ini juga disusun berdasarkan asumsi dalam metode rating yang dijumlahkan atau skala model Likert (Gable dalam Azwar, 2013).

Berdasarkan asumsi 2 Likert respon positif terhadap stimulus

*favorabel* dan respon negatif terhadap stimulus *unfavorable* diberi bobot yang lebih tinggi daripada respon negatif terhadap stimulus *favorabel* dan respon positif terhadap stimulus *unfavorabel*. Semakin tinggi skor OCB pada skala maka semakin tinggi perilaku OCB pada subjek. Respon pada aitem *favorable* dengan pilihan jawaban sangat sesuai (SS) akan diberi skor 4, sesuai (S) akan diberi skor 3, tidak sesuai (TS) skor 2, sangat tidak sesuai (STS) akan mendapat skor 1. Sebaliknya, pada aitem *Unfavorabel* sangat sesuai (SS) skor 1, sesuai (S) akan diberi skor 2, tidak sesuai (TS) akan mendapat skor 3, sangat tidak sesuai (STS) skor 4.

Hasil uji coba skala menunjukkan daya beda aitem bergerak antara antara 0,308 sampai 0,753 dan memiliki konsistensi atau kepercayaan sebesar 95, 6% sehingga alat ukur ini sudah dianggap layak untuk menjadi instrument penelitian ini.

## **Prosedur**

Penelitian ini dilakukan dengan memberikan perlakuan pada 1 kelompok subjek, variabel bebas dalam penelitian ini yaitu pelatihan kohesivitas tim dan variabel tergantung yaitu OCB. Tahapan-tahapan dalam penelitian ini yaitu:

1. Sebelum pelatihan dilakukan pengambilan data tingkat OCB subjek dengan menggunakan skala yang telah diuji dayabeda/validitas dan reliabilitasnya.
2. Tahap selanjutnya adalah dilakukan pelatihan kohesivitas tim pada kelompok subjek.
3. Dua minggu setelah pelatihan diberikan dilakukan kembali pengukuran OCB sebagai evaluasi apakah ada perbedaan tingkat OCB pada subjek sebelum dan setelah diberikan perlakuan kohesivitas tim.
4. Analisa OCB menggunakan *correlated data/ paired sample t-test*.

## Hasil

### 1. Deskripsi data penelitian OCB

#### Deskripsi Data Hipotetik Dan Empirik OCB

	Data Hipotetik		Data Empirik	
	<i>Pretest</i>	<i>Posttest</i>	<i>Pretest</i>	<i>Posttest</i>
<b>Min</b>	50	50	125	126
<b>Max</b>	200	200	148	172
<b>Mean</b>	125	125	139,00	151,00
<b>SD</b>	25	25	7,058	12,113

Berdasarkan hasil selisih rerata skor *pretest* dan *posttest* diatas yaitu  $t = -3.557$  dan ( $p < 0, 05$ ). Rerata *pretest* = 139,00 lebih rendah dari rerata *posttest* = 151,00 dengan selisih rerata antara *pretest* dan *posttest* 12, 000, dapat disimpulkan bahwa ada peningkatan skor OCB pada karyawan antara *pretest* (sebelum) dan *posttest* (setelah) pelatihan kohesivitas tim. Terdapat peningkatan mean *posttest* lebih tinggi dibandingkan mean *pretest* serta skor subjek dari 12 subjek penelitian 11 subjek diantaranya mengalami peningkatan skor OCB.

Berdasarkan data yang telah diambil sebelum dan setelah pelatihan diketahui terdapat perbedaan OCB pada kelompok subjek, hasil uji beda diperoleh  $t = -3.557$  dan  $p = 0,002$  berarti ada perbedaan yang signifikan antara OCB karyawan sebelum dan setelah pelatihan kohesivitas tim. OCB karyawan setelah mengikuti pelatihan kohesivitas tim lebih tinggi daripada OCB karyawan sebelum pelatihan kohesivitas tim.

#### Diskusi

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh  $t = -3.557$  dan ( $p < 0, 05$ ). Rerata *pretest* = 139, 00 lebih tinggi dari rerata *posttest* = 151, 00 dengan selisih rerata antara *pretest* dan *posttest* 12,000. Hal ini menunjukkan ada perbedaan rerata skor OCB kelompok subjek antara sebelum dan sesudah pelatihan kohesivitas tim. Peningkatan tersebut ditunjukkan oleh perbedaan rerata subjek sebelum perlakuan (*pretest*) dengan rerata setelah diberikan perlakuan (*posttest*). Hal tersebut berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima; sehingga disimpulkan bahwa pelatihan

kohesivitas tim dapat meningkatkan OCB pada karyawan.

Peningkatan tersebut dikarenakan pelatihan kohesivitas tim mengarahkan peserta untuk bekerja sama sehingga mampu membangun tim kerja yang kompak dan memiliki keterikatan yang kuat dengan tim. Keterikatan tersebut mendorong karyawan memiliki kecenderungan secara bersama-sama untuk tetap bersatu dalam bekerjasama mencapai tujuan tim (Carron, 2002).

OCB ditingkatkan melalui pelatihan kohesivitas tim, dalam pelatihan karyawan belajar untuk saling mendukung, melihat sisi positif dari rekan kerja dalam melakukan pekerjaan bersama selain itu peserta juga belajar meraih kesuksesan bersama rekan kerja sehingga peserta mampu melihat sisi positif dari rekan kerja sehingga memiliki ketertarikan dan kelekatan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) bahwa sikap positif pada rekan kerja membuat pekerja cenderung lebih bersedia untuk saling membantu ketika kebutuhan

muncul sikap itu muncul dalam reaksi positif seperti perilaku menolong rekan kerja.

Walgito (2003) berpendapat anggota kelompok yang kohesif memiliki rasa ketertarikan kuat terhadap satu sama lain daripada anggota kelompok yang kurang kompak, dan akan merespon positif anggota lain dalam kelompok. Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) menambahkan anggota tim yang kohesif memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari kelompok, dan karena itu mereka cenderung lebih berhati-hati menunjukkan *sportmanship* dan loyalitas terhadap anggota lain dari kelompok. Pelatihan ini membuat peserta belajar untuk mau berkorban demi kesuksesan kelompok dan bersama-sama bekerja untuk mencapai kemenangan. Kemampuan tersebut ditingkatkan melalui permainan kohesivitas tugas, melakukan tugas yang berbeda dan melakukan yang terbaik demi kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Pelatihan kohesivitas tim menggunakan model *experiential learning* model ini adalah model pembelajaran yang dilakukan melalui refleksi dan juga melalui proses pembuatan makna dari pengalaman langsung (Kolb, dalam Widyana, 2011). Dalam proses pelatihan kohesivitas ini peserta diajak untuk mengalami secara langsung gambaran dari dunia nyata dinamika kerja di dalam tim hal ini dilakukan dengan memberikan kegiatan untuk meningkatkan kohesivitas pekerja dalam menjalankan tugas (Afiatin, Sanjaya & Pertiwi, 2013). Peserta diarahkan untuk membentuk kelompok kerja kohesif yang dapat bekerja secara dinamis walaupun terjadi konflik dalam kelompok hal itu dapat dimaklumi hal yang penting adalah mengambil keputusan yang tajam untuk kebaikan kelompok, kelompok yang beriklim kohesif ini dalam pembuatan keputusan lebih efektif, lebih kreatif, dan dalam penyelesaian masalah pun lebih koordinatif serta lebih produktif daripada sejumlah orang yang sama dalam kelompok

biasa yang biasanya kerja kurang terkoordinasi (Hadipranata & Sudardjo, 1999).

Kesuksesan tim sangat ditentukan oleh kemampuan anggota memahami kondisi semua anggota tim, memahami visi dan tujuan kerja dan kekompakan dan kerjasama tim baik melakukan pekerjaan maupun secara personal sosial (Ancok, 2006). Kesukaan anggota kelompok dengan rekan kelompok menumbuhkan identitas *group* pada anggota tersebut. Anggota yang memiliki identitas *group* lebih cenderung menjadi bersedia untuk membela kelompok dari ancaman luar dan kritik hal ini menunjukkan loyalitas pada organisasi, ekspresi kecintaan, loyalitas, dan rasa memiliki yang tinggi dari anggota organisasi menunjukkan perilaku OCB (Srimulyani, 2012).

Peningkatan OCB karyawan sebelum dan setelah pelatihan kohesivitas tim berdasarkan dimensi OCB menunjukkan peningkatan OCB pada dimensi *helping, sportsmanship, organizational compliance, dan civic*

*virtue, organizational loyalty* memiliki perbedaan yang signifikan, sedangkan dimensi *individual initiative, self-development* tidak mengalami perbedaan yang signifikan pada total OCB pada karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) yang menyatakan koersivitas kelompok berpengaruh pada dimensi *sportsmanship* dan loyalitas pada sesama anggota organisasi. Peningkatan skor aspek-aspek OCB berturut-turut *organizational compliance, sportsmanship, helping, civic virtue, organizational loyalty, self-development, individual initiative*.

George dan Bettenhausen (1990) menegaskan kohesivitas tim akan berinteraksi dengan norma kelompok untuk mempengaruhi OCB. Keterkaitan antara kohesivitas kelompok dengan OCB akan lebih erat jika norma kelompok mendukung pentingnya perilaku tersebut. Pada kelompok yang mampu memberikan penghargaan pada karyawan yang memiliki perilaku OCB dapat menjadi stimulus bagi karyawan untuk

berperilaku OCB di tempat kerja akan tetapi kelompok juga dapat menekan munculnya perilaku OCB di tempat kerja melalui penghargaan yang rendah pada karyawan. Tidak adanya peningkatan pada dimensi *self-development, individual initiative* tersebut mungkin terkait dengan perbedaan norma kelompok dan budaya dari subjek penelitian.

Robbins dan Judge (2008) memaknai kohesivitas kelompok sebagai tingkat ketertarikan anggota kelompok sehingga termotivasi bertahan di dalam kelompok. Cara bertahan didalam kelompok adalah menjadi seperti orang-orang didalam kelompok dalam segala hal, perasaan ingin menjadi sama tersebut membuat anggota kelompok mengabaikan keinginan pribadi atau inisiatif individu dalam sebuah kelompok. Sheriff dkk (dalam Gerungan, 2002) menegaskan situasi sosial baik situasi kebersamaan maupun situasi kelompok memiliki pengaruh berlainan terhadap tingkah laku individu dibandingkan kebiasaan tingkah laku individu itu sendiri.

Kohesivitas dapat menciptakan iklim yang saling menggantungkan antara satu anggota kelompok terhadap anggota kelompok yang lain sehingga dapat menurunkan efektivitas, produktivitas, dan tanggung jawab anggota di dalam kelompok. Hal ini yang mungkin menyebabkan rendahnya peningkatan pada dimensi *self-development*, *individual initiative* pada subjek penelitian. Subjek merasa setiap anggota dapat diandalkan dan mampu menyelesaikan permasalahan kelompok sehingga keinginan untuk belajar sendiri yang merupakan bentuk *self-development* tidak meningkat secara signifikan, selain itu subjek merasa ide dari anggota tim adalah hal yang benar dan persepsi terlalu tinggi pada anggota lain sehingga *individual initiative* subjek juga tidak meningkat secara signifikan.

Pelatihan kohesivitas tim dapat meningkatkan OCB pada karyawan hal ini dibuktikan dengan adanya perbedaan rata-rata skor OCB kelompok subjek sebelum diberikan pelatihan dan setelah diberikan pelatihan kohesivitas tim. Hal ini

dikarenakan dalam pelatihan peserta didorong untuk memiliki kelekatan dengan rekan kerja sehingga senantiasa kompak dalam melaksanakan tugas maupun dalam kehidupan sosial, kelekatan anggota tim dengan anggota tim yang lain akan berdampak positif pada perilaku individu tersebut, perilaku positif tersebut dapat ditunjukkan dengan menolong rekan kerja, lebih toleran pada hal yang tidak menyenangkan ditempat kerja, berperilaku baik dengan menaati peraturan dan bekerja lebih giat, dan loyal pada anggota organisasi maupun organisasi hal ini menunjukkan perilaku OCB tinggi pada karyawan (Organ, Podsakoff dan Mackenzie, 2006). Hasil  $r^2 = 0,535$  atau 53,5% hal ini menunjukkan pelatihan kohesivitas tim memiliki efek yang besar terhadap peningkatan OCB karyawan kecamatan X (Cohen, 1988).

## Kesimpulan

Hasil perhitungan statistik dengan uji *paired sample T-test* diperoleh hasil  $t = -3.557$  dan  $p = 0,002$  berarti ada perbedaan yang signifikan antara OCB karyawan sebelum dan setelah pelatihan kohesivitas tim dengan  $r^2 = 0,535$  atau 53,5% hal ini menunjukkan pelatihan kohesivitas tim memiliki efek yang besar terhadap peningkatan OCB karyawan kecamatan X, peningkatan OCB sebagai efek pelatihan sebesar 53,5% sehingga hasil hipotesis dalam penelitian ini diterima.

## Saran

1. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian dengan menambahkan jumlah subjek dan mengembangkan desain penelitian contohnya dengan desain dua kelompok dan dengan subjek penelitian yang lebih spesifik dan pada tim kerja yang telah terbentuk misalnya tim desain, tim produksi.
2. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan OCB pada subjek subjek setelah mengikuti

pelatihan dibandingkan dengan sebelum mengikuti pelatihan. hal ini dapat menjadi rekomendasi pada pihak organisasi agar meningkatkan OCB pada karyawan melalui pelatihan kohesivitas tim.

3. Mengingat pentingnya OCB dan salah satu faktor tingginya OCB dalam organisasi adalah kekompakan/kohesivitas tim antar karyawan dalam organisasi, maka hendaknya setiap karyawan membangun kekompakan kerja bekerjasama dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan dan membangun perasaan suka terhadap rekan kerja agar organisasi memiliki karyawan dengan OCB tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiati, R. P. (2007) Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan. *Skripsi* (Tidak Diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.

- Afiatin, T, Sonjaya, J.A & Pertiwi, Y.G. (2013). *Mudah dan Sukses Menyelenggarakan Pelatihan*. Yogyakarta: Kanisius
- Ancok, D. (2006). *Outbound Management Training*. Yogyakarta: UII Press.
- Azwar, S. (2013). *Sikap Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Carless, S. & De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Groups. *Small Group Research*, 32(4), 379-405.
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team Cohesion and Team Success in Sport. *Journal of sports sciences*, 20(2), 119-126.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- George J.M & Bettenhausen, K. (1990) Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turn Over: A Group- Level Analysis in a Service Context. *Journal of applied psychology*, 75, 697-709.
- Gerungan. (2002). *Psikologi Sosial*. Bandung: Refika Aditama
- Gibson, J.L., Ivancevich, J. M, Donnely, Jr. J.H & Konopaske, R. (2006). *organzations: behavior, structure, processes*. New York: McGraw Hill Companies,Inc.
- Hadipranata A.F & Sudardjo. (1999). Pengaruh Pembentukan Kelompok (*Team Building*) terhadap Etos Kerja dan Kontribusinya bagi Produktivitas Kerja Insani. *JURNAL PSIKOLOGI* 1999, No. 1, 18 – 28.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2009). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta Penerbit ANDI. (Terjemahan Yuwono Dkk.).
- Mickan .S & Rodger .S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review Vol 23 No 3*
- Munandar, A. S. (2012). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Nurhayati, R. (2005). Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Kualitas Pelayanan (ringkasan *Skripsi*). Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Organ, D.W. Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior its nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications Inc.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000), Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and

- suggestions for future research, *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 513-563.
- Prihatsanti, U & Dewi, K.S. (2010). Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Guru SD Negeri Di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo. *Jurnal Psikologi Undip* Vol. 7, No. 1, April 2010.
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks
- Robbins, S. P & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rohman, H. (2012). Inovasi Program Dalam Optimalisasi Kinerja Pelayanan Publik. <http://kaboes.blog.com> diakses 18 Desember 2014.
- Setyawan. N. F. B & Sahrah, A. (2012). Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Melalui Pelatihan Kerjasama. *Jurnal Insight* Vol 10.No 1 Februari 2012.
- Soenarno, A. (2006). *Team Building*. Yogyakarta: ANDI
- Srimulyani, V. A. (2012). Antiseden *Organizational Citizenship Behavior*: Study Pada Guru-Guru SMA Di Kota Madiun. *Jurnal Widya Warta* Vol 36 No 1 Januari 2012.
- Walgito, B. (2003) *Psikologi Sosial: Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Widyana, R. (2011). *Bahan Ajar Psikologi Pelatihan*. Yogyakarta: tidak diterbitkan.
- Yuniasanti, R. (2010). Pelatihan Pembentukan Tim Untuk Meningkatkan Kohesivitas Tim Pada Tim Divisi Produksi. *Jurnal Insight* Vol. 8 No. 01 2010.