

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Teamwork menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja. Kerjasama dalam tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam *teamwork*. Tanpa kerjasama yang baik tidak akan memunculkan ide-ide cemerlang. Sebagaimana yang dinyatakan Bachtiar (2004) bahwa kerja sama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan.

Tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasi kerja mereka untuk tujuan tertentu. Definisi ini memiliki 3 (tiga) komponen. Pertama, dibutuhkan dua orang atau lebih. Kedua, orang-orang dalam sebuah tim memiliki interaksi reguler. Ketiga, orang-orang dalam sebuah tim memiliki tujuan yang sama. Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerja sama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam kerja sama akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. Keunggulan yang dapat diandalkan dalam kerjasama pada kerja tim adalah munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu yang tergabung dalam kerja tim.

Teamwork adalah kemampuan individu yang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama (Tenner dan Detero dalam Hastuti: 2009). Orang pada semua tingkat organisasi merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka

digunakan untuk manfaat organisasi (Gaspersz dalam Hastuti: 2009). Dengan demikian, setiap orang dalam struktur organisasi perusahaan dengan tujuan tertentu membutuhkan *teamwork* yang baik untuk mencapai tujuannya itu. Bukti menunjukkan bahwa tim biasanya bekerja lebih baik daripada individu ketika tugas-tugas yang dilakukan membutuhkan banyak keterampilan, pendapat, dan pengalaman.

Tim memiliki kecakapan untuk berkumpul, menyebarkan, berkumpul kembali, dan membubarkan diri dengan cepat. Misalnya, kira-kira 80% dari perusahaan Fortune 500 saat ini menempatkan separuh atau lebih karyawan mereka dalam tim. 68% dari manufaktur kecil di AS juga menggunakan tim di berbagai area produksi mereka (Robbins, 2008: 404). Dapat disimpulkan, *teamwork* yang efektif memiliki peran yang signifikan bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Hughes (2012: 366) teori pembentukan tim harus melewati 4 tahap pembentukan yaitu: tahap *forming* (pembentukan), tahap *storming* (goncangan), tahap *norming* (membangun norma) dan tahap *performing* (berkinerja). Teori ini tidak dapat diaplikasikan begitu saja kepada masyarakat Indonesia terutama masyarakat suku Jawa yang bersifat kolektivistik. Menurut Tjiptono dan Diana (2000:167-168) faktor-faktor penghambat kesuksesan *teamwork* adalah: Pertama, identitas pribadi anggota tim yaitu tim tidak akan dapat berjalan efektif bila anggotanya belum merasa cocok. Kedua, hubungan antar anggota tim yaitu setiap anggota tim harus saling mengenal dan berhubungan untuk dapat berkerja sama. Dan yang ketiga, identitas dalam organisasi yaitu kecocokan tim dalam organisasi. Teori ini dibuat dan disusun berdasarkan teori barat yang masyarakatnya lebih bersifat individualistik. Berbeda dengan masyarakat Indonesia, terutama masyarakat yang bersuku Jawa yang lebih mengutamakan kebersamaan dan bersifat *kolektivistik*. Padahal menurut Markus dan Kitayama (1991 dalam Woo: 2009) nilai-nilai dari budaya yang berbeda mempunyai pengaruh terhadap kognitif, emosi, motivasi dan sistem perilaku individu. Oleh sebab itu, diperlukan studi lintas budaya yang membandingkan hubungan-hubungan antara perilaku kerja dan perilaku kerja pada level-level budaya yang berbeda di negara-negara yang berbeda.

Menurut Henderson, Molloy dan Pascual (2001) *teamwork* adalah faktor-faktor yang berpengaruh pada sistem yang mengatur proses yang menggunakan sumberdaya dan menghasilkan kinerja tertentu. Proses yang mempengaruhi keberhasilan *teamwork* tersebut adalah *individual character* (skill, pengetahuan dan kecocokan tujuan personal dengan organisasi dan komitmen), *task characteristic* (kejelasan tujuan, beban kerja), *task related* (penafsiran situasi, manajemen diri), *team related* (interaksi internal tim, dukungan), *task outcome* (kepuasan kerja, ketercapaian tujuan) dan *team outcome* (saling percaya, saling menghargai, visi bersama).

Bergabung dalam sebuah tim, membuat karyawan mempunyai rasa memiliki dan perasaan kebersamaan. Kedekatan yang berlangsung terus menerus dapat menimbulkan kerjasama yang baik di dalam tim itu sendiri dibandingkan kerjasama dengan karyawan yang berbeda tim (Gibson dkk: 2000). Penelitian Cohen dan Bailey (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 kerjasama karyawan untuk kemajuan perusahaannya, oleh karena itu masing-masing anggota mau menerima dan mampu bekerjasama dengan anggota lainnya di dalam tim tersebut (Munandar: 2008).

Berdasarkan penjelasan mengenai *teamwork* dari berbagai teori di atas, maka juga dapat di ambil sebuah kesimpulan bahwa *teamwork* adalah kemampuan individu dalam melakukan kerjasama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama di dalam tim yang saling percaya dan mendukung serta bertanggungjawab terhadap tugas-tugas yang telah diberikan. Karyawan dalam organisasi sangatlah penting, *teamwork* yang rendah merupakan salah satu hal yang menyebabkan seseorang mudah mengabaikan pekerjaan seperti tidak saling percaya dan mendukung kurang pengetahuan atau skill, saling melempar tanggungjawab dan saling ketergantungan. Padahal dari sisi organisasi sendiri, *teamwork* sangat bergantung pada anggotanya. Apabila yang melakukan hal ini adalah anggota yang berkualitas dan dianggap dapat membawa kebaikan bagi organisasi, tentu saja kondisi ini akan membawa kerugian tersendiri bagi organisasi. Kondisi di atas sejalan dengan penjelasan dari Lasahido (2007) bahwa *teamwork* merupakan sarana penggabungan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi

inovatif suatu pendekatan yang mapan. Selain itu, beraneka ragamnya keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh anggota dapat memberi keunggulan yang lebih besar dibandingkan kerja seorang diri. Rentangan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki anggota dan pengawasan diri yang diperlihatkan oleh masing-masing tim memungkinkan untuk diberikan suatu tugas dan tanggungjawab.

Gejala lain yang muncul dari rendahnya *teamwork* adalah pencapaian target yang terlambat dari waktu yang telah ditetapkan, tidak disiplin dalam menjalankan peraturan, perilaku kerja yang tidak mendukung kerja yang positif serta ketidakterbukaan yang dirasakan mengganggu kelancaran kerja dalam tim. Hal ini sesuai dengan pendapat Lasahido (2008), menjelaskan bahwa, kerjasama seseorang terhadap organisasinya akan meningkatkan performa kinerjanya sehingga secara signifikan akan terkait dengan keberhasilan kinerja terhadap target yang ditentukan dan pada akhirnya menjadikan tim yang efektif.

Hal-hal yang berkaitan dengan rendahnya *teamwork* karyawan yang terjadi pada PT. X. Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, maka PT. X hingga saat ini masih berusaha memperbaiki diri agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya dalam hal SDM nya. Karyawan sebagai fungsi pendukung dalam proses ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi secara optimal dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Namun pada kenyataannya hal ini sulit terwujud di PT. X. Karyawan terlihat sering datang terlambat, karyawan juga terlihat santai dan tidak mau membantu temannya ketika dalam bekerja, tidak saling percaya satu sama lainnya dan tidak saling mendukung.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur pada tanggal 21 Juni 2017, kurangnya *teamwork* karyawan terhadap organisasi tampak dari permasalahan-permasalahan yang muncul. Adapun permasalahan utama yang dirasakan adalah

menurunnya produktivitas kinerja para karyawan, hal ini terjadi pada semua bidang, sehingga mengakibatkan seluruh proses kemajuan perusahaan menjadi lamban sehingga sering terjadi kesalahpahaman antara pihak satu dengan pihak yang lainnya. Seperti bagian produksi harus mengecek sekali 2 jam hasil produksi yang sudah selesai diproduksi, namun ini jarang dilakukan, karyawan sehingga kadang terjadi kesalahan, baik bentuk, ukuran, warna, dan lain-lain tidak sesuai dengan pemesanan yang semestinya. Kemudian efek dari permasalahan tersebut menjadi hambatan kepada konsumen. Karna harus didaur ulang dan diproduksi lagi sesuai dengan pemesanan customer. Hal ini terjadi karena karyawan tidak memiliki kemampuan dalam melakukan kerjasama dalam tim.

Menurut Direktur dalam melaksanakan tugas karyawan seringkali saling melempar tanggung jawab dan saling menyalahkan jika terjadi permasalahan. Selain itu banyak karyawan yang tidak profesional dalam menggunakan waktu seperti datang terlambat, tidak segera melakukan pekerjaan saat masuk jam kerja, pulang lebih awal tanpa ijin, terlambat dalam membuat berbagai laporan, tidak bersedia hadir saat diadakan rapat dan seringkali karyawan bekerja tanpa mengikuti standar operasional prosedur yang telah dibuat. Kemudian karyawan menganggap pekerjaan sebagai rutinitas yang tak perlu ditingkatkan. Direktur mengatakan juga bahwa rata-rata karyawan sebagian adalah masih keluarga perusahaan. Dengan kondisi seperti itu direktur menganggap karyawan merasa tidak akan dipecat, sehingga mereka tidak bekerja secara profesional.

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa karyawan PT. X tidak dapat mengidentifikasi diri dengan peraturan dan nilai-nilai yang sudah ada di perusahaan. Permasalahan yang lain pada PT. X adalah karyawan saling melempar tanggungjawab, tidak peduli dengan rekan kerja yang lain. Karyawan juga sering tidak melakukan

koordinasi ketika menyelesaikan pekerjaan sehingga sering terjadi mis komunikasi, misal antara karyawan produksi. Sehingga sering keterlambatan pesanan kepada konsumen. Pada bagian produksi ini karyawan mencakup melakukan pekerjaan dengan bagian pengepakan dan gudang. Bagian divisi yang lain seperti bagian *quality control*, membiarkan karyawan yang bermasalah tanpa melakukan tindakan. Kemudian karyawan juga terlihat santai ketika sebagian dari rekannya sibuk melakukan pengepakan di bagian produksi, dan kadang ada yang terlihat tiduran di gudang disaat jam kerja, padahal rekan yang lain sibuk bekerja. sehingga berdampak pada pengiriman barang pada konsumen. Menurut karyawan, perusahaan kurang memperhatikan kesejahteraan dalam pemenuhan kebutuhan sosial-emosional mereka, seperti kurang adanya pengakuan atau penghargaan terhadap kinerja karyawan, ketidakadilan dalam pemberian upah dan tidak adanya jenjang karir yang jelas, hal ini membuat mereka menjadi enggan memberikan yang terbaik pada organisasi.

Buchholz (2011) menjelaskan *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.

Berdasarkan pendapat Buchholz di atas, diketahui pentingnya komunikasi dua arah (komunikasi interpersonal) dalam membangun *teamwork* karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Henderson (2001), dimana salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *teamwork* anggota organisasi adalah kesempatan untuk melakukan interaksi dengan orang lain yang merupakan salah satu cara pemenuhan kebutuhan

sosial manusia. Saat kebutuhan ini terpenuhi, maka akan ada usaha dari individu untuk membalas kepada organisasi sebagai pihak yang memberi pemenuhan kebutuhan.

Teamwork juga dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal ini sesuai dengan pendapat Mohr (dalam Cayono, 2006) bahwa *teamwork* merupakan kemampuan individu untuk melakukan kerja secara bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan bersama dengan maksud individu mencari hasil yang bermanfaat bagi diri sendiri dan bermanfaat bagi semua anggota kelompok lainnya, dengan melibatkan komunikasi interpersonal dari satu bagian ke bagian kelompok yang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Komunikasi Interpersonal adalah penyampaian atau penerimaan pesan atau pertukaran makna antara dua orang atau lebih dan membutuhkan umpan balik agar tercapai saling pengertian mengenai apa yang dimaksud. Pelatihan yang merupakan salah satu cara untuk melatih kemampuan komunikasi interpersonal, karena pelatihan merupakan salah satu kegiatan belajar terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pengembangan karyawannya. Idealnya untuk sebuah organisasi menjadi sukses, maka diperlukan *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*.

Dari hal tersebut di atas, komunikasi dari pengirim, penerima pesan adalah pondasi dari komunikasi yang sukses, tetapi juga dapat membuat kesalahpahaman pihak pengirim pesan bisa gagal untuk mengirimkan pesan atau tidak benar untuk

mengirimkan pesan yang bermanfaat. Levi (2001) mengatakan bahwa untuk menciptakan *teamwork* yang baik, komunikasi harus berjalan dengan baik pula. Semakin baik komunikasi yang terjalin maka semakin baik pula *teamwork* yang tercipta pada organisasi tersebut.

Terbangunnya komunikasi interpersonal yang baik akan membuat 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 akan membuat karyawan termotivasi, sehingga mereka lebih semangat untuk datang tepat waktu dan semangat menyelesaikan pekerjaannya dengan target yang telah ditentukan. Selain jika karyawan sudah merasa nyaman berada di perusahaan, maka tidak akan ada lagi keinginan untuk saling melempar tanggungjawab, tidak saling menghormati, dan akan mendedikasikan diri sepenuhnya untuk perusahaan. Meningkatnya *teamwork* karyawan di PT.X juga akan mempengaruhi tingkat individualis karyawan, sehingga kondisi perusahaan kembali normal dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan maksimal. Selain itu karyawan yang memiliki kemampuan melakukan *teamwork* yang tinggi juga akan memiliki keterikatan terhadap peraturan-peraturan perusahaan, dan akan mengerahkan usahanya untuk melakukan yang terbaik demi perusahaan.

Penelitian ini sangat penting karena akan menjawab permasalahan dari fenomena yang diangkat oleh penulis yang telah dituangkan dalam latar belakang di atas. Berdasarkan penelusuran penulis bahwasannya *teamwork* dalam sebuah organisasi dibentuk melalui komunikasi interpersonal, karena *teamwork* merupakan suatu keterpaduan antara pemahaman anggota kelompok terhadap proses, tujuan, dan hasil sehingga dibutuhkan komunikasi interpersonal sebagai alat dalam membentuk *teamwork*. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengangkat sejauh mana komunikasi

interpersonal mempengaruhi kemampuan *teamwork* dalam sebuah tim. Adapun rumusan dari permasalahan dalam penelitian ini adalah “Apakah pelatihan komunikasi interpersonal dapat meningkatkan kemampuan individu untuk melakukan *teamwork* karyawan pada PT. X?”.

B. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal untuk meningkatkan kemampuan *teamwork* karyawan pada PT. X

1. Secara teoritis, penelitian dapat memberikan sumbangan informasi dan bukti empiris tentang peningkatan kemampuan *teamwork* melalui pelatihan komunikasi interpersonal.
2. Secara praktis, apabila terbukti bahwa pelatihan komunikasi interpersonal ini dapat meningkatkan kemampuan *teamwork* karyawan maka pelatihan ini dapat dijadikan alternatif bagi perusahaan dalam meningkatkan kemampuan *teamwork* karyawan.

C. Keaslian Penelitian

Berdasarkan pengetahuan peneliti, penelitian-penelitian tentang *teamwork* telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Seperti penelitian yang dilakukan Chen (2004) dengan judul :*Testing a New Approach for Learning or Teamwork Knowledge and Skills in Technical Education* yang menggunakan teori Hertz (2003) dan Mozart (2000), mengungkapkan bahwa *teamwork* menjadi penting dalam kekuatan kerja dalam industri. Penelitian ini menggunakan alat ukur *rating scale teamwork* yang merupakan hasil dari survey dan subjek pada penelitian ini adalah para guru dan murid pada tiga perguruan tinggi di Iowa, hasil penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kerjasama guru

dengan murid. Selain itu penelitian lain juga dilakukan oleh Kemp (2006) dengan judul : *Learning about Teamwork in an Online Study Environment* yang menyatakan bahwa tahun 1980an belakangan, kata "team" menjadi kata yang mendengung dalam organisasi, dan *teamwork* menjadi "jalan untuk mengatur hari ini". Penelitian ini menggunakan alat ukur *Wilderness Survival Quiz*, yaitu berisikan tentang alternatif-alternatif untuk menyelamatkan diri berupa kuis dan subjek yang diambil adalah para murid *online*. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal mampu memberikan dampak positif kepada siswa dalam belajar dengan bekerjasama dengan guru.

Cirawati (2011) dengan judul hubungan antara komunikasi interpersonal dengan *teamwork* pada karyawan PT. MX. Subjek yang digunakan adalah karyawan PT.MX, yang berjumlah 30 orang. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kemampuan *teamwork*. Khususnya pada karyawan PT.MX semakin tinggi tingkat komunikasi interpersonal maka semakin tinggi pula tingkat *teamwork*nya.

Penelitian dilakukan oleh Agustina (2002) dengan judul : Hubungan antara Efektifitas Komunikasi Interpersonal dengan kerjasama tim pada sales marketing yang menggunakan teori De Vito (2011). Penelitian ini menggunakan alat ukur yang didasarkan pada teori De Vito (2011) mengenai efektivitas komunikasi interpersonal yaitu keterbukaan, empati, perilaku mendukung, perilaku positif, dan kesetaraan dan subjek yang diambil adalah karyawan marketing. Penelitian lain juga dilakukan oleh Galuh Edhi Marina (2006) dengan judul : Hubungan antara Komunikasi Interpersonal dengan *teamwork* Karyawan Bank Indonesia Cabang Yogyakarta yang menggunakan teori De Vito (2011). Penelitian ini menggunakan alat ukur yang mengacu pada aspek-aspek komunikasi interpersonal menurut De Vito (1986) dan subjek yang diambil

adalah seluruh karyawan Bank Indonesia cabang Yogyakarta. Hasil penelitian ini memiliki hubungan yang sangat signifikan antara komunikasi interpersonal dengan *teamwork* semakin tinggi tingkat komunikasi interpersonal semakin tinggi *teamwork*.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti berkeyakinan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan di atas. Perbedaannya adalah peneliti memberikan intervensi berupa komunikasi interpersonal guna meningkatkan *teamwork* khususnya pada karyawan PT.X. Perbedaan berikutnya terletak pada jenis penelitian yang peneliti lakukan. Peneliti menggunakan jenis penelitian eksperimental untuk mencari pengaruh variabel bebas dan variabel terikat dan tidak hanya sebatas mencari hubungan antara variabel atau gambaran antar variabel semata. Perbedaan berikutnya terletak pada subjek penelitian. Subjek penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah individu yang berprofesi karyawan produksi pada perusahaan X. hal-hal inilah yang membedakan penelitian yang peneliti lakukan dengan penelitian sebelumnya.