

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Reformasi Birokrasi adalah upaya untuk melakukan pembaharuan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan agar berjalan dengan efektif dan efisien. Di sisi lain, dicanangkannya reformasi birokrasi adalah untuk mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik (*good goverment*), sehingga pembangunan nasional di segala bidang dapat berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan (Perka BKN no 16 tahun 2016).

Tujuan Reformasi Birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional memiliki karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Wujud Reformasi Birokrasi adalah melakukan pembaharuan dan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menyangkut pada aspek kelembagaan, aspek tata laksana, dan aspek sumber daya manusia aparatur direncanakan (Perka BKN no 16 tahun 2016).

Kedudukan dan peran SDM Aparatur sangat penting dan menentukan jalannya reformasi birokrasi karena sebagai motor dan mesin penggerak serta *agent of change* (agen perubahan) jalannya birokrasi pemerintahan dan terselenggaranya pelayanan publik yang baik, untuk itu diperlukan SDM Aparatur yang profesional, berintegritas, berkinerja tinggi, bermoral, beretika, akuntabel, dan birokrasi yang efisien, efektif, dan responsif karena baik buruknya perilaku

dan kinerja birokrasi pemerintahan akan sangat menentukan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahnya.

Lembaga PP Indonesia disingkat Lembaga X adalah lembaga negara yang bersifat *Independent* dan bertugas untuk memenuhi kebutuhan publik akan penyiaran publik (UU *Siar* no 32 tahun 2002). Sebagai lembaga negara tentunya perubahan reformasi birokrasi menjadi program yang harus dijalankan sebagai amanah undang-undang.

Menurut pemaparan Direktur SDM pada rapat raker tengah tahun 2016 (Pusdatin, 2016): tujuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lembaga X adalah secara umum membangun suatu organisasi yang berintegritas, efisien, terbuka dan berorientasi pada kebutuhan publik dalam memberikan layanan siar publik yang berkualitas kepada semua pemangku kepentingan untuk mencapai visi dan misi Lembaga dan secara khusus Menghasilkan berita yang berkualitas dan bermanfaat bagi semua pemangku kepentingan melalui pembenahan proses, penguatan organisasi dan budaya kerja, penguatan sumber daya manusia, pengembangan sistem dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (UU siar no tahun 2002). Reformasi Birokrasi tidak hanya terpusat di Jakarta saja tapi juga harus dilaksanakan di semua jaringan Lembaga X di daerah.

Tentunya hal ini harus menjadi perhatian para pejabat struktural yang ada di Lembaga X Palembang. Sesuai pesan Dirut Lembaga X pada Hari jadi ke 71 seluruh kepala satuan kerja Lembaga X wajib melaksanakan reformasi birokrasi dalam setiap tugas dan fungsi masing-masing satuan kerja (Pusdatin, 2016). Di mana Bagian Tata Usaha sebagai pengawal SDM menjadi motor melakukan

Reformasi Birokrasi dan Undang-Undang ASN (Aparatur Sipil Negara) di Lembaga X Palembang.

Tugas dan tanggungjawab Bagian Tata Usaha secara umum yaitu : 1) Menangani kegiatan administrasi Lembaga X, kebijakan pembinaan, pengkoordinasian, penyelenggaraan tugas secara terpadu, pelayanan administrasi, pelaksanaan dan pengendalian 2) Mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan kepegawaian, pengembangan SDM serta pengelolaan rumah tangga kantor 3) Merencanakan, mengembangkan, dan mengontrol fungsi keuangan dan akuntansi di Lembaga X dalam memberikan informasi keuangan secara komprehensif dan tepat waktu untuk membantu perusahaan dalam proses 4) Pengambilan keputusan yang mendukung pencapaian target financial perusahaan 5) Menyusun segala kegiatan Lembaga X (Uraian Kerja Lembaga X Palembang 2014).

Sebagai motor penggerak reformasi birokrasi Bagian Tata Usaha di Lembaga X Palembang saat ini dipimpin oleh Bapak AP dimana dibantu 3 Kasubag dan 32 orang staf/pegawai. Sebagai salah satu bidang atau bagian melayani eksternal dan internal khususnya pegawai dilingkungan Lembaga X Palembang, dituntut memberikan pelayanan yang maksimal bagi bidang lain yaitu Bidang Berita, Bidang TMB, Bidang Program dan Bidang LU. Pegawai yang bersedia bekerja dalam tim dan saling mendukung akan sangat membantu kesuksesan dari Bagian Tata Usaha. Kegiatan di bagian Tata Usaha (Uraian Tugas Lembaga X Palembang, 2014) walaupun terpisah menjadi 3 sub. Bagian tapi ketiganya saling terkait karena pelayanan satu sub. Bidang akan memudahkan pelayanan yang lain, contoh bagian SDM memproses absen maka

Sub. Bagian Keuangan yang menerima data dari Sub. Bagian SDM baru bisa mencairkan uang makan harian. Pencairan Uang BBM oleh Bendahara Pengeluaran (Sub. Bagian Keuangan) berdasarkan permintaan supir (Sub. Bagian Umum) akan mempengaruhi kecepatan mobilisasi Bidang Berita untuk menyiapkan liputan langsung dilapangan dan mempengaruhi update berita di Bidang Program Siar. Disinilah dibutuhkan suatu tim kerja yang sinergi. Tim kerja yang baik biasanya akan terlihat dari Kualitas *Teamwork*nya.

Bila organisasi memiliki Kualitas *Teamwork* yang baik, maka sesama anggota akan terlihat komunikasi yang berjalan lancar dan intens sehingga ada dialog baik secara formal maupun informal. Ketika tidak ada hambatan komunikasi maka setiap pegawai dan pimpinan akan mudah untuk melakukan koordinasi, karenanya tidak akan terjadi tumpang tindih pekerjaan yang ada. Ketika koordinasi sudah berjalan, maka dipastikan tidak akan ada pembagian kerja yang tidak merata karena setiap orang mendapat pekerjaan yang sesuai dengan tugas pokoknya dan berkontribusi untuk kesuksesan tim kerja. Ketika masing-masing anggota berkontribusi untuk menyukseskan agenda perusahaan maka saling memudahkan dan mendukung pekerjaan antar pegawai akan terjadi. Hal ini akan mendorong ada usaha bersama untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada. Ketika semua diatas sudah dijalankan maka antar anggota team akan saling terkait dan mempunyai ikatan emosional dengan tempat kerja. Kualitas *Teamwork* akan menjadi lebih baik sehingga meningkatkan efektivitas dan produktifitas perusahaan atau organisasi.

Pada kenyataannya motor perubahan yang diharapkan masih jauh api dari panggang, dari wawancara dengan Kepala Lembaga X Palembang didapatkan

bawah Bagian Tata Usaha sering mendapat komplain dari bagian Lain, karena keterlambatan proses pembayaran, proses perbaikan alat kerja penunjang berita atau Berita. Hal ini menurut Kepala Lembaga X karena karena kurangnya kerjasama antar staf di Bagian Tata Usaha, dalam istilah beliau kerjanya cenderung menunjukkan ego sektoral sehingga tidak kompak. Kinerja Bagian Tata Usaha yang belum memuaskan dibandingkan bidang lain yaitu Bidang Berita, Bidang Programan Siar dan Bidang TMB.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Bidang Berita dan Kepala Bidang Siar serta observasi selama bulan September 2017 hingga Februari 2018 melakukan Praktek Kerja Profesi Psikologi di Bagian Tata Usaha peneliti menemukan ada beberapa fenomena yang menguatkan apa yang didapat dari hasil wawancara dengan Kepala Lembaga X yaitu jarang terjadi pembicaraan intens mengenai pekerjaan karena kalau sudah duduk di meja masing-masing mereka cenderung sibuk dengan pekerjaannya, pembicaraan hanya terjadi sekedarnya saja saling sapa, walaupun berbicara biasanya terjadi pengelompokan senior dan junior. Sehingga terjadi labeling atau memberikan penilaian kepada orang lain misalnya ada staf yang diajak diskusi dengan staf lain biasanya malas bila diskusi dengan staf lebih senior, karena mau menang sendiri sehingga komunikasi yang terjadi biasanya satu arah. Orang akan menjadi enggan untuk berkomunikasi kembali, karena pesan yang akan disampaikannya dirasa tidak akan diterima dengan baik. Salah satu akibatnya tidak kerjasama ini adalah komplain dari bagian Teknik ketika mengajukan pembayaran yang berkas-berkasnya diurus sendiri staf tadi, padahal ini pekerjaan staf bagian tata usaha yaitu staf keuangan dan staf umum, tapi karena

kedua orang tersebut mengalami hambatan komunikasi akhirnya pekerjaan jadi terlambat.

Disisi lain ada kesan bahwa ada beberapa staf yang malas berbagai keahlian atau ilmu karena merasa kalau yang lain tahu, dia merasa tidak akan dipakai lagi. Apalagi semenjak diberlakukan SKP (Satuan Kinerja Pegawai) dimana masing-masing pegawai harus memiliki kerja yang tercatat dan terukur setiap bulannya, sehingga ada kesan takut berbagi pengetahuan dan kehilangan aitem pekerjaan yang dilakukannya tersebut. Akibat kurangnya komunikasi dan koordinasi ini hingga terjadi Komplain dari pihak ke kontraktor pemeliharaan tower pemancar di daerah akibat tidak ada koordinasi bagian staf umum (mengecek laporan tahapan pekerjaan) dan staf keuangan (yang menerima Laporan tahapan Pekerjaan) dibagian Tata Usaha sehingga proses pekerjaan menjadi lama awalnya 1 minggu jadi 3 minggu sehingga biaya operasional menjadi lebih besar.

Selain itu arahan pimpinan tidak dilakukan di lapangan karena masing-masing pegawai kerja sendiri-sendiri contohnya untuk pekerjaan yang sifatnya esidental pesan bunga untuk panggung pernah terjadi 2 vendor yang datang karena ditelpon 2 pegawai yang berbeda, sehingga harus membayar ganti rugi di tanggung Bagian Tata Usaha sendiri. Dampak lainnya, yaitu ada 2 pegawai yang mengurus kenaikan pangkat pegawai yaitu bidang data dan staf kenaikan pangkat saling menunggu sehingga berkas yang seharusnya sudah diproses jadi terhambat untuk dikirim ke Jakarta sehingga merugikan pegawai yang mengajukan. Hal ini menunjukkan tidak ada kerjasama dan kekompakan dalam melakukan pekerjaan yang ada, sehingga hasilnya merugikan staff bidang lain.

Akibat kurangnya kerjasama membuat hanya beberapa staf saja yang aktif, terutama mereka dengan usia kerja dibawah 25 tahun, sedangkan staf yang sudah diatas 25 tahun sangat jarang terlibat aktif padahal dibutuhkan pengalamannya untuk melakukan beberapa kegiatan yang rutin dilakukan di Lembaga X misalnya pelantikan pejabat baru, buka puasa bersama, bintang radio. Pada saat rapat terkadang yang senior mendominasi jalannya rapat sehingga beberapa kali terlihat yang junior cenderung pasif, tapi ketika bekerja yang junior lebih banyak menanggung beban pekerjaan. Hal ini menyebabkan beban pekerjaan tidak merata pada semua staff, sehingga terlihat bekerja sendiri-sendiri tidak ada wujud kebersamaan dalam bekerja.

Ada beberapa staf yang cenderung ingin bekerja sendiri di Bagian Tata Usaha karena hanya mau mengerjakan sesuai dengan Tupoksi yang dimiliki, tidak peduli dengan pekerjaan staf lain (walau hanya sekedar mendapat titipan berkas bagi staf teman sekerjanya). Layanan yang seharusnya diberikan dengan cepat jadi tertunda karena staf yang bertanggungjawab tidak ada ditempat, kondisi ini membuat staf bidang lain jadi kecewa dan komplain ke atasannya (Bidang Berita). Ketika ada staf keuangan yang sibuk cari berkas kuitansi teman disampingnya diam saja hanya memperhatikan tidak membantu sama sekali, dan ketika temannya mencari berkas maka staf tadi juga memperlakukan yang sama (tidak mau membantu). Sehingga ketidak pedulian dengan rekan sekerja suasana kerja jadi tidak kondusif, tidak ada usaha untuk saling dukung dalam pekerjaan hingga selesai menunjukkan tim kerja yang buruk.

Akibat tidak adanya kerjasama dan saling dukung menyebabkan ada beberapa staf cenderung tidak peduli dengan kegiatan yang dilakukan oleh pihak

internal sendiri. Ketika Kepala Lembaga X mengadakan buka puasa bersama anak yatim dari semua bidang yang hadir peserta dari Bagian Tata Usaha hanya diwakili oleh Kepala tata usaha dan tiga orang staf yang datang sehingga Kepala Bagian Tata Usaha mendapat teguran keras dari Kepala Lembaga X pada acara tersebut secara langsung. Kejadian ini berulang ketika persiapan acara malam wayang kulit hanya beberapa staf Tata Usaha (8 orang) yang terlihat untuk mensukseskan acara padahal seharusnya hampir semua Bagian Tata Usaha (18 orang) adalah panitianya. 8 orang staf Tata Usaha tadi terlihat kerja keras untuk mengatur pengunjung yang datang untuk melihat pertunjukkan wayang kulit.

Fenomena di atas bila peneliti simpulkan bahwa di Bagian Tata Usaha Kualitas *Teamwork* menunjukkan kecenderungan yang tidak baik, hal ini ditunjukkan dengan keadaan para staf dalam berkomunikasi cenderung tidak lancar dan tidak adanya saling berbagi informasi, sehingga menyebabkan koordinasi menjadi kacau sehingga tidak ada arahan kerja yang jelas. Ketidakjelasan koordinasi menyebabkan tidak ada pembagian atau distribusi pekerjaan yang merata diantara staf dan menimbulkan konflik baik secara moral maupun materil. Ketidak seimbangan distribusi pekerjaan membuat sesama staf tidak saling dukung karena mereka cenderung bekerja sendiri-sendiri dan tidak peduli dengan pekerjaan rekan sekerja. Ketidak pedulian ini menyebabkan pekerjaan organisasi dalam hal ini Bagian Tata Usaha sering tidak selesai tepat waktu dan beberapa kasus menyebabkan biaya operasional menjadi lebih tinggi dari yang semestinya, sehingga merugikan orang atau pihak yang berurusan dengan Bagian Tata Usaha. berbagai kondisi diatas menyebabkan hilangnya rasa kebersamaan dan keterikatan satu sama lain diantara para staf di Bagian Tata

Usaha. Semua hal yang terjadi diatas menunjukkan ciri-ciri kualitas *teamwork* yang tidak baik sehingga merugikan perusahaan dan para staf sendiri. Beban tugas yang besar di Bagian Tata Usaha yang seharusnya dipikul bersama menjadi tidak efektif karena Kualitas *Teamwork* yang jelek sehingga hal ini berdampak pada penilaian kinerja Bagian Tata Usaha bila dibandingkan dengan bidang lain di Lembaga X Palembang. Berdasarkan temuan di atas, maka jelas hal itu menunjukkan faktor-faktor dari kualitas *teamwork* yang rendah sehingga perlu dicari solusi untuk perbaikan permasalahan tersebut di Bagian Tata Usaha.

Kualitas *Teamwork* menurut Griffin, Patterson & West (2001) dipengaruhi beberapa faktor yaitu 1) Kepercayaan terhadap rekan kerja 2) Pengayaan pekerjaan kepada anggota tim untuk mencapai tujuan kelompok 3) Kebebasan anggota tim untuk lebih otonom 4) kepercayaan mengenai peran dan tanggungjawab anggota tim 5) Umpan balik di antara sesama anggota. Faktor pertama dari kualitas *teamwork* yang baik menurut Griffin, dkk (2001) adalah kepercayaan terhadap rekan kerja. Hal ini didukung juga oleh penelitian Spector dan Jones (2004) yang mengatakan bekerja bersama dalam sebuah tim memerlukan kepercayaan.

Ketiadaan Kepercayaan pada rekan sekerja ini selaras dengan data yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara dengan beberapa staf dan Kepala Bagian Tata Usaha, mengindikasikan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja juga tidak baik. Indikator-indikator perilaku yang muncul antara lain, pegawai selalu bertanya tentang untung rugi dari pekerjaan yang mereka terima, pengawasan dari atasan yang ketat, pegawai yang membicarakan kejelekan rekannya kepada pihak-pihak di luar bagiannya, pegawai meragukan kompetensi dan persiapan

rekan kerja dalam bekerja, pegawai menganggap bahwa dengan berbagi pekerjaan dengan rekan kerja akan membuat pekerjaan menjadi lebih sulit. Hal-hal ini muncul karena pegawai menganggap dengan memberikan kepercayaan kepada rekan kerjanya akan mengancam pekerjaan yang mereka lakukan, karena sewaktu-waktu dapat diambil alih oleh rekannya tersebut. Atasan sendiri juga kurang percaya kepada bawahannya, terutama dalam pendelegasian tugas dan pekerjaan yang berkaitan dengan pihak atau departemen lain, karena mereka menganggap ada beberapa staf belum dapat sepenuhnya dipercaya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lencioni (2006) mengatakan bahwa salah satu disfungsi *Teamwork* adalah ketiadaan kepercayaan.

Ketiadaan kepercayaan yang ada perlu segera ditangani agar kualitas *teamwork* menjadi lebih baik lagi. Dimensi dari kepercayaan menurut McAllister (1995) merupakan kombinasi dari *Affect Based Trust* dan *Cognition Based trust*. *Affect Based Trust* lebih menekankan pada kepedulian dan perhatian dalam menjalin hubungan sedangkan *Cognition Based trust* lebih menekankan pada penilaian seberapa reliabel dan tergantung rekan kerja dalam menjalin hubungan.

Peneliti memilih *Affect Based Trust* berdasarkan penelitian Webber (2008) mengatakan bahwa diantara dua dimensi kepercayaan itu *Affect Based Trust* memiliki hubungan positif yang lebih kuat dengan kinerja tim daripada *Cognition Based Trust*. Hal ini Menurut McAllister (1995) karena *Affect Based Trust* dalam suatu tim adalah pemicu potensial untuk motivasi prososial dikarenakan *Affect Based Trust* memberikan efek yang dapat memotivasi interaksi kerja sama yang dapat meningkatkan kualitas teamwork. Selain itu berdasarkan faktor budaya

yang ada menurut Doney (1998) budaya nasional mempengaruhi proses pengembangan *Trust* individu dan organisasi (dalam Kim, 2005). Menurut penelitian Hofstede (2005) budaya Indonesia lebih dominan menunjukkan sebagai masyarakat kolektivis daripada individualis. Dimana Tingkat kolektivisme yang tinggi akan mendorong komunikasi, kerja sama, dan keharmonisan yang lebih besar di dalam masyarakat. Anggota budaya kolektivis cenderung berbagi pendapat dan keyakinan yang sama, bekerja menuju perasaan interdependensi yang harmonis (Griffith, dkk, 2000). Menurut Kim (2005) menyatakan bahwa dalam membentuk hubungan kepercayaan dimensi *Affect Based Trust* lebih dominan untuk budaya kolektivisme.

Hasil penelitian terhadap peningkatan Kepercayaan (*Trust*) dengan pelatihan *Teambuilding* dengan teori *Trust* dua dimensi dari McAllister dari hasil penelitian Cahyadi (2012) dan Nastitono (2012) mengatakan bahwa hanya dimensi *Affect Based Trust* yang dapat meningkat secara signifikan dibandingkan dimensi *Cognitif based Trust*. Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti berkeyakinan bahwa dengan *Affect Based Trust* (Kepedulian dan Perhatian) akan cepat meningkat dalam kerja kelompok bila masing-masing orang menunjukkan rasa peduli dan harapan yang baik terhadap anggota kelompok yang lain. Semakin tinggi *Affect Based Trust*-nya dapat meningkatkan secara cepat kepercayaan terhadap rekan kerja sehingga dengan sendirinya diharapkan dapat meningkatkan Kualitas *Teamwork*.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Costigan, Ilter, dan Berman (1998) kepercayaan terhadap rekan kerja dapat ditingkatkan melalui 3 cara yaitu melalui program *Team Building*, *Survival Training* dan program-program yang bertujuan

untuk meningkatkan hubungan *interpersonal*. Menurut Diana Whitney dan Amanda (2003) peningkatan hubungan *interpersonal* merupakan salah satu perubahan yang sesuai dilakukan dengan metode *Appreciative Inquiry*.

Menurut tim penelitian yaitu Clarke, Werestiuk, Schoffner, Gerard, Swan, Jackson, Steeves, dan Probizanski (2012) mengatakan bahwa pelatihan *Appreciative Inquiry* menjadi metode yang dapat berguna untuk meningkatkan kepercayaan sebagai komponen kunci untuk keberhasilan tim. Penelitian Miller, Fitzgerald, Preston dan Murrell (2002) menemukan bahwa Metode *Appreciative Inquiry* dapat meningkatkan tingkat *Trust* antara kedua organisasi dan dengan demikian menghasilkan tingkat kolaborasi yang lebih besar serta tingkat kepercayaan timbal balik yang lebih tinggi antara karyawan di setiap organisasi.

Appreciative inquiry bekerja dengan berfokus pada potensi positif dari sebuah organisasi, atau yang disebut dengan *positive core* (inti positif), dan dari energi-energi positif tersebut dilepaskan untuk menjadi penggerak perubahan dalam upaya mencapai kesuksesan (Whitney & Trosten-Blomm, 2007). Berdasarkan observasi dan wawancara tidak terstruktur didapatkan *positive core* di Bagian Tata Usaha ada beberapa momen yang menunjukkan kerjasama dan kebersamaan para staf pegawai malah terobservasi sangat tinggi, misalnya ketika ada perkawinan atau syukuran di mana semua ingin berkontribusi menjadi panitia, menyumbang makanan atau minuman, serta siap menjemput teman yang ingin menghadiri acara tersebut. Bahkan para pegawai di hari libur bersedia keluar kota bersama dengan jarak relatif jauh kurang lebih 9 jam perjalanan darat (Palembang ke Lubuk Linggau) untuk menghadiri acara perkawinan salah satu BPNS di Bagian Tata Usaha. Selain itu bila ada kegiatan diluar kantor atau

kegiatan di instansi lain para staf ini terlihat kompak dan bersatu dengan saling berusaha menyelesaikan dan membantu pekerjaan staf lain. Kondisi ini juga menjadi pertanyaan Kepala Bagian Tata Usaha, keakraban, komunikasi, tolong-menolong, saling perhatian dan percaya walaupun hanya sesaat (menunjukkan kepedulian dan perhatian khususnya *Affect Based Trust*) itu bisa dilakukan di tempat kerja maka Bagian Tata Usaha saat ini akan lebih baik.

Pemilihan pelatihan dengan metode *Appreciative Inquiry* dengan asumsi sebagai berikut menurut Setiawan (2007) Pertama, ada yang berjalan dengan baik pada setiap organisasi yaitu ada potensi *Affect Based Trust* (*peduli dan perhatian*) yang sudah ada pada moment di luar kerja atau nonformal. Oleh karena itu, bentuk intervensinya menggunakan apa yang berjalan dengan baik sebagai modal awal, sebagai pengungkit agar organisasi bergerak, memulai perubahan dalam kasus di Bagian Tata Usaha yaitu *Affect Based Trust*. Kedua, tindakan organisasi dipicu oleh imaji para anggota organisasi terhadap organisasi dan lingkungan. Imaji ini dibentuk melalui interaksi dan komunikasi. Oleh karena itu, bentuk intervensinya adalah "mengganggu" interaksi dan komunikasi yang sudah ada yaitu dengan meningkatkan *Affect Based Trust* yang dimiliki sehingga lebih menguatkan dan pada akhirnya mempengaruhi *Cognitif Based Trust* sehingga tingkat kepercayaan menjadi meningkatkan dan utuh yang pada akhirnya Kualitas *Teamwork* menjadi lebih baik lagi. Ketiga, orang bersedia terlibat dalam perubahan ketika aspirasi terdalamnya menjadi bagian dari perubahan itu. Oleh karena itu, bentuk intervensinya adalah meminta setiap orang mengungkapkan aspirasi terdalamnya yang pernah dirasakan dan

dilakukan untuk menjadi satu program atau tujuan bersama yang bisa dilakukan bersama-sama.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat dua permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah Pelatihan *Affect Based Trust* terhadap rekan kerja dengan metode *Appreciative Inquiry* berpengaruh terhadap Kualitas *Teamwork* di Bagian Tata Usaha ?
2. Apakah terdapat peningkatan skor Kualitas *Teamwork* secara signifikan setelah dilaksanakan intervensi berupa Pelatihan *Affect Based Trust* pada rekan kerja dengan metode *Appreciative Inquiry*?

B. Tujuan dan Manfaat Penulisan

1. Tujuan

Tujuan dari penulisan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah Pelatihan *Affect Based Trust* terhadap Rekan Kerja dengan metode *Appreciative Inquiry* berpengaruh terhadap Kualitas *Teamwork* di Bagian Tata Usaha Lembaga X Palembang.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penulisan ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wawasan dalam penelitian terapan mengenai peningkatan *Affect Based Trust* pada rekan kerja melalui metode *Appreciative Inquiry*, yang berdampak pada peningkatan Kualitas *Teamwork*.

b. Manfaat Praktis

Memberikan masukan bagi perusahaan, adanya alternatif metode pelatihan yang biasa dilakukan (Outbound, Seminar, Ceramah dll) khususnya mengenai penggunaan *metode Appreciative Inquiry* untuk meningkatkan *Affect Based Trust* dan Kualitas *Teamwork*.

C. Keaslian Penelitian

Penelitian ini menggunakan suatu metode kuantitatif menginvestigasi pengaruh intervensi Pelatihan *Affect Based Trust* terhadap Rekan Kerja dengan Metode *Appreciative Inquiry* untuk meningkatkan Kualitas *Teamwork* pada Bagian Tata Usaha di Lembaga X Palembang. Berbandingan dengan penelitian sebelumnya sebagai berikut:

1. Penelitian Cahyadi tahun 2012 yang berjudul *Intervensi Team Building Training* untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan sekerja dan Kualitas *Teamwork* di PT S. Metode penelitian adalah pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian *Action Research* dengan desain *Pre-test* dan *Post-test Design*. Subjek penelitian adalah karyawan PT S Jakarta dengan jumlah 17 orang yang terdiri dari level staf hingga supervisor. Penelitian ini menggunakan teori Kualitas *Teamwork* dari Hoegl dan Gemuenden (2001) sebagai variabel Terikat dan sebagai variabel bebas adalah Teori Kepercayaan terhadap rekan sekerja menggunakan McAllister (1995). Metode Intervensi yang digunakan adalah *Team Building Training*. Hasil Penelitian Hasil perhitungan uji regresi berganda memperoleh hasil $R^2 = 0,508$ ($p < 0,05$) yang berarti kepercayaan terhadap rekan kerja

mempengaruhi kualitas teamwork sebesar 50,8%. Intervensi *Team Building Training* dirancang untuk meningkatkan kepercayaan terhadap rekan kerja dan Kualitas *Teamwork*. Hasil perhitungan efek intervensi menunjukkan signifikansi perbedaan *Pre-test* dan *Post-test* kepercayaan terhadap rekan kerja dan kualitas *Teamwork* dengan uji t-test; diperoleh nilai t untuk kepercayaan terhadap rekan kerja sebesar -1,683 ($p > 0,05$) dan untuk Kualitas *Teamwork* sebesar -4,460 ($p < 0,05$). Hal ini berarti tidak terdapat peningkatan skor kepercayaan terhadap rekan kerja secara signifikan namun terjadi peningkatan skor Kualitas *Teamwork* secara signifikan setelah diberikan intervensi *Team Building Training*.

a) Perbedaan pada variabel bebasnya yaitu Aji Cahyadi (2012) menggunakan *Intervensi Team Building* terhadap kepercayaan pada rekan sekerja, sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode pelatihan *Affect Based Trust* pada rekan kerja dengan metode *Appreciative Inquiry*.

b) Perbedaan pada subjek penelitian Aji Cahyadi dilakukan pada Perusahaan PT S di Jakarta.

2. Penelitian James Robert Smith, D.Sc (2012) Hubungan antara penggunaan media komunikasi dan Kualitas *Teamwork* (Percakapan Versus Komunikasi Tekstual dalam Sistem IT dan Tim Pengembangan Perangkat Lunak). Bentuk Penelitian korelasional untuk melihat konteks percakapan mana yang paling berpengaruh di dalam Kualitas *Teamwork*. Variabel Terikat adalah *Kualitas Teamwork* Hoegl dan Gemuenden (2001) dan Penggunaan Media Komunikasi sebagai variabel bebas. Jumlah responden

adalah 14 tim pengembangan Perangkat Lunak dari beberapa perusahaan IT di Pennsylvania USA. Hasilnya ada hubungan yang signifikan antara penggunaan media komunikasi terutama komunikasi tekstual yang berpengaruh sangat signifikan dalam meningkatkan kualitas *teamwork* dibandingkan dengan komunikasi percakapan.

a) Perbedaan pada Variabel Bebasnya yaitu penelitian James Robert Smith Media Komunikasi sedangkan penelitian ini Pelatihan *Affect Based Trust* pada rekan kerja dengan metode *Appreciative Inquiry*.

b) Perbedaan Subjek dan tempat penelitian James Robert Smith di Pennsylvania USA dan jumlah subjek 14 tim IT, sedangkan pada penelitian ini subjek berasal dari Lembaga X Palembang.

c) Perbedaan Metode Penelitian James Robert Smith adalah penelitian korelasional hanya mencari hubungan mana yang lebih kuat antara Komunikasi Tekstual dan komunikasi percakapan terhadap Kualitas *Teamwork*. Sedangkan penelitian yang peneliti lakukan ini adalah Quasi Eksperimen yaitu penelitian semi eksperimen dimana untuk melihat apakah metode perlakuan/pelatihan yang dilakukan dapat memberi efek atau tidak terhadap peningkatan Kualitas *Teamwork* kelompok eksperimen.

Penelitian ini berbeda dengan 2 penelitian di atas, keaslian yang ada pada penelitian ini meliputi keaslian topik dan keaslian subjek penelitian:

1. Keaslian topik

Penelitian ini difokuskan pada "Efektivitas Pelatihan *Affect Based Trust* pada rekan kerja dengan metode *Appreciative Inquiry* untuk meningkatkan

Kualitas *Teamwork* di Bagian Tata Usaha Lembaga X Palembang”. Pada penelitian terdahulu belum ada yang spesifik meneliti Efektivitas Pelatihan *Affect Based Trust* terhadap rekan kerja dengan metode *Appreciative Inquiry* untuk meningkatkan Kualitas *Teamwork*.

2. Keaslian Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah Pegawai Bagian Tata Usaha Lembaga X Palembang. Subjek ini belum pernah diteliti sebelumnya khususnya di Lembaga X Palembang.