

Pengaruh Pelatihan *Team Building* terhadap Kinerja dengan Kerja Sama Tim sebagai Variabel Mediasi

Chandra Dewi¹, Muhammad Rizky Haerdany²
Universitas Logistik dan Bisnis Internasional
chandradewi@ulbi.ac.id, mrizhaerdany@gmail.com

*Corresponding Author

Submitted: 17/Dec/2025 (mohon tidak diisi oleh author, bagian ini diisi oleh editor)

Accepted: 12/Jan/2026

Published: 24/Feb/2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan *team building* terhadap kinerja dengan kerja sama tim sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *quasi-experimental one group pretest-posttest*. Subjek penelitian adalah 19 terapis dan staf Sekolah Autisme Our Dream Indonesia yang mengikuti pelatihan berbasis *experiential learning* selama dua jam. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert untuk mengukur kerja sama tim dan kinerja sebelum dan sesudah pelatihan. Analisis dilakukan menggunakan uji *Wilcoxon Signed Rank*, regresi linear sederhana, serta uji mediasi dengan *bootstrapping* (PROCESS Model 4). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan *team building* tidak berpengaruh signifikan terhadap kerja sama tim maupun kinerja. Namun, kerja sama tim terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Uji mediasi menunjukkan bahwa kerja sama tim belum memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Meskipun demikian, nilai *effect size* pada hubungan kerja sama tim dan kinerja tergolong besar, menunjukkan pentingnya kualitas interaksi tim dalam mendukung performa layanan terapi. Temuan ini mengindikasikan bahwa intervensi pelatihan jangka pendek belum cukup menghasilkan perubahan kolektif yang terinternalisasi, sehingga diperlukan program penguatan yang lebih berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas tim dan kinerja organisasi.

Kata kunci: pelatihan team building, kerja sama tim, kinerja, mediasi, *quasi experiment*

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of team building training on therapists' performance, with teamwork as a mediating variable. A quantitative approach was employed using a quasi-experimental one group pretest-posttest design. The participants consisted of 19 therapists and staff members of Our Dream Indonesia Autism School who attended a two-hour experiential learning-based team building training. Data were collected using Likert-scale questionnaires measuring teamwork and performance before and after the intervention. Data analysis included the Wilcoxon Signed Rank Test, simple linear regression, and mediation analysis using bootstrapping (PROCESS Model 4). The findings indicate that team building training did not significantly affect teamwork or performance. However, teamwork showed a positive and significant effect on performance. The mediation test revealed that teamwork did not mediate the relationship between training and performance. Despite the non-significant direct effects, the effect size of the relationship between teamwork and performance was substantial, highlighting the critical role of collaborative processes in enhancing therapeutic service outcomes. These results suggest that short-term training interventions may not be sufficient to generate sustained collective behavioral change. Therefore, continuous and systematic team development programs are recommended to strengthen organizational performance.

Keywords: *team building training, teamwork, performance, mediation, quasi-experimental design*

PENDAHULUAN

Dinamika lingkungan organisasi yang semakin kompetitif menuntut peningkatan kinerja yang berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang strategis. Dalam perspektif manajemen strategis sumber daya manusia, pelatihan dipandang sebagai salah satu instrumen utama untuk meningkatkan kapasitas individu dan kolektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Seiring meningkatnya penerapan sistem kerja berbasis tim, efektivitas organisasi tidak lagi semata-mata ditentukan oleh kompetensi individual, melainkan oleh kualitas proses kerja kolektif yang memungkinkan koordinasi, integrasi tugas, dan pencapaian target secara sinergis. Oleh karena itu, pelatihan *team building* menjadi intervensi organisasi yang relevan untuk memperkuat kapasitas kolaboratif tim dalam menghasilkan kinerja yang optimal.

Secara konseptual, hubungan antara pelatihan, kerja sama tim, dan kinerja dapat dijelaskan melalui kerangka *Input–Process–Output* (IPO). Model ini memandang efektivitas tim sebagai hasil interaksi antara faktor awal (*input*), mekanisme internal tim (*process*), dan hasil kerja (*output*). Dalam penelitian ini, pelatihan *team building* diposisikan sebagai *input* yang diharapkan memengaruhi kerja sama tim sebagai proses, yang selanjutnya berdampak pada kinerja sebagai *output*. Dengan demikian, peningkatan kinerja dipahami bukan sebagai konsekuensi langsung dari pelatihan, melainkan sebagai hasil dari transformasi proses kerja kolektif. Sejalan dengan model evaluasi pelatihan, dampak pelatihan terhadap hasil organisasi terjadi melalui perubahan perilaku kerja. Artinya, intervensi pelatihan tidak serta-merta meningkatkan kinerja apabila tidak menghasilkan perubahan dalam pola interaksi dan pelaksanaan tugas. Dalam konteks kerja tim, perubahan perilaku tersebut termanifestasi dalam kualitas kerja sama, seperti kejelasan peran, komunikasi terbuka, serta tanggung jawab kolektif. Oleh karena itu, kerja sama tim menjadi mekanisme sentral yang menjembatani pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

Meskipun secara teoretis hubungan tersebut tampak sistematis, temuan empiris sebelumnya menunjukkan hasil yang belum konsisten. Sejumlah penelitian menemukan bahwa pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan tanpa adanya variabel perantara. Di sisi lain, kerja sama tim sering kali diuji sebagai prediktor langsung kinerja tanpa menempatkannya dalam kerangka kausal yang mengintegrasikan pelatihan sebagai faktor *antecedent*. Variasi temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan konseptual dalam menjelaskan mekanisme bagaimana intervensi pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pada level tim. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan model terintegrasi yang menempatkan kerja sama tim sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan *team building* dan kinerja. Kontribusi konseptual penelitian ini terletak pada pengujian mekanisme proses tim secara eksplisit dalam kerangka IPO, sehingga hubungan antarvariabel tidak hanya diuji secara langsung, tetapi juga melalui jalur mediasi yang merefleksikan dinamika kolektif. Dengan demikian, penelitian ini tidak sekadar menguji efektivitas pelatihan, melainkan menguji bagaimana perubahan pada level proses tim menjadi prasyarat bagi peningkatan kinerja.

Selain itu, penelitian ini menggunakan desain *quasi-experimental one group pretest–posttest* untuk mengukur perubahan sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan. Pendekatan ini memungkinkan pengujian hubungan kausal secara lebih terukur dibandingkan desain korelasional yang dominan digunakan dalam penelitian sebelumnya. Integrasi antara kerangka teoretis IPO dan desain eksperimen semu memberikan kontribusi metodologis dalam menguji efektivitas intervensi organisasi berbasis tim secara lebih sistematis.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan *team building* terhadap kerja sama tim dan kinerja, serta menguji peran kerja sama tim sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Hipotesis yang diajukan adalah: (H1) pelatihan *team building* berpengaruh positif terhadap kerja sama tim; (H2) kerja sama tim berpengaruh positif terhadap kinerja; (H3) pelatihan *team building* berpengaruh positif terhadap kinerja; dan (H4) kerja sama tim memediasi pengaruh pelatihan *team building* terhadap kinerja. Dengan demikian, penelitian ini berupaya memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas pelatihan *team building* melalui pengujian mekanisme proses tim sebagai jalur kausal menuju peningkatan kinerja.

STUDI LITERATUR

Penelitian ini berlandaskan pada *Input-Process-Output (IPO) Model of Team Effectiveness* yang diperkenalkan oleh McGrath (1964) sebagai kerangka untuk memahami bagaimana kinerja kelompok terbentuk melalui interaksi sistematis antara faktor awal, dinamika internal, dan hasil kerja. Model ini menjelaskan bahwa setiap sistem kerja tim diawali oleh *input* berupa sumber daya, struktur, atau intervensi yang kemudian memengaruhi *process* berupa pola interaksi, koordinasi, dan regulasi perilaku anggota tim. Proses tersebut pada akhirnya menghasilkan *output* yang dapat diukur melalui efektivitas dan kualitas kinerja. Kerangka ini menempatkan proses tim sebagai mekanisme sentral yang menjembatani pengaruh faktor awal terhadap hasil kerja.

Perkembangan selanjutnya dari model IPO ditegaskan kembali oleh Ilgen et al. (2005) yang menyatakan bahwa efektivitas tim tidak semata-mata ditentukan oleh karakteristik individu, melainkan oleh bagaimana anggota tim mengelola interdependensi tugas melalui komunikasi dan koordinasi. Artinya, perubahan pada tingkat *input* tidak akan menghasilkan perbaikan kinerja apabila tidak disertai transformasi pada proses kerja tim. Dalam pekerjaan yang menuntut kolaborasi tinggi, kualitas interaksi antar anggota menjadi penentu utama keberhasilan. Oleh karena itu, ketika pelatihan diposisikan sebagai *input*, maka peningkatan kinerja hanya dapat dipahami melalui perubahan yang terjadi pada proses kerja sama tim sebagai mekanisme perantara.

Pelatihan *Team Building* sebagai Intervensi Organisasi

Pelatihan *team building* merupakan intervensi organisasi yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas kerja tim melalui penguatan komunikasi, kejelasan peran, serta koordinasi antar anggota. Intervensi ini tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi individual, tetapi diarahkan pada pembentukan pola interaksi kolektif yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Salas et al. (2008) menunjukkan melalui meta-analisis bahwa pelatihan tim secara signifikan meningkatkan performa ketika difokuskan pada perbaikan mekanisme kerja sama. Temuan tersebut menegaskan bahwa kualitas interaksi tim menjadi faktor sentral dalam menentukan keberhasilan pelatihan.

Efektivitas pelatihan secara konseptual dapat dijelaskan melalui model evaluasi pelatihan yang dikembangkan oleh Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2016). Model ini menjelaskan empat tingkat evaluasi, yaitu reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil akhir organisasi. Dalam kerangka tersebut, dampak pelatihan terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui perubahan perilaku kerja yang muncul setelah proses pembelajaran. Oleh karena itu, keberhasilan pelatihan *team building* ditentukan oleh sejauh mana materi yang diberikan mampu mengubah perilaku kolaboratif anggota tim dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Secara struktural, *team building* mencakup klarifikasi tujuan, penegasan peran, penguatan komitmen, serta peningkatan kemampuan pemecahan masalah bersama. Klein et al. (2009) menemukan bahwa intervensi *team building* memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas tim terutama ketika diarahkan pada penyelarasan peran dan komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan perilaku tim menjadi jembatan antara pelatihan dan peningkatan hasil kerja. Dengan demikian, pelatihan *team building* dipahami sebagai strategi organisasi yang berfokus pada transformasi perilaku kolektif guna mendukung peningkatan kinerja.

Kerja Sama Tim sebagai Mekanisme Psikososial

Kerja sama tim dipahami sebagai proses interaksi sosial yang memungkinkan individu bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama. Hackman (2002) menegaskan bahwa efektivitas tim tidak hanya ditentukan oleh komposisi anggota, tetapi oleh kualitas proses internal seperti kejelasan peran, norma kerja, dan tanggung jawab kolektif. Tim yang efektif memiliki struktur tugas yang jelas serta sistem regulasi internal yang memungkinkan anggotanya saling menyesuaikan tindakan. Oleh karena itu, kerja sama tim bukan sekadar keberadaan kelompok kerja, melainkan pola interaksi yang terorganisasi dan terarah pada pencapaian hasil.

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kerja sama tim ditandai oleh komunikasi terbuka, kepercayaan antar anggota, komitmen terhadap tujuan bersama, serta kemampuan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Elemen-elemen tersebut membentuk iklim kerja yang mendukung koordinasi dan konsistensi tindakan. Ketika anggota tim memahami kontribusi masing-masing dan memiliki persepsi tujuan yang selaras, tingkat kesalahan kerja dapat ditekan dan efisiensi meningkat. Dengan demikian, kerja sama tim berfungsi sebagai mekanisme sosial yang

menyatukan perilaku individual ke dalam sistem kerja kolektif.

Selain aspek struktural dan komunikasi, dimensi psikologis turut menentukan kualitas kerja sama tim. Spreitzer (1995) menjelaskan bahwa rasa bermakna terhadap pekerjaan, keyakinan atas kompetensi diri, otonomi dalam bertindak, serta persepsi memiliki pengaruh terhadap hasil kerja akan mendorong individu menunjukkan inisiatif dalam tim. Ketika anggota merasa perannya signifikan dan memiliki ruang untuk berkontribusi, partisipasi aktif serta tanggung jawab kolektif meningkat. Kondisi tersebut memperkuat kohesi dan meningkatkan kesediaan anggota untuk saling mendukung dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, pemberdayaan psikologis menjadi bagian penting dari mekanisme sosial yang menopang efektivitas kerja sama tim.

Kinerja

Kinerja merujuk pada perilaku kerja yang secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Campbell (1990) menegaskan bahwa kinerja tidak identik dengan hasil akhir semata, melainkan tindakan yang berada dalam kendali individu dan relevan dengan efektivitas organisasi. Penekanan pada aspek perilaku menunjukkan bahwa kinerja dapat dianalisis melalui pola tindakan yang konsisten dan terarah pada standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja dipahami sebagai konstruksi perilaku yang dapat diamati dan dikembangkan melalui intervensi organisasi.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Armstrong (2009) menjelaskan bahwa kinerja mencerminkan tingkat pencapaian standar kerja yang telah ditetapkan organisasi serta kontribusi individu terhadap efektivitas unit kerja. Kinerja tidak hanya dinilai dari hasil yang dicapai, tetapi juga dari cara individu menjalankan tugasnya, termasuk kedisiplinan, konsistensi, dan tanggung jawab profesional. Perspektif ini menunjukkan bahwa dimensi proses dan perilaku kerja memiliki peranan penting dalam evaluasi kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja ketika berupaya meningkatkan performa secara berkelanjutan.

Borman dan Motowidlo (1997) membedakan kinerja ke dalam dua dimensi utama, yaitu kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). Kinerja tugas berkaitan dengan aktivitas inti yang menjadi tanggung jawab formal individu, sedangkan kinerja kontekstual mencakup perilaku yang mendukung lingkungan kerja secara sosial dan psikologis. Perilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga kerja sama, serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan bersama termasuk dalam kategori kinerja kontekstual. Pemisahan ini penting karena efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh penyelesaian tugas, tetapi juga oleh kualitas interaksi antar individu.

Penelitian Terdahulu

Penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan, kerjasama tim, dan kinerja belum sepenuhnya konsisten. Rizal (2022) menemukan bahwa pelatihan kerja dan kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa intervensi pengembangan sumber daya manusia dapat berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Namun, penelitian tersebut tidak menguji variabel mediasi sehingga proses yang menjelaskan bagaimana pelatihan berkontribusi terhadap kinerja belum tergambarkan secara komprehensif. Berbeda dengan temuan tersebut, Widadi et al. (2025) melaporkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, meskipun berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian yang sama, kerjasama tim justru menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

Sejalan dengan itu, Rusmini (2026) menemukan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung dan dapat bergantung pada mekanisme tertentu. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun umumnya diposisikan sebagai variabel independen tanpa mengaitkannya dengan pelatihan sebagai faktor *antecedent* (Wangge & Masman, 2024; Akhdes & Harsono, 2025)). Di sisi lain, variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada aspek afektif individual seperti kepuasan kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksperimen semu (*quasi-experimental design*) tipe one group *pretest-posttest* untuk menguji pengaruh pelatihan *team building* terhadap kerja sama tim dan kinerja. Seluruh subjek memperoleh perlakuan yang sama tanpa kelompok kontrol, sehingga perubahan yang diamati merefleksikan perbedaan kondisi sebelum dan sesudah intervensi. Subjek penelitian adalah seluruh peserta pelatihan dalam hal ini terapis dan staf Sekolah Autisme Our Dream Indonesia yang berjumlah 19 orang dan aktif dalam kegiatan pelayanan serta kerja tim, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling. Penelitian dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu *pretest* untuk mengukur kondisi awal kerja sama tim dan kinerja, pemberian perlakuan berupa pelatihan *team building* berbasis *experiential learning* selama dua jam, serta *posttest* yang dilakukan segera setelah pelatihan selesai pada hari yang sama. Data penelitian berupa skor kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner skala Likert lima tingkat untuk mengukur kerja sama tim dan kinerja pada tahap *pretest* dan *posttest*, serta didukung oleh observasi fasilitator dan dokumentasi kegiatan sebagai data kontekstual. Uji validitas instrumen dilakukan menggunakan korelasi item-total untuk memastikan kelayakan butir pernyataan. Analisis data dilakukan secara bertahap melalui analisis deskriptif, uji normalitas *Shapiro-Wilk*, serta uji perbedaan menggunakan *Wilcoxon Signed Rank Test*. Hubungan antara kerja sama tim dan kinerja dianalisis menggunakan regresi linear sederhana, sedangkan pengujian peran mediasi dilakukan dengan analisis mediasi berbasis *bootstrapping* menggunakan PROCESS Macro Model 4 dengan 5000 sampel bootstrap dan estimasi heteroskedastisitas-konsisten (HC3). Seluruh analisis dilakukan menggunakan SPSS versi 25.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Uji validitas instrumen dilakukan menggunakan pendekatan *expert judgement* dengan teknik Aiken's V untuk memastikan bahwa setiap item mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara tepat. Para ahli diminta menilai tingkat relevansi masing-masing butir terhadap konstruk kerja sama tim dan kinerja, kemudian koefisien Aiken's V dihitung untuk setiap item. Nilai V yang diperoleh dibandingkan dengan nilai kritis sebesar 0,87 dengan kriteria bahwa item dinyatakan valid apabila $V_{hitung} \geq 0,87$. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh 17 item memiliki nilai Aiken's V berkisar antara 0,87 hingga 1,00, sehingga seluruh item dinyatakan valid secara isi dan layak digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

Tabel 1. Uji Reliabilitas Konstruk

Cronbach's Alpha	N of Items
.564	17

Sumber tabel : Output SPSS 25 diolah 2026

Selain itu, dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui tingkat konsistensi internal instrumen. Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap 17 item pernyataan dengan tingkat signifikansi 5%. Berdasarkan jumlah responden ($N = 19$), diperoleh nilai r tabel sebesar 0,4821 sebagai pembanding terhadap nilai r hitung pada perhitungan reliabilitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai r hitung lebih besar daripada r tabel (0,4821), sehingga seluruh item dinyatakan reliabel.

Deskripsi Data Penelitian

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 19 responden yang mengikuti seluruh rangkaian pelatihan. Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri atas 11 laki-laki (57,9%) dan 8 wanita (42,1%). Ditinjau dari usia, responden berada pada rentang 19 hingga 51 tahun, dengan mayoritas berada pada kategori usia 30–41 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dan telah memiliki kematangan dalam bekerja. Berdasarkan lama kerja, masa kerja responden bervariasi dari kurang dari satu tahun hingga lebih dari 10 tahun. Sebagian responden memiliki pengalaman kerja relatif singkat, sementara sebagian lainnya telah memiliki pengalaman yang cukup panjang, sehingga karakteristik sampel mencerminkan kombinasi responden dengan tingkat pengalaman yang beragam.

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai skor kerja sama tim (M) dan kinerja (K) sebelum dan sesudah pelatihan *team building*. Jumlah responden yang dianalisis sebanyak 19 orang ($N = 19$).

Tabel 2. Statistik Deskriptif

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
M_Pre	31	45	39.21	4.263
M_Post	31	45	39.47	4.074
ΔW	-9	2	.26	2.491
Y_Pre	30	40	35.42	3.776
Y_Post	28	40	36.00	3.771
ΔK	-3	5	.58	1.774

Sumber tabel : Output SPSS 25 diolah 2026

Pada variabel Kerja Sama Tim (M) hasil analisis menunjukkan bahwa:

- Skor rata-rata kerja sama tim sebelum pelatihan (M_{Pre}) = 39,21
- Skor rata-rata kerja sama tim setelah pelatihan (M_{Post}) = 39,47
- Rata-rata perubahan (ΔW) = 0,26

Secara deskriptif, terjadi kenaikan rata-rata sebesar 0,26 poin setelah pelatihan. Namun peningkatan ini tergolong kecil. Standar deviasi perubahan (2,491) menunjukkan adanya variasi respons antar peserta. Nilai minimum ΔW sebesar -9 mengindikasikan adanya satu responden yang mengalami penurunan skor cukup besar setelah pelatihan. Hal ini dapat mencerminkan variasi individual dalam merespons intervensi, misalnya peningkatan kesadaran reflektif terhadap dinamika tim sehingga evaluasi diri menjadi lebih kritis dibanding sebelum pelatihan. Secara umum, perubahan kerja sama tim bersifat fluktuatif dan tidak homogen di seluruh responden.

Pada variabel Kinerja (Y) hasil deskriptif menunjukkan bahwa:

- Skor rata-rata kinerja sebelum pelatihan (K_{Pre}) = 35,42
- Skor rata-rata kinerja setelah pelatihan (K_{Post}) = 36,00
- Rata-rata perubahan (ΔK) = 0,58

Secara deskriptif, terdapat peningkatan rata-rata sebesar 0,58 poin pada kinerja setelah pelatihan. Nilai ini lebih besar dibanding peningkatan pada variabel kerja sama tim. Standar deviasi perubahan yang relatif lebih kecil (1,774) dibandingkan kerja sama tim menunjukkan bahwa peningkatan kinerja lebih konsisten antar responden. Walaupun terdapat beberapa responden yang mengalami penurunan skor, secara agregat pelatihan menunjukkan kecenderungan peningkatan kinerja.

Uji Asumsi

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data skor perubahan (*gain score*) berdistribusi normal sebelum dilakukan analisis lanjutan. Pengujian menggunakan *Shapiro-Wilk* karena jumlah sampel kurang dari 30 ($N = 19$).

Tabel 3. Uji Normalitas

Shapiro-Wilk		
Statistic	df	Sig.
.617	19	.000
.929	19	.165

Sumber tabel : Output SPSS 25 diolah 2026

Hasil uji menunjukkan bahwa:

- Skor perubahan kerja sama tim (ΔW) memiliki nilai $W = 0,617$ dengan signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$), sehingga data tidak berdistribusi normal.
- Skor perubahan kinerja (ΔK) memiliki nilai signifikansi $p = 0,165$ ($p > 0,05$), sehingga data berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil tersebut, karena salah satu variabel tidak memenuhi asumsi normalitas, maka analisis perbedaan selanjutnya menggunakan uji nonparametrik *Wilcoxon Signed Rank Test*.

Uji *Wilcoxon Signed Rank Test* dilakukan untuk menganalisis perbedaan skor sebelum dan sesudah pelatihan karena hasil uji normalitas menunjukkan bahwa salah satu variabel tidak memenuhi asumsi distribusi normal.

Tabel 4. Uji *Wilcoxon Signed Rank*

	M_Post - M_Pre	K_Post - K_Pre
Z	-1.771 ^b	-1.303 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.076	.193

Sumber tabel : Output SPSS 25 diolah 2026

Hasil menunjukkan bahwa pada variabel kerja sama tim tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *pre-test* dan *post-test* ($Z = -1,771$; $p = 0,076$). Demikian pula pada variabel kinerja, tidak ditemukan perbedaan yang signifikan ($Z = -1,303$; $p = 0,193$). Meskipun demikian, perhitungan *effect size* menunjukkan nilai $r = 0,41$ pada kerja sama tim dan $r = 0,30$ pada kinerja, yang termasuk dalam kategori efek sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan *team building* menunjukkan kecenderungan memberikan dampak positif secara praktis, namun belum mencapai signifikansi statistik, kemungkinan dipengaruhi oleh ukuran sampel yang relatif kecil.

Analisis regresi linear sederhana dilakukan untuk menguji apakah perubahan kerja sama tim (ΔW) memprediksi perubahan kinerja (ΔK) setelah pelatihan.

Tabel 5. Regresi Linear Sederhana

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.379 ^a	.143	.093	1.689

Sumber tabel : Output SPSS 25 diolah 2026

Tabel 6. Regresi Linear Sederhana (Lanjutan)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.115	1	8.115	2.843	.110 ^b
	Residual	48.516	17	2.854		
	Total	56.632	18			

Sumber tabel : Output SPSS 25 diolah 2026

Hasil analisis menunjukkan bahwa model regresi tidak signifikan secara statistik ($F(1,17) = 2,843$; $p = 0,110$). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,143 mengindikasikan bahwa perubahan kerja sama tim menjelaskan sebesar 14,3% variasi perubahan kinerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Tabel 7. Regresi Linear Sederhana (Lanjutan)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.508	.390	1.303	.210	-.314	1.331
	ΔW	.270	.160	1.686	.110	-.068	.607

Sumber tabel : Output SPSS 25 diolah 2026

Koefisien regresi menunjukkan bahwa perubahan kerja sama tim memiliki arah hubungan positif terhadap perubahan kinerja ($\beta = 0,379$; $B = 0,270$), namun hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik ($p = 0,110$; 95% CI [-0,068, 0,607]). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kerja sama tim cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja, meskipun pengaruh tersebut belum mencapai taraf signifikansi. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan adanya kecenderungan hubungan positif antara perubahan kerja sama tim dan perubahan kinerja, namun dengan kekuatan prediktif yang relatif moderat dan belum signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Analisis mediasi dilakukan menggunakan PROCESS Model 4 dengan *bootstrap* 5000 sampel dan estimasi heteroskedastisitas-konsisten (HC3). Hasil menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kerja sama tim ($B = 0,2632$; $p = 0,8509$). Sebaliknya, kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($B = 0,6300$; $p < 0,001$).

Tabel 8. Regresi Jalur Mediasi

Jalur	B	SE (HC3)	t	p	95% CI
Pelatihan → Kerja Sama Tim	0.263	1.390	0.189	0.851	[-2.556, 3.082]
Kerja Sama Tim → Kinerja	0.630	0.111	5.684	<0.001	[0.405, 0.855]
Pelatihan → Kinerja (Direct)	0.413	0.935	0.442	0.661	[-1.485, 2.312]

Sumber tabel : Output SPSS 25 diolah 2026

Efek total pelatihan terhadap kinerja tidak signifikan ($B = 0,5789$; $p = 0,6481$), demikian pula efek langsung setelah mengontrol mediator ($B = 0,4132$; $p = 0,6613$). Uji efek tidak langsung menunjukkan bahwa interval kepercayaan bootstrap 95% [-1,5268; 1,8427] mencakup angka nol, sehingga mediasi tidak signifikan.

Tabel 9. Efek Total, Langsung, dan Tidak Langsung

Efek	B	BootSE	95% BootCI
Total Effect	0.579	1.258	[-1.972, 3.130]
Direct Effect	0.413	0.935	[-1.485, 2.312]
Indirect Effect	0.166	0.852	[-1.527, 1.843]

Sumber tabel : Output SPSS 25 diolah 2026

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kerja sama tim merupakan prediktor kuat kinerja, pelatihan *team building* dalam durasi intervensi yang singkat belum mampu menghasilkan perubahan kerja sama tim yang memediasi peningkatan kinerja secara statistik.

Tabel 10. Koefisien Determinasi dan *Effect Size* Model Mediasi

Model	R	R ²	f ²
Pelatihan → Kerja Sama Tim	0,032	0,001	0,001
Pelatihan dan Kerja Sama Tim → Kinerja	0,698	0,488	0,95

Sumber tabel : Output SPSS 25 diolah 2026

Hasil menunjukkan bahwa model pertama yang menguji pengaruh pelatihan terhadap kerja sama tim memiliki nilai R^2 sebesar 0,001, yang berarti hanya 0,1% variasi kerja sama tim dapat dijelaskan oleh pelatihan. Nilai *effect size* ($f^2 = 0,001$) termasuk kategori sangat kecil, menunjukkan bahwa pelatihan belum memberikan kontribusi berarti terhadap perubahan kerja sama tim. Sebaliknya, pada model kedua yang menguji pengaruh pelatihan dan kerja sama tim terhadap kinerja, diperoleh nilai R^2 sebesar 0,488. Artinya, sebesar 48,8% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh model. Perhitungan *effect size* menghasilkan nilai f^2 sebesar 0,95 yang termasuk kategori sangat besar menurut kriteria Cohen (1988). Hal ini menunjukkan bahwa secara praktis kerja sama tim merupakan prediktor yang kuat terhadap kinerja. Dengan demikian, meskipun intervensi pelatihan belum secara signifikan meningkatkan kerja sama tim, hubungan antara kerja sama tim dan kinerja terbukti kuat.

Pengaruh Pelatihan *Team Building* terhadap Kerja Sama Tim

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan *team building* belum memberikan perubahan yang bermakna terhadap kerja sama tim. Secara konseptual, pelatihan dirancang untuk memperkuat komunikasi, kejelasan peran, serta kohesi antaranggota tim. Namun, perubahan pada dinamika tim merupakan proses sosial yang bersifat gradual dan tidak selalu muncul secara instan setelah intervensi tunggal. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kesadaran atau pemahaman mengenai kerja sama belum secara otomatis bertransformasi menjadi perubahan perilaku kolektif. Kerja sama tim tidak hanya dipengaruhi oleh pengetahuan atau motivasi individual, tetapi juga oleh pola interaksi yang telah terbentuk sebelumnya, budaya kerja, serta konsistensi praktik kolaboratif dalam keseharian. Oleh karena itu, intervensi jangka pendek cenderung menghasilkan efek reflektif awal, tetapi belum cukup kuat untuk membentuk perubahan sistemik dalam tim. Dengan demikian, hasil ini memperlihatkan bahwa efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kerja sama tim sangat bergantung pada intensitas, durasi, dan keberlanjutan program penguatan setelah pelatihan berlangsung.

Pengaruh Kerja Sama Tim terhadap Kinerja

Berbeda dengan temuan sebelumnya, kerja sama tim terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Hal ini menegaskan bahwa kualitas interaksi antaranggota tim berperan penting dalam menentukan efektivitas pelaksanaan tugas. Secara teoretis, kerja sama tim mencerminkan

adanya koordinasi, saling dukung, dan kejelasan peran yang memungkinkan individu bekerja secara lebih efisien dan adaptif. Dalam konteks layanan terapi, kinerja tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individual, tetapi juga oleh kemampuan berkolaborasi dalam merespons kebutuhan klien secara terpadu. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kerja sama tim merupakan mekanisme psikososial yang secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Artinya, ketika komunikasi dan koordinasi dalam tim berjalan optimal, produktivitas dan kualitas layanan cenderung meningkat. Dengan demikian, meskipun intervensi pelatihan belum signifikan, hubungan antara kerja sama tim dan kinerja menunjukkan landasan empiris yang kuat.

Pengaruh Pelatihan *Team Building* terhadap Kinerja

Pelatihan *team building* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak terjadi secara otomatis sebagai konsekuensi langsung dari pelatihan jangka pendek. Kinerja merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pengalaman kerja, motivasi, beban tugas, serta dukungan organisasi. Intervensi singkat kemungkinan hanya memicu perubahan persepsi atau kesadaran awal, tetapi belum cukup untuk memengaruhi indikator kinerja secara nyata dalam waktu dekat. Namun demikian, kecenderungan arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa pelatihan tetap memiliki potensi kontribusi, meskipun belum terkonfirmasi secara statistik. Hal ini membuka ruang interpretasi bahwa pelatihan mungkin membutuhkan penguatan lanjutan atau periode implementasi agar dampaknya terhadap kinerja dapat terukur secara lebih jelas.

Pengaruh Mediasi Kerja Sama Tim atas Pelatihan *Team Building* terhadap Kinerja

Uji mediasi menunjukkan bahwa kerja sama tim belum berperan sebagai mediator yang signifikan antara pelatihan dan kinerja. Secara konseptual, model mediasi mengasumsikan bahwa pelatihan akan meningkatkan kerja sama tim, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Namun, karena pelatihan belum secara nyata mengubah kerja sama tim, jalur mediasi tidak terbentuk secara empiris. Meskipun demikian, kekuatan hubungan antara kerja sama tim dan kinerja memberikan indikasi bahwa mekanisme teoretisnya relevan. Artinya, apabila intervensi pelatihan mampu meningkatkan kualitas kerja sama tim secara lebih substansial, maka sangat mungkin efek mediasi akan muncul. Dengan kata lain, kegagalan mediasi dalam penelitian ini lebih mencerminkan keterbatasan intensitas intervensi dibandingkan kelemahan model konseptual. Secara ilmiah, temuan ini memberikan kontribusi penting bahwa dalam konteks pengembangan organisasi, efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh desain program, tetapi juga oleh kedalaman internalisasi dan keberlanjutan praktik setelah pelatihan selesai. Intervensi yang bersifat singkat dapat meningkatkan kesadaran, tetapi perubahan perilaku kolektif memerlukan proses penguatan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan *team building* terhadap kerja sama tim dan kinerja, serta menguji peran kerja sama tim sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut. Pertama, pelatihan *team building* tidak terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kerja sama tim. Meskipun secara konseptual pelatihan dirancang untuk meningkatkan kualitas interaksi dan kolaborasi antaranggota tim, dalam pelaksanaannya perubahan tersebut belum terdeteksi secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa intervensi yang bersifat singkat belum cukup untuk menghasilkan perubahan kolektif yang terinternalisasi dalam dinamika tim.

Kedua, kerja sama tim terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas komunikasi, koordinasi, dan kejelasan peran dalam tim merupakan faktor penting yang mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Dengan demikian, kerja sama tim merupakan determinan utama dalam peningkatan kinerja. Ketiga, pelatihan *team building* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Artinya, peningkatan kinerja tidak terjadi secara otomatis setelah pelatihan dilakukan. Kinerja sebagai konstruk multidimensional dipengaruhi oleh berbagai faktor, sehingga intervensi jangka pendek belum mampu menghasilkan perubahan yang terukur dalam waktu segera.

Keempat, kerja sama tim tidak terbukti memediasi pengaruh pelatihan *team building* terhadap kinerja. Tidak terbentuknya efek mediasi menunjukkan bahwa pelatihan belum mampu meningkatkan kerja sama tim secara substansial, sehingga jalur pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tidak terjadi. Dengan demikian, model mediasi yang diajukan secara teoretis relevan, namun belum terkonfirmasi secara empiris dalam konteks intervensi yang dilaksanakan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kerja sama tim merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja, namun pelatihan *team building* dalam durasi dan intensitas yang terbatas belum cukup efektif untuk menggerakkan perubahan tersebut. Temuan ini memberikan implikasi bahwa pengembangan tim memerlukan pendekatan yang lebih berkelanjutan dan sistematis agar mampu menghasilkan dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada keluarga besar Our Dream Indonesia, pusat terapi tumbuh kembang dan pendidikan anak serta remaja berkebutuhan khusus yang telah memberikan dukungan penuh dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih khusus kami sampaikan kepada seluruh pimpinan, staf, terapis, dan pendidik yang telah bersedia menyediakan waktu, data, pengalaman, serta ruang dan fasilitas selama pengumpulan data lapangan sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.

REFERENSI

- Akhdes, & Harsono, Y. (2025). Pengaruh Kerja Sama Tim dan Pelatihan terhadap Kinerja Keperawatan Rumah Sakit Mentari Kabupaten Tangerang. *Progressus Humanitatis*, 1(1).
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business School Press.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. Association for Talent Development.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222.
<https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Luh Putu Rina Rusmini. (2026). KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI PENGARUH KERJA SAMA TIM DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 15(1), 52–68.
<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2026.v15.i1.p04>
- McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. Holt, Rinehart and Winston.
- Rizal, S. (2022). Pelatihan Kerja dan Kerjasama Tim: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. *Indonesian Journal of Management Studies*, 1(3), 14–19. <https://doi.org/10.53769/ijms.v1i3.904>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(6), 903–933.
<https://doi.org/10.1518/001872008X375009>

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Wangge, O. B., & Masman, R. R. (2024). Pengaruh Kerjasama Tim dan Pelatihan terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(4), 1037–1045. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i4.32749>
- Widadi, P. M., Khan, M. A., Bukhari, E., Sudiantini, D., & Narpati, B. (2025). PENGARUH PELATIHAN KERJA, KERJASAMA TIM DAN FASILITAS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA OUTLET INDOMARET AREA BEKASI UTARA. *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 3(1).