

## Penerapan *Developmental Peer Appraisal* untuk Meningkatkan Kohesivitas Tugas

*Ermy Herawati<sup>1</sup>, Fathul Himam<sup>2</sup>*

Program Magister Profesi Psikologi  
Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

**Abstract.** This study aimed to examine the effect of the application of developmental peer appraisals to increase the cohesiveness tasks among team members. This research was implemented a quasi experimental design with untreated control group design with pretest and posttest. The research subjects were 'Waroeng SS' workers consisted of 30 persons. Subjects were divided into two groups: experimental group and control group where each group consisted of 15 persons. The experimental group was given the treatment of the application of developmental peer appraisal. Two weeks after being given treatment, task cohesiveness was measure by using modified task cohesiveness scale compiled by Beaubien and Carless and De Paola consisting of nine item. Analysis of data was using a nonparametric test of Mann-Whitney. The study showed that task cohesiveness did not increase significantly after implementation of developmental peer appraisal ( $Z=-1.222, p>0.05$ ). This result were discussed further.

*Keywords: developmental peer appraisal, task cohesiveness, team members*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh penerapan *developmental peer appraisal* dalam meningkatkan kohesivitas tugas pada anggota tim. Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen kuasi dengan desain *untreated control group design with pretest and posttest*. Partisipan dalam penelitian adalah pekerja 'Waroeng SS' yang berjumlah 30 orang. Partisipan penelitian kemudian dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol yang masing-masing kelompok terdiri dari 15 orang. Kelompok eksperimen diberikan perlakuan berupa penerapan *developmental peer appraisal*. Dua minggu setelah diberikan perlakuan, dilakukan pengukuran kohesivitas tugas dengan menggunakan modifikasi skala kohesivitas tugas yang disusun oleh Beaubien dan Carless dan De Paola berjumlah sembilan aitem. Analisis data menggunakan uji non parametrik *Mann-Whitney*. Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa kohesivitas tugas tidak meningkat secara signifikan setelah penerapan *developmental peer appraisal* ( $Z=-1,222, p>0,05$ ).

*Kata kunci: developmental peer appraisal, kohesivitas tugas, anggota tim*

Tim sendiri didefinisikan sebagai sekumpulan individu dalam jumlah yang sedikit dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen pada tujuan,

seperangkat target kinerja dan pendekatan yang sama dimana pertanggungjawabannya dilakukan secara bersama. Definisi ini memuat elemen-elemen yang membuat tim berfungsi, yaitu komitmen dan tujuan bersama, target kinerja serta keterampilan yang saling melengkapi dan pertanggung-

<sup>1</sup> Korespondensi mengenai artikel ini dapat dilakukan melalui: [ermy.herawaty@gmail.com](mailto:ermy.herawaty@gmail.com)

<sup>2</sup> Atau melalui: [fathulhimam@yahoo.com](mailto:fathulhimam@yahoo.com)

jawaban bersama (Katzenbach & Smith, 1993).

Perubahan tugas dan tujuan tim kerap terjadi pada suatu tim. Namun, apapun tugas yang dikerjakan oleh tim, tim kerja juga memiliki perbedaan pada hal penting lainnya, yaitu pada bagaimana menariknya tim kerja bagi anggotanya. Jika suatu tim dianggap sangat menarik oleh anggotanya, maka tiap anggota tim akan menghargai keanggotaan mereka dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bergabung dalam tim tersebut. Ketertarikan anggota pada timnya tersebut disebut sebagai kohesivitas tim (George & Jones, 2008).

Carless dan De Paola (2000) berpendapat bahwa dalam konteks organisasi, membedakan kohesivitas tugas dari kohesivitas sosial memiliki implikasi praktis yang penting. Meningkatnya performa tim lebih memungkinkan disebabkan dari memfokuskan pada perilaku yang meningkatkan komitmen pada tugas tim daripada perilaku yang meningkatkan kesukaan individu pada satu sama lain dalam tim.

Penelitian Forrester dan Tashchian (2006) juga menunjukkan bahwa kesatuan tim dalam mencapai tujuan dan komitmen bersamanya pada tugas menyebabkan usaha dan efektivitas yang meningkat serta menciptakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Kohesivitas tugas yang tinggi juga terbukti menghasilkan tingkat fokus pada tugas yang lebih tinggi, meliputi mengerjakan tugas dengan serius, motivasi dalam mengerjakan tugas, kepercayaan pada kualitas tinggi dalam diskusi dan keputusan kelompok (Bernthal & Insko, 1993).

Kohesivitas kelompok yang berorientasi pada tugas juga dipandang sebagai alternatif pendekatan yang sesuai untuk mengatasi keberagaman yang terdapat dalam tim. Dengan lebih memfokuskan pada tugas daripada interpersonal, maka kelompok dapat memanfaatkan keberagaman

yang mereka miliki pada pengerjaan tugas. Hal ini menyebabkan tim akan lebih memperhatikan penyelesaian tugas daripada keberfungsian sebagai suatu kelangsungan sosial. Hackman (1992) berpendapat bahwa umpan balik merupakan komponen utama dalam menciptakan kohesivitas tugas (Knouse, 2006). Karena umpan balik sangat penting dalam proses kelompok yang berkomitmen untuk meningkatkan diri (Harris & Sherblom, 2008).

Umpan balik itu sendiri diartikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh pihak eksternal dalam memberikan informasi mengenai sejumlah aspek dari performa kerja seseorang (Kluger & DeNisi, 1996). Pada konteks pekerjaan, individu memberikan umpan balik untuk menguatkan perilaku yang baik dan memperbaiki perilaku yang kurang baik pada diri individu lainnya. Pekerja yang menerima umpan balik akan mempertimbangkan nilai dari umpan balik tersebut dan menentukan apakah untuk menerima dan menyikapi umpan balik atau menolak bahkan mengabaikan umpan balik tersebut (London, 2003).

Faktor penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam menerapkan evaluasi dari anggota tim, yaitu tujuan penilaian. Secara umum terdapat dua pendekatan dalam memberikan umpan balik mengenai performa individu, yaitu pendekatan evaluatif dan pendekatan pengembangan (Farh, Canella & Bedeian, 1991; Druskatt & Wolff, 1999; Baker, 2008). Umpan balik yang bertujuan untuk pengembangan digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dan kinerja ideal pada individu atau kelompok, sedangkan penilaian yang bertujuan untuk evaluasi biasanya digunakan untuk kepentingan administratif, misalnya pembagian *reward* atau kenaikan gaji (Baker, 2008).

Penilaian dengan tujuan pengembangan juga memiliki *user acceptance* yang lebih

tinggi daripada yang bertujuan evaluatif (McEvoy & Buller, 1987). Berdasarkan hasil penelitian Druskat dan Wolff (1999) mengenai penilaian antar anggota yang bertujuan untuk pengembangan (*developmental peer appraisal*) terbukti memiliki dampak langsung yang positif pada persepsi mengenai komunikasi yang terbuka dan hubungan antar anggota. Penilaian ini juga dinilai memiliki potensi yang besar bagi tim kerja dimana penilaian ini terbukti bermanfaat dalam perkembangan anggota kelompok dan kemampuan kelompok dalam menyelesaikan tugasnya.

Druskat dan Wolff (1999) menyusun *developmental peer appraisal* yang memiliki empat tugas tim yang terstruktur, yaitu; (1) menetapkan ekspektasi dan rencana kerja, kebijakan dan prosedur dalam mengatasi pelanggaran ekspektasi serta lembar formal penilaian; (2) mengobservasi kontribusi tiap anggota selama pengerjaan tugas dan mencatat perilaku tertentu yang dilakukan individu dan dampaknya terhadap kelompok; (3) setiap anggota memilih satu anggota lainnya untuk bertanggung jawab dalam mengelola penilaian yang disebut sebagai *appraisal manager* yang bertugas merangkum seluruh komentar dan mengisi lembar formal penilaian untuk *appraisee*; dan (4) *appraisal manager* memberikan rangkuman umpan balik dari tim secara verbal pada *appraisee* sedangkan anggota lainnya mengobservasi dan *appraisee* didorong untuk mengklarifikasi, meminta pemberian contoh dan parafrase.

Druskat dan Wolff (1999) menemukan bahwa *developmental peer appraisal* dapat membantu tim dalam mengatasi anggota yang tidak terlibat dan juga untuk mereka dalam menyampaikan perasaan dan pandangannya. Druskat dan Wolff menjelaskan bahwa kondisi tersebut dapat terjadi karena difasilitasi oleh kombinasi dari partisipasi dalam proses umpan balik dan perubahan

pada perilaku mereka dan individu lainnya sebagai hasil dari menerima umpan balik. Umpan balik dalam tim juga dapat dijadikan alat untuk meningkatkan keterlibatan anggota tim dan juga untuk membantu mereka dalam memahami pola perilaku yang terjadi di dalam tim.

Maka dapat disimpulkan bahwa proses umpan balik yang terjadi pada *developmental peer appraisal* memfasilitasi tim untuk menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan penyelesaian tugas. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah "Ada pengaruh positif penerapan *developmental peer appraisal* terhadap kohesivitas tugas".

## Metode

### *Partisipan Penelitian*

Partisipan penelitian yang dilibatkan adalah pekerja 'Waroeng SS' yang terdiri dari empat divisi, seperti Sumber Daya Manusia (SDM), Keuangan, Eksternal, dan Mandiri Non Area (Manora) berjumlah 30 orang.

### *Manipulasi*

Pelatihan *developmental peer appraisal* dilakukan selama satu hari selama delapan jam efektif. Modul pelatihan *developmental peer appraisal* disusun sendiri oleh peneliti mengacu pada faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan umpan balik oleh London (2003), yaitu (a) kemampuan dalam memahami umpan balik; (b) kepekaan terhadap umpan balik; (c) konteks; dan (d) mekanisme akuntabilitas. Satu minggu berikutnya dilakukan penerapan *developmental peer appraisal* terhadap tugas yang dikerjakan oleh anggota tim. Pengukuran *posttest* pada kelompok eksperimen maupun kelompok kontrol dilakukan dua ming-

gu setelah pelaksanaan pelatihan *developmental peer appraisal*.

#### Alat Ukur

Kohesivitas tugas diukur dengan menggunakan modifikasi skala kohesivitas tugas yang disusun oleh Beaubien (2003) dan Carless dan De Paola (2001) yang berjumlah sembilan aitem. Skala kohesivitas tugas terdiri dari aspek *horizontal bonding – instrumental* yang menunjukkan seberapa baik anggota tim bekerja sebagai tim, aspek *group integration– task*, yaitu persepsi anggota tim mengenai kesamaan dan kedekatan dalam tim mengenai penyelesaian tugas dan aspek *individual attraction to group – task*, yaitu perasaan anggota tim mengenai keterlibatan pribadi dalam tugas tim.

Skala kohesivitas tugas menggunakan 5-point skala Likert dengan yang berkisar antara 1= Sangat Tidak Sesuai (STS) sampai dengan 5=Sangat Sesuai (SS). Skor yang tinggi menunjukkan kuatnya persepsi partisipan mengenai kohesivitas tugas dalam tim. Sebaliknya, skor yang rendah menunjukkan lemahnya persepsi partisipan mengenai kohesivitas tugas dalam tim.

Tabel 1

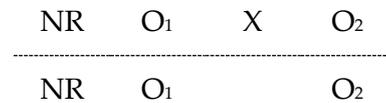
Blue print skala kohesivitas tugas

Aspek	Jumlah Aitem
<i>Horizontal bonding – instrumental</i>	6
<i>Group integration – task</i>	2
<i>Individual attraction to group – task</i>	1
Total	9

#### Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan *untreated control group design with pretest and posttest*, yaitu desain yang melakukan pengelompokkan partisipan ke dalam kelompok eksperimen dan kelompok

kontrol dan dilakukan pengukuran *pretest* dan *posttest* (Shadish, Cook, & Campbell, 2002).



Gambar 1. Rancangan *untreated control group design with pretest and posttest* (Shadish, Cook & Campbell, 2002, hlm. 137)

Keterangan:

NR : Penugasan partisipan secara tidak acak (*non random assignment*)

O<sub>1</sub> : Pengukuran *pretest*

O<sub>2</sub> : Pengukuran *posttest*

X : Penerapan *developmental peer appraisal*

#### Prosedur Penelitian

Uji coba skala kohesivitas tugas dilaksanakan pada 44 orang. Partisipan uji coba adalah pekerja Pertamina Refinery Unit V Balikpapan divisi *Utilities/Production*. Uji reliabilitas menunjukkan nilai koefisien *aplha Cronbach* sebesar 0,918 dengan koefisien korelasi aitem total skala bergerak antara 0,595 hingga 0, 840. Dari hasil konsultasi dan uji coba modul, diperoleh beberapa masukan dan perbaikan berupa penambahan dan perubahan materi, penambahan alur metode pelatihan dan penyesuaian alokasi waktu pelaksanaan.

Pelatihan *developmental peer appraisal* dilakukan selama satu hari dengan total waktu efektif delapan jam. Pelatihan diberikan oleh seorang fasilitator dan dibantu oleh tiga orang observer. Pelatihan dilaksanakan di Kantor Manajemen Pusat 'Waroeng SS'. Satu minggu berikutnya dilakukan penerapan *developmental peer appraisal*'. Kegiatan ini diberikan oleh peneliti (sebagai fasilitator) dan dibantu oleh lima orang observer.

Peserta dibagi menjadi empat kelompok sesuai dengan divisi kerjanya. Setiap kelompok menuliskan tujuan yang ingin

dicapai oleh tim dan hal-hal penting yang dipandang dapat membantu tim dalam mengerjakan tugas. Diskusi tersebut didasarkan pada tugas-tugas kerja yang dikerjakan oleh tim selama satu minggu setelah pelatihan *developmental peer appraisal* dan satu minggu setelah pelaksanaan *developmental peer appraisal*.

Kemudian peserta menuliskan perilaku-perilaku yang dianggap mendukung dan menghambat serta dampaknya terhadap penyelesaian tugas. Setelah hasil observasi dikumpulkan, setiap peserta memilih satu orang peserta lainnya sebagai *appraisal manager* yang bertanggung jawab untuk merangkum hasil observasi dirinya yang diberikan oleh rekan satu tim. Rangkuman hasil observasi terdiri dari kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh setiap anggota tim selama penyelesaian tugas berdasarkan aspek perilaku yang dianggap penting dalam membantu pencapaian tujuan tim.

Selanjutnya dilakukan aktivitas umpan balik antar anggota tim secara tatap muka dan lisan yang diawali oleh *appraisal manager* menyampaikan rangkuman hasil observasi. Setiap peserta didorong untuk memberikan umpan balik dengan cara yang membangun dan menerima umpan balik yang diterima secara aktif. Dua minggu setelah pelaksanaan pelatihan, dilakukan pengukuran *posttest*.

## Hasil

Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah skor kohesivitas tugas antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol berdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan sebelum (*pretest*) dan sesudah (*posttest*) diberikan intervensi.

Berdasarkan Tabel 2, pada pengukuran *pretest* kelompok eksperimen memperoleh skor terendah 30 dan tertinggi 37 dengan rerata 34,87. Sedangkan kelompok kontrol memperoleh skor terendah 27 dan skor tertinggi 38 dengan rerata 34,87. Pada pengukuran *posttest* kelompok eksperimen memperoleh skor terendah 31 dan skor tertinggi 42 dengan rerata 37,13. Sedangkan kelompok kontrol memperoleh skor terendah 34 dan skor tertinggi 39 dengan rerata 35,87.

Kelompok eksperimen terjadi peningkatan rerata pada pengukuran *pretest* dan *posttest* dari 34,87 menjadi 37,13. Kelompok kontrol juga mengalami peningkatan rerata pada pengukuran *pretest* dan *posttest* dari 34,87 menjadi 35,87.

Berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa taraf signifikansi kohesivitas tugas kelompok eksperimen adalah 0,066 ( $p > 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan rerata skor kohesivitas tugas kelompok eksperimen pada pengukuran *pretest* dan *posttest*. Hal ini menunjukkan bahwa sebelum dan setelah diberikan intervensi, kelompok eksperimen

Tabel 2  
Statistik deskriptif kohesivitas tugas

	Kelompok	N	Min.	Max.	Rerata	Standar Deviasi
<i>Pretest</i>	Eksperimen	15	30	37	34,87	2,066
	Kontrol	15	27	38	34,87	2,669
<i>Posttest</i>	Eksperimen	15	31	42	37,13	3,482
	Kontrol	15	34	39	35,87	1,552

memiliki tingkat kohesivitas tugas yang sama.

Tabel 3

Uji *Mann-Whitney* kelompok eksperimen antara pengukuran *pretest* dan *posttest*

	<b>Eksperimen</b>
Mann-Whitney	70.000
Wilcoxon W	190.000
Z	-1,840
Asymp. Sig (2-tailed)	0,066
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,081

Tabel 4

Uji *Mann-Whitney* kelompok kontrol antara pengukuran *pretest* dan *posttest*

	<b>Kontrol</b>
Mann-Whitney	93.500
Wilcoxon W	213.500
Z	-0,817
Asymp. Sig (2-tailed)	0,414
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,436

Berdasarkan Tabel 4, terlihat bahwa taraf signifikansi kohesivitas tugas kelompok kontrol adalah 0,414 ( $p > 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan rerata skor kohesivitas tugas kelompok kontrol pada pengukuran *pretest* dan *posttest*. Hal ini menunjukkan bahwa sebelum dan setelah diberikan intervensi, kelompok kontrol memiliki tingkat kohesivitas tugas yang sama.

Tabel 5

Uji *Mann-Whitney* hasil *pretest* antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol

	<b>Pretest</b>
Mann-Whitney	107.000
Wilcoxon W	227.000
Z	-0,241
Asymp. Sig (2-tailed)	0,809
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,838

Berdasarkan Tabel 5, terlihat bahwa taraf signifikansi hasil *pretest* kelompok eksperimen dan kelompok kontrol adalah 0,809 ( $p > 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan rerata skor *pretest* antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Hal ini menunjukkan bahwa sebelum diberikan intervensi, kedua kelompok penelitian memiliki tingkat kohesivitas tugas yang sama.

Tabel 6

Uji *Mann-Whitney* hasil *posttest* antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol

	<b>Posttest</b>
Mann-Whitney	82.500
Wilcoxon W	202.500
Z	-1,271
Asymp. Sig (2-tailed)	0,204
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,217

Berdasarkan Tabel 6, terlihat bahwa taraf signifikansi hasil *pretest* kelompok eksperimen dan kelompok kontrol adalah 0,204 ( $p > 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan rerata skor *posttest* antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Hal ini menunjukkan bahwa setelah diberikan intervensi, kedua kelompok penelitian memiliki tingkat kohesivitas tugas yang sama.

Hasil analisis menunjukkan bahwa masing-masing kelompok memiliki kohesivitas tugas yang sama dan setelah diberikan intervensi, kohesivitas tugas tidak mengalami perubahan namun rerata skor pada masing-masing kelompok penelitian mengalami peningkatan. Untuk mengetahui apakah peningkatan tersebut adalah akibat dari pemberian intervensi berupa *developmental peer appraisal*, maka perlu dilakukan analisis lebih lanjut dengan mengolah *gain score* yang merupakan selisih skor *pretest* dan *posttest* partisipan (Tabel 7).

Berdasarkan data *gain score* partisipan pada kelompok eksperimen dan kelompok

kontrol didapatkan hasil statistik deskriptif sebagai berikut (lihat Tabel 8).

Tabel 7

Deskripsi data *gain score*

Kelompok Eksperimen			Kelompok Kontrol		
Skor Pretest	Skor Posttest	Gain Score	Skor Pretest	Skor Posttest	Gain Score
36	37	1	35	35	0
36	36	0	38	36	-2
36	40	4	35	36	1
33	38	5	33	37	4
34	42	8	36	36	0
30	32	2	35	35	0
37	36	-1	35	36	1
36	36	0	36	34	-2
36	35	-1	27	39	12
36	42	6	32	34	2
31	31	0	36	39	3
36	41	5	38	34	-4
36	41	5	35	36	1
36	36	0	36	36	0
34	34	0	36	35	-1

Tabel 8

Statistik deskriptif *gain score*

Kelompok	N	Min.	Max.	Rerata	Standar Deviasi
Eksperimen	15	-1	11	2,27	3,602
Kontrol	15	-4	12	1,00	3,645

Berdasarkan Tabel 8, pada kelompok eksperimen memperoleh *gain score* dengan skor terendah -1 dan tertinggi 11 dengan rerata 2,27. Sedangkan pada kelompok kontrol memperoleh *gain score* dengan skor terendah -4 dan skor tertinggi 12 dengan rerata 1,00.

Tabel 9

Uji *Mann-Whitney* hasil *gain score* antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol

	Gain Score
Mann-Whitney	83.500
Wilcoxon W	203.500
Z	-1,222
Asymp. Sig (2-tailed)	0,222
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,233

Hasil uji *Mann-Whitney* terhadap *gain score* kohesivitas tugas menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan ( $Z=-1,222$ ;  $p>0,05$ ) antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya perbedaan kohesivitas tugas antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol setelah diberikan intervensi. Walaupun demikian, partisipan yang diberikan intervensi berupa penerapan *developmental peer appraisal* mengalami peningkatan yang lebih tinggi (rerata=17,43) dibandingkan dengan partisipan yang tidak diberikan intervensi penerapan *developmental peer appraisal* (rerata=13,57). Artinya bahwa peningkatan kohesivitas tugas yang terjadi tidak disebabkan oleh penerapan *developmental peer appraisal*, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ditolak, yaitu penerapan *developmental peer appraisal* tidak memengaruhi peningkatan kohesivitas tugas.

## Diskusi

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa tidak ada perbedaan kohesivitas tugas antara kelompok eksperimen yang diberikan *developmental peer appraisal* dengan kelompok kontrol yang tidak diberikan *developmental peer appraisal*. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *developmental peer appraisal* yang diberikan pada pekerja 'Waroeng SS' tidak efektif untuk meningkatkan kohesivitas tugas. Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen kuasi yang menggunakan *setting* lapangan sehingga terdapat beberapa kondisi yang dapat memengaruhi hasil penelitian.

Penelitian eksperimen kuasi memiliki hal-hal yang dapat mengancam validitas internal, yaitu sejauh mana intervensi yang menyebabkan perubahan pada variabel tergantung (Shadish, et al., 2002). Dalam penelitian ini ditemukan *history*, yaitu seluruh peristiwa yang terjadi selama rentang awal intervensi sampai dengan pengukuran *posttest* yang dapat memengaruhi efek dari intervensi yang diberikan dan maturitas adalah perubahan alami yang dialami oleh partisipan penelitian yang muncul bahkan tanpa adanya intervensi, seperti menjadi lebih tua, lebih bijaksana atau lebih berpengalaman (Shadish, et al., 2002). Dengan tidak melakukan isolasi dari lingkungan tempat kerja, maka hal-hal yang terjadi di tempat kerja memungkinkan dapat menyebabkan adanya perubahan pada diri partisipan terutama dalam pengerjaan tugas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasi Training dan Even 'Waroeng SS', didapatkan dua kegiatan yang memungkinkan dapat menyebabkan maturitas dan *history*. *Pertama*, setelah pelaksanaan pelatihan *developmental peer appraisal*, 'Waroeng SS' melaksanakan *management training* pada seluruh pekerja mengenai penerapan stan-

dar kerja yang baru dan mengenai visi, misi, tujuan serta nilai-nilai yang diterapkan oleh perusahaan. *Kedua* adalah evaluasi rutin yang dilakukan oleh kepala divisi yang bertujuan untuk memantau perkembangan dari tugas-tugas yang sedang dikerjakan di setiap divisi.

Pemilihan waktu pun memiliki dampak pada sejauh mana manfaat yang akan dirasakan oleh pekerja dalam melaksanakan *developmental peer appraisal*. Druskat dan Wolff (1999) berpendapat bahwa terdapat rentang waktu selama proses pengerjaan tugas kelompok ketika tim dan anggotanya kemungkinan besar berkembang, belajar dan berubah sebagai hasil dari intervensi pihak luar seperti penilaian antar anggota. Berdasarkan penelitiannya, Druskat dan Wolff menyarankan bahwa tim yang paling merasakan manfaat dari *developmental peer appraisal* adalah tim yang melaksanakan *developmental peer appraisal* sebelum tugas dikerjakan, namun tidak begitu jauh ketika tugas belum menjadi prioritas. Pada tim yang telah terlibat dalam pengerjaan tugas, mereka telah memiliki rencana kerja dan menegosiasikan kontribusi yang diharapkan sehingga akan menyebabkan penilaian menjadi kurang bermanfaat secara permanen.

Penelitian Druskat dan Wolf (1999) juga menunjukkan bahwa pada tim yang melakukan *developmental peer appraisal* satu sampai dua periode kelas sebelum *deadline* tugas tidak mendapatkan manfaat yang permanen dari *developmental peer appraisal*, sedangkan pada tim yang melakukan penilaian empat sampai lima periode kelas adalah yang paling menggunakan *developmental peer appraisal* secara efektif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya rentang waktu yang cukup dari *deadline* tugas memberi kesempatan bagi individu untuk melakukan refleksi dan *sense of urgency* yang dibutuhkan untuk memotivasi perubahan. Pada

penelitian ini, penilaian dilakukan pada tugas-tugas yang sedang dikerjakan sehingga memungkinkan bahwa dampak dari penerapan *developmental peer appraisal* kurang permanen pada kohesivitas tugas partisipan.

Penelitian Druskat dan Wolff (1999) menunjukkan bahwa *developmental peer appraisal* memiliki *immediate effect* pada komunikasi kelompok yang terbuka. Hasil cek manipulasi yang diberikan setelah penerapan *developmental appraisal* menunjukkan bahwa partisipan merasakan adanya keterbukaan ketika melakukan *developmental peer appraisal*, yaitu mendapatkan informasi tentang diri mereka (kelebihan dan kekurangan) dan masukan dari rekan kerja. Wolff (1998) mengkategorikan keterbukaan pada *caring behavior*. Wolff juga menjelaskan bahwa efek dari *caring behavior* lebih tampak sebagai *immediate effect* daripada dampak yang diantisipasi. Jika individu menunjukkan *caring behavior* hari ini, maka individu lainnya akan merasa lebih dekat, lebih puas dan lebih terikat hari ini.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan diskusi di atas, secara umum menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara hasil *pretest* dan *posttest* pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Artinya bahwa baik kelompok eksperimen maupun kelompok kontrol mengalami peningkatan kohesivitas tugas sehingga belum dapat disimpulkan apakah *developmental peer appraisal* dapat meningkatkan kohesivitas tugas pekerja.

Berkaitan dengan kesimpulan penelitian tersebut, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut: (1) *Bagi perusahaan*. Organisasi dapat meningkatkan kohesivitas tugas dengan melakukan program inter-

vensi berupa *team building* yang bertujuan untuk membantu kelompok dalam menghadapi perubahan yang sehingga menjadi penting bagi kelompok untuk dapat mengelola berbagai tantangan pada tahapan perkembangan yang berbeda secara efektif. Hal ini dapat membantu kelompok menjadi efektif dan memberikan kinerja yang baik. (2) *Bagi peneliti selanjutnya*. Pada penelitian selanjutnya dengan topik yang serupa, diharapkan menjelaskan petunjuk pengisian skala kohesivitas tugas secara spesifik yang disesuaikan dengan alokasi waktu yang dirancang dalam mengukur *posttest*. Hal ini bertujuan agar partisipan dapat menilai kohesivitas tugas pasca diberikan *developmental peer appraisal*. Selain itu, tim yang dilibatkan dalam penelitian sebaiknya memiliki tugas tim yang tidak memiliki tenggat waktu yang mendesak, sehingga *developmental peer appraisal* dapat berdampak pada kohesivitas tugas tim. Jumlah partisipan yang dilibatkan dalam penelitian juga dapat ditambahkan sehingga hasil yang didapatkan dapat lebih konsisten.

### Daftar Pustaka

- Baker, D. F. (2008). Peer assessment in small groups: A comparison of methods. *Journal of Management Education*, 32(2), 183-209. <http://dx.doi.org/10.1177/1052562907310489>.
- Beaubien, J. M. (2003). *The effects of perceived efficacy, perceived cohesion and selected non-cognitive individual differences on aviation crews' performance in a dynamic flight simulator task* (Doktoral Dissertation). Available from Proquest Dissertation and Theses database. (UMI No. 3078661).
- Berthal, P. R., & Insko, C. A. (1993). Cohesiveness without groupthink: The interactive effects of social and task

- cohesion. *Group & Organization Studies*, 18(1), 66-87.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88. <http://dx.doi.org/10.1177/104649640003100104>.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (1999). Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups. *Journal of Applied Psychology*, 84, 58-74.
- Farh, J. L., Canella, A. A., & Bedeian, A. G. (1991). Peer ratings: The impact of purpose on rating quality and user acceptance. *Groups & Organization Studies*, 16, 367-386.
- Forrester, W. R., & Tashchian, A. (2006). Modeling the relationship between cohesion and performance in student work groups. *International Journal of Management*, 23, 458-464.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior (6th Ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harris, T. E., & Sherblom, J. C. (2008). *Small Group and Team Communication (4th Ed)*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. G. (1993). The discipline of teams. *Harvard Review Business*, 71(2), 111-120.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Knouse, S. B. (2006). Task cohesion: A mechanism for bringing together diverse team. *International Journal of Management*, 23, 588-596.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement (2nd Ed)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- McEvoy, G. M., & Buller, P. F. (1987). User acceptance of peer appraisals in an industrial setting. *Personnel Psychology*, 40, 785-797.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs: For Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Siebold, G. L., & Kelly, D. R. (1988). *Development of the combat platoon cohesion questionnaire*. (Technical Report 817). Diunduh dari: Defence Technical Information Center website <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a204917.pdf>
- Wolff, S. B. (1998). *The role of caring behavior and peer feedback in creating team effectiveness* (Doctoral dissertation). Available from Proquest Dissertation and Theses database. (UMI No. 9828261).