

TEAM AND TEAM WORK MENURUT MANAJEMEN PENDIDIKAN

Oleh: Misnan¹

ABSTRAK

Hubungan kerjasama dalam komunitas manusia membuat segala sesuatunya menjadi hal yang mudah, baik itu melalui kerjasama dalam jasa penerbangan sampai kepada kerjasama jalinan usaha internet. Kerjasama adalah sebuah jalinan yang baik dilakukan dalam organisasi, dan kerjasama tim/kelompok adalah jalinan yang baik juga bagi para anggotanya masing-masing. Sebagaimana kerjasama dalam kehidupan secara menyeluruh, bagian dari jalinan kerjasama secara berkelompok bisa menguatkan pengaruh terhadap sikap dan tingkah laku. Hubungan antar individual bisa membantu orang lain untuk bekerja lebih baik lagi seperti bertukar pikiran, saling berkomunikasi, respon terhadap keberuntungan, dan bisa menghindari pertikaian antar sesama. Dan bagian dari jalinan kerjasama juga bisa membantu untuk memenuhi kebutuhan bahwa sulitnya untuk saling berjumpa dalam sebuah pertemuan yang diadakan pada setiap harinya. Dengan pemberian ide juga merupakan hubungan sosial. Kelompok dan Tim adalah dua konsep berbeda. Kelompok atau group didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang saling bergantung dan bekerjasama, yang secara bersama berupaya mencapai tujuan. Kelompok kerja (work group) adalah kelompok yang para anggotanya saling berinteraksi terutama untuk saling berbagi informasi untuk membuat keputusan guna membantu satu sama lain dalam wilayah kewenangannya masing-masing. Kelompok kerja tidak memiliki kebutuhan ataupun kesempatan untuk terlibat di dalam kerja kolektif yang memerlukan upaya gabungan dari seluruh anggota tim. Akibatnya, kinerja mereka sekadar kumpulan kontribusi parsial dari seluruh individu anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang menciptakan tingkat kinerja keseluruhan yang lebih besar ketimbang totalitas input yang mereka berikan. Sementara itu, Tim Kerja mengembangkan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinasi. Upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar ketimbang totalitas input para individunya.

Kata Kunci: Tim Work, Manajemen, Pendidikan

A. PENDAHULUAN

Teamwork adalah kumpulan beberapa orang yang mempunyai macam-macam keahlian., barangsiapa yang bekerjasama untuk membangkitkan tujuan utama mereka dimana hal tersebut melibatkan mereka sendiri secara kontinuitas dan berkesinambungan berpacu hanya untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari kerjasama kelompok tersebut. *Teamwork* juga merupakan sebuah proses kerja kelompok orang secara bersama-sama untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Seorang manajer seharusnya menunjukkan

¹ Dosen Tetap Prodi PAI FTK UIN Arraniry Banda Aceh

sedikitnya ada 4 aturan utama dalam hal menghadapi persaingan di antara team/kelompok, yakni:²

1. Team-leader; kelompok terpimpin. Tujuannya untuk kerja kelompok secara terpimpin;
2. Facilitator; fasilitas/sarana dan prasarana. Tujuannya adalah bimbingan dan kerjasama untuk menghasilkan pengaruh yang kuat di antara tim;
3. Member; anggota. Tujuannya untuk membantu dalam sebuah proses kepemimpinan dan;
4. Coach; pelatih. Tujuannya adalah sebagai pembela antar kelompok satu dengan yang lainnya

Teams and teamwork merupakan jalinan kerjasama dalam bidang organisasi. Yang dimaksud dalam pengertian ini adalah jalinan kerjasama yang memiliki potensi dalam pengembangan dan peningkatan mutu kualitas dalam manajemen organisasi. Bila hal ini dikaitkan dengan organisasi manajemen pendidikan, maka hal utama adalah:

1. Organisasi Manajemen Pendidikan dipandang sebagai dasar pembentukan dan penguatan pembelajaran;
2. Organisasi Manajemen Pendidikan dilihat dan dapat diikuti sebagai pondasi terhadap otorisasi pelaksanaan pembelajaran;
3. Organisasi Manajemen Pendidikan adalah alat revitalisasi dan restrukturisasi pembelajaran.

Adanya *teams* dan *teamwork* di sini diperoleh untuk memobilisasi transparansi antara organisasi *teams* dan organisasi *teamwork*. Karena pada dasarnya *teams* dan *teamwork* tidaklah sama dalam norma. Teritorial *teams* hanya mengacu pada kelompok tertentu saja, bila *teamwork* notabennya di landasan *puprose goal of education* (keberhasilan dalam dunia pendidikan). Sebuah tim kerjasama dikatakan sebagai tim yang ditunjukkan dan didukung oleh sebuah organisasi perkumpulan resmi. Mereka para anggota organisasi memenuhi segala sesuatunya tentang peraturan-peraturan yang memuat AD/ART organisasi.

B. PEMBAHASAN

1. Konsep Dasar Kelompok dalam Nilai dan Norma

Kelompok mengembangkan pola hubungan sosialnya sendiri, termasuk kode dan praktek (norma) yang patut ditunjukkan lewat perilaku kelompok tersebut. Norma yang ada dalam kelompok yang bersifat informal misalnya:

- a. Tidak menghasilkan output yang terlalu besar dibandingkan para anggota lain atau melebihi batasan produksi yang ditetapkan kelompok;
- b. Tidak menghasilkan produksi atau output yang lebih rendah ketimbang yang diberlakukan kelompok:

² John. R. Schermerhorn, *Introduction to Managemen* (New York: John Wiley & Sons, Inc 2010), hal. 377

- c. Tidak mengatakan sesuatu pada supervisor atau manajemen yang bisa membahayakan anggota kelompok lainnya; dan
- d. Orang dengan otoritas atas anggota kelompok lain, semisal inspektur seharusnya tidak mengambil keuntungan dari senioritasnya tersebut atau menjaga jarak sosial dengan kelompok.

Kelompok punya sistem sanksinya sendiri, termasuk tindakan kasar, merusak hasil pekerjaan, menyembunyikan peralatan kerja, mengelabui inspektur dan menghambat pekerjaan para anggota yang dianggap tidak sesuai dengan norma-norma kelompok. Ancaman kekerasan fisik juga kerap terjadi, dan kelompok telah mengembangkan sistem penghukuman terhadap para pelanggar bahkan dengan meninju tangan si pelanggar. Metode seperti ini telah dikenal sebagai pengendalian konflik di dalam kelompok. Suatu penelitian yang dilakukan Economic & Social Research Council memberi perhatian pada pentingnya norma-norma sosial di antara para pekerja. Mereka menyelidiki apakah pekerja selain diarahkan oleh insentif uang juga diarahkan oleh tekanan yang dilancarkan rekan kerja mereka? Peran kelompok yang satu memiliki kebutuhan akan peran yang berbeda bagi para anggotanya ketika diperbandingkan kelompok lain. Seseorang akan mudah memahami perilaku seseorang di dalam suatu situasi khusus jika orang tersebut mengetahui peran seperti apa yang orang tersebut tengah mainkan. Sehubungan dengan peran ini, sejumlah penelitian menyatakan kesimpulan berikut:

- a. Orang punya beragam peran;
- b. Orang belajar peran dari rangsangan di sekitar mereka yang muncul dari teman, buku, film, dan televisi;
- c. Orang punya kemampuan berganti peran secara cepat tatkala mereka mengenali suatu situasi yang secara menuntut perubahan peran dan
- d. Orang kerap mengalami konflik peran tatkala peran di satu situasi bertabrakan dengan peran di situasi lainnya.

Kelompok-kelompok saling berbeda sehubungan dengan masalah kohesivitas. Kohesivitas adalah derajat mana anggota tertarik pada anggota lainnya dan termotivasi untuk tetap bertahan di dalam kelompok. Contohnya, suatu kelompok memiliki kohesivitas tatkala para anggotanya sering meluangkan sejumlah besar waktu luang, baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan, secara bersama. Menentukan perilaku keseluruhan dari suatu kelompok. Kelompok berukuran kecil lebih cepat menyelesaikan tugas ketimbang kelompok yang besar. Jika suatu kelompok terlibat dalam penyelesaian masalah, maka kelompok yang lebih besar secara konsisten cenderung menyelesaikannya secara lebih ketimbang kelompok yang lebih kecil. Dalam hal penyelesaian ini. kelompok yang lebih besar memperoleh masukan-masukan berbeda dan variatif yang lebih banyak. Jadi jika sasaran kelompok adalah menemukan fakta, maka kelompok besar akan lebih efektif. Di sisi lain, kelompok kecil lebih baik dalam melakukan hal-hal yang produktif karena faktor inputnya. Kelompok yang terdiri stas 7

anggota cenderung lebih efektif dalam melakukan tindakan ketimbang kelompok yang terdiri atas 100 orang.

Hampir sebagian kegiatan kelompok butuh variasi keahlian dan pengetahuan. Dengan demikian masuk akal guna menyimpulkan kelompok heterogen lebih mungkin punya kemampuan dan informasi yang variatif dan sebab itu lebih efektif dalam menyelesaikan suatu persoalan ketimbang kelompok yang homogeny, Status adalah tingkat prestise, posisi, atau peringkat di dalam kelompok. Status bisa ditentukan secara formal oleh kelompok. Namun, pembicaraan mengenai status ini kerap ditujukan dalam membahas status dalam konteks kelompok informal. Status yang bersifat informal dapat diperoleh berdasarkan pendidikan, usia, jenis kelamin, keahlian, ataupun pengalaman. Segala atribut bisa memiliki nilai status jika orang lain di dalam kelompok memandang status tersebut berharga. Harus dipahami bahwa status formal sama pentingnya dengan status informal.

2. Kelompok Formal dan Informal

Kelompok-kelompok di dalam organisasi secara sengaja direncanakan atau sengaja dibiarkan terbentuk oleh manajemen selaku bagian dari struktur organisasi formal. Kendati begitu, kelompok juga kerap muncul melalui prosen sosial dan organisasi informal. Organisasi informal muncul lewat interaksi antar pekerja di dalam organisasi dan perkembangan kelompok jika interaksi tersebut berhubungan dengan norma perilaku mereka sendiri, kendali tidak digariskan lewat struktur formal organisasi. Dengan demikian, terdapat perbedaan antara kelompok formal dan informal.

a. Kelompok Formal

Kelompok ini dibangun selaku akibat dari pola struktur organisasi dan pembagian kerja. Contohnya, pengelompokan kegiatan-kegiatan pekerjaan yang relast serupa ke dalam satu kelompok Kelompok ini merupakan hasil dari sifat teknologi yang diterapkan perusahaan dan berhubungan dengan cara bagaimana suatu pekerjaan dilakukan Kelompok juga terjadi tatkala sejumlah orang pada tingkat atau status yang sama dalam organisasi memandang diri mereka sebagai satu kelompok Contoh kepala kepala departemen saatu perusahaan industri baja atau kepala kepala dinas ruata kabupaten, attu guru-guru Kelompok formal tercipta untuk mencapai tujuan organisasi Kelompok ini sangat memperhatikan aspek kegiatan kerja yang terkoordinasi Orang-orang disatukan bersama berdasar peran yang telah ditentukan di dalam struktur organisati Sifat pekerjaan adalah aspek dari kelompok formal Sasanin pekerjaan kelompok tersebut diidentifikasi oleh manajemen. Setelah sasaran ini dibentuk, segera menyusul pembentak aturan-aturan, hubungan, dan norma perilaku di kelompok tersebut

Kelompok formal cenderung permanen, kendati terdapat perubahan keanggotaan aktualnya Kendati demikian, kelompok formal temporer ini juga

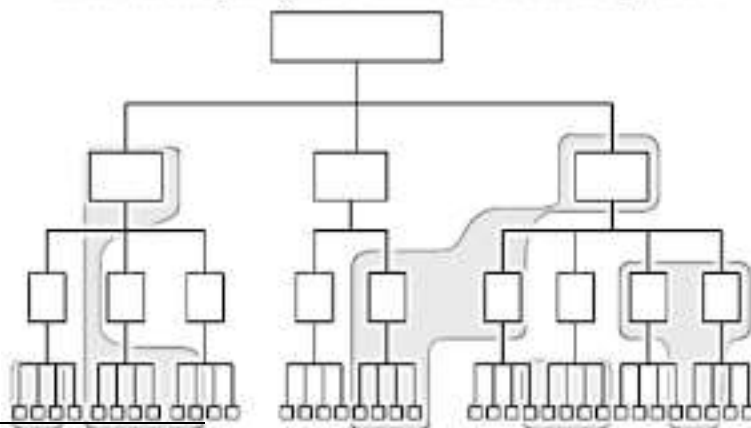
diciptakan oleh manajemen, misalnya pembentukan tim-tim berorientasi proyek dalam organisasi yang bercorak matriks Kelompok kerja formal dapat dibedakan lewat sejumlah cara, semisal berdasar keanggotaan tugas yang dilakukan, sifat teknologi, atau posisi di dalam struktur organisasi.³

b. Kelompok Informal

Di dalam struktur organisasi formal, selalu terdapat struktur informal. Setiap struktur organisasi formal, khususnya seputar sistem hubungan peran peraturan, dan prosedur di antara para anggotanya, akan ditanggapi oleh penafsiran dan pengembangan para pekerja di tingkat informal. Kelompok informal pembentukannya lebih didasarkan pada hubungan dan persetujuan informal di antara para anggota kelompok ketimbang hubungan peran yang telah ditentukan manajemen. Hubungan informal tersebut dibentuk untuk memuaskan kebutuhan sosial dan psikologis para anggota kelompok, sehingga tidak mesti berhubungan dengan tugas-tugas organisasi yang harus mereka laksanakan. Kelompok mungkin saja menggunakan aneka cara demi memuaskan afiliasi anggota dan motivasi sosial lainnya yang dianggap kurang tersedia di dalam situasi kerja organisatoris. Kelompok informal ini utamanya banyak terentuk dalam organisasi industri. Keanggotaan dalam kelompok informal dapat bersifat lintas struktur formal. Mereka terdiri atas individu yang berasal bagian organisasi yang berbeda ataupun tingkatan yang berbeda pula, baik vertikal, diagonal, maupun horisontal.

Kelompok informal dapat bercorak serupa dengan kelompok formal. ataupun bisa pula terdiri atas sebagian kelompok formal. Anggota kelompok informal mengangkat pemimpin informalnya sendiri yang nantinya menjalankan otoritas dengan persetujuan dari para anggota. Pemimpin informal biasanya dipilih berdasarkan kriteria kemampuan seseorang dalam mewakili nilai dan sikap para anggota, membantu menyelesaikan konflik, memimpin kelompok untuk memuaskan kebutuhannya, atau bernegosiasi dengan manajemen atau orang lain di luar kelompoknya, seperti tampak pada skema-skema berikut:

Skema 1: Kelompok Informal Lintasi Struktur Formal Organisasi



³ Marvin E Shaw, *Group Dynamics. The Psychology of Small Group Behavior*, Zed (New York: Mc Graw-Hill, 1976), Harold JJ.eavitt, *Suppose we Took Groups More Seriously In Eugene L Cass and Frederick G.Zimmer, eds. Man and Work in Society (New York: Van Nostrand Reinhold, 1975), h. 67-77.*

Contoh yang paling kini mewakili garis vertikal, yang tengah mewakili garis diagonal, dan yang paling kanan mewakili garis horisontal.⁴

Bila hal di atas dikaitkan dengan struktur di kelembagaan pendidikan maka struktur sosial dan moral di lembaga pendidikan baik formal dan non formal tidak terlepas dari kebijakan dan analisis antar bagan garis struktural, karena struktur sosial yang dibangun membentuk kolaborasi dan elaborasi sifat kepemimpinan serta rasa tanggung jawab dalam menilai atau mengevaluasi disetiap pengembangan pendidikan, hal ini juga dikaitkan dengan *teams* dan *teamwork*. Tujuannya adalah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang baik. N.A. Ametemben merumuskan tujuan-tujuan struktur sosial supervisi pendidikan melalui *teams* dan *teamwork* dengan memperhatikan beberapa faktor yang sifatnya khusus, sehingga dapat membantu mencari dan menentukan kegiatan supervisi yang lebih efektif.⁵

Membangun kebersamaan melalui *teams* dan *teamwork* dalam supervisi pendidikan membutuhkan semangat persatuan dan dalam semangat persatuan tersebut dilandasi rasa memiliki tanggung jawab dalam menentukan arah pendidikan di sekolah yang lebih berkompetensi dan berkompetisi. Dalam membangun partisipasi aktif, supervisor dalam hal ini yang dijadikan sebagai suplemen subjektifnya adalah kepala sekolah harus mengutamakan dan menomorsatukan teknik penilaian terpadu dalam setiap pengembangan program.

Struktur informal dalam memajukan pendidikan dan pengaruhnya menjadikan struktur tersebut mempunyai tanggung jawab penuh dalam setiap pengembangan dan invansinya, hal ini berkaitan dengan stakeholders di antaranya melalui kelembagaan yayasan, komite madrasah, instansi pemerintah, kepala sekolah, guru serta murid hal ini dikarenakan bahwa pendidikan tersebut adalah milik bersama. Supervisi dengan segala usahanya diarahkan pada pembinaan dan pengembangan aspek aspek yang terdapat dalam situasi penibelajaran, sehingga akan tercipta suatu situasi yang dapat menunjang pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, yang dimaksudkan dengan situasi pembelajaran dalam struktur informal di sekolah ialah situasi dimana terjadi proses interaksi antara guru dan murid dalam usaha mencapai tujuan belajar yang telah ditentukan.⁶

c. Fungsi Kelompok Informal

Menurut Robbins, kelompok informal punya beberapa fungsi berikut:

- Pelestarian budaya kelompok informal. Budaya dalam konteks ini berarti seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang menciptakan pedoman penerimaan dan perilaku kelompok. Seseorang hanya bisa menjadi anggota suatu kelompok

⁴ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organization Behavior*, 7th Edition (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003), h. 101.

⁵ Alfonso, *The Headmasters' Plan in Increasing Program* (Beverly Hills: Inc Server, 1991), h. 78.

⁶ Suharsimi Arikunto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), h. 65.

informal hanya jika mau menerima budaya ini. Jika tidak mau menerima budaya, maka seseorang akan dianggap "orang luar" atau "diisolasi."

- Pemeliharaan sistem komunikasi. Kelompok menginginkan seluruh informasi yang berdampak pada kesejahteraan mereka, baik positif ataupun negatif. Jika kelompok menentang suatu kebijakan atau motif di belakang suatu tindakan manajemen, maka mereka akan mencari gantungan lewat saluran komunikasi formal dan menyebarkan informasi tersebut ke tiap-tiap anggota organisasi.
- Pelaksanaan kontrol sosial. Konformitas atas suatu budaya kelompok informal dikuatkan melalui pemberiakuan teknik-teknik kendali sosial dari yang bersifat halus seperti teguran atau isolasi sementara ataupun yang konyol seperti penjejalan ataupun tindak kekerasan.
- Provisi minat dan kesenangan di dalam kehidupan kerja. Banyak pekerjaan sifatnya monoton sehingga gagal meraih atensi dari para pekerja. Pekerjaan juga dianggap sedikit menawarkan prospek masa depan yang baik. Atas kondisi ini, para pekerja mencoba melakukan kompensasi lewat hubungan interpersonal yang disediakan oleh kelompok dan di dalam aktivitas tersebut, waktu luang digunakan untuk "gosip", "canda", "dugem" dan bahkan hal yang negatif seperti "berjudi", "mencari keributan" atau "mabuk-mabukan".
- Robbins menyebut sejumlah klasifikasi kelompok, yang menurutnya terdiri atas : (1) Kelompok Komando, (2) Kelompok Pekerjaan, (3) Kelompok Kepentingan, dan (4) Kelompok Pertemanan. Kelompok 1 dan 2 ada dalam ikatan kelompok formal, sementara kelompok 3 dan 4 ada dalam ikatan *kelompok* informal. Berikut adalah alasan mengapa orang bergabung ke dalam kelompok:

Tabel 1
Alasan orang gabung kelompok

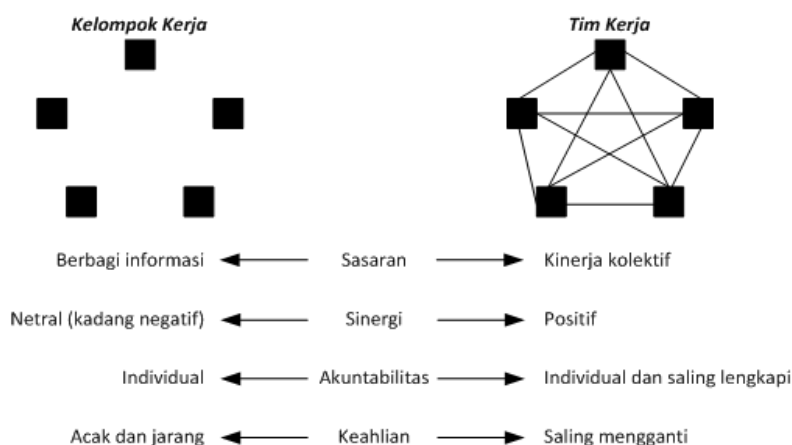
Alasan	Keuntungan
Keamanan	Dengan bergabung, individu akan dapat mengurangi rasa tidak aman akibat 'sendirian' orang merasa kuat, punya sedikit keraguan, dan lebih tahan terhadap ancaman tatkala menjadi anggota kelompok
Status	Ketergabungan ke dalam kelompok dipandang penting oleh orang lain dan mendapatkan pengakuan serta status bagi anggotanya
Penghargaan Diri	Kelompok dapat menyediakan perasaan bernilai pada diri seseorang
Afiliasi	Kelompok dapat memenuhi kebutuhan sosial Orang menikmati interaksi teratur yang ada di dalam kelompok. Bagi sebagian besar orang, interaksi di lokasi pekerjaan ini merupakan sumber utama terpenuhinya kebutuhan mereka akan afiliasi
Kekuasaan	Apa yang tidak bisa dicapai secara individual kerap menjadi mungkin tatkala dilakukan lewat tindakan kelompok

Pencapaian Sasaran	Ada saat tatkala perlu lebih dari satu orang guna menyelesaikan satu pekerjaan. Dalam konteks ini, manajer menggunakan kelompok formal ketimbang informal
---------------------------	---

d. Perbedaan Kelompok dan Tim dalam Konteks Pekerjaan

Stephen P. Robbins melakukan pembedaan antara *Kelompok Kerja* dengan *Tim Kerja* berdasarkan 4 variabel yaitu Sasaran, Sinergi, Akuntabilitas, dan Keahlian. Perbedaannya dapat dilihat dalam skema-skema berikut;

Skema 2: Beda Kelompok Kerja vs. Tim Kerja



Sementara itu, penulis lain seperti Laurie J. Mullins membedakan Kelompok dan Tim berdasarkan 6 variabel yaitu: Ukuran, Seleksi, Kepemimpinan, Persepsi, Gaya, dan Semangat. Taksonomi beda lengkapnya sebagai berikut:⁷

Tabel 2
Taksonomi Beda Variabel Tim dan Kelompok versi Robbins

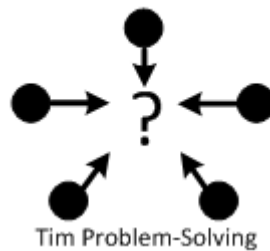
<i>Variabel</i>	<i>Tim</i>	<i>Kelompok</i>
<i>Ukuran</i>	Terbatas	Medium dan Besar
<i>Seleksi</i>	Krusial	Imaterial
<i>Kepemimpinan</i>	Berbagi atau dirotasi	Solo
<i>Persepsi</i>	Pemahaman pengetahuan saling melengkapi	Fokus pada pemimpin
<i>Gaya</i>	Peran koordinasi yang tersebar	Konvergensi, konformisme
<i>Semangat</i>	Interaksi dinamis	Kebersamaan mengalahkan musuh

⁷ Laurie J. Mullins, Management and Organizational Behavior, 7 Edition (Essex Pearson Education Limited, 2005), h. 520.

e. Jenis-Jenis Tim

Kata tim mulai populer sejak 1980-an. Bentuk tim awalnya serupa satu sama lain. Mereka umumnya terdiri atas 4 hingga 12 pekerja yang dibayar *per* jam dari departemen yang sama yang saling bertemu sekian jam setiap minggu untuk membahas peningkatan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja. Tim seperti ini disebut Tim *Problem-Solving*. Dalam tim jenis ini, para anggota saling berbagi gagasan dan menawarkan saran seputar proses dan metode kerja seperti apa yang perlu dilakukan agar produktivitas dapat ditingkatkan. Jarangkali tim tim ini diberikan otoritas untuk secara *unilateral* (sendirinya) menerapkan saran mereka ke dalam tindakan. Satu hal yang dikenal sebagai bentuk Tim *Problem-Solving* adalah *Lingkaran Kualitas*. Ini merupakan tim kerja terdiri atas gabungan 8 hingga 10 pekerja dan supervisor yang saling berbagi gagasan wilayah kewenangan dan bertemu secara teratur guna mendiskusikan masalah kualitas pekerjaan mereka, menyelidiki sebab-sebab masalah, dan merekomendasikan penyelesaian.

Model 1: Tim Problem-Solving

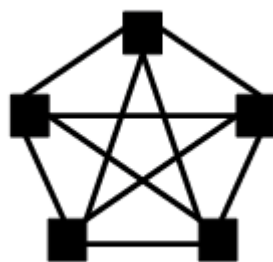


Tim *Problem-Solving* sudah ada di jalur yang benar, tetapi mereka tidak beranjak jauh dalam hal pelibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan (apalagi implementasi) yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Kekurangan ini mendorong eksperimen dari tim yang benar-benar otonom yang tidak hanya bercorak *problem-solving* melainkan juga menerapkan penyelesaian dan punya kewenangan penuh atas hasil-hasilnya. Tim *Work Self-Managed* umumnya terdiri atas 10 hingga 15 orang yang mengambil alih tanggung jawab dari para supervisor. Tanggung jawab ini termasuk kendali menyeluruh atas kecelakaan kerja, penentuan penilaian pekerjaan, pemecahan masalah organisasi, dan pilihan prosedur-pemeriksaan yang dilakukan secara kolektif. Tim ini bahkan memilih sendiri anggotanya. Robbins mencontohkan *Xerox*, *General Motors*, *Coors Brewing*, *PepsiCO*, *Hewlett-Packard*, *Honeywell*, *M&M/Mars*, dan *Aetna Life* sebagai contoh sejumlah nama perusahaan populer yang telah mengimplementasikan konsep tim *self-managed work*. Perkiraan menyebut sekitar

30% pekerja Amerika Serikat menggunakan bentuk tim, dan diantara firma-firma besar, jumlah tersebut mendekati angka 50%.⁸

⁸ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organization Behavior*, 7 Edition (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003), h. 124.

Model 2: Tim Self-Managed Work

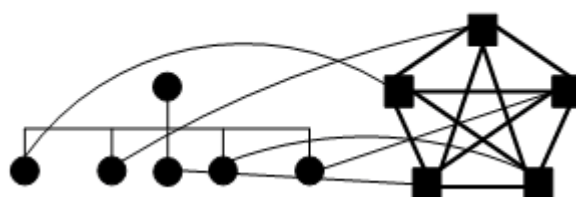


Tim Self-Managed Work

Menurut Robbins, *Custom Research, Inc*, firma riset pemasaran di Minneapolis, Amerika Serikat secara historis telah mengorganisir departemen-departemen yang bersifat fungsional, tetapi manajemen senior menyimpulkan bahwa departemen-departemen tersebut tidak mampu memenuhi kebutuhan yang berubah-ubah dari klien-klien firma. Akibat dari hal tersebut, firma ini menggagas dibentuknya satu tim lintas departemen yang bertujuan meningkatkan komunikasi dan penelusuran catatan kerja, yang akan membawa pada peningkatan produktivitas dan kepuasan klien. Organisasi ini mencerminkan *Tim Cross-Functional*. Tim ini terdiri atas pekerja-pekerja dari tingkat hirarki yang serupa tetapi beda wilayah pekerjaannya. Mereka bergabung bersama guna menyelesaikan suatu pekerjaan. Robbins menyebutkan, banyak organisasi sudah menggunakan *Tim Cross-Functional* seperti ini semisal IBM membentuk gugus tugas tahun 1960-an yang terdiri atas pekerja lintas departemen dalam perusahaan guna mengembangkan Sistem 360 yang terbukti sukses. Gugus tugas tiada lain melainkan *Tim Cross-Functional* yang sifatnya temporer. Namun, Robbins mencatat bahwa ledakan penggunaan *Tim Cross-Functional* kemudian juga terjadi di tahun 1980-an yang dilakukan oleh Toyota, Honda, Nissan, BMW, *General Motors*, *Ford*, dan *DaimlerChrysler*.

Sebagai contoh, masih menurut Robbins, antara tahun 1999 hingga Juni 2000 manajemen senior IBM menarik 21 pekerja dari sekitar 100 ribu staf teknologi informasinya guna meminta saran bagaimana perusahaan bisa cepat menyelesaikan proyek dan memasarkan produk secara cepat ke pasar. Ke-21 anggota dipilih karena mereka punya karakteristik yang serupa dimana mereka pernah berhasil memimpin proyek-proyek berjangka cepat "Speed Team", demikian julukan tim tersebut, bekerja selama 8 bulan saling berbagi informasi, menguji perbedaan antara proyek-proyek berjangka cepat dan lambat, dan mereka mampu melahirkan rekomendasi-rekomendasi seputar bagaimana IBM bisa mempercepat produksinya.

Model 3: Tim Cross-Functional

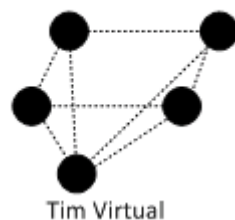


Tim Cross-Functional

Tim-tim yang telah dibahas melakukan pertemuan *face-to-face*. Tim Virtual menggunakan teknologi komputer guna menghubungkan orang-orang yang terpisah secara fisik guna mencapai sasaran bersama. Teknik tersebut memungkinkan orang saling bekerjasama lewat metode *online*, kendati mereka dipisahkan yuridiksi negara bahkan benua. Tim *Virtual* dapat melakukan lebih banyak hal ketimbang tim-tim lainnya, terutama dalam hal berbagi informasi, pembuatan keputusan, dan perampungan pekerjaan. Mereka terdiri atas para anggota dari organisasi yang sama ataupun hubungan anggota organ dengan para pekerja dari organisasi lain semisal *supplier* ataupun partner perusahaan. Terdapat 3 faktor utama yang membedakan Tim Virtual dengan tim-tim lain yang *face to face*, yaitu (1) Ketiadaan komunikasi lisan-fisik, (2) terbatasnya konteks sosial, dan (3) kemampuan mengatasi masalah waktu dan hambatan tempat. Dalam komunikasi *face-to-face*, orang menggunakan paraverbal seperti nada suara, intonasi, dan volume suara serta nonverbal seperti gerak mata, roman muka, gerak tangan, dan bahasa tubuh lainnya. Keduanya semakin menjelaskan komunikasi, tetapi kini hal-hal tersebut nihil di dalam Tim Virtual. Tim Virtual menderita kekuarangan laporan sosial yang manusiawi akibat interaksi langsung yang kecil diantara para anggotanya.

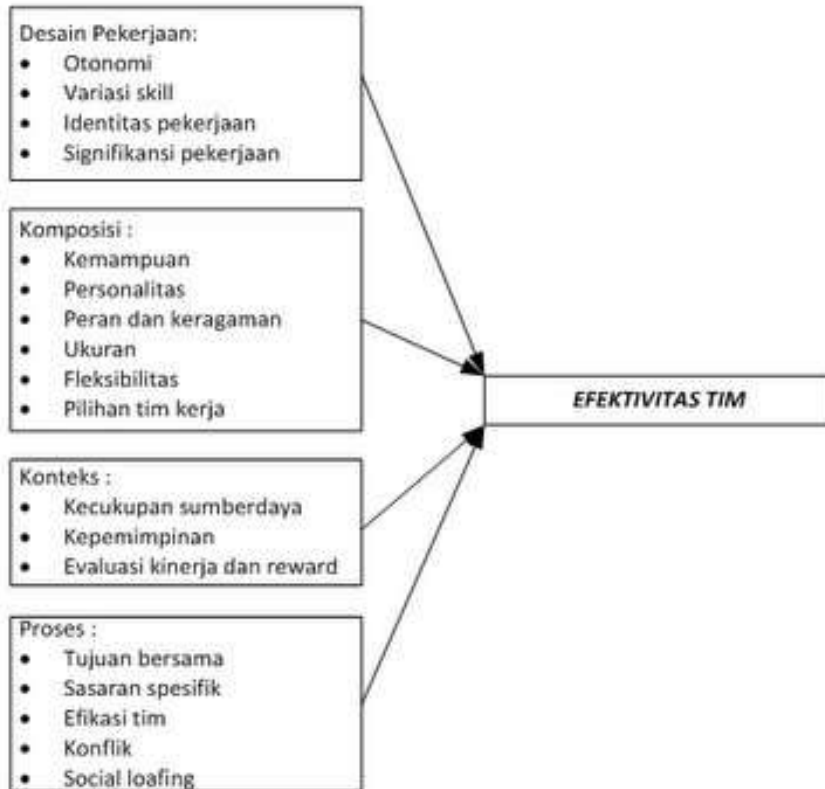
Robbins mencontohkan, perusahaan seperti *Hewlett-Packard*, *Boeing*, *Ford*, *VeriFone*, dan *Royal Dutch/Shell* menjadi pengguna utama Tim Virtual ini. *VeriFone*, contoh Robbins lebih lanjut, adalah perusahaan perakitan mesin pembaca informasi kartu kredit, di mana penggunaan Tim Virtual-nya memungkinkan 3000 karyawannya, yang berlokasi di seluruh penjuru dunia, untuk kerja bersama mendesain proyek, merencanakan pemasaran, dan membuat presentasi penjualan. Lebih jauh, wakil presiden *VeriFone* menyatakan "*Kami tidak memindahkan orang. Jika seseorang nikmat tinggal di Colorado dan bisa melakukan pekerjaan dari sana, kenapa kami harus mengintimidasinya?*"

Model 4: Tim Virtual



Ukuran efektivitas suatu tim kerja tersembul di bawah ini:

Model 5: Model Analisis Efektivitas Tim berikut Variabel-variabel Bebasnya



Variabel desain kerja meliputi variabel-variabel seperti kemerdekaan dan otonomi, kesempatan menggunakan aneka keahlian dan bakat, kemampuan menyelesaikan pekerjaan atau menciptakan produk, dan mengerjakan tugas atau proyek yang punya dampak signifikan atas orang lain. Komposisi dalam kategori ini terdiri atas variabel-variabel yang berhubungan dengan bagaimana tim harus diisi, lewat:

1. Kemampuan, dalam tim dibutuhkan orang yang ahli dalam membuat keputusan dan problem solving, teknis, dan interpersonal skill;
2. Personalitas, yaitu The Big Five personality seperti ada dalam pendekatan sifat dalam kepemimpinan;
3. Pengalokasian peran dan keragaman, yaitu tim harus memiliki 9 peran yaitu:
 - a. *creator-inovator* - menginisiatif gagasan kreatif,
 - b. *explorer-promoter* - juara gagasan setelah dimulai;
 - c. *assessor-developer* - menganalisa pilihan keputusan;
 - d. *thruster-organizer* - menyediakan struktur;
 - e. *concluder-produce* - menyediakan arah dan mengikutinya;
 - f. *controller-inspector* - memeriksa rincian;
 - g. *upholder-maintainer* – bertarung di pertempuran luar;
 - h. *reporter-adviser* - menjadi informasi seluas-luasnya; dan

- i. *linker* - mengkoordinir dan mengintegrasikan.
4. Fleksibilitas anggota - Tim terdiri atas individu-individu fleksibel anggotanya dapat saling melengkapi tugas satu sama lain. Ini nyata berguna bagi suatu tim karena secara signifikan mampu meningkatkan adaptabilitas dan membuatnya luwes di mata para anggotanya. pemilihan anggota dilancarkan atas mereka yang memiliki fleksibilitas, yang lalu secara silang melakukan latihan untuk mengerjakan pekerjaan anggota lain.

Tiga faktor kontekstual yang muncul paling signifikan sehubungan dengan kinerja tim adalah adanya sumber daya yang mencukupi, kepemimpinan yang efektif, dan evaluasi kinerja dan sistem *reward* yang mencerminkan kontribusi tim. Sumber daya mencukupi. Kelompok kerja adalah bagian kecil dari sistem organisasi sebagai totalitas. Seluruh tim kerja bersandar pada sumber daya di luar kelompok agar tetap hidup. Kelangkaan sumber daya langsung mengurangi kemampuan tim untuk bekerja secara efektif. Faktor yang paling penting dari sumber daya ini adalah dukungan dari organisasi secara keseluruhan, terutama dana, sumber daya manusia, dan pendelegasian wewenang. Kepemimpinan dan Struktur Anggota tim harus setuju siapa dapat melakukan apa dan memastikan seluruh anggota berkontribusi secara sama dalam pembagian beban pekerjaan. Sebagai tambahan, tim perlu menentukan bagaimana jadwal kerja tim sebaiknya dirancang, skill apa yang dibutuhkan bagi kemajuan tim, bagaimana kelompok menyelesaikan konflik, dan bagaimana kelompok membuat dan memodifikasi keputusan yang sebelumnya pernah dibuat. Kepemimpinan tidak selalu dibutuhkan. Contoh, bukti-bukti menunjukkan bahwa tim yang bekerja secara mandiri (*self-managed work team*) kerap menunjukkan kinerja yang lebih baik ketimbang tim yang punya pemimpin yang diangkat secara formal. Pemimpin dapat merusak kinerja, baik tatkala mereka ikut campur dalam kerja-kerja yang tengah dilakukan tim *self-managed work*. Dalam Tim *Self-Managed Work*, anggota tim menyerap banyak pekerjaan secara lebih besar ketimbang yang bisa diasumsikan oleh manajer. Evaluasi Kinerja dan Sistem Reward. Secara tradisional, evaluasi berorientasi individu dan sistem reward harus dimodifikasi guna merefleksikan kinerja tim. Evaluasi kinerja individu seperti upaya resmi per jam, insentif individu, dan sejenisnya tidak konsisten dengan perkembangan kinerja tinggi yang ditunjukkan tim. Jadi, selaku tambahan guna pengevaluasian dan mereward pekerja bagi kontribusi individualnya di dalam tim, manajemen harus mempertimbangkan appraisal berdasar kelompok, pembagian keuntungan, perolehan saham, insentif kelompok, dan modifikasi sistem lainnya yang akan menguatkan upaya dan komitmen tim.

Kategori terakhir berhubungan dengan efektivitas tim adalah variabel proses. Variabel-variabel proses terdiri atas komitmen setiap anggota tim terhadap tujuan, pembentukan sasaran tim secara khusus, *efikasi* tim, manajemen konflik yang terorganisasi baik, serta pengurangan *social loafing*. *Tujuan Bersama*. Tim yang efektif harus punya tujuan bersama sekaligus bermakna, berfungsi sebagai arahan, momentum, dan komitmen di antara anggotanya. Tujuan ini dapat dibaratkan sebuah

visi. Ia lebih luas ketimbang sasaran tertentu saja. *Sasaran Spesifik*. Tim yang sukses adalah yang mampu menerjemahkan tujuan bersama mereka ke dalam sasaran kinerja yang realistis, spesifik, dan bermakna. *Efikasi Tim*. Tim yang efektif punya kepercayaan diri Mereka yakin mereka akan berhasil. Hanya sukses yang mampu melahirkan sukses. Tim yang telah sukses meningkat keyakinan mereka untuk meraih sukses di masa datang. Kesuksesan akan memotivasi mereka lebih keras lagi untuk mencapai kesuksesan yang lebih besar.

Tingkat Konflik. Konflik dalam tim tidak selamanya buruk. Tim yang sama sekali tidak pernah terlibat konflik akan mandek dan apatis. Jadi, konflik sebenarnya meningkatkan efektivitas tim, kendati tidak semua konflik punya pengaruh positif. Konflik hubungan yang berdasarkan ketidaknyamanan antar individu, ketegangan, dan permusuhan terhadap orang lain selalu bersifat disfungsi, merugikan. Kendati begitu, pada tim yang menunjukkan kegiatan nonrutin, ketidaksetujuan antar anggota seputar pekerjaan tidak terlampaui punya daya rusak tinggi. *Social Loafing*, Individu dapat bersembunyi di dalam kelompok. Mereka dapat terlibat dalam *social loafing* dalam upaya kelompok karena kontribusi individu tidak bisa diidentifikasi secara mudah. Tim yang efektif menggarisbawahi kecenderungan ini dengan menahan mereka yang akuntabel baik di tingkat individu ataupun tim.

C. PENUTUP

Teams dan *teamwork* adalah jalinan kerjasama dalam konsep penekanan terhadap golongan. Golongan yang dianggap di sini adalah yang memiliki kemampuan untuk menjalankan proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Kelompok heterogen lebih mungkin punya kemampuan dan informasi yang variatif dan sebab itu lebih efektif dalam menyelesaikan suatu persoalan ketimbang kelompok yang homogeny. Status adalah tingkat prestise, posisi, atau di dalam Status bisa ditentukan secara formal oleh kelompok. Namun, pembicaraan mengenai status ini kerap ditujukan dalam membahas status dalam konteks kelompok informal. Status yang bersifat informal dapat diperoleh berdasarkan pendidikan, usia, jenis kelamin, keahlian, ataupun pengalaman. Segala atribut bisa memiliki nilai *status* jika orang lain di dalam kelompok memandang status tersebut berharga. Keuntungan dalam *Teams* dan *teamwork* adalah lebih banyak menghasilkan sebuah kesepakatan, dapat menyelesaikan masalah dengan cepat dan mudah, banyak memberikan bentuk kreatifitas dan inovasi, meningkatkan kualitas kesolidan, komitmen yang besar dalam sebuah tugas, menciptakan motivasi yang tinggi melalui aksi bersama, lebih baik dalam bentuk pengontrolan serta disiplin waktu dan lebih banyak dari komunitas yang membutuhkan rasa ketenteraman. Oleh karenanya fokus dalam *teams* dan *teamwork* adalah mencapai kepuasan dalam program yang diterapkan pada proses peningkatan solid secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- John. R. Schermerhorn, *Introduction to Managemen*, New York: John Wiley & Sons, Inc
2010
- Marvin E Shaw, *Group Dynamics. The Psychology of Small Group Behavior*, Zed (New
York: Mc Graw-Hill, 1976), Harold JJ.eavitt, *Suppose we Took Groups More
Seriously* In Eugene L Cass and Frederick G.Zimmer, eds. *Man and Work in Society*,
New York: Van Nostrand Reinhold, 1975
- Stephen P. Robbins, *Essentials of Organization Behavior*, 7th Edition , Upper Saddle River,
New Jersey: Prentice Hall, 2003
- Alfonso, *The Headmasters' Plan in Increasing Program*, Beverly Hills: Inc Server, 1991
- Suharsimi Arikunto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja
Rosdakarya, 2004
- Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, 7 Edition, Essex Pearson
Education Limited, 2005
- Stephen P. Robbins, *Essentials of Organization Behavior*, 7 Edition, Upper Saddle River,
New Jersey: Prentice Hall, 2003