



# **MEMAHAMI TIM KERJA**



**Disusun oleh :**

**Nama : Sutyono, S.Pd.SD**  
**NIP : 19640513 198608 1 001**  
**Jabatan : Guru**

**SD 3 KARANGMALANG**

**UPT PENDIDIKAN KECAMATAN GEBOG  
DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA  
KABUPATEN KUDUS  
PROVINSI JAWA TENGAH  
2013**

# MEMAHAMI TIM KERJA

## A. Pendahuluan

Perilaku organisasi (*organization behavior*) pada hakekatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri, yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya padatingkah laku manusia dalam organisasi. Dengan demikian, kerangka dasar teori perilaku organisasi ini didukung oleh dua komponen pokok, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut.

Jadi, perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Aspek pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap manusia, sedang aspek kedua pengaruh manusia terhadap organisasi. Pengertian ini sesuai dengan rumusan Kelly dalam bukunya *Organizational Behavior* yang menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak. Kesemuanya ini memiliki tujuan praktis yaitu untuk mengarahkan perilaku manusia itu kepada upaya-upaya pencapaian tujuan.

Menurut Stephen P. Robbins organisasi adalah unit sosial yang dengan sengaja diatur terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai sasaran atau serangkaian sasaran bersama. Perilaku adalah sikap dan tindakan (*behavior; way of thinking or behaving*). Perilaku Organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Karena berbagai kemajuan teknologi, kompetisi global, dan ketahanan ekonomi dalam masyarakat yang kompleks, banyak jabatan menuntut adanya kolaborasi di antara manusia lintas departemen atau lintas keahlian. Intinya,

pikiran orang banyak akan lebih baik ketimbang pikiran satu orang saja. Membangun sebuah tim adalah suatu proses memilih, mengembangkan, memberikan kemudahan, dan melatih sebuah kelompok kerja agar berhasil mencapai tujuan bersama. Di dalamnya mencakup memotivasi anggota-anggota agar merasa bangga dalam melaksanakan tugas kelompoknya. Pembangun tim (*team builder*) harus mampu memenuhi tuntutan tugas (kualitas hasil, tepat waktu, dsb.) dan memenuhi kebutuhan anggota-anggota kelompok (adil, tidak konflik, dsb.)

Melalui kerjasama dan saling berbagi pengetahuan serta ketrampilan, sebuah tim seringkali mampu menyelesaikan tugas secara efektif, ketimbang dilakukan oleh seorang individu. "*A team is a group organized to work together to accomplish a set of objectives that cannot be achieved effectively by individuals*". Tim boleh jadi merupakan kelompok kerja yang relatif permanen, namun juga bisa bersifat temporer yang bertugas untuk menyelesaikan sebuah proyek tertentu. Tim yang relatif permanen biasanya dinamakan "*natural team work*", sedangkan yang temporer banyak disebut sebagai "*a cross-functional action team*" biasanya terdiri dari orang-orang dari berbagai bagian atau departemen. Bentuk tim yang dianggap paling maju adalah "*self-directed*", karenanya tim semacam ini kurang memerlukan pengawasan, dan memiliki otoritas penuh dalam penyelesaian tugas-tugasnya. Agar tim bisa bekerja secara efektif dalam mengembangkan motivasi, kedekatan, dan produktivitas, banyak organisasi yang memandang pembangunan tim merupakan salah satu aspek dari pengembangan organisasi.

Kelompok dan Tim adalah dua konsep berbeda. Kelompok atau *groups* didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang saling bergantung dan bekerjasama, yang secara bersama berupaya mencapai tujuan. Kelompok kerja (*work groups*) 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 sekedar 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.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian Tim Kerja**

Tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual (Stephen, Timothy 2008:406). Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi.

Allen (2004:21) pekerja tim atau tim kerja adalah orang yang sportif, sensitive, dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim dengan sangat jelas. Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individual mereka menghasilkan satu tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahakan banyak hasil yang lebih besar tanpa peningkatan masukan. Kinerja tim akan lebih unggul daripada kinerja individu jika tugas yang harus dilakukan menuntut ketrampilan ganda.

Sebuah tim (*team*) adalah sebuah unit yang terdiri dari 2 orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka untuk menyelesaikan sebuah tugas yang spesifik (Daft, 2003:171). Definisi ini mempunyai tiga komponen, yakni;

- a. Pertama, diperlukan 2 orang atau lebih. Tim dapat cukup besar, walaupun kebanyakan kurang dari 15 orang.
- b. Kedua, orang dalam sebuah tim melakukan interaksi secara teratur. Orang yang tidak berinteraksi, dan tidak membentuk sebuah tim.

c. Ketiga, orang dalam sebuah tim terbagi sebuah tujuan berkinerja.

Katzenbach dan Smith, mendefinisikan team sebagai sekelompok kecil orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen untuk maksud bersama.

Sedangkan menurut Hunsaker, 2001, Tim ialah kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Kerja tim ialah kerja berkelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kerja tim dapat memberikan manfaat, antara lain:

- a. pekerjaan menjadi lebih ringan karena dilakukan bersama
- b. dapat menimbulkan semangat kebersamaan.
- c. lebih efektif dan efisien dibandingkan dikerjakan sendiri-sendiri.
- d. kinerja organisasi lebih meningkat.

Tim kerja menjadi populer dalam organisasi, karena :

- a. bukti menyatakan bahwa lazimnya kinerja tim lebih unggul daripada kinerja individu.
- b. manajemen menemukan bahwa tim lebih tanggap dan responsif terhadap peristiwa yang berubah di departemen atau bentuk bentuk lain yang lebih tradisional dari pengelempokan yang permanen.
- c. Tim mempunyai kemampuan untuk dapat dengan cepat berkumpul, menyebar, memfokus ulang dan membubarkan diri.

## 2. Perbedaan Kelompok Kerja dan Tim Kerja

Kelompok dan tim merupakan dua konsep yang berbeda.

### a. Kelompok kerja

Adalah kelompok atau 2 individu atau lebih, yang berinteraksi dalam berbagai informasi dan saling bergantung, yang bergabung bersama-sama untuk mencapai sasaran.

Kelompok Kerja (*work groups*) bersifat;

- 1) untuk memenuhi kebutuhan informasi

- 2) natural (terkadang negatif)
- 3) individual
- 4) kinerjanya acak dan bervariasi

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.

Kelompok formal dibangun selaku akibat dari pola struktur organisasi dan pembagian kerja. Contohnya, pengelompokan kegiatan-kegiatan pekerjaan yang relatif serupa ke dalam satu kelompok. Kelompok ini merupakan hasil dari sifat teknologi yang diterapkan 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 atau kepala-kepala dinas suatu kabupaten, atau 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 organisasi. Sifat pekerjaan adalah aspek dominan dari kelompok formal. Sasaran pekerjaan kelompok tersebut diidentifikasi oleh manajemen. Setelah sasaran ini dibentuk, segera menyusul pembentuk aturan-aturan, hubungan, dan norma perilaku di kelompok tersebut. Kelompok formal cenderung permanen, kendati terdapat perubahan keanggotaan aktualnya.

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

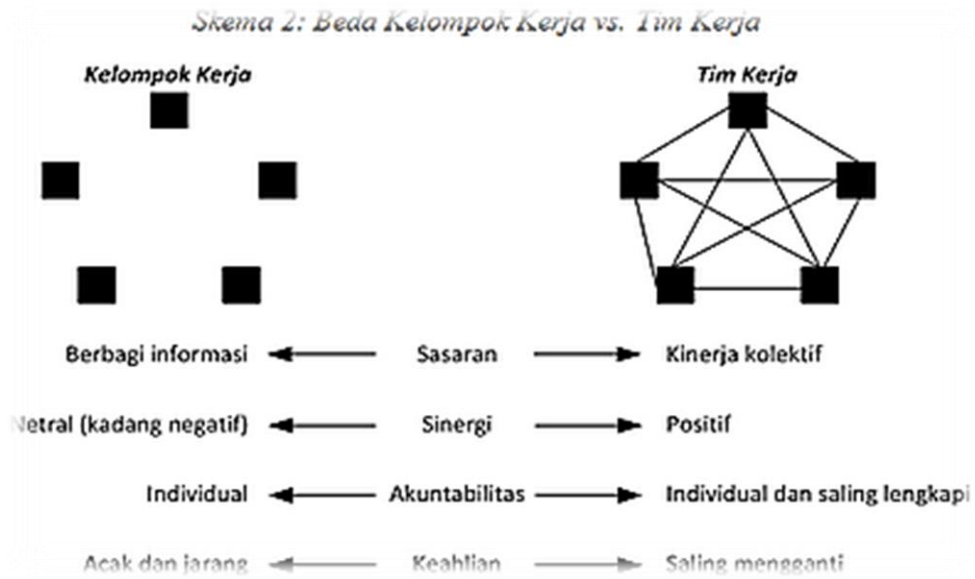
laksanakan. Kelompok mungkin saja menggunakan aneka cara demi memuaskan afiliasi anggota dan motivasi sosial lainnya yang dianggap kurang tersedia di dalam situasi kerja organisatoris. Keanggotaan dalam kelompok informal dapat bersifat lintas struktur formal. Mereka terdiri atas individu yang berasal 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.

**b. Tim kerja**

Adalah kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual.

Tim Kerja (*work teams*) bersifat;

- 1) untuk mencapai kinerja bersama
- 2) positif
- 3) individual dan timbal balik
- 4) kinerjanya saling melengkapi



Gambar 19 Beda Kelompok Kerja vs. Tim Kerja versi Robbins

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,

Tabel 13 Taksonomi Beda Variabel Tim dan Kelompok versi Robbins

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

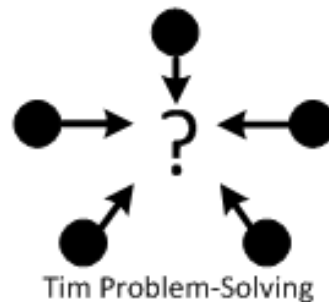


### 3. Jenis-jenis Tim

Tim dapat diklasifikasikan berdasar tujuannya. Terdapat 4 bentuk umum dari tim yang biasa kita temukan sehari-hari yaitu : Tim *Problem-Solving*, Tim *Self-Managed Work*, Tim *Cross-Functional*, dan Tim *Virtual*.

#### a. Tim Pemecahan Masalah (*Problem Solving Team*)

##### *Model 1: Tim Problem-Solving*



Gambar : Tim Problem Solving versi Robbins

Tim Pemecah Masalah (*Problem Solving Team*) ini mulai populer sejak tahun 1980-an. Bentuk tim awalnya serupa satu sama lain. Mereka umumnya terdiri atas 5 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.

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.

b. Tim Kerja Pengelolaan Diri (*Self-Managed Work*)

*Model 2: Tim Self-Managed Work*

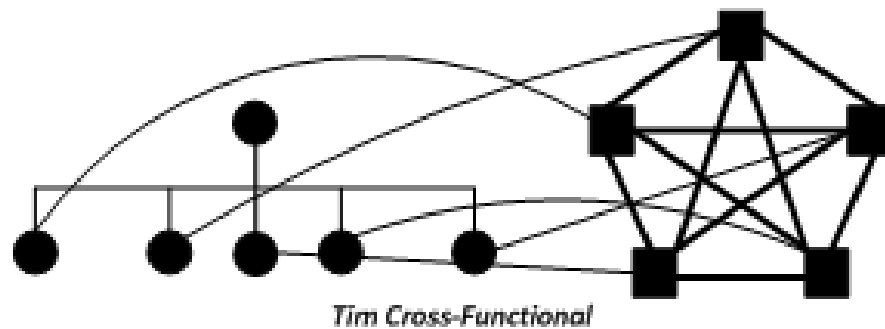


*Gambar : Tim Self-Managed Work versi Robbins*

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-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%.

c. Tim Kerja Pengelolaan Diri (*Cross-Functional Team*)

*Model 3: Tim Cross-Functional*



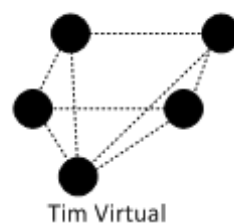
*Gambar : Tim Cross-Functional versi Robbins*

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.

d. Tim Virtual (*Virtual Team*)

*Model 4: Tim Virtual*



*Gambar :Tim Virtual versi Robbins*

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.

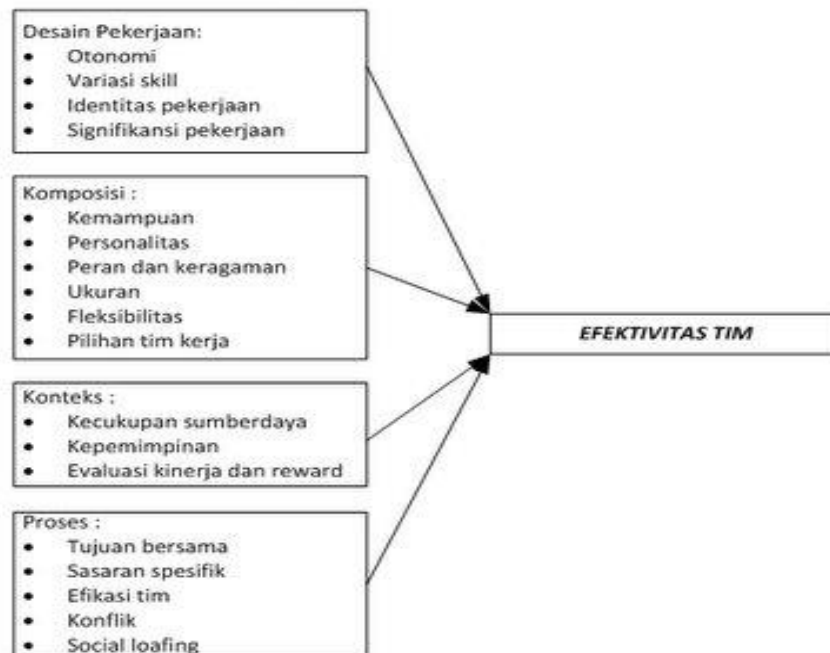
Tim *Virtual* dapat melakukan lebih banyak hal ketimbang tim-tim lainnya, terutama dalam hal berbagi informasi, pembuatan keputusan, dan perampungan pekerjaan. Mereka terdiri atas para anggota dari organisasi yang sama ataupun hubungan anggota organ dengan para pekerja dari organisasi lain semisal *supplier* ataupun partner.

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 kekurangan laporan sosial yang manusiawi akibat interaksi langsung yang kecil diantara para anggotanya.

#### 4. Hubungan kerja dalam menciptakan tim yang memiliki kinerja tinggi

Ukuran efektivitas suatu tim kerja tersembul di bawah ini :

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



*Gambar : Model Analisis Efektivitas Tim berikut Variabel-variabel Bebasnya versi Robbins*

**a. Desain Kerja**

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. ‘

**b. Komposisi**

Kategori ini terdiri atas variabel-variabel yang berhubungan dengan bagaimana tim harus diisi, melalui:

- 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-producer* – 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 yang 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. Jadi, pemilihan anggota dilancarkan atas mereka yang

memiliki nilai fleksibilitas, yang lalu secara silang melakukan latihan untuk saling mengerjakan pekerjaan anggota lain.

**c. Konteks**

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.

- 1) *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.
- 2) *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.

3) *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.

#### d. Proses

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*.

- 1) *Tujuan Bersama*. Tim yang efektif harus punya tujuan bersama sekaligus bermakna, berfungsi sebagai arahan, momentum, dan komitmen di antara anggotanya. Tujuan ini dapat diibaratkan sebuah visi. Ia lebih luas ketimbang sasaran tertentu saja.
- 2) *Sasaran Spesifik*. Tim yang sukses adalah yang mampu menerjemahkan tujuan bersama mereka ke dalam sasaran kinerja yang realistis, spesifik, dan bermakna.
- 3) *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.
- 4) *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 terlampau punya daya rusak tinggi.

- 5) *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.

Ciri-ciri tim yang memiliki kinerja tinggi, yaitu;

- a. Seluruh anggota mempunyai tekad menyelesaikan tujuan atau misi yang dikembangkannya.
- b. Tim bekerja dalam lingkungan yang anggotanya saling terbuka dan percaya satu sama lainnya.
- c. Seluruh anggota merasa memiliki tim, dan secara sukarela mereka berpartisipasi di dalamnya.
- d. Anggota terdiri atas orang dengan pengalaman, gagasan, pandangan, yang berbeda, dan perbedaan ini dihargai.
- e. Semua anggota tim secara terus menerus belajar dan memperbaiki dirinya. Hal ini membantu meningkatkan kemampuan tim dalam memecahkan persoalan.
- f. Semua anggota tim mengerti peranan dan tanggung-jawabnya, saling menghargai satu sama lainnya.
- g. Keputusan diambil berdasarkan konsensus
- h. Setiap anggota tim berkomunikasi secara terbuka, langsung, dan saling mendengarkan satu sama lainnya secara obyektif dan penuh kesabaran.



- i. Tim dapat menangani konflik tanpa harus memunculkan permusuhan.
- j. Pimpinan tim, apakah temporer atau tetap, mempraktekan gaya kepemimpinan partisipatif.

### **5. Membangun kepercayaan dalam tim kerja**

Dalam membangun kepercayaan dalam tim, manajer memiliki 3 cara untuk meningkatkan kekompakan, yaitu:

- a. Memperkenalkan persaingan, konflik dengan individu luar atau kelompok lain seringkali meningkatkan kekompakan tim.
- b. Meningkatkan ketertarikan antar pribadi, orang cenderung bergabung dengan tim yang anggotanya mereka kenal atau mereka kagumi.
- c. Meningkatkan interaksi, walaupun kita jarang dapat selalu menyukai semua orang yang bekerjasama dengan kita, tetapi dengan meningkatnya interaksi dengan kita, dapat memperbaiki persahabatan dan komunikasi.

### **6. Membangun pemain tim kerja**

Tidak ada satu cara khusus yang dipakai untuk membangun sebuah tim. Tujuan untuk membangun tim yang bersemangat, memiliki kedekatan, saling percaya, dan produktif dapat dilakukan dengan banyak cara. Apapun caranya, hal yang penting diingat adalah tim itu sendiri harus mengembangkan kemampuan mengidentifikasi persoalan kerja mereka dan sekaligus juga memecahkannya.

Pilihan-pilihan yang dimiliki manajer dalam usahanya untuk mengubah individu menjadi anggota/pemain tim, yaitu :

#### **a. Seleksi**

Untuk menjadi pemain tim yang efektif, individual harus mempunyai keterampilan antar pribadi. Artinya baik keterampilan teknis maupun memenuhi peran dalam tim.

#### **b. Pelatihan**

Bagi karyawan yang memungkinkan dapat menjadi pemain dalam tim, mereka dilatih terutama menyangkut: keterampilan tim, pemecahan

masalah, komunikasi, perundingan, manajemen pemecahan masalah, komunikasi, perundingan, manajemen konflik.

c. Penghargaan

Sistem penghargaan/ganjaran perlu diperbaiki untuk mendorong peningkatan kooperatif bukannya untuk kompetitif.

### C. Simpulan

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa,

1. Pemikiran orang banyak akan lebih baik ketimbang pemikiran satu orang saja. Membangun sebuah tim adalah suatu proses memilih, mengembangkan, memberikan kemudahan, dan melatih sebuah kelompok kerja agar berhasil mencapai tujuan bersama.
2. Kerja tim ialah kerja berkelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.
3. Tim kerja dalam organisasi ada empat, yaitu: (a) Tim *Problem Solving*, (b) Tim Kerja *Self-Managed*, (c) Tim *Cross-Functional*, (d) Tim *Virtual*.
4. Ciri tim yang berkinerja tinggi, yaitu memiliki; (a) tujuan atau misi, (b) saling terbuka dan percaya, (c) partisipasi dengan sukarela, (d) menghargai perbedaan, (e) upaya memperbaiki diri, (f) tanggung jawab, (g) mengambil keputusan berdasar consensus, (h) komunikasi, (i) menangani konflik, (j) gaya kepemimpinan partisipatif.
5. Upaya meningkatkan kekompakan tim, melalui, (a) memperkenalkan persaingan, (b) meningkatkan ketertarikan, (c) meningkatkan interaksi.
6. Membangun pemain tim kerja melalui, (a) penyeleksian, (b) pelatihan, (c) penghargaan.

## Daftar Pustaka

Stephen P. Robbins, 2003: 201. *Essentials of Organization Behavior, 7<sup>th</sup> Edition* (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Laurie J. Mullins, 2005: 520. *Management and Organizational Behavior, 7<sup>th</sup> Edition*. Essex: Pearson Education Limited.

<http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2114192-pengertian-kerja-tim/#ixzz29ZJA0u00>

<http://www.bussinestown.com/people/motivation-team.asp>

[http://www.accel-team.com/team\\_building/team\\_out\\_00.html](http://www.accel-team.com/team_building/team_out_00.html)

[http://members.nbc.com/\\_XMCM/cooperate/teamman.htm](http://members.nbc.com/_XMCM/cooperate/teamman.htm)