



**MODUL MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN
(EBM 513)**

**MODUL 8
PERUBAHAN TIM DAN KELOMPOK**

Universitas
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
DESY PRASTYANI, SE, MM**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

PERUBAHAN TIM DAN KELOMPOK

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Memahami definisi teamwork dan kelompok kerja di dalam organisasi
2. Menjelaskan pentingnya kerjasama teamwork dalam perubahan organisasi
3. Mengetahui bagaimana mengelola teamwork yang baik dan efektif

B. KONSEP TEAMWORK

Pertumbuhan organisasi bukanlah suatu hal yang dapat dilalui dengan mudah. Seringkali pertumbuhan organisasi harus menghadapi berbagai jenis hambatan, mungkin karena ada pihak yang memang sengaja menghambat karena merasa diuntungkan oleh pola yang lama, sehingga tidak setuju terhadap perubahan; atau karena anggota organisasi masih bodoh, masih terbiasa dengan cara-cara lama sehingga belum mampu mengelola organisasi yang berubah itu dengan baik . Akibatnya, proses pertumbuhan organisasi umumnya harus melalui beberapa kondisi kritis, yang harus dapat dilewati dengan baik agar pertumbuhan organisasi berjalan lancar.

Pengembang kemajuan suatu lembaga atau organisasi adalah tim kerja (team work), pimpinan harus memberikan perhatian terhadap team work, kerja sama team kerja sangat dibutuhkan untuk penyelesaian berbagai macam permasalahan, sekaligus untuk pencapaian tujuan yang lebih baik. Tim kerja merupakan penggabungan dari dua atau lebih orang yang bekerja untuk mencapai satu tujuan. Keberadaan sumberdaya manusia dalam tim merupakan hal yang sangat penting dari suatu organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan suatu kerjasama tim yang baik dan kenyamanan lingkungan kerja harus diutamakan agar sumberdaya manusia organisasi dapat bekerja dengan baik.

Definisi Teamwork

Teamwork memerlukan pengelolaan dan kohesivitas untuk mencapai keberhasilan dan keefektifan. Tim adalah sekumpulan orang berakal yang terdiri

atas dua, lima, hingga dua puluh orang dan memenuhi syarat terpenuhinya kesepahaman sehingga terbentuk sinergi antar berbagai aktifitas yang dilakukan anggotanya. Work (kerja) adalah kegiatan yang dijalankan oleh tiap individu yang telah terpenuhinya syarat kesepahaman di dalam tim itu sendiri (M. Ahmad, 2006). Teamwork bisa diartikan kerja tim atau kerjasama, team work atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Harus disadari bahwa teamwork merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim. Dalam sebuah tim yang dibutuhkan adalah kemauan untuk saling bergandeng-tangan menyelesaikan pekerjaan. Bisa jadi satu orang tidak menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam pekerjaan A, namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama.

Saling mengerti dan mendukung satu sama lain merupakan kunci kesuksesan dari teamwork. Jangan pernah mengabaikan pengertian dan dukungan ini. Meskipun terjadi perselisihan antar pribadi, namun dalam tim harus segera menyingkirkannya terlebih dahulu. Bila tidak kehidupan dalam tim jelas akan terganggu, bahkan dalam satu tim bisa jadi berasal dari latar belakang divisi yang berbeda yang terkadang menyimpan pula perselisihan. Oleh karena itu, penting untuk menyadari bahwa kebersamaan sebagai anggota tim di atas segalanya.

Keakraban tim yang sukses biasanya ditandai dengan sikap akrab satu sama lain, setia kawan, dan merasa senasib sepenanggungan. Para anggota tim saling menyukai dan berusaha keras untuk mengembangkan dan memelihara hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal menjadi sangat penting karena hal ini akan merupakan dasar terciptanya keterbukaan dan komunikasi langsung serta dukungan antara sesama anggota team. Teamwork merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan, selain itu ketrampilan dan pengetahuan yang beranekaragam yang dimiliki oleh anggota

kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat teamwork lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang brilian sekalipun.

Teamwork dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan. Kumpulan individu-individu tersebut memiliki aturan dan mekanisme kerja yang jelas serta saling tergantung antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu sekumpulan orang yang bekerja dalam satu ruangan, bahkan didalam satu proyek, belum tentu merupakan sebuah teamwork.

Manfaat Dan Fungsi Teamwork

Manfaat Bekerja Dalam Tim

Bagi Organisasi Tim

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 2) Meningkatkan kualitas kerja.
- 3) Meningkatkan mentalitas kerja.
- 4) Meningkatkan kemajuan organisasi.

Bagi Anggota Tim

- 1) Tanggung jawab atas pekerjaan ditanggung bersama.
- 2) Sebagai media aktualisasi diri.
- 3) Stres atau beban kerja berkurang.

Tujuan Bekerja Dalam Tim

a) Kesatuan Tujuan

Setiap anggota tim memiliki kesamaan visi, misi dan program kerja.

b) Efisiensi

Setiap anggota tim menyelesaikan tugas atau pekerjaan secara cepat, cermat dan tepat tanpa pemborosan dan kecerobohan.

c) Efektif

Setiap anggota tim memiliki tujuan yang jelas, memiliki keterampilan yang memadai, memiliki komitmen, saling percaya, memiliki komunikasi yang baik, memiliki kemampuan bernegosiasi, dan memiliki kemampuan yang tepat.

Jenis Teamwork

Menurut Daft (2000) jenis teamwork terdiri dari enam jenis, yaitu:

1. Tim Formal

Tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.

2. Tim Vertikal

Tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal.

3. Tim Horizontal

Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tetapi berasal dari area keahlian yang berbeda.

4. Tim dengan Tugas Khusus

Tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk di luar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.

5. Tim Mandiri

Tim Mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari lima hingga dua puluh orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.

6. Tim Pemecahan Masalah

Tim pemecahan masalah biasanya terdiri dari lima hingga dua belas karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

C. PENGELOLAAN TEAMWORK

Mengelola teamwork dengan baik langkah pertama yang perlu diambil ialah menentukan target dan tujuan team work, spesifikasi tugas kepada setiap individu tim. Divisi-divisi besar meringkas tugas kepada divisi-divisi yang lebih kecil agar setiap anggota ikut andil dan merasa bagian dari tim, agar dalam pelaksanaannya dapat dikontrol dengan mudah. Pembagian tugas dan wewenang terhadap tiap divisi telah mencapai kesepakatan dari awal pembentukan team work. Apabila terjadi perubahan rencana dan target tim, dipelajari terlebih dahulu. Setelah tercapai kesepakatan terhadap perubahan target dan rencana tim, salah seorang dari anggota tim yang melakukan perubahan tersebut memberikan instruksi kepada setiap divisi dan membantunya saat dibutuhkan.

Pada saat kegiatan tersebut dijalankan, tim beserta anggota melakukan evaluasi dari awal pelaksanaan hingga puncak acara selesai dilaksanakan senantiasa untuk memastikan (mengawasi) secara rutin dan disiplin tentang peran setiap anggota tim dalam menyukseskan kerja tim. Bekerja sama dalam hal yang disepakati dan saling toleran terhadap hal yang belum disepakati, merengkuh manfaat dari kebersamaan yang melahirkan gagasan utuh yang saling melengkapi. Atas dasar itulah kerja tim merupakan hal terpenting dalam menghadapi era globalisasi. Jika kerja keras dan upaya kita dapat bersinergi serta saling membangun fondamen jiwa dan pendidikan, juga meresponsif terhadap nilai-nilai, norma-norma, dan visi misi kita hingga terciptanya rancangan aksi strategis di kemudian hari.

Pengelolaan teamwork juga dapat dilakukan dengan memberikan motivasi. Motivasi adalah keadaan atau kondisi internal individu (kadang diartikan sebagai kebutuhan, hasrat, atau keinginan) yang mendorong atau membentuk tingkah laku dalam bekerja. Salah satu tantangan berat yang sering dihadapi pimpinan adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para anggotanya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Salah satu usaha ke arah itu ialah menimbulkan motivasi pada mereka.

D. KOHESIVITAS TEAMWORK

Kohesivitas kelompok adalah kadar daya tarik kelompok bagi masing-masing anggotanya (Flippo, 1995:135). Kadar daya tarik kelompok bagi para anggotanya ditandai oleh sikap-sikap seperti kesetiaan kepada kelompok, perasaan tanggung jawab atas usaha-usaha kelompok, pembelaan terhadap serangan dari luar, keramahan dan keserasian. Kelompok kerja yang padu adalah alat yang kuat yang dapat digunakan oleh organisasi formal seperti sekolah dan lembaga lainnya.

Pendapat Robbins (1994) mengatakan bahwa : Kohesivitas kelompok menunjukkan sebagai tingkatan suatu anggota kelompok yang tertarik satu sama lainnya sebagai bagian dari tujuan kelompok. Kohesivitas (kekompakan) kelompok dapat mempengaruhi produktivitas dalam hal ini adalah kinerja dari anggota kelompok atau tim. Artinya makin anggota berinteraksi satu sama lainnya, maka tujuan kelompok makin sejalan dengan tujuan individu. Salah satu tujuan dari terbentuknya kelompok atau tim ialah agar para anggota tim tertarik satu sama lainnya dan dapat bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Kekompakan kelompok sangat mempengaruhi kinerja kelompok atau tim tersebut, jika dalam suatu tim ada anggota yang merasa tidak senang bekerja dalam kelompok atau tim tentu saja ini sangat mempengaruhi pada hasil kerja dari tim tersebut. Oleh karena itu kekompakan dan kerjasama yang baik sangat berarti untuk memperbaiki kinerja dari anggota-anggota tim tersebut. Greenberg dan Baron (1995), mengatakan bahwa: Salah satu faktor pendukung yang sangat jelas dari beberapa susunan kelompok adalah kohesivitas (kekompakan). Di sini kohesivitas ditunjukkan sebagai tekanan-tekanan yang dihadapi anggota kelompok untuk meningkatkan bagian dari kelompok mereka.

Kohesivitas dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti waktu yang dihabiskan bersama-sama, sulitnya proses memasuki kelompok, ukuran kelompok, susunan jenis kelamin dari kelompok, ancaman dari luar, dan sukses-sukses sebelumnya. Kohesivitas merupakan aspek yang sangat penting dalam memfungsikan kelompok, sering dianggap bahwa kohesi sebagai loyalitas, solidaritas kelompok. Definisi yang lebih formal bahwa kohesivitas merupakan kekuatan bertindak seseorang untuk tetap bertahan di kelompok tersebut. Suatu

kelompok dikatakan rendah kohesinya apabila kekuatan bertindak anggotanya untuk tetap bertahan di kelompok tersebut tidak cukup kuat untuk mengatasi tekanan-tekanan anggota kelompoknya. Sebagaimana mungkin diharapkan makin kuat kohesivitas suatu kelompok maka semakin besar pengaruh terhadap anggota-anggotanya.

E. PERKEMBANGAN TEAMWORK

Ada empat tahap perkembangan tim, yaitu :

1) Undevelopment

Tahap undevelopment ini adalah tahap yang paling sering dijumpai pada suatu organisasi. Salah satu ciri dari tahap ini adalah :

a) Terlihat sekelompok orang mengerjakan suatu tugas tetetapi mereka tidak bersepakat tentang bagaimana seharusnya mereka bekerja. Contohnya antara lain dalam rapat atau pertemuan lebih sering terjadi antrian lontaran gagasan dan bukan diskusi. Gagasan yang sebenarnya bersifat membangun, tidak mereka utarakan. Mereka tidakut jika ‘gagasan itu’ akan mengganggu keseimbangan organisasi.

b) Tidak melibatkan perasaan individu karena dianggap tidak pada tempatnya untuk membicarakan perasaan orang lain secara terbuka.

Contohnya yaitu setiap orang sibuk dengan tugasnya masing-masing dan atasan yang membuat hampir semua keputusan. Sehingga roda organisasi menggelinding sesuai aturan dan prosedur dari atasannya. Perlu diketahui disini bahwa banyak tim yang tidak efektif menunjukkan ciri-ciri di atas, dan biasanya terjadi jika atasan memiliki kearifan, energi dan waktu untuk membuat semua keputusan. Ini bukan kerjasama kelompok yang benar, karena dengan cara ini kekuatan yang ada didalam tim tidak dimanfaatkan sehingga lebih terpusat pada pemimpinya.

2) Experimenting

Tahap ini dimulai ketika tim secara bersungguh-sungguh mulai meninjau ulang metode operasional yang berlaku selama ini. Pada

tahap Experimenting, tim berkemauan untuk melakukan eksperimen dan uji coba. Mereka berani menghadapi berbagai kemungkinan dengan memasuki daerah yang belum dikenal. Pada tahap perkembangan ini, bahwa berbagai masalah dihadapi dan dibahas secara lebih terbuka serta mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang lebih luas sebelum membuat suatu keputusan. Contohnya yaitu, suatu permasalahan pribadi dibicarakan secara terbuka, perasaan individu dipertimbangkan dan diselesaikan sampai tuntas. Pada tahap ini walaupun tim telah menjadi lebih terbuka dan mempunyai potensi untuk menjadi lebih efektif, masih kurang untuk disebut sebagai tim yang efektif yang menghasilkan keuntungan.

3) Consolidating

Setelah berhasil menyelesaikan masalah antar pribadi di tahap 2, tim mulai memiliki kepercayaan diri, keterbukaan dan dipercaya untuk mencoba cara kerjanya. Biasanya tim akan memilih cara kerja yang lebih sistematis atau bermetode. Aturan dan cara kerja yang kaku diubah dengan aturan baru yang disepakati bersama, dimana setiap anggota memiliki peran agar tujuan dapat dicapai. Walau hubungan antar pribadi telah mejadi lebih erat, mereka sadar akan pentingnya aturan-aturan dasar dan cara kerja yang akan dipakai oleh tim.

4) Mature

Setelah mengetahui penjelasan dari tahap 3, maka tersusunlah dasar bagi terbentuknya suatu tim yang matang. Keterbukaan, kepedulian dan peningkatan hubungan pribadi pada tahap 2 serta pendekatan yang sistematis dari tahap 3 merupakan modal dasar bagi terbentuknya tim yang benar-benar matang. Fleksibilitas menjadi hal yang utama, karena setiap kebutuhan memiliki prosedur kerja yang berbeda. Seseorang tidak lagi khawatir untuk mempertahankan posisi mereka. Tim mengenali tipe kepemimpinan yang dibutuhkan saling percaya, jujur, terbuka dan pemimpin mengenali kebutuhan untuk melibatkan anggotanya. Saling percaya, keterbukaan, kejujuran, kerja sama dan konfrontasi maupun review berkala terhadap hasil kerja, menjadi gaya hidup tim. Tim akan

selalu bersedia untuk membantu tim lain yang mengalami kesulitan maupun yang belum sampai ke tahap mereka. Tetapi lebih dari itu, tim ini adalah tempat yang menyenangkan dan membawa hasil.

F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS TEAMWORK

Menurut Griffin, dkk (2001) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Kualitas Teamwork di antaranya adalah:

- a. Kepercayaan terhadap rekan kerja.

Kualitas Teamwork yang baik dalam organisasi akan tercapai jika di antara pegawai dapat menumbuhkan rasa percaya terhadap rekan kerja. Rasa percaya di antara sesama rekan kerja akan memudahkan komunikasi dan koordinasi sehingga proses penyelesaian pekerjaan menjadi lebih mudah.

- b. Pengayaan pekerjaan (Job Enrichment) kepada anggota tim dalam mencapai tujuan kelompok.

Pengayaan pekerjaan penting untuk dilakukan kepada anggota tim supaya mereka memahami dan merasakan pekerjaan yang dilakukan oleh rekan kerja yang lain. Hal ini akan memudahkan mereka memahami kesulitan yang dirasakan oleh rekan kerja dalam mencapai tujuan kelompok.

- c. Kebebasan anggota tim untuk lebih otonom.

Hal ini akan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk menunjukkan kemampuan mereka secara optimal dan kebebasan berkreasi

G. PERBEDAAN TIM KERJA DAN KELOMPOK KERJA

Kelompok dengan tim dalam dunia masyarakat dianggap sebagai hal yang sama bahkan sulit untuk dibedakan, seseorang dapat dikatidakan sebagai kelompok apabila antara dua orang atau lebih saling berinteraksi dengan tidak kolektif serta tidak menghasilkan energi yang positif. Jadi, sebenarnya kelompok dan tim bukanlah hal yang sama.

Kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan tergantung yang berkumpul untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan membuat berbagai keputusan untuk membantu setiap anggota bekerja didalam area tanggung jawabnya. Kelompok kerja tidak mempunyai kebutuhan atau kesempatan untuk terlibat dalam kerja kolektif yang membutuhkan usaha yang sama. Kinerja mereka hanya merupakan gabungan akhir dari kontribusi individual setiap anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang bisa menciptakan seluruh tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan. Sedangkan tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha individual mereka menghasilkan satu tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Definisi ini membantu menjelaskan mengapa ada begitu banyak organisasi yang akhir-akhir ini menyusun ulang proses kerja seputar tim. Laurie J. Mullins membedakan kelompok dan tim berdasarkan enam variabel yaitu : Ukuran, Seleksi, Kepemimpinan, Persepsi, Gaya, dan Semangat.

Tabel 1. Variabel Perbedaan Kelompok dengan Tim

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

Peranan tim secara umum yaitu menggunakan kemampuan dan keahlian unik mereka yang bebas dari berbagai pembelajaran akademis (misalnya kemampuan mengkoordinasi, kreatifitas, komunikatif). Sembilan peran tim yang harus dipenuhi yaitu:

1. Pencipta-pembaharu (creator-inovator)

Orang yang mempunyai imajinatif tinggi baik dalam memprakarsai gagasan atau konsep, dengan ciri tidak tergantung, suka bekerja sendiri,

cara dan gaya kerja tersendiri, pengaturan waktu menurut selera mereka sendiri.

2. Penjelajah-promotor (Explorer-promoter)

Orang dalam kelompok ini senang mengambil gagasan baru dan memperjuangkan kasus, menemukan sumberdaya untuk mempromosikan gagasannya. Kelemahan orang dalam kelompok ini: tidak selalu sabar dalam mengendalikan ketrampilan untuk memastikan gagasan ditindaklanjuti secara rinci.

3. Penilai-pengembang (assessor-developer)

Individu dalam kelompok ini mempunyai ketrampilan analisis yang kuat, paling baik jika mereka diberi kesempatan untuk mengevaluasi dan menganalisis sebelum diambil suatu keputusan.

4. Pendorong-pengorganisasi (Thruster-organizer)

Individu dalam kelompok ini suka menyusun prosedur operasi untuk mengubah gagasan menjadi kenyataan dan menyelesaikan urusan, mereka menentukan tujuan, menegakan rencana, mengorganisasi orang, dan menegakan sistem untuk menjamin dipatuhinya batas waktu (deadlines).

5. Penyimpul-penghasil (Concluder-producer)

Individu dalam kelompok ini peduli akan hasil, peran mereka memfokuskan pada diataatinya batas waktu dan memastikan bahwa semua komitmen ditindak lanjuti. Mereka bangga akan hasil keluaran secara teratur dan sesuai standar.

6. Pengawas-pemeriksa (controller-Inspector)

Individu dalam kelompok ini sangat mempedulikan penegakan dan mempedulikan penegakan dan memperkuat aturan dan prosedur. Mereka menguji rincian dan memastikan agar menghindari ketidaktepatan, mereka mengecek semua fakta dan angka, mereka menginginkan semua hal lengkap dan sempurna.

7. Pemerkuat-penasehat (upholder-maintainer)

Pemerkuat-pemelihara penting, karena memberi kemamntapan Tim. mereka akan membela dan bertempur demi tim melawan orang luar.

8. Pelapor-penasehat (reporter-adviser)

Individu dalam kelompok ini mendengarkan dengan baik, dan cenderung tidak menekankan titik pandangnya kepada orang lain. Mereka cenderung mendapatkan informasi sebelum mengambil keputusan.

9. Penaut (linker)

Peran ini tumpang tindih dengan yang lain, peran ini dapat dimainkan oleh peran-peran sebelumnya. Penaut mencoba memahami semua pandangan, mereka sebagai koordinator dan integrator, mereka tidak menyukai ekstriman, mereka mencoba membina kerja sama di antara semua anggota tim, mereka memadukan sumbangan anggota tim dan aktivitas meskipun mungkin ada perbedaan.

Transformasi organisasi dan efektivitas tim organisasi dalam proses transformasi organisasi terdapat atau muncul tema umum yang mengkarakteristikan proses dan bentuk transformasi organisasi itu sendiri yaitu bekerja sebagai sebuah tim yang solid dan secara bersama-sama mendukung struktur non-hierarkhis. Adanya tuntutan perubahan organisasi, yang semakin dirasakan perusahaan dewasa ini adalah disebabkan oleh perubahan lingkungan organisasi itu sendiri. Tuntutan perubahan organisasi tersebut adalah competitiveness atau kemampuan daya saing dan globalisasi.

Dalam lingkungan kerja diperlukan motivasi kerja yang diimbangi dengan kemampuan bekerja. Kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan memberikan hasil yang lebih tinggi dari usaha yang sama, membutuhkan metode kerja yang harus dikembangkan dengan baik. Salah satu metode kerja agar karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan smart adalah dengan membentuk tim kerja. Pembentukan tim kerja merupakan instrumen yang semakin populer digunakan untuk meningkatkan kemampuan kerja, kemampuan belajar, dan teknologi kerja. Secara karakteristik, sebuah tim didefinisikan sebagai sebuah kelompok kecil dari orang-orang yang mengerjakan pekerjaan yang sama, mengidentifikasi dan menganalisis penyebab masalah, memberikan rekomendasi kepada manajemen terhadap solusi permasalahan yang sedang dihadapi serta jika mungkin mengimplementasikan solusi.

Dalam setiap tim kerja, individu sudah selayaknya dituntut untuk bertanggung jawab memberikan kontribusi terhadap kerja tim, sehingga diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan penjumlahan masing-masing anggotanya. Tim kerja dalam perspektif bisnis dewasa ini, adalah merupakan “new frontier” yang akan banyak dieksplorasi. Pengaruh dari adanya tim ini dapat ditunjukkan dengan adanya kecenderungan “quality improvement” pada produk-produk negara Jepang pasca perang dunia kedua. Jepang adalah sebuah negara yang dapat dijadikan benchmark bagi pengembangan tim kerja di dunia.

H. Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan teamwork
2. Tahapan perkembangan teamwork antara lain adalah consolidating. Apa yang dimaksud dengan consolidating?
3. Peranan teamwork salah satunya adalah sebagai Pengawas-pemeriksa (controller-Inspector). Apa yang dimaksud?

I. Kunci Jawaban

1. Kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.
2. Tahapan team work yang sudah memiliki kepercayaan diri, keterbukaan dan dipercaya untuk mencoba cara kerjanya
3. Individu dalam kelompok ini sangat mementingkan penegakan dan mementingkan penegakan dan memperkuat aturan dan prosedur

DAFTAR PUSTAKA

Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), *Managing organizational change* 2nd edition, McGrawHill

Cumming, T, 2006, *Organizational Development and change*, 8th edition, Prentice Hal

Sulihah, M, Eneng, (2016), *Jurnal Tarbawi* Volume 2. No. 02

