**Bab IX**

**Dasar-Dasar Perilaku Kelompok**

1. **Mendefinisikan dan Mengklasifikasikan Kelompok**

Kelompok ( *group*) menurut Robbins (1996) mendefinisikan kelompok sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, yang saling bergabung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. 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 proses 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, kendati tidak digariskan lewat struktur formal organisasi. Dengan demikian, terdapat perbedaan antara kelompok formal dan informal.

1. **Kelompok Formal**

Kelompok ini dibangun selaku akibat dari pola struktur organisasi dan pembagian kerja yang ditandai untuk menegakkan tugas – tugas. Kebutuhan dan proses organisasi menimbulkan formulasi tipe – tipe kelompok yang berbeda–beda. Khususnya ada dua tipe kelompok formal, di antaranya :

 **a.**      **Kelompok Komando (Command Group)**

Kelompok komando ditentukan oleh bagan organisasi. Kelompok terdiri dari bawahan yang melapor langsung kepada seorang supervisor tertentu. Hubungan wewenang antara manajer departemen dengan supervisor, atau antara seorang perawat senior dan bawahannya, merupakan kelompok komado.

b.      **Kelompok Tugas (Task Group)**

Kelompok tugas terdiri dari para karyawan yang bekerja – sama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu. Misalnya, kegiatan para karyawan administrasi dalam perusahaan asuransi pada waktu orang mengajukan tuntutan kecelakaan, merupakan tugas yang harus dilaksanakan.

**2.**      **Kelompok Informal**

Kelompok informal adalah pengelompokan secara wajar dari orang – orang dalam situasi kerja untuk memenuhi kebutuhan sosial. Dengan perkataan lain, kelompok informal tidak muncul karena dibentuk dengan sengaja, tetapi muncul secara wajar. Orang mengenal dua macam kelompok informal khusus diantaranya:

1. **Kelompok Kepentingan (Interest Group)**

Orang yang mungkin tidak merupakan anggota dari kelompok komando atau kelompok tugas yang sama, mungkin bergabung untuk mencapai sesuatu sasaran bersama. Para karyawan yang bersama – sama bergabung dalam kelompok untuk membentuk front yang terpadu menghadapi manajemen untuk mendapatkan manfaat yang lebih banyak dan pelayan wanita yang mengumpulkan uang persen mereka merupakan contoh dari kelompok kepentingan. Perlu diketahui juga tujuan kelompok semacam itu tidak berhubungan dengan tujuan organisasi, tetapi tujuan itu bersifat khusus bagi tiap – tiap kelompok.

1. **Kelompok Persahabatan (Friendship Group)**

Banyak kelompok dibentuk karena para anggotanya mempunyai sesuatu kesamaan, misalnya usia, kepercayaan politis, atau latar belakang etnis. Kelompok persahabatan ini seringkali melebarkan interaksi dan komunikasi mereka sampai pada kegiatan diluar pekerjaan. Jika Pola gabungan karyawan dicatat, maka akan segera menjadi jelas bahwa mereka termasuk dalam berbagai macam kelompok yang sering bersamaan. Maka diadakan perbedaan diantara dua klasifikassi kelompok yang luar:  kelompok formal dan informal. Perbedaan utama antara keduanya adalah bahwa kelompok formal ( kelompok komando dan kelompok tugas) dibentuk oleh organisasi formal dan merupakan alat untuk mencapai tujuan, sedangkan kelompok informal (kelompok kepentingan dan kelompok persahabatan) adalah penting untuk keperluan mereka sendiri ( artinya, mereka memenuhi kebutuhan pokok akan berkelompok).

**B.**  **Tahap – Tahap Perkembangan Kelompok**

**MODEL LIMA TAHAP**

Kelompok biasanya berkembang melalui sebuah urutan terstandar dalam evolusi. Model lima tahap perkembangan kelompok (*five – stage group – development model* ) menyebutkan karekteristik tahapan perkembangan kelompok dalam lima tahap yang berbeda, diantaranya:

1.    **Tahap Pembentukan** ( *forming* ), memiliki karakteristik besarnya ketidakpastian atas tujuan, struktur, dan kepimimpinan kelompok tersebut. Para anggotanya “ menguji kedalaman air ” untuk menentukan jenis – jenis perilaku yang dapat diterima. Tahap ini selesai ketika para anggotanya mulai menganggap diri mereka sebagai bagian dari kelompok.

2.    **Tahap Timbulnya konflik** ( *storming stage*) adalah satu dari konflik intrakelompok. Para anggotanya menerima keberadaan kelompok tersebut, tetapi terdapat penolakan terhadap batasan – batasan yang diterapkan kelompok terhadap setiap individu. Ketika tahap ini selesai, terdapat sebuah hierarki yang relatif jelas atas kepemimpinan dalam kelompok tersebut.

3.   **Tahap Normalisasi** ( *norming stage* ) adalah tahap di mana hubungan yang dekat terbentuk dan kelompok tersebut menunjukkan kekohesifan. Dalam tahap ini terbentuk sebuah rasa yang kuat akan identitas kelompok dan persahabatan. Tahap ini selesai ketika struktur kelompok tersebut menjadi solid dan kelompok telah mengasimilasi serangkaian ekspektasiumum definisi yang benar atas perilaku organisasi.

4.   **Tahap Berkinerja** ( *performing* ) adalah tahap di mana struktur telah sepehunya fungsional dan diterima. Energi kelompok telah berpindah dari saling mengenal dan memahami menjadi mengerjakan tugas yang ada.

5.   **Tahap Pembubaran** ( *adjourning stage* ). Dalam tahap ini, kelompok tersebut mempersiapkan diri untuk pembubarannya. Kinerja tugas yang tinggi tidak lagi menjadi prioritas tertinggi kelompok. Sebagai gantinya, perhatian diarahkan untuk menyelesaikan aktivitas – aktivitas.

**Hal-hal mengenai Kelompok: Peran, Norma, Status, Ukuran dan Kekohesifan**

**1.      Peran**

Istilah ini dimaksudkan sebagai serangkaian pola perilaku yang dikaitkan erat dengan seseorang yang menempati sebuah posisi tertentu dalam sebuah unit sosial. Pemahaman atas perilaku peran akan secara dramatis disederhanakan jika masing-masing dari kita memilih satuperan dan memainkannya secara teratur dan konsisten. Sayangnya, kita diharuskan memainkan sejumlah ragam peran, baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan kita.

**2.      Norma**

Norma adalah standar-standar perilaku yang dapat diterima dalam sebuah kelompok yang dianut oleh para anggota kelompok. Norma memberi tahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan-keadaan tertentu. Dari sudur seorang individu, norma-norma tersebut memberi tahu apa yang diharapkan dari seorang Anda dalam situasi-situasi tertentu. Ketika disetujui dan diterima oleh kelompok, norma berlaku sebagai cara untuk memengaruhi perlaku dari anggota kelompok dengan kontrol eksternal yang minimum. Norma berbeda antar kelompok, komunitas, dan  masyarakat, tetapi mereka semua memilikinya.

**3.      Status**

Status adalah sebuah posisi atau pangkat yang  didefinisikan secara sosial yang diberikan kepada kelompok atau anggota kelompok oleh orang lain-meresap  dalam setiap masyarakat. Meskipun telah ada banyak usaha, kita hanya mendapat sedikit kemajuan menuju sebuah masyarakat tanpa kelas. Bahkan kelompok yang paling kecil akan mengembangkan peran-peran, hak-hak, dan ritual-ritual untuk membedakan para anggotanya. Status adalah faktor penting dalam memahami perilaku manusia karena hal ini adalah sebuah motivator signifikan dan memiliki kensekuensi-konsekuensi perilaku besar ketika individu-individu menerima perbedaan antara apa yang mereka percaya sebagai status dna apa yang dirasakan oleh orang lain.

**4.      Ukuran**

Apakah ukuran dari sebuah kelompok memengaruhi perilaku kelompok secara keseluruhan? Jawaban atas pertanyaan ini pastinya adalah Ya, tetapi pengaruhnya bergantung pada variabel yang Anda lihat. Sebagai contoh, bukti yang ada mengindikasikan bahwa kelompok yang lebih kecil lebih cepat dalam menyelesaikan tugas daripada kelompok yang lebih besar, dan bahwa individu-individu berkinerja lebih baik dalam kelompok yang lebih kecil. Tetapi, jika kelompok tersebut terlibat dalam pemecahan masalah, kelompok besar secara konsisten mendapat nilai yang lebih baik dibandingkan yang lebih kecil.

Salah satu penemuan paling penting yang berhubungan dengan ukuran sebuah kelompok telah diberi label *kemalasan sosial (social loafing).*Kemalasan sosial adalah sebuah kecenderungan para individu untuk mengeluarkan usaha yang lebih sedikit ketika bekerja secara kolektif daripada ketika bekerja secara individual. Hal tersebut secara langsung bertentangan dengan logika bahwa produktivitas dari sebuah kelompok sebagai keseluruhan setidaknya harus seimbang dengan jumlah produktivitas setiap individu dalam kelompok tersebut.

**5.      Kekohesifan**

Kelompok-kelompok berbeda dalam kekohesifan mereka, yaitu, tingkat di mana para anggotanya saling tertarik dan termotivasi untuk tinggal dalam kelompok tersebut. Misalnya, beberapa kelompok kerja menjadi  kohesif karena para anggotanya telah menghabiskan banyak waktu bersama, atau ukuran kelompok yang kecil memfasilitasi adanya interaksi yang tinggi, atau kelompok tersebut telah mengalami ancaman-ancaman eksternal yang menjadikan mereka lebih dekat. Kekohesifan penting karena berhubungan dengan produktivitas kelompok.

Berbagai penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa hubungan kekohesifan dan produktivitas bergantung pada norma-norma terkait kinerja yang ditetapkan oleh kelompok. Jika norma-norma terkait kinerja tinggi, kelompok kohesif akan lebih produktif dibandingkan dengan kelompok yang kurang kohesif. Namun jika kekohesifan tinggi dan norma kinerja rendah, produktivitas akan rendah. Jika kekohesifan rendah dan norma kinerja tinggi, produktivitas meningkat, tetapi lebih sedikit bila dibandingkan pada situasi kekohesifan tinggi/norma tinggi.

**C.    Struktur dan Perilaku Dalam Kelompok**

Struktur suatu kelompok dapat terlihat dari pola hubungan yang berlaku tetap antara anggota kelompok yang bersangkutan. Pola hubungan ini menimbulkan kecenderungan pada tiap anggota untuk menempatkan diri mereka masing-masing pada tempat yang menurut mereka merupakan tempat yang tepat untuk mereka.

**1.      Hubungan Antar-Status**

Susunan status atau urutan sosial dapat berkembang karena berbagai sebab. Namun secara umum dapat dikatakan bahwa status bergantung pada berapa besar seseorang memberikan sumbangannya bagi tercapainya tujuan. Seseorang yang merasa mempunyai ‘jasa’ terbesar cenderung berusaha mendapatkan status yang tinggi. Susunan status dalam suatu kelompok, dan juga dalam suatu organisasi, selalu tampil dalam dua wujud, yaitu berupa status formal dan status sosial.

**2.      Status dan Pola Interaksi  Manusia**

Fisek dan Ofshe mengemukakan bahwa tingkah laku atau cara berinteraksi suatu kelompok sering sekali memberikan suatu gambaran mengenai struktur status dalam kelompok tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seseorang yang banyak mendapatkan interaksi dari yang lain biasanya merupakan pimpinan kelompok.

**D.   Konsep Tentang  Tim Kerja**

**1.**      **Pengertian  Tim Kerja**

Tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual (Stephen, Timothy2008:406). Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu disuatu organsasi.

**2.**      **Perbedaan Tim Kerja dengan kelompok kerja**

Tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasi kerja mereka untuk tujuan tertentu. Definisi ini memiliki tiga komponen. Pertama, dibutuhkan dua orang atau lebih. Kedua, orang – orang dalam sebuah tim memiliki interaksi regular. Ketiga, orang – orang dalam sebuah tim memiliki tujuan kinerja yang sama.

Kelompok tidak sama dengan tim. Kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, yang bergabung bersama-sama untuk mencapai sasaran. Suatu kelompok kerja adalah kelompok yang terutama berinteraksi untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang tanggung jawabnya. Kelompok kerja tidak perlu untuk melakukan kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan. Jadi kinerja mereka sekedar jumlah kinerja sumbangan individual dari tiap anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang akan menciptakan suatu tingkat keseluruhan kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan. 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:

1. Pekerjaan menjadi lebih ringan karena dilakukan bersama

2.  Dapat menimbulkan semangat kebersamaan.

3. Lebih efektif dan efisien dibandingkan dikerjakan sendiri-sendiri.

4. Kinerja organisasi lebih meningkat.

**3.**      **Tipe/Jenis-jenis Tim**

Tim dapat diklasifisikan berdasarkan sasarannya. Bentuk yang paling umum digunakan dalam organisasi atau perusahaan adalah :

**a.       Tim Pemecah Masalah**

Tim ini terdiri dari 5 sampai 12 karyawan jam-jaman dari suatu departemen yang bertemu selama beberapa jam tiap pekan untuk membahas perbaikan kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja. Dalam tim pemecah masalah, anggota bernagi gagasan atau menawarkan saran mengenai bagaimana proses dan metode kerja dapat diperbaiki. Tetapi jarang tim-tim diberi wewenang untuk melaksanakan secara sepihak setiap tindakan mereka yang disarankan.

**b.      Tim Kerja Pengelola Diri**

 Tim kerja pengelola diri adalah kelompok karyawan (biasanya 10 sampai 15 orang) yang memikul tanggung jawab dari mantan penyelia mereka. Tim ini mencakup kerja tentang perencanaan dan penjadwalan kerja, kontrol kolektif atas langkah kerja, membuat keputusan operasi dan mengambil tindakan atas permasalahan. Tim ini bahkan memilih anggotanya sendiri dan menyuruh anggota itu untuk saling menilai kinerja.

**c.       Tim Lintas Fungsional.**

Tim lintas fungsional adalah tenaga kerja dari tingkat hirarki yang sama, tetapi dari tempat pekerjaan yang berbeda. Tim lintas fungsional merupakan cara efektif yang memungkinkan orang-orang dari aneka bidang dalam suatu organisasi (atau bahkan antar organisasi) untuk bertukar informasi, mengembangkan gagasan baru dan memecahkan masalah, serta mengkoordinasikan proyek yang rumit.

**d.      Tim Virtual**

Tim Virtual adalah tim yang menggunakan teknologi komputer untuk mengikat secara fisik secara bersama membagi anggota untuk mencapai tujuan bersama. Mereka mengizinkan orang untuk bergabung secara langsung dengan menggunakan komunikasi langsung diantaranya seperti lokasi jaringan kerja, video konfrensi dan e-mail. Tim virtual terdiri atas anggota – anggota yang tersebar secara geografis dan organisasional yang terikat terutama oleh kemajuan teknologi informasi dan telekomunikasi. Tim virtual sering meliputi para pekerja lepas, anggota organisasi rekanan, pelanggan, pemasok, konsultan, atau pihak – pihak luar lainnya. Salah satu keuntungan utama tim virtual adalah kemampuan untuk dengan cepat mengumpulkan kelompok orang yang paling tepat untuk menyelesaikan proyek yang kompleks, memecahkan masalah tertentu, atau mengekploitasi peluang strategis tertentu.

**2.**     **Membentuk Tim Kerja yang Efektif**

Efektifitas tim kerja didasarkan pada dua hasil,  hasil produktif dan kepuasan pribadi. Kepuasan berkenaan dengan kemampuan tim untuk memenuhi kebutuhan pribadi para anggotanya dan kemudian mempertahankan keanggotaan serta komitmen mereka. Hasil produktif berkenaan dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja seperti yang didefinisikan oleh tujuan – tujuan tim. Faktor – faktor yang mempengaruhi efektifitas tim yaitu konteks organisasional, struktur, strategi, lingkungan budaya, dan system penghargaan. Karakter tim yang penting adalah jenis, struktur, dan komposisi tim. Karakteristik – karakteristik tim ini mempengaruhi proses internal tim, yang kemudian mempengaruhi hasil dan kepuasan. Para pemimpin harus memahami dan mengatur tingkat – tingkat perkembangan, kekompakan, norma – norma, dan konflik supaya dapat membangun tim yang efektif.  Ciri-ciri tim yang efektif :

**a.       Tujuan yang sama.**

Jika semua anggota tim mendayung ke arah yang sama, pasti kapal yang didayung akan lebih cepat sampai ke tempat tujuan, dari pada jika ada anggota tim yang mendayung ke arah yang berbeda, berlawanan, ataupun tidak mendayung sama sekali karena bingung ke arah mana harus mendayung. Jadi, pastikan bahwa tim memiliki tujuan dan semua anggota tim Anda tahu benar tujuan yang hendak dicapai bersama, sehingga mereka yakin ke arah mana harus mendayung.

a)      Antusiasme yang tinggi.

b)      Peran dan tanggung jawab yang jelas.

c)      Komunikasi yang efektif.

**b.      Resolusi Konflik.**

Peace is not the absence of conflict, but the presence of justice. Ini merupakan pendapat Martin Luther King. Rasanya hal ini berlaku pula pada pencapaian sebuah tujuan. Dalam mencapai tujuan mungkin saja ada konflik yang harus dihadapi. Tetapi konflik ini tidak harus menjadi sumber kehancuran tim. Sebaliknya, konflik ini yang dapat dikelola dengan baik bisa dijadikan senjata ampuh untuk melihat satu masalah dari berbagai aspek yang berbeda sehingga bisa diperoleh cara baru, inovasi baru, ataupun perubahan yang memang diperlukan untuk melaju lebih cepat ke arah tujuan. Jika terjadi konflik, jangan didiamkan ataupun dihindari. Konflik yang tidak ditangani secara langsung akan menjadi seperti kanker yang menggerogoti semangat tim. Jadi, konflik yang ada perlu segera dikendalikan.

**c.       Shared power.**

Jika ada anggota tim yang terlalu dominan, sehingga segala sesuatu dilakukan sendiri, atau sebaliknya, jika ada anggota tim yang terlalu banyak menganggur, maka pasti ada ketidak beresan dalam tim yang lambat laun akan membuat tim menjadi tidak efektif. Jadi, tiap anggota tim perlu diberikan kesempatan untuk menjadi ”pemimpin”, menunjukkan ”kekuasaannya” di bidang yang menjadi keahlian dan tanggung jawab mereka masing-masing. Sehingga mereka merasa ikut bertanggung jawab untuk kesuksesan tercapainya tujuan bersama.

**1.**      **Rancangan pekerjaan**

Keefektifan tim membutuhkan kerjasama dan menempatkan tanggung jawab bersama untuk melaksanakan tugas penting. Kelompok rancangan kerja meliputi variabel-variabel seperti kebebasan dan otonomi, keuntungan pada kegunaan keahlian berbeda dan talenta, kemampuan untuk menyelesaikan dan mengidentifikasi semua tugas atau produk, dan bekerja dalam tugas atau proyek yang berpengaruh secara substansial dengan yang lain. Rancangan kerja ini menggambarkan motivasi karena  meningkatkan rasa tanggung jawab anggota dan pemilik pada pekerjaan dan karena membuat pekerjaan  lebih menarik untuk dikerjakan.

**2.**      **Komposisi**

Kategori ini  memasukkan variabel yang terkait bagimana tim dapat dibentuk menjadi staf. Komposisi tim yang efektif terdiri dari :

a.       Kemampuan anggota

Untuk bekerja dengan efektif, suatu tim menuntut tiga tipe keterampilan yang berbeda. Pertama,  tim perlu orang-orang dengan keahlian teknis. Kedua, perlu orang dengan keterampilan pemecah masalah dan pengambilan  keputusan agar mampu mengidentifikasi masalah, membangkitkan alternatif, mengevaluasi alternatif, dan membuat pilihan yang kompeten. Ketiga, tim memerlukan orang dengan keterampilan mendengarkan dengan baik, umpan balik, penyelesaian konflik, dan keterampilan antar pribadi lainnya.

b.   Personalitas

Personalitas mempengaruhi individu dalam perilaku. Macam-macam karakter personal dalam tim akan mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan.

c.       Mengalokasikan peran dan menggalakkan keanekaragaman

Tim yang berkinerja tinggi benar-benar mencocokkan orang dengan berbagai peran. Terdapat sembilan peran potensial dalam tim yaitu ; penghubung, pencipta, promosi, penaksir, pengorganisasi, penghasil, pengontrol, pemelihara, dan penasehat. Tim kerja yang berhasil adalah tim yang memiliki orang-orang untuk mengisi semua peran dan menyeleksi orang-orang untuk  bermain dalam peran-peran ini berdasarkan pada keterampilan dan pilihan meraka.

d.      Ukuran Tim kerja

Tim kerja terbaik cenderung lebih kecil. Bila anggotanya lebih dari 10 sampai 12, menjadi sulit bagi mereka untuk menyelesaikan banyak hal. Jadi dalam merancang tim yang efektif, para manajer harus menjaga agar anggotanya berkisar antara 5 sampai 12 orang.

e.       Kefleksibelan anggota

Tim menciptakan kefleksibelan individual, memiliki anggota yang dapat menyelesaikan tugas yang lainnya. Ini adalah  hal positif bagi tim, karena merupakan perbaikan besar bagi penyesuaian dan membuat kurang percaya bagi anggota tunggal.

f.       Pilihan anggota

Tidak semua anggota merupakan pemain tim. berikan pilihan, beberapa pekerja akan menyeleksi secara sendirinya keluar dari parstisipasi tim. kinerja tim yang tinggi seperti menggabungkan orang yang senang bekerja sebagai bagian dalam tim.

**3.**      **Konteks**

Ada tiga faktor kontekstual dalam kinerja tim yang efektif yaitu:

a.       Sumber daya memadai

Tim yang efektif memiliki sumber daya yang memadai untuk melaksanakan semua pekerjaan dalam mencapai tujuan. Hal ini meliputi pengaruh seperti informasi yang tepat waktu, teknologi, ketersediaan staf, dorongan dan asisten administrasi.

b.      Kepemimpinan dan struktur

Anggota tim harus sependapat mengenai siapa melakukan apa dan memastikan bahwa semua anggota menyumbang secara sama dalam berbagi beban kerja. Disamping itu tim perlu menetapkan bagimana jadwal ditentukan, keterampilan apa yang diperlukan untuk dikembangkan, bagimana kelompok akan memecahkan konflik, dan bagaimana kelompok akan mengambil dan memodifikasi keputusan. Menyepakati mengenai hal-hal yang spesifik  dari kerja dan bagimana hal itu cocok dalam memadukan keterampilan-keterampilan individual menuntut kepemimpinan dan struktur.

c.       Eavaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar

Evaluasi kinerja individual, upah per jam yang tetap, insentif individual, dan semacamnya, tidaklah konsisten dengan pengembangan tim kinerja tinggi. Jadi disamping mengevaluasi dan mengganjar karyawan untuk sumbangan individual mereka, manajemen hendaknya mempertimbangkan penilaian berdasarkan kelompok, berbagi laba, berbagi hasil, insentif kelompok kecil, dan modifikasi-modifikasi sistem lain yang memperkuat upaya dan komitmen tim.

**4.**   **Proses**

Hal lain yang berkaitan dengan keefektifan tim adalah variabel proses. Pada  komponen ini hal-hal yang terkait adalah :

a.       Tujuan bersama

Tim yang efektif mempunyai tujuan bersama  dan sangat berarti dan memberikan pengarahan, momentum dan komitmen untuk anggota sebagai suatu visi.

b.      Menegakkan tujuan spesifik

Tim yang sukses menerjemahkan tujuan bersama mereka menjadi tujuan kinerja yang realistis, dapat diukur dan spesifik. Tujuan membimbing individu ke kinerja yang lebih tinggi, juga memberi energi kepada tim.Tujuan-tujuan spesifik ini mempermudah komunikasi yang jelas. Tujuan juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.

c.       Kekuatan tim

Keefektifan tim mempunyai kepercayaan tersendiri, mereka percaya mereka dapat sukses. Kita menyebutnya kekuatan tim.

d.      Tingkat konflik

Konflik dalam tim tidak selalu merupakan hal yang buruk. Konflik tugas dalam tim wajar terjadi, karena mendorong perbaikan dan pilihan secara kritis masalah, dan dapat diambil suatu pilihan keputusan tim yang lebih baik. Oleh karena itu keefektifan tim dikarakteristikkan dengan suatu konflik yang pantas.

e.       Kemalasan sosial

Individu-individu dapat bersembunyi dalam suatu kelompok. Mereka dapat menyibukkan diri dalam “kemalasan sosial” dan meluncur bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka tidak dapat dikenali. Tim yang sukses membuat anggota-anggota secara individual maupun gabungan bertanggung jawab untuk maksud, tujuan dan pendekatan tim.

**Mengubah individu menjadi pemain tim**

**1.**      **Tantangan**

Penghalang besar dalam menggunakan tim kerja adalah penolakan individual. Sukses seorang karyawan tidak lagi didefinisikan dalam kinerja individu.untuk berkinerja baik sebagai anggota tim, individu-individu harus mampu berkomunikasi secara terbuka dan jujur; menghadapi perbedaan-perbedaan dan memecahkan konflik-konflik; serta menghaluskan tujuan pribadi untuk kebaikan tim. Tantangan menciptakan pemain tim akan paling besar jika ; budaya nasional sangat individualistik dan tim itu akan dimasukkan ke dalam suatu organisasi yang mapan yang secara historis menghargai prestasi individual.

**2.**      **Membentuk pemain tim**

Berikut ini beberapa cara  yang dapat  dilakukan untuk mengubah individu menjadi pemain tim :

a.       Seleksi

Beberapa orang telah memiliki keterampilan antar pribadi untuk menjadi pemain tim yang  efektif. Ketika mempekerjakan anggota tim, disamping keterampilan teknis yang diperlukan untuk mengisi pekerjaan itu, harus dipastikan pula bahwa calon dapat memenuhi peran tim mereka maupun persyaratan teknis. Banyak calon yang melamar pekerjaan tidak mempunyai keterampilan tim. Bila menghadapi calon semacam ini, pada dasarnya para  manajer atau pimpinan mempunyai tiga pilihan :

1. Calon dapat menjalani pelatihan untuk membuat mereka menjadi pemain tim.
2. Mentransfer individu itu ke unit lain didalam organisasi tanpa tim.
3. Tidak mempekerjakan calon itu.

b.      Pelatihan

Sebagian besar orang yang dibesarkan pada lingkungan yang mementingkan prestasi individual dapat dilatih untuk menjadi pemaian tim. Spesialis  pelatihan menjalankan latihan-latihan yang memungkinkan karyawan untuk mengalami kepuasan yang dapat diberikan oleh kerja tim.

c.       Ganjaran

Sistem ganjaran perlu diperbaiki untuk mendorong upaya kooperatif bukannya kompetitif. Promosi, kenaikan upah dan bentuk-bentuk pengakuan lain hendaknya diberikan kepada individu untuk keefektifan mereka sebagai seorang anggota tim yang kolaboratif**.**

**3.**      **Tim dan keanekaragaman angkatan kerja**

Mengelola keanekaragaman pada tim adalah suatu tindakan yang menyeimbangkan. Keanekaragaman memberikan perspektif segar mengenai isu-isu, tetapi hal itu membuat lebih sukar untuk mempersatukan tim dan mencapai kesepakatan.

**4.**      **Menyegarkan kembali Tim Dewasa**

Tim yang berkinerja baik, pada suatu waktu bukanlah jaminan akan terus demikian, tim yang efektif dapat saja menjadi macet atau mengalami penurunan. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk menyegarkan kembali tim yang mengalami kejenuhan dan penurunan kinerja adalah :

a.    Siapkan anggota untuk menangani masalah kematangan atau kedewasaan. Hendaknya  mereka tidak kehilangan  semangat atau kepercayaan akan konsep tim ketika konflik-konflik muncul kepermukaan.

b.     Tawarkan pelatihan penyegaran ulang. Bila tim mulai macat, mungkin membantu untuk memberi mereka pelatihan penyegaran dalam komunikasi, pemecahan konflik, proses tim, dan keterampilan serupa. Ini dapat membantu anggota untuk memperoleh kembali kepercayaan dan keyakinan akan satu sama lain.

c.      Tawarkan pelatihan lanjutan. Keterampilan yang berhasil untuk masalah mudah bisa tidak cukup untuk masalah yang lebih sukar. Jadi tim dewasa sering dapat mengambil manfaat dari pelatihan lanjutan untuk membantu anggota mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, antar- pribadi dan teknis yang lebih kuat.

d.     Dorong tim untuk memperlakukan  pengembangan mereka sebagai suatu pengalaman belajar yang terus menerus. Seperti TQM, tim hendaknya mendekatkan pengembangan mereka sendiri sebagai bagian dari pencarian perbaikan yang terus menerus.