

**MODUL MEMBANGUN TIM EFEKTIF
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS**



**Lembaga Administrasi Negara
Republik Indonesia
2019**

Hak Cipta © Pada:

Lembaga Administrasi Negara Edisi Tahun 2019

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110

Telp. (62 21) 3868201-06 Ext. 193, 197

Fax. (62 21) 3800188

DIAGNOSA ORGANISASI

Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Adi Suryanto, M.Si
2. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
3. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol., Adm

TIM PENULIS MODUL:

Dr. P.M. Marpaung, M.Sc.

REKA CETAK :

COVER :

Jakarta – LAN – 2019

ISBN:

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi ASN. Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis sedangkan dari konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui online. Untuk berbelanja, orang tidak perlu datang ke supermarket untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, namun dengan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan *mindset* dalam

pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan. Wajah kediklatan yang terjadi diperkaya dengan perubahan *business process* dari manual ke online yang mengubah sistem kediklatan lama yang lebih mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri, jarak jauh dan tidak di dalam kelas.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat.....	3
C. Manfaat Pembelajaran Bagi Peserta	3
D. Tujuan Pembelajaran.....	4
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok.....	4
F. Petunjuk Belajar	5
BAB II SUMMARY CERAMAH TIM EFEKTIF DALAM PELAYANAN	7
A. Esensi Ceramah Tim Efektif dalam Pelayanan	7
B. Komentar dan Analisis Proses, Substansi dan Hasil Ceramah	8
C. Pembelajaran Komunikasi Organisasi (Lesson Learnt).....	8
D. Strategi Penerapan Komunikasi Organisasi.....	9
E. Rangkuman	9
BAB III TIM EFEKTIF DALAM PELAYANAN	11
A. Pengertian Tim Efektif	11
B. Tahapan Membangun Tim Efektif	13
C. Komposisi Tim yang Efektif	19
D. Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Tim	20
E. Kolaborasi Tim Sukses dan Efektif	21
F. Rangkuman	23
G. Latihan	25
H. Umpan Balik/ Kunci Jawaban dan Tindak Lanjut	25
BAB IV KARAKTERISTIK TIM EFEKTIF	27
A. Tujuan Tim yang Jelas dan Mengunggah	28
B. Struktur Tim yang Berorientasi Hasil.....	29
C. Tim yang Kompeten.....	31
D. Komitmen Bersama Dalam Tim	32
E. Iklim Kerjasama yang Kondusif.....	32
F. Standar Ukuran Keberhasilan Tim	33
G. Dukungan dan Penghargaan Eksternal.....	34
H. Kepemimpinan yang Berprinsip	34
I. Rangkuman	35

J. Latihan	37
K. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	38
BAB V STRATEGI MENUMBUHKAN TIM EFEKTIF	40
A. Strategi Menyusun Tujuan Tim	41
B. Strategi Menyusun Struktur Tim	41
C. Strategi Menyusun Struktur Tim	42
D. Strategi Menyusun Struktur Tim	42
E. Strategi Membangun Kerjasama Kondusif	42
F. Strategi Meningkatkan Standar Keberhasilan	43
G. Strategi Meningkatkan Dukungan Pihak Luar	44
H. Rangkuman	44
I. Latihan	45
J. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	46
BAB VI PENUTUP	48
A. Kesimpulan	48
B. Implikasi	49
C. Saran Tindak Lanjut	50
DAFTAR PUSTAKA	52

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

“Not finance. Not strategy. Not technology. It is teamwork that remains the ultimate competitive advantage, both because it is so powerful and so rare.” -Patrick Lencioni

Bagi banyak organisasi, keberhasilan membangun tim kerja yang efektif merupakan kunci keberhasilan tersendiri untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh *Patrick Lencioni* di atas, dimana tim kerja merupakan salah satu keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pentingnya tim kerja ini semakin mengemuka sejalan dengan semakin kompleksnya tantangan organisasi dalam mencapai tujuannya.

memberikan pelayanan publik yang prima adalah tugas sekaligus tujuan suatu organisasi publik.

Banyak tim-tim kerja yang dibentuk di dalam suatu organisasi untuk menangani berbagai hal. Mungkin Anda pernah mendengar istilah seperti Gugus Tugas, *Task Force*, Unit Reaksi Cepat, Tim Khusus, dll. Itulah beberapa contoh bentuk tim kerja yang tentunya memiliki fungsi dan tujuan yang beragam. Kemampuan sebuah organisasi membangun tim yang efektif tentunya akan menentukan kemampuan organisasi tersebut menjalankan tugasnya dan mencapai tujuannya.

Bagi organisasi di sektor publik, memberikan pelayanan publik yang prima adalah tugas sekaligus tujuan organisasi. Sangat diyakini bahwa tugas pelayanan publik tersebut merupakan pekerjaan yang kompleks

dengan beragam tantangannya. Pekerjaan kompleks ini tentu tidak mungkin dikerjakan tanpa menggunakan tim. Hanya dengan tim kerja yang solid dan efektiflah maka tugas dan tujuan pelayanan publik tersebut dapat dicapai.

Pejabat Pengawas memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang baik di setiap organisasi/instansi di mana dia bekerja. Anda adalah pejabat pengawas yang merupakan pejabat struktural yang terdepan yang memiliki peran menumbuhkan, memimpin, mengawasi tim Anda dalam memberikan beragam pelayanan publik. Bahkan bukan hanya kemampuan memimpin dan mengelola tim namun juga kemampuan memainkan peran sebagai anggota/bagian dari suatu tim. Kemampuan Anda untuk melakukan itu semua adalah kunci bagi tersedianya pelayanan publik yang baik.

Lalu apa itu tim efektif? Apa yang menjadi ciri dari sebuah tim yang efektif? Dan bagaimana menumbuhkan sebuah tim yang efektif? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan itulah yang akan menjadi bahasan utama dari modul ini. Dengan diberikannya materi pelatihan ini, diharapkan Anda memiliki kemampuan membangun dan menumbuhkan tim efektif sekaligus juga kemampuan memainkan peran Anda sebagai pemimpin dan sekaligus sebagai anggota tim. Semua kompetensi ini dipandang sebagai jalan bagi Anda untuk menjadi Pemimpin yang Melayani (*Serving Leadership*), yaitu pemimpin yang berintegritas yang mampu meningkatkan pelayanan publik dengan mengedepankan kecerdasan emosi, komunikasi efektif serta pemberdayaan tim.

B. Deskripsi Singkat

Mata Pelatihan ini membekali peserta PKP dengan kemampuan membangun tim kerja efektif di lingkungan unit kerja ASN yang partisipatif dan efektif untuk pelaksanaan kegiatan pelayanan publik melalui pembelajaran mereview dan mensintesis hasil ceramah tim efektif dalam pelayanan yang dilanjutkan dengan diskusi esensi bahan bacaan terpilih secara mandiri, kelompok dan atau kelas untuk mendapatkan pemahaman awal terkait manajemen tim efektif di organisasi. Pembelajaran kemudian dilanjutkan dengan konsep tim partisipatif dan efektif, karakteristik tim efektif, serta strategi menumbuhkan tim kerja yang partisipatif dan efektif yang disajikan dengan berbagai metode dan teknik pembelajaran komunikatif melalui ceramah substantif, diskusi contoh-contoh aktual dan strategi penerapan substansi pembelajaran dalam dunia kerja ASN sebagai pemimpin pelayan (*serving leaders*). Mata pelatihan ini juga disajikan secara menarik melalui studi kasus untuk bahasan kelompok dan menonton film pendek terkait pengelolaan tim efektif.

C. Manfaat Pembelajaran Bagi Peserta

Modul Membangun Tim Efektif pada PKP dikembangkan untuk membekali pada ASN Pemangku Jabatan Pengawas untuk mampu mensintesis hasil ceramah tim efektif dalam pelayanan, mengembangkan tim efektif dalam pelayanan, menguraikan karakteristik tim kerja yang efektif, dan menumbuh kembangkan tim kerja yang efektif. Dengan menguasai ragam kemampuan ini, maka manfaat pembelajaran kepada para ASN pengawas adalah meningkatnya kompetensi dalam mengembangkan tim efektif yang mendukung pelaksanaan tugas dan tanggungjawab di lingkungan unit kerja masing-masing.

D. Tujuan Pembelajaran

(1). Kompetensi Dasar

Setelah mempelajari modul Membangun Tim Efektif, peserta mampu mengelola tim kerja yang partisipatif dan efektif untuk pelaksanaan kegiatan pelayanan publik yang efisien/efektif.

(2) Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari mata pelatihan ini peserta dapat:

1. mereview hasil ceramah tim efektif dalam pelayanan
2. mengembangkan tim efektif dalam pelayanan
3. menguraikan karakteristik tim kerja yang efektif
4. menumbuh kembangkan tim kerja yang efektif

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Adapun materi pokok dan sub materi pokok yang akan dibahas dalam mata pelatihan ini adalah:

1. Analisis ceramah tim efektif dalam pelayanan

- Esensi ceramah Tim Efektif dalam Pelayanan
- Analisis proses dan hasil ceramah
- Pembelajaran (*Lesson Learnt*) dari ceramah kepada Anda
- Strategi Penerapan dalam dunia kerja

2. Tim efektif dalam pelayanan

- Pengertian Tim Efektif
- Tahapan Membangun Tim Efektif
- Komposisi Tim Efektif
- Peran Kepemimpinan dalam Membangun Tim
- Kolaborasi Tim Sukses dan Efektif

3. Karakteristik Tim Kerja Efektif

- Tujuan tim yang jelas dan menggugah
- Struktur Tim yang Berorientasi Hasil
- Tim yang Kompeten
- Komitmen bersama dalam Tim
- Iklim kerjasama yang kondusif
- Standar Ukuran keberhasilan tim
- Dukungan dan Penghargaan Eksternal
- Kepemimpinan yang Berprinsip

4. Strategi membangun tim kerja yang efektif

- Strategi menyusun Tujuan tim
- Strategi menyusun Struktur Tim
- Strategi mewujudkan Tim Kompeten
- Strategi meningkatkan Komitmen Tim
- Strategi membangun kerjasama kondusif
- Strategi meningkatkan Standar keberhasilan
- Strategi meningkatkan Dukungan Pihak Luar

F. Petunjuk Belajar

Untuk memaksimalkan proses dan hasil belajar dari modul Membangun Tim Efektif; disarankan agar peserta PKP - Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dapat mengikuti tahapan pembelajaran berikut ini:

1. Mulailah dengan mempelajari Bab I: Pendahuluan, yang memberikan gambaran mengenai Latar Belakang perlunya mempelajari modul; Deskripsi Singkat mengenai substansi modul; Manfaat modul dan Bahan Ajar Bagi peningkatan kompetensi para ASN Pengawas; Tujuan Pembelajaran; serta ruang lingkup Materi Pokok dan Sub Materi Pokok
2. Sebelum mempelajari esensi setiap Bab, pelajari komponen pengantar Bab, yang menjelaskan

ruang lingkup (esensi) yang akan dipelajari dari Bab tersebut.

3. Baca setiap bab dengan membuat catatan-catatan seperlunya. Pastikan tingkat pemahaman Anda terkait substansi Bab yang sedang dipelajari telah maksimal sebelum beralih ke BAB-BAB selanjutnya.
4. Kerjakan latihan dalam setiap BAB dalam modul dan *cross check* jawaban latihan anda dengan kunci jawaban yang tersedia.
5. Selamat belajar !!!

BAB II

SUMMARY CERAMAH TIM EFEKTIF DALAM PELAYANAN

Bab II ini menguraikan kepada anda “summary ceramah pakar: tim efektif dalam pelayanan” dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, yang dimulai dari identifikasi poin-poin bahasan dari ceramah; analisis dan tanggapan anda terkait substansi ceramah, pembelajaran (lesson learnt) yang anda dapatkan dari ceramah, dan strategi penerapan substansi ceramah kedalam dunia kerja ASN pengawas.

A. Esensi Ceramah Tim Efektif dalam Pelayanan

Selamat kepada Anda yang telah menyelesaikan sebagian pembelajaran dalam PKP – Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Secara khusus Anda telah mengikuti ceramah dengan fokus: tim efektif dalam pelayanan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sebelum melanjutkan pembelajaran, ada baiknya Anda mereview esensi ceramah, analisis substansi, hasil pembelajaran kepada Anda, dan penerapan substansi ceramah dalam peningkatan kompetensi anda membangun tim efektif dalam dunia kerja para ASN Pengawas.

Untuk memulai merangkum substansi ceramah, Silakan Anda tuliskan beberapa poin pembahasan yang anda dapatkan dari ceramah tersebut dengan mengisi kolom berikut:

**Tuliskan esensi pembahasan yang anda terima dari
ceramah *Tim Efektif dalam Pelayanan* untuk
meningkatkan kinerja organisasi.**

B. Komentar dan Analisis Proses, Substansi dan Hasil Ceramah

Setelah mendapatkan poin-poin bahasan dari ceramah, selanjutnya anda (secara individu atau kelompok) menuliskan analisis dan komentar Anda terkait substansi ceramah. Analisis ini sangat diperlukan untuk memotret kegunaan substansi ceramah dalam membangun Tim Efektif di dunia kerja. Analisis dan komentar Anda dituliskan dalam kolom yang telah tersedia berikut ini.

Tuliskan Analisis dan Komentar anda terkait substansi ceramah *Tim Efektif dalam Pelayanan* untuk meningkatkan kinerja organisasi

C. Pembelajaran Komunikasi Organisasi (Lesson Learnt)

Setelah mengidentifikasi substansi ceramah dan telah berdiskusi terkait analisis dan komentar anda terkait substansi ceramah; berikut ini diharapkan anda menuliskan pembelajaran (lesson learnt) ceramah Tim Efektif dalam Pelayanan yang anda dapatkan dari ceramah tersebut.

Pembelajaran (Lesson Learnt) yang Anda dapatkan dari Ceramah *Tim Efektif dalam Pelayanan* untuk meningkatkan kinerja organisasi

D. Strategi Penerapan Komunikasi Organisasi

Setelah mendapatkan poin-poin substansi ceramah terkait Tim efektif dalam Pelayanan untuk meningkatkan kinerja organisasi, hasil analisis dan *lesson learnt* kepemimpinan dari ceramah, langkah selanjutnya adalah bagaimana menerapkannya dalam dunia kerja ASN Pengawas?

Tuliskan strategi penerapan substansi ceramah Tim Efektif dalam Pelayanan untuk meningkatkan kinerja organisasi ASN Pengawas,

E. Rangkuman

Rangkuman substansi pembelajaran dari kegiatan ceramah *Tim Efektif dalam Pelayanan* untuk meningkatkan kinerja organisasi ASN Pengawas, sangat perlu dan menjadi dasar pembahasan manajemen tim efektif organisasi di instansi pemerintah, khususnya dari poin-poin bahasan terkait substansi ceramah (*CONTENT*); analisis dan komentar (*COMMENT & ANALYSIS*) terkait substansi; hasil pembelajaran (*LESSON LEARNT*) kepemimpinan dari ceramah; dan bagaimana penerapannya (*IMPLEMENTATION*) dalam dunia kerja ASN Pengawas.

Dalam penerapan substansi ini juga perlu diidentifikasi potensi kendala (baik kendala teknis dan atau kendala substantif) yang “mungkin” berpengaruh kepada penerapan substansi dalam organisasi Anda; dan Anda sebagai pemimpin pelayan

(servant leaders) diharapkan mampu mempersiapkan alternatif solusi terhadap semua potensi kendala.

Dengan pemahaman Membangun Tim Kerja Efektif dalam organisasi, para ASN Pengawas akan mampu menyesuaikan diri dan menempatkan diri dengan baik dalam kegiatan organisasi. Bagaimana Anda bertindak dan bersikap dengan atasan maupun dengan bawahan juga dengan anggota organisasi yang lain akan menjadi lebih baik saat Anda mengetahui teori dan praktik bekerjanya tim efektif yang Anda pelajari dari modul pelatihan ini. Terlebih bilamana Anda menjadi seorang pemimpin dalam suatu organisasi, dengan mempelajari studi Membangun Tim Efektif, Anda menjadi paham bagaimana menjalankan kepemimpinan yang baik guna mencapai tujuan organisasi yang Anda pimpin.

BAB III

TIM EFEKTIF DALAM PELAYANAN

Pada Bab III ini Anda akan mempelajari konsep tim efektif dalam pelayanan yang meliputi pengertian tim efektif, tahapan yang dibutuhkan dalam membangun tim efektif, komposisi tim efektif, peran kepemimpinan dalam membangun tim kerja, dan kolaborasi pelayanan tim sukses dan efektif yang disajikan dalam pembelajaran komunikatif melalui ceramah interaktif, tanya jawab, diskusi dan pembelajaran melalui video terpilih.

A. Pengertian Tim Efektif

When a group of people come together and dedicate themselves towards a common goal, incredible things are possible -Saul L. Miller

Pernahkan Anda menjadi bagian dari sebuah tim yang berhasil mencapai tujuannya? Mungkin saja Anda pernah menjadi anggota dari tim olahraga di kampus di sekolah? Atau pernah jadi bagian dari paduan suara, marching band? Atau bagian dari tim apapun. Apa yang Anda rasakan saat itu? Bahagia, bangga dan puas mungkin menjadi rasa yang ada alami saat itu. Atau mungkin juga Anda pernah menjadi bagian sebuah tim yang tidak berhasil mencapai tujuannya. Apa yang Anda rasakan saat itu? Sedih dan, kecewa mungkin jadi rasa yang Anda alami. Pertanyaan besarnya, mungkinkah Anda mencapai tujuan tersebut tanpa tim yang efektif? Jawabannya pasti tidak mungkin. Hanya dengan tim yang efektif lah tujuan tim tersebut dapat dicapai, mimpi tim yang besar dapat diwujudkan.

Apa itu tim efektif? Sebelum membahas tim efektif ada baiknya kita bahas terlebih dahulu apa itu tim. Banyak

definisi tentang apa itu tim. Salah satunya adalah;

"A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they are mutually accountable." (Katzenbach and Smith, 1993¹).

Secara singkat, dapat kita ambil pengertian dari tim adalah sekumpulan orang yang memiliki keterampilan yang saling melengkapi dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu tujuan bersama dengan suatu proses kerja bersama yang dimana mereka saling bertanggung jawab satu sama lain.

Jika dikaitkan dengan kata efektif, maka tim efektif dapat diartikan sebagai tim yang berhasil mencapai tujuannya (*teams that are able to achieve their purpose*). Dalam sebuah tim efektif, seluruh komponen tim bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing yang ditujukan semata-mata untuk meraih tujuan tim yang merupakan tujuan bersama. Ada rasa memiliki/taking ownership terhadap tujuan tim tersebut dari setiap anggota tim. Semua komponen tim merasa memiliki tujuan tim dan dengan rasa ini maka lahirlah apa yang disebut sebagai tanggung jawab dan kerelaan untuk berkorban dalam mencapai tujuan bersama tersebut.

Bentuk-bentuk tim dapat beragam berdasarkan tujuan dibentuk dan lamanya tim bekerja. Ada tim yang permanen untuk suatu masa operasi yang panjang, namun ada juga tim yang dibentuk untuk masa operasi yang tidak panjang. Setelah tujuan tim tercapai, maka

¹ Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School.

tim selanjutnya dibubarkan.

B. Tahapan Membangun Tim Efektif

Membangun tim efektif merupakan sebuah proses, dan tentu ini adalah suatu tantangan. Tim yang efektif tidak terbangun secara tiba-tiba, namun melalui suatu tahapan. Setiap tahapan ini sangat memiliki arti yang penting bagi tim. Dalam perjalanannya, proses membangun tim ini dapat terjadi dalam waktu yang singkat, namun dapat juga terjadi dalam waktu yang lama. Proses ini tergantung pada situasi dan kondisi yang mempengaruhi pembentukan tim tersebut. Setiap tahapan tentu memiliki ciri dan karakteristik sendiri dan ini menuntut penanganan yang tentu berbeda.

Bruce Tuckman², berdasarkan hasil observasinya menemukan bahwa dalam setiap pembentukan tim terdapat 5 (lima) tahapan yang dikenal sebagai model Forming-Storming-Norming-Performing-Adjourning.

Tahapan FORMING

Tahapan ini terjadi ketika anggota tim berkumpul untuk membentuk tim. Dalam tahapan ini, biasanya para calon anggota tim tersebut sangat bersemangat untuk saling mengenal satu sama lain dan mencoba mengetahui apa yang akan dicapai. Ada yang antusias, bangga, ada juga yang gelisah terkait dengan terbentuknya tim. Banyak pertanyaan yang biasanya timbul pada tahapan ini, seperti Apakah saya akan diterima di tim ini? Mengapa saya yang dipilih? Bagaimana saya bisa memainkan peran yang cocok dengan kemampuan saya? Karena masih tingginya ketidakpastian dalam tim, maka

² Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*,

biasanya para anggota tim akan bersifat sopan terhadap anggota lainnya, menghindari konflik, menjadi pemerhati yang baik. Anggota tim juga biasanya akan mencari batasan-batasan perilaku yang diterima dalam tim. Dalam tahapan ini, memfasilitasi calon anggota tim untuk saling mengenal/bersosialisasi dan penjelasan tentang apa peran yang mereka akan lakukan dan apa tujuan dari tim merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Dalam tahapan FORMING ini, tugas utama dari pemimpin tim adalah memfasilitasi para anggota tim melakukan kontak dan komunikasi antar mereka untuk saling mengenal dan belajar bagaimana mereka dapat saling bekerja sama (*facilitation of contacts*).

Tahap STORMING

Pada saat tim telah melewati tahapan forming, tahapan selanjutnya adalah storming. Pada tahapan ini biasanya terjadi konflik terkait dengan peran dan prosedur kerjasama. Sangat mungkin terjadi pada tahapan ini, para anggota tim akan menjadi bingung dan kecewa. Tahapan ini akan semakin menguat seiring dengan ketidakjelasan peran dan tujuan tim serta adanya persaingan diantara para anggota.

Mengelola tahapan ini membutuhkan kemampuan mengelola konflik terkait dengan pencapaian tujuan tim dan hubungan antar anggota tim. Dalam konteks ini, peran dari masing-masing anggota dilakukan review dan diklarifikasi untuk didapatkan formula yang pas yang tidak akan mempengaruhi kohesifitas tim dalam mencapai tujuan tim. Tahapan ini digunakan untuk mengembangkan cara-cara kerjasama untuk mencapai tujuan tim yang meminimalisasi konflik yang berpotensi terjadi.

Tahapan NORMING

Setelah melewati tahapan Storming, Tim selanjutnya memasuki tahapan norming. Dalam tahapan ini fokus tim sudah tertuju pada pencapaian tujuan tim, dan menjalankan peran dan tugas-tugas masing-masing anggota. Dalam tahap ini, tujuan tim sudah dipahami oleh semua anggota tim berikut dengan tahapan pekerjaan dari peran-peran masing-masing anggota tim. Kesepakatan terhadap aturan tim juga telah disepakati dan tim siap untuk melakukan kerjasama. Semua anggota tim merasa “nyaman” dengan pembagian tugas dan peran yang diberikan, proses dan sepakat dengan tujuan tim yang akan dicapai. Tim telah berkomitmen terhadap pembagian tugas dan tujuan tim yang akan dicapai.

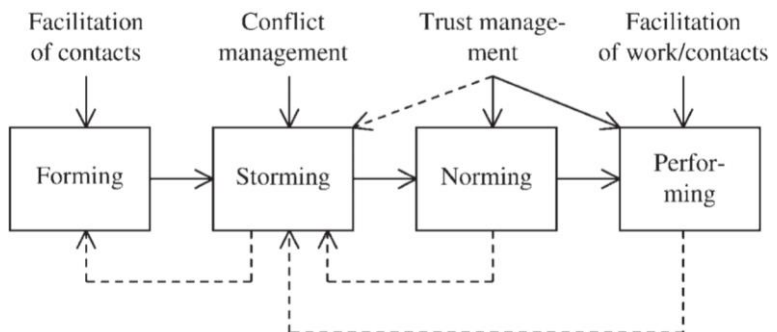
Pada tahapan ini, hal yang terpenting yang perlu dilakukan oleh pemimpin tim adalah terus membangun dan memelihara “rasa saling percaya” (*trust*) di antara anggota tim, mengingat tingkat “*trust*” ini akan menentukan keberhasilan kerja tim dalam mencapai tujuannya. Penguatan rasa saling percaya ini sejatinya sudah dimulai pada tahapan storming dan makin menguat seiring tim masuk pada tahapan Norming. Oleh karena itulah, pada tahapan norming ini, pengelolaan rasa saling percaya itu menjadi hal yang penting. Dengan rasa saling percaya (*trust*) ini, tim dapat bersama memiliki tujuan bersama dan mengembangkan budaya kerja dalam tim.

Tahapan PERFORMING

Pada tahap ini, kinerja optimal dari tim akan dicapai. Tim sudah dapat bekerja dengan sangat baik karena telah timbulnya rasa memiliki (*taking ownership*) yang kuat terhadap tujuan tim, juga adanya rasa saling bertanggung jawab (*mutual accountability*) dari masing-masing anggota. Selain itu, sudah terdapat pula rasa

bangga menjadi bagian dari tim. Perbedaan dalam tim telah dipandang sebagai kekuatan tim dan modal besar untuk mencapai tujuan tim. Dalam tahapan ini, anggota tim tidak hanya tahu “apa” yang harus diperbuatnya, namun juga sudah mengetahui “bagaimana” melakukannya dan mengapa dia melakukan itu. Dalam tahapan ini, pemimpin tim lebih banyak memainkan peran “*coaching*” dan mendukung pelaksanaan tugas dari masing-masing anggota tim.

Dalam mengelola tim di setiap tahapan perkembangnya, dibutuhkan suatu keterampilan tersendiri. Keterampilan tersebut berbeda berdasarkan pada tahapan pembentukan tim. tersebut. R. Axelson dan S.B Axelson³ menguraikan sebagaimana gambar berikut:



Gambar 1. Kemampuan yang Dibutuhkan pada Setiap Tahapan Pembentukan Tim

Pada **TAHAPAN FORMING**, tugas utama dari pemimpin tim adalah memfasilitasi hubungan (facilitation contact) antar para pihak yang masuk menjadi anggota tim. Hal ini penting untuk menghilangkan kekakuan dan

³ Runo Axelsson and Susanna Bihari Axelsson., Integration and collaboration in public health—a conceptual framework., Int J Health Plann Mgmt 2006

meningkatkan kesalingmengertian di antara anggota tim. Kemampuan ini membutuhkan keterampilan berkomunikasi dan memfasilitasi komunikasi antar pihak.

Pada **TAHAPAN STORMING**, tugas utama dari pemimpin tim adalah mengelola konflik yang mungkin terjadi. Hal ini sangat terkait dengan kemungkinan terjadinya konflik pada tahap ini. Tahap storming ini diwarnai dengan penentuan kepentingan bersama, tujuan bersama dan nilai-nilai bersama serta kejelasan pembagian fungsi dan peran dalam rangka mencapai tujuan tim. Diskusi dan negosiasi akan sangat mewarna tahapan ini. Oleh karena itu, kemampuan dalam mengelola konflik serta mengelola kepercayaan dari pihak yang berkolaborasi dalam sebuah tim menjadi sangat dibutuhkan. Jika ditemukan masalah yang pelik dalam tahapan ini, maka proses pembentukan tim dapat mundur ke tahapan forming, dimana pada tahapan ini kembali dilakukan kembali evaluasi penentuan anggota-anggota yang masuk dan keluar dari tim.

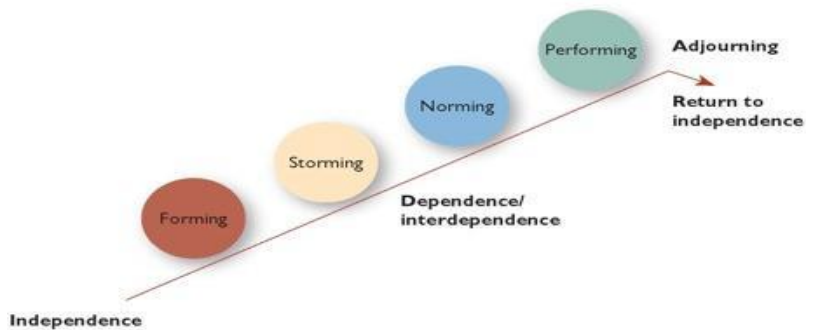
Pada **TAHAPAN NORMING**, semua tujuan bersama dan kesepakatan berbagi peran (coordinative action) telah ditetapkan. Pada tahap ini hal yang terpenting yang harus dilakukan oleh pemimpin kolaborasi adalah mempertahankan saling kepercayaan antara pihak-pihak terkait sehingga semua pihak dapat melakukan pekerjaan masing-masing dengan baik dalam rangka mencapai tujuan bersama. Jika ditemukan kendala yang pelik dalam tahapan ini, maka proses pembentuk tim dapat kembali ke tahapan storming, pada tahapan ini kembali didefinisikan tujuan bersama, dan nilai bersama serta konsep berbagi peran (coordinative action) di antara anggota tim.

Pada **TAHAPAN PERFORMING**, hal yang terpenting untuk dilakukan oleh pemimpin kolaborasi adalah memberikan dukungan (facilitation of work) untuk semua anggota tim untuk melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Selain itu, pada tahapan ini juga pemimpin tim terus mempertahankan saling kepercayaan antara anggota tim dengan memfasilitasi komunikasi yang baik di antara mereka (facilitation of contact). Jika ditemukan masalah yang pelik dalam tahapan ini, maka proses dapat mundur kembali ke tahapan storming untuk menentukan kembali tujuan bersama, nilai bersama serta konsep berbagi peran (coordinative action) antara para pihak. Selanjutnya, masih terdapat tahapan berikutnya yang merupakan tahapan terakhir dari pembentukan tim, yaitu Adjourning.

TAHAPAN ADJOURNING

Tahapan ini adalah tahapan akhir ketika tim telah mencapai tujuannya (telah melewati tahapan Performing, dimana tim mungkin saja dibubarkan. Pembubaran tim dapat disebabkan telah habisnya masa waktu tim bekerja atau juga telah dicapainya tujuan bersama dari tim tersebut. Proses pembubaran tim ini menjadi perhatian juga mengingat sungguh penting tahapan ini mengingat telah terbentuk ikatan yang kuat di antara anggota dan juga rasa menjadi bagian tim yang mungkin sudah tertanam. Pemimpin tim harus dengan baik menjalankan tahapan ini, misal dengan melakukan sesi pembubaran dengan lebih memberikan apresiasi terhadap seluruh tim atas apa yang telah dicapai dan atas segala usaha yang telah dilakukan bersama.

Secara diagramatis tahapan pembentukan tim efektif dapat dilihat pada gambar di bawah:



Gambar 2: Tahapan Pembentukan Tim

Dari gambar tersebut dapat kita lihat bahwa selama proses pembentukan tim tersebut terjadi perubahan dari kondisi ketidaksaling ketergantungan (independence) di antara pihak-pihak yang terlibat menjadi saling tergantung dan saling mempengaruhi (dependence/ interdependence) melalui proses tahapan forming, storming, norming dan performing. Pada akhirnya tim dapat dibubarkan dan kembali pada kondisi ketidaksaling ketergantungan (independence).

C. Komposisi Tim yang Efektif

Membangun tim kerja efektif dalam satu unit kerja membutuhkan kejelian pemimpin dalam memotret kompetensi anggota tim. Anggota mana yang tepat menjadi pemimpin tim, pemikir, motivator, penyalaras, dll. Untuk itu setiap tim kerja yang akan dibentuk sudah selayaknya mempunyai:

1. Seorang pemimpin (ketua), yaitu seorang pemikir yang disiplin yang bertugas mengorganisir dan mengkoordinir tim, memelihara keseimbangan usaha dan menjadi titik tumpu tim dalam menjaga posisi mereka.

2. Pembentuk, orang yang memiliki kemampuan untuk memberikan dinamika dan pengarahan kepada tim, menyediakan motivasi, kreatif.
3. Pemikir, yang dapat menyediakan gagasan bagi kemajuan tim.
4. Pengevaluasi, yang dapat mengevaluasi permasalahan yang ada dan hasil kerja tim.
5. Penyelidik sumberdaya, yang menyediakan informasi dan jejaring sosial dan relasi
6. Pekerja tim, yang secara efisien berhubungan langsung dengan pekerjaan, memecahkan konflik, memperlancar hubungan dan memotivasi rekan satu tim.
7. Penyelaras akhir, yang memandu dan memberi peringatan kepada tim jika terjadi hal-hal yang tidak sesuai dengan komitmen bersama.

Ketujuh karakter tersebut sebaiknya dimiliki oleh suatu tim. Tidak mustahil karakter tersebut terdapat pada orang yang sama. Untuk itu diperlukan kejelian dari pimpinan untuk menentukan siapa yang masuk ke dalam tim dan menempatkan mereka pada posisi yang tepat.

D. Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Tim

Proses pembentukan tim efektif sangat erat kaitannya dengan peran hubungan yang melekat pada pemimpin; yaitu peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja; pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi; pembukaan, pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasinya. Keberhasilan tugas dalam tim akan tercapai jika setiap anggota tim bersedia untuk bekerja dan memberikan yang terbaik untuk kesuksesan tim sesuai tujuan pembentukan tim. Secara khusus, anggota tim yang "ideal" harus:

- a. Mengerti tujuan pembentukan tim
- b. Memiliki rasa saling ketergantungan dan saling memiliki
- c. Menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim
- d. Dapat bekerja secara terbuka, mandiri dan dalam tim kerja
- e. Dapat mengekspresikan gagasan, opini, dan ketidaksepakatan
- f. Mengembangkan keterampilan dan menerapkannya pada pekerjaan.
- g. Mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal.
- h. Berpartisipasi dalam keputusan tim.

Untuk mencapai kondisi tim efektif diatas, makaperlu dipertegas peranan pemimpin dalam tim sebagai berikut:

- Proaktif menjalin hubungan kerja dengan semua anggota tim
- Mengilhami kerja tim untuk senantiasa termotivasi
- Memberikan dukungan timbal balik
- Mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja
- Mengakui prestasi anggota tim
- Menempatkan nilai tinggi pada kerja tim.

E. Kolaborasi Tim Sukses dan Efektif

Menjadikan tim kerja yang sukses dan efektif adalah impian bagi setiap pemimpin sukses. Ini menjadi tantangan tersendiri dalam menggapai setiap visi dan tugas organisasi. Mengingat banyaknya manfaat jika tim Anda menjadi tim yang efektif, maka dalam tim efektif perlu diperhatikan hal-hal berikut ini:

1. Sasaran tim kerja Jelas - Team yang efektif harus memahami sasaran yang harus dicapai. Sasaran akan

mendorong anggota team mengarahkan ulang perhatian pribadi ke sasaran team.

2. Keterampilan anggota tim relevan - Team yang efektif haruslah terdiri dari anggota-anggota yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang relevan baik keterampilan teknis maupun keterampilan antar-pribadi.

3. Saling percaya (trust) - Team yang efektif bercirikan kepercayaan timbal balik yang tinggi di kalangan anggota, artinya anggota-anggota yakin akan integritas, watak, dan kemampuan satu sama yang lain. Organisasi haruslah menciptakan budaya yang penuh kepercayaan dengan menghargai keterbukaan, kejujuran, dan proses kerja sama dan yang mendorong keterlibatan semua ASN di unit kerjanya.

4. Komitmen yang disatukan - Para anggota team yang efektif menampilkan dedikasi dan loyalitas yang hebat terhadap timnya. Mereka rela melakukan apa saja yang harus dilakukan untuk menolong berhasilnya tim mereka.

5. Komunikasi yang baik - Anggota-anggota mampu menyampaikan pesan-pesan satu sama lain yang gampang dan dimengerti dengan jelas baik verbal maupun lisan; bahkan dengan menggunakan teknologi komunikasi.

6. Keterampilan negosiasi - Team yang efektif cenderung bersifat fleksibel dan terus-menerus membuat penyesuaian. Fleksibilitas ini menuntut anggota-anggota team untuk memiliki keterampilan negosiasi yang memadai

7. Dukungan Internal dan Eksternal - Maksudnya adalah adanya iklim kerja yang mendukung. Team harus diberikan infrastruktur yang memadai seperti pelatihan, sistem pengukuran yang dimengerti oleh team untuk mengevaluasi kinerja keseluruhan. Secara eksternal, manajemen harus memberikan sumberdaya yang dibutuhkan.

Kolaborasi pointer uraian diatas akan membentuk iklim kerja tim secara internal dan eksternal yang mendukung pekerjaan team. Ciri-ciri di atas dapat menjadi suatu checklist bagi seorang pimpinan dalam melakukan evaluasi terhadap teamnya dan menilainya agar menjadi bahan bagi pemimpin untuk meningkatkan efektifitas kerja team.

F. Rangkuman

Bruce Tuckman menemukan bahwa dalam setiap pembentukan tim terdapat 5 (lima) tahapan yang dikenal sebagai model Forming-Storming-Norming-Performing-Adjourning.

Tahapan FORMING – pada tahap awal membangun tim ini, fokus Anda ditujukan untuk mendapatkan saling kemengertian dan persetujuan atas tujuan tim dan struktur tim yang akan dibangun.

Tahapan STORMING–pada tahap ini tim melakukan peninjauan kembali dan memperkuat perjanjian dari tahap sebelumnya, membuat penyesuaian yang diperlukan. Menemukan dan mengembangkan mekanisme bekerja yang baik untuk mengatasi konflik dalam pencapaian tujuan di masa depan.

Tahapan NORMING – pada tahap ini, fokus ditujukan pada kemajuan pekerjaan dimana setiap anggota tim melakukan tugas dan fungsi nya masing-masing. Berikan kemungkinan anggota untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk mengembangkan cara bekerja bersama untuk mencapai kemajuan pekerjaan tersebut.

Tahapan PERFORMING – pada tahap ini, fokus ditujukan pada pemantauan dan pemeliharaan sistem dan norma sambil memberikan wewenang kepada anggota tim untuk ‘tumbuh” sesuai dengan keahlian dan minat mereka.

Tahapan ADJOURNING - pada tahap ini fokus ditujukan untuk memberikan apresiasi terhadap seluruh tim atas apa yang telah dicapai dan atas segala usaha yang telah dilakukan bersama.

Untuk membangun tim kerja efektif dalam satu unit kerja, pemimpin harus jeli memotret kompetensi anggota tim; anggota mana yang tepat menjadi pemimpin tim, pemikir, pembentuk tim, motivator, pengevaluasi, penyelidik sumberdaya, pekerja dalam tim, dan penyelarasan akhir kegiatan.

Peran Pimpinan dalam proses pembentukan tim efektif sangat erat kaitannya dengan peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja; pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi; pembukaan, pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasinya.

G. Latihan

1. Tuliskan perbedaan konsepsi dari Tim dan Tim Efektif?

.....
.....

2. Dalam Setiap pembentukan tim, Bruce Tuckman menemukan 5 (lima) tahapan yang dikenal sebagai model Forming-Storming-Norming-Performing-Adjourning. Uraikan tugas utama dari pemimpin tim dalam tahapan FORMING?

.....
.....

3. Tuliskan apa saja peran pemimpin tim dalam tahapan Performing?

.....
.....

4. Mengapa tahapan Adjourning begitu penting menjadi perhatian dari para pemimpin?

.....
.....

5. Uraikan apa saja peran kepemimpinan yang anda ketahui dalam membangun tim?

.....
.....

H. Umpan Balik/ Kunci Jawaban dan Tindak Lanjut

1. Tim adalah sekumpulan orang yang memiliki keterampilan yang saling melengkapi dan memiliki

komitmen untuk mencapai suatu tujuan bersama dengan suatu proses kerja bersama yang dimana mereka saling bertanggung jawab satu sama lain.

Tim efektif adalah tim yang berhasil mencapai tujuannya (*teams that are able to achieve their purpose*).

2. Dalam tahapan FORMING, tugas utama dari pemimpin tim adalah memfasilitasi para anggota tim melakukan kontak dan komunikasi antar mereka untuk saling mengenal dan belajar bagaimana mereka dapat saling bekerja sama (*facilitation of contacts*).
3. Peran pemimpin tim dalam tahapan Performing lebih banyak memainkan peran “*coaching*” dan mendukung pelaksanaan tugas dari masing-masing anggota tim.
4. Tahapan Adjourning adalah tahapan proses pembubaran tim yang menjadi perhatian mengingat telah terbentuk ikatan yang kuat di antara anggota dan juga rasa menjadi bagian tim yang mungkin sudah tertanam. Pemimpin tim harus dengan baik menjalankan tahapan ini, dengan lebih memberikan apresiasi terhadap seluruh tim atas apa yang telah dicapai dan atas segala usaha yang telah dilakukan bersama.
5. Beberapa peran kepemimpinan dalam membangun tim meliputi: peran proaktif menjalin hubungan kerja dengan semua anggota tim; mengilhami kerja tim untuk senantiasa termotivasi; memberikan dukungan timbal balik; mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja; mengakui prestasi anggota tim; dan menempatkan nilai tinggi pada kerja tim.

BAB IV

KARAKTERISTIK TIM EFEKTIF

Pada Bab IV ini Anda akan membahas karakteristik tim kerja efektif yang mencakup tujuan tim yang jelas dan menggugah, struktur tim yang berorientasi hasil, tim yang kompeten, komitmen bersama dalam tim, iklim kerjasama yang kondusif, standar ukuran keberhasilan tim, dukungan dan penghargaan eksternal, kepemimpinan yang berprinsip, yang disajikan melalui pembelajaran komunikatif dengan kasus, video dan media pembelajaran lainnya.

“The whole is greater than the sum of its part” -Aristotle

Sebuah tim dapat saja menjadi tim yang efektif atau sebaliknya. Tim yang efektif tentu akan memberikan pencapaian hasil yang lebih baik berupa target kinerja tim yang dapat dicapai. Demikian pula sebaliknya, tim yang tidak dapat mencapai tujuannya dapat dikatakan sebagai tim yang tidak efektif.

Lalu bagaimana karakteristik sebuah tim yang dapat dikategorikan sebagai sebuah tim yang efektif? Apa saja yang dimiliki oleh sebuah tim yang efektif? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah bahasan yang akan disajikan pada bagian ini. Bahasan tentang karakteristik tim efektif ini diturunkan dari hasil dari pengamatan mendalam tentang berbagai tim di berbagai bidang kegiatan yang dituangkan ke dalam sebuah buku oleh, Larson dan Lafasto⁴.

⁴ Larson., C.E. & Lafasto., F.M., Teamwork : What Must Go Right / What Can Go Wrong., Sage Publication, 1989.

Larson dan Lafasto menemukan bahwa tim yang efektif memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- **Clear & Elevate Goal:** bahwa Tim efektif memiliki tujuan yang jelas dan menggugah bagi seluruh anggota tim.
- **Result Driven Structure:** bahwa tim efektif memiliki struktur dan tata kerja tim yang berorientasi pada pencapaian hasil/tujuan tim.
- **Competent Team Member:** bahwa tim efektif memiliki personil tim yang kompeten sesuai kebutuhan tim untuk mencapai tujuannya.
- **Unified Commitment:** bahwa dalam tim yang efektif, terdapat komitmen yang terpadu dari seluruh personil tim.
- **Collaborative Climate:** bahwa tim efektif memiliki iklim kerjasama yang kondusif.
- **Standards of Excellence:** bahwa tim efektif memiliki standar ukuran kinerja yang jelas.
- **External Support and Recognition:** bahwa tim efektif mendapatkan dukungan sumberdaya dan budaya apresiasi atas keberhasilan tim dari pihak-pihak di luar tim.
- **Principled Leadership:** bahwa tim efektif memiliki pemimpin yang berdasarkan kepemimpinannya pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik.

A. Tujuan Tim yang Jelas dan Menggugah

Tujuan bagi sebuah tim adalah modal untuk menjadi tim efektif. Ketidakjelasan tujuan sebuah tim tentu akan sangat berpengaruh pada efektivitas tim tersebut. Tujuan yang tidak jelas akan membuat anggota tim kehilangan fokus dan semangat untuk mencapainya. Oleh karena itu, tim yang efektif memiliki tujuan yang jelas dan “menggugah” yang mana akan membuat seluruh anggota tim memiliki pemahaman yang jelas

terhadap tujuan tim dan juga memiliki keyakinan bahwa tujuan tim adalah sesuatu yang penting untuk dicapai.

Dalam konteks tujuan yang “menggugah” ini, tujuan tim dirasakan sebagai sesuatu yang “menantang” bagi setiap individu/personil di dalam tim dan menawarkan kesempatan untuk membuat mereka “tumbuh” lebih baik. Selain itu, tujuan tersebut juga memberikan semacam “perbedaan” (make differences) bagi mereka yang pada akhirnya akan melahirkan rasa penting (senses of urgency). Dengan tujuan yang jelas dan menggugah ini, maka fokus kerja dari setiap anggota tim akan tetap tertuju pada pencapaian tujuan tersebut (keep their eyes on the prize).

Sebaliknya, dalam sebuah tim yang tidak efektif, tujuan tim terkesan tidak jelas sekaligus tidak menggugah. Tujuan yang seperti itu akan membuat setiap anggota tim tidak fokus dan kehilangan “rasa penting” (senses of urgency) akan perlunya mencapai tujuan tim. Tujuan tim dirasa bukan sesuatu yang layak untuk diperjuangkan sehingga seringkali tujuan tim tersebut menjadi dibawah prioritas tujuan individu di dalam tim.

B. Struktur Tim yang Berorientasi Hasil

Struktur tim adalah hal mendasar dari sebuah tim yang efektif. Struktur ini memberikan pengaruh yang nyata pada efektivitas sebuah tim. Pilihan bentuk struktur tim akan sangat berpengaruh pada alur komunikasi, pembagian peran dan kejelasan otoritas pengambilan keputusan antar personil tim yang pada gilirannya akan mempengaruhi ketercapaian tujuan tim. Sebagai contoh, Struktur tim yang terlalu “gemuk” dapat menimbulkan masalah terhadap efektivitas suatu tim, demikian pula dengan struktur yang terlalu “ramping”. Oleh karena itulah, bagaimana merancang struktur tim sedemikian rupa yang sesuai dengan karakteristik tujuan tim adalah hal yang sangat penting.

Tim efektif memiliki struktur yang sesuai dengan proses yang akan dijalani dan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tim yang sama, mungkin saja dapat dicapai dengan struktur tim yang berbeda. Yang pasti yang menjadi pertimbangan terbesar terkait pemilihan struktur ini adalah sejauh mana struktur yang dibentuk sesuai dan sejalan dengan pencapaian tujuan tim.

Untuk menyusun struktur tim tidak dapat terlepas dari karakter tujuan tim. Terdapat 3 (tiga) bentuk konsep struktur tim yang berbeda untuk 3 (tiga) jenis tujuan tim yang juga berbeda. Berikut penjelasannya:

1. Pemecahan masalah (problem resolution): Struktur tim yang disarankan adalah struktur tim yang dapat mempertinggi rasa saling percaya (trust) di antara para anggota. Hal ini dikarenakan dalam konteks pemecahan masalah, TRUST tersebut sangat dibutuhkan. Dalam tim yang dirundung masalah, sensitivitas anggota tim biasanya sangat tinggi.
2. Meningkatkan Kreatifitas: Struktur tim yang disarankan adalah struktur yang memungkinkan “otonomi” bagi para anggotanya terjamin. Hal ini terkait dengan kenyataan bahwa untuk dapat berkreatifitas dan melakukan “trial n error” dibutuhkan “sense of autonomy” bagi para anggota tim.
3. Menjalankan suatu Rencana yang sudah yang matang (executing well defined plan): Struktur tim yang disarankan adalah struktur yang menguatkan kejelasan/clarity terkait proses kerja dan tujuan tim. Dengan menguatkan kejelasan ini

diharapkan akan meminimalkan ambigu dalam pembagian peran di antara para anggota tim.

Tim yang efektif memiliki struktur dan tata laksana tim yang mendorong terjadinya:

1. Pembagian peran yang jelas dan pertanggungjawabannya (clear roles and accountabilities)
2. Sistem komunikasi yang efektif (Effective Communication System)
3. Pengendalian kinerja personil tim dan mekanise pemberian umpan balik (Moitoring Individual Performance & Providing Feedback)
4. Pengambilan keputusan berbasis Fakta (Fact Based Judgment)

C. Tim yang Kompeten

Kecukupan kompetensi dari anggota tim merupakan hal penting yang dimiliki oleh sebuah tim yang efektif. Sumber daya manusia kompeten merupakan sumberdaya utama dalam mewujudkan tim efektif. Kompetensi ini sangat dibutuhkan bagi sebuah tim efektif untuk memastikan proses kerja berjalan dengan baik dan tujuan tim dapat tercapai. Secara umum kompetensi yang dibutuhkan adalah:

1. Keterampilan dan kemampuan teknikal sesuai dengan kebutuhan tim: kemampuan dan keterampilan khusus sesuai dengan peran untuk menjalankan proses dan mencapai tujuan tim.
2. Keterampilan dan kemampuan bekerja bersama dengan orang lain dan keinginan untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan tim : kemampuan ini terkait dengan kemampuan berhubungan dengan orang lain, berbagi informasi secara terbuka, kemampuan mendengarkan

secara obyektif, dan kemampuan untuk membuat setiap anggota tim dapat memberikan hal yang terbaik bagi pencapaian tujuan tim.

Jika kedua hal tersebut ada pada setiap anggota tim, maka akan timbul “sense of confidence” atau kepercayaan diri baik bagi para individu personil tim maupun tim secara keseluruhan. Dan tentu ini sangat bermanfaat bagi proses kerja dan ketercapaian kinerja tim.

D. Komitmen Bersama Dalam Tim

Komitmen bersama dalam tim efektif merupakan “team spirit”/semangat kerja bagi individu dan juga tim secara keseluruhan. “Team spirit” ini akan melahirkan “sense of loyalty”, “sense of excitement”, antusiasme dan dedikasi untuk pencapaian tujuan tim.

Dalam konteks komitmen bersama ini, setiap anggota dalam tim merasa memiliki (taking ownership) atas tujuan tim dimana setiap anggota tim merasa puas secara personal atas pencapaian tujuan tim melalui kontribusi mereka. Komitmen bersama ini adalah hasil dari apa yang disebut sebagai “Team Engagement”.

E. Iklim Kerjasama yang Kondusif

Tim efektif memiliki apa yang disebut sebagai iklim kerjasama yang kondusif. Iklim kerjasama yang kondusif ini ditandai dengan sejauh mana seluruh anggota tim berkomunikasi secara terbuka, bersama memecahkan masalah yang timbul, berbagi informasi, saling membantu satu sama lain untuk memecahkan masalah/hambatan dan saling membantu dalam mencari pemecahan setiap hambatan dalam rangka mencapai tujuan tim. Ada semacam “sense of mutual

accountability” selain “sense of individual accountability”. Dengan adanya “sense of mutual accountability” ini maka setiap personal dalam tim merasa bahwa jika tujuan tim tidak tercapai maka itu berarti pula tidak tercapainya tujuan pribadinya. Karakteristik iklim kerjasama yang kondusif ini ditandai dengan adanya kejujuran dan integritas para anggota tim, keterbukaan, keinginan dan kesempatan untuk berbagi informasi dan ide, sikap saling menghargai (respect) di antara anggota tim.

F. Standar Ukuran Keberhasilan Tim

Untuk menjadi sebuah tim yang efektif dibutuhkan adanya suatu standar yang dijadikan ukuran keberhasilan tim. Standar ukuran ini akan menjadikan dorongan bagi tim untuk berkinerja sesuai dengan standar yang ditentukan. Ketiadaan atau ketidakjelasan standar ukuran ini akan membuat tim tidak berkinerja dengan baik. Selain itu, dengan adanya standar yang tersajikan dengan jelas akan menjadi dorongan bagi anggota tim untuk mencapainya.

Terdapat 3 (dua) jenis standar ukuran keberhasilan tim, yaitu:

1. Ukuran keberhasilan Individu/personil tim: ukuran ini terkait dengan kinerja yang diharapkan dari masing-masing personil di dalam tim/ standar keberhasilan dari masing-masing individu. Ukuran keberhasilan ini akan membuat personil tim terdorong untuk mencapainya.
2. Ukuran keberhasilan tim: Ukuran ini terkait dengan kinerja tim secara keseluruhan. Ukuran ini meliputi standar hasil dan juga standar proses kerjasama diantara para personel.

3. Ukuran/standar konsekuensi dari sukses dan kegagalan individu/tim: Ukuran ini memberikan informasi sejauh mana insentif/disinsentif yang akan diterima oleh personil tim terkait dengan kesuksesan dan kegagalan mereka dan tim.

G. Dukungan dan Penghargaan Eksternal

Tim efektif memiliki dukungan dan penghargaan dari pihak-pihak di luar tim/pihak eksternal. Dukungan dan penghargaan dari pihak di luar tim merupakan mesin pendorong bagi sebuah tim untuk dapat mencapai tujuannya. Hal ini terkait juga dengan insentif dan disinsentif yang didapat dari pihak luar yang dipandang sebagai hal yang tepat dalam konteks mencapai kinerja tim yang optimal. Sebagai contoh, dukungan dan penghargaan fans dan suporter untuk sebuah tim sepakbola sedikit banyak akan menentukan kinerja tim tersebut. Jika dukungan dan penghargaan eksternal ini tidak ada maka tim dapat kehilangan semangat, kepercayaan diri tim, yang berakibat pada rendahnya tim dalam komitmen mencapai tujuannya. Jika dikaitkan dengan pelayanan publik, maka dukungan dan penghargaan ini salah satunya hadir dari masyarakat yang dilayani. Tim pelayanan akan semakin berkomitmen untuk mencapai kinerja terbaiknya jika dukungan dan penghargaan dari masyarakat atas keberhasilan tim terus ada. Tantangannya adalah pada bagaimana mendapatkan dukungan dan penghargaan dari pihak eksternal tersebut, yang jawabannya adalah tentu tim harus mampu memberikan pencapaian kinerjanya sekaligus memberikan “kepuasan” kepada pihak-pihak eksternal terkait.

H. Kepemimpinan yang Berprinsip

Kemampuan kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan dari usaha bersama (collective effort) dari

sebuah tim. Pemimpin memiliki banyak peran bagi timnya, baik sebagai teladan (*role model*), inspirator, motivator, mentor, coach, counselor bagi timnya dalam menjalani proses mencapai tujuan tim.

Tim efektif tentu hanya akan dapat terjadi jika pemimpinnya memegang teguh prinsip-prinsip dasar kepemimpinan. Secara garis besar, prinsip tersebut adalah:

1. Pemimpin tim harus mampu membangun visi yang jelas dan menggugah bagi tim nya.
2. Pemimpin tim harus memiliki kemampuan mengelola perubahan selama proses tim bekerja bersama mencapai visi/tujuan tim.
3. Pemimpin tim harus mampu menumbuhkan potensi-potensi anggota tim-nya.

Jika ketiga prinsip kepemimpinan tersebut digunakan maka secara tidak langsung akan membuat pemimpin menyadari apa yang diharapkan dari dirinya untuk tim, begitupun anggota tim juga akan menyadari apa yang sesungguhnya dibutuhkan darinya untuk tim dan pemimpin dan tim nya bersama mampu membangun iklim kerjasama yang kondusif dalam tim.

I. Rangkuman

Clear & Elevate Goal: Tim memiliki tujuan yang jelas dan menggugah bagi anggota tim. *There's always a light at the end of the tunnel! Team goals must be very clear, involving, and motivating!*

Result Driven Structure: Struktur dan tata laksana tim disusun berorientasi pada pencapaian hasil/tujuan tim. *Teams must find the best structure or strategy for accomplishing their goals. Teams have clear roles for each*

team member, Teams have good communication system, Teams have methods of assessing individual performance

Competent Team Member: Tim beranggotakan individu yang kompeten. *Each member of the team needs sufficient information, education, and training to remain competent team members. As a team, individuals need technical competence and personal competence in interpersonal and teamwork skills.*

Unified Commitment: Tim memiliki komitmen yang terpadu. *Teams have developed a sense of unity involving all members in all aspects of the process*

Collaborative Climate: Tim memiliki iklim kerjasama yang kondusif. *Members stay problem focused, listen to and understand one another, openly take risks, and are willing to compensate for one another. Members are developing trusting relationships based on honesty, openness, consistency, and respect.*

Standards of Excellence: Tim memiliki standar ukuran kinerja yang jelas. *Clear standards of how a team should behave is important for team functioning. Individual performance should be regulated so that actions can be coordinated, tasks are completed, and the standards of excellence are upheld. Providing feedback on performance and rewarding results encourages members to challenge themselves.*

External Support and Recognition: Tim mendapatkan dukungan dan penghargaan dari pihak di luar tim. *Team is supported by those individual and agencies outside the team who are capable to contributing to the team success. The recognition is clear and viewed as appropriate by team member and tied to performance.*

Principled Leadership: Tim memiliki kepemimpinan yang ber-prinsip. *Leader helps the team understand the problems they are dealing with. Leader fosters cohesiveness, sets high performance standards, and helps the team achieve these standards. Leader helps to integrate the team by matching the member's unique individual skills to specific roles. Leader provide clear performance strategies & feedback to adapt the changes.*

Tim efektif memiliki struktur dan tata laksana tim yang mendorong terjadinya: Pembagian peran yang jelas dan pertanggungjawabannya; Sistem komunikasi yang efektif; Pengendalian kinerja personil tim dan mekanise pemberian umpan balik, dan Pengambilan keputusan berbasis Fakta.

Komitmen bersama dalam tim efektif menjadi “team spirit”/semangat kerja bagi individu dan juga tim secara keseluruhan. “Team spirit” ini melahirkan “sense of loyalty”, “sense of excitement”, antusiasme dan dedikasi untuk pencapaian tujuan tim.

J. Latihan

1. Menurut Larson dan Lafasto, terdapat beberapa karakteristik yang wajib dimiliki tim efektif, termasuk karakteristik “**External Support and Recognition**”. Uraikan apa yang dimaksud dengan karakteristik tersebut?

.....
.....
.....

2. Apa saja hal-hal yang pasti menjadi pertimbangan terbesar terkait pemilihan struktur suatu tim kerja?

.....
.....
.....

3. Uraikan apa yang dimaksud dengan struktur tim kerja yang bertujuan “Meningkatkan Kreatifitas”?

.....
.....
.....

4. Terdapat 3 (dua) jenis standar ukuran keberhasilan tim kerja, yaitu: ukuran keberhasilan Individu/personil tim; ukuran keberhasilan tim; dan ukuran/standar konsekuensi dari sukses dan kegagalan individu/tim. Uraikan apa yang dimaksud dengan Ukuran keberhasilan Individu/personil tim?

.....
.....
.....

5. Tuliskan tiga prinsip-prinsip dasar kepemimpinan yang diperlukan dalam pengelolaan tim?

.....
.....
.....

K. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

1. Karakteristik tim efektif terkait **External Support and Recognition** (menurut Larson dan Lafasto) maksudnya bahwa tim efektif mendapatkan dukungan sumberdaya dan budaya apresiasi atas keberhasilan tim dari pihak-pihak di luar tim.
2. Hal-hal yang pasti yang menjadi pertimbangan terbesar terkait pemilihan struktur suatu tim kerja

- adalah sejauh mana struktur yang dibentuk sesuai dan sejalan dengan pencapaian tujuan tim.
3. Terdapat 3 (tiga) bentuk konsep struktur tim yang berbeda untuk 3 (tiga) jenis tujuan tim yang juga berbeda; yaitu: pemecahan masalah (problem resolution), meningkatkan kreatifitas, dan menjalankan suatu rencana yang sudah matang (executing well defined plan). Struktur tim yang bertujuan “Meningkatkan Kreatifitas” maksudnya: Struktur tim yang disarankan adalah struktur yang memungkinkan “otonomi” bagi para anggotanya terjamin. Hal ini terkait dengan kenyataan bahwa untuk dapat berkreaitifitas dan melakukan “trial n error” dibutuhkan “sense of autonomy” bagi para anggota tim.
 4. Terdapat 3 (dua) jenis standar ukuran keberhasilan tim kerja, yaitu: ukuran keberhasilan Individu/personil tim; ukuran keberhasilan tim; dan ukuran/standar konsekuensi dari sukses dan kegagalan individu/tim. Yang dimaksud dengan Ukuran keberhasilan Individu/personil tim adalah ukuran ini terkait dengan kinerja yang diharapkan dari masing-masing personil di dalam tim/ standar keberhasilan dari masing-masing individu. Ukuran keberhasilan ini akan membuat personil tim terdorong untuk mencapainya.
 5. Tiga prinsip-prinsip dasar kepemimpinan yang diperlukan dalam pengelolaan tim yaitu: (1). Pemimpin tim mampu membangun visi yang jelas dan menggugah bagi tim nya; (2). Pemimpin tim memiliki kemampuan mengelola perubahan selama proses tim bekerja bersama mencapai visi/tujuan tim; dan (3). Pemimpin tim mampu menumbuhkan potensi-potensi anggota tim-nya.

BAB V

STRATEGI MENUMBUHKAN TIM EFEKTIF

Dalam Bab V ini Anda akan mempelajari beberapa strategi membangun tim kerja yang efektif yang meliputi strategi menyusun tujuan tim, strategi menyusun struktur tim, strategi mewujudkan tim kompeten, strategi meningkatkan komitmen tim, strategi membangun kerjasama kondusif, strategi meningkatkan standar keberhasilan, dan strategi meningkatkan dukungan pihak luar yang disajikan secara komunikatif dengan berbagai bahan ajar dan video.

Secara singkat, dapat kita katakan bahwa tim efektif adalah tim yang secara efektif dapat mencapai tujuannya karena memiliki:

1. Kejelasan tujuan dan signifikansi dari tujuan tersebut yang dapat menggugah seluruh anggota tim.
2. Struktur dan tata laksana yang memfasilitasi kerjasama antar pihak dalam tim untuk seoptimal mungkin berorientasi pada pencapaian tujuan tim.
3. Anggota/personilnya yang kompetensinya sesuai dengan kebutuhan tim dan mampu bekerja bersama untuk mencapai hasil bersama/tujuan tim.
4. Komitmen dan antusiasme untuk bekerja bersama mencapai tujuan tim.
5. Standar kinerja yang jelas baik kinerja individu dan kinerja tim dan hubungan antara keduanya.
6. Dukungan dan pengakuan bukan hanya dari pihak di dalam tim namun juga pihak-pihak di luar tim.
7. Pemimpin yang menjalankan kepemimpinan sesuai dengan prinsip tim efektif.

A. Strategi Menyusun Tujuan Tim

Strategi yang dapat digunakan untuk menyusun tujuan tim yang jelas dan menggugah adalah dengan:

1. Tujuan yang dibuat semaksimal mungkin dapat mencerminkan nilai-nilai/values yang dimiliki oleh semua anggota tim.
2. Gunakan kata-kata yang menggugah dan atau gambar untuk memberikan penjelasan tentang tujuan tim
3. Tetapkan tujuan yang tinggi namun tetap mungkin dicapai.
4. Hindari tujuan yang membingungkan. Tujuan harus spesifik dan terukur.

B. Strategi Menyusun Struktur Tim

Strategi untuk dapat menyusun struktur tim yang berorientasi pada hasil:

1. Menentukan struktur dan tata laksana tim yang menyeimbangkan antara proses dan produknya/hasilnya.
2. Buat struktur yang menungkingkan feedback dapat dengan cepat diterima oleh anggota tim, sehingga jika ada masalah maka akan cepat diperbaiki, juga sebaliknya jika berhasil mencapai target maka anggota dapat langsung menerima umpan balik positif.
3. Struktur yang dibangun dioptimalkan untuk membuat alur komunikasi lancar dan terjaga baik untuk antar anggota dalam tim maupun dengan pihak di luar tim.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi untuk pencapaian tujuan tim.

C. Strategi Menyusun Struktur Tim

Strategi untuk dapat mewujudkan anggota tim yang kompeten:

1. Proses rekrutmen anggota tim yang sesuai kompetensinya dengan kebutuhan tim.
2. Pengembangan kompetensi anggota tim dengan berbagai cara (coaching, mentoring, counseling, training)
3. Menunjukkan kompetensi Anda yang mendalam terkait dengan tujuan dan strategi tim anda mencapai tujuannya.
4. Membangun tim dengan meningkatkan kekuatan unik setiap orang.

D. Strategi Menyusun Struktur Tim

Strategi untuk dapat meningkatkan komitmen yang terpadu:

1. Melibatkan anggota tim dengan meminta masukannya dalam proses-proses penentuan tujuan dan pencapaian tujuan tim. Permintaan masukan ini dapat dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan juga pengendalian dan evaluasi dari pencapaian tujuan tim.
2. Mengambil tindakan untuk memastikan bahwa anggota tim Anda mengerti bahwa mereka adalah anggota tim yang sangat berharga.
3. Membangun identitas tim yang inklusif dimana semua anggota tim merasa bagian dari tim.
4. Menjelaskan kepada anggota tim tentang keterkaitan kontribusi tim terhadap kesuksesan organisasi.

E. Strategi Membangun Kerjasama Kondusif

Strategi untuk dapat meningkatkan iklim kerjasama yang kondusif:

1. Membantu dan memfasilitasi anggota tim Anda untuk menemukan cara berhubungan dengan orang lain untuk dapat bekerjasama dengan baik.
2. Menciptakan tradisi-tradisi yang mewujudkan kebersamaan dalam tim
3. Memberikan dukungan kepada anggota baru dalam tim
4. Memperlihatkan semangat Anda yang dapat memberikan energi pada anggota tim
5. Menggunakan kegagalan sebagai peluang pembelajaran dan perbaikan.

F. Strategi Meningkatkan Standar Keberhasilan

Strategi terkait dengan meningkatkan standar ukuran keberhasilan tim adalah:

1. Menentukan target kinerja yang terukur, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi
2. Melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap pencapaian kinerja baik individu maupun tim.
3. Melakukan perayaan untuk menghargai pencapaian - pencapaian kinerja kunci (key performance)
4. Menunjukkan tingkat urgensi kepada anggota tim untuk mencapai hasil yang lebih baik.
5. Menunjukkan intensitas yang memotivasi orang lain untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.
6. Memberikan pengakuan terhadap anggota tim atas kontribusinya dalam mencapai tujuan tim.
7. Memberikan umpan balik/feedback secara personal kepada anggota tim untuk meningkatkan kinerjanya.

G. Strategi Meningkatkan Dukungan Pihak Luar

Strategi terkait dengan meningkatkan dukungan dan pengakuan dari pihak luar adalah:

1. Mengkomunikasikan visi/tujuan tim terhadap seluruh stakeholder (internal / eksternal) dengan penuh keyakinan.
2. Menciptakan hubungan tim Anda dengan stakeholder di luar tim Anda
3. Menunjukkan kepada stakeholder eksternal bahwa anggota tim Anda memainkan peranan penting dalam pencapaian tujuan tim/kesuksesan tim.
4. Menunjukkan keberhasilan-keberhasilan tim Anda kepada pihak lain di luar tim Anda.

H. Rangkuman

Beberapa strategi yang diperlukan dalam membangun tim kerja yang efektif meliputi strategi menyusun tujuan tim, strategi menyusun struktur tim, strategi mewujudkan tim kompeten, strategi meningkatkan komitmen tim, strategi membangun kerjasama kondusif, strategi meningkatkan standar keberhasilan, dan strategi meningkatkan dukungan pihak luar.

Sangat diperlukan formulasi tujuan kerja tim yang dibuat semaksimal mungkin mencerminkan nilai-nilai/values yang dimiliki oleh semua anggota tim melalui penggunaan kata-kata yang menggugah dan atau gambar untuk memberikan penjelasan tentang tujuan tim.

Beberapa strategi terkait dengan upaya meningkatkan standar ukuran keberhasilan tim adalah dengan menentukan target kinerja yang terukur, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi; melakukan evaluasi

dan perbaikan terhadap pencapaian kinerja baik individu maupun tim, dan menunjukkan tingkat urgensi kepada anggota tim untuk mencapai hasil yang lebih baik.

I. Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pernyataan:
“evaluasi dan pemberian feedback merupakan bagian penting dalam Strategi meningkatkan Standar Keberhasilan?

.....
.....
.....

2. Mengapa perlu membangun struktur tim kerja yang berorientasi hasil?

.....
.....
.....

3. Jelaskan bagaimana strategi melibatkan anggota tim untuk meningkatkan komitmen tim yang terpadu?

.....
.....
.....

4. Uraikan 4 cara untuk mewujudkan anggota tim kerja yang kompeten

.....
.....
.....

5. Mengapa perlu mengkomunikasikan visi/tujuan tim terhadap seluruh stakeholder (internal / eksternal)?

.....
.....
.....

J. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

1. Evaluasi dan pemberian feedback merupakan bagian penting dalam Strategi meningkatkan Standar keberhasilan karena: evaluasi dan perbaikan wajib dilakukan terhadap pencapaian kinerja baik individu maupun tim; sedangkan umpan balik/feedback secara personal diperlukan kepada anggota tim untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Sangat perlu membangun struktur tim kerja yang berorientasi hasil, karena struktur yang dibangun dioptimalkan untuk membuat alur komunikasi lancar dan terjaga baik untuk antar anggota dalam tim maupun dengan pihak di luar tim.
3. Strategi melibatkan anggota tim untuk meningkatkan komitmen tim yang terpadu adalah dengancara melibatkan anggota tim dengan meminta masukannya dalam proses-proses penentuan tujuan dan pencapaian tujuan tim. Permintaan masukan ini dapat dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan juga pengendalian dan evaluasi dari pencapaian tujuan tim.
4. Terdapat 4 cara untuk mewujudkan anggota tim yang kompeten, yaitu (1) melakukan proses rekrutmen anggota tim sesuai kompetensi, (2). pengembangan kompetensi berkelanjutan, (3). Menunjukkan kompetensi anggota sesuai tujuan tim kerja, dan (4). membangun tim dengan meningkatkan kekuatan unik setiap orang.
5. Perlu mengkomunikasikan visi/tujuan tim terhadap seluruh stakeholder (internal /

eksternal) untuk membangun dan meningkatkan dukungan dan pengakuan dari pihak luar kepada tim kerja.

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Modul membangun Tim Efektif sangat dibutuhkan dalam dunia kerja ASN Pengawas yang secara dominan ruang lingkup pekerjaannya terkait dengan aspek-aspek pekerjaan teknis dan operasional. Keberhasilan tugas-tugas dan tanggungjawab ini akan lebih optimal kalau para ASN Pengawas mampu mengelola dan membangun tim kerja efektif secara internal, eksternal maupun lintas unit kerja.

Modul Membangun Tim Efektif berisi uraian konsepsi teoritis dan aplikatif membangun tim efektif dalam dunia kerja ASN Pengawas. Tahapan operasional yang diungkapkan juga dapat membantu pemahaman pengguna modul; ditambah dengan uraian bahasan terkait karakteristik tim efektif dan strategi membangun tim efektif.

Beberapa latihan dalam modul disajikan secara terstruktur, ditambah dengan video dan kasus-kasus terpilih yang kesemuanya membantu memperdalam pemahaman terkait karakteristik tim efektif dan strategi menumbuhkan tim efektif dalam dunia kerja ASN Pengawas.

Hasil belajar ASN Pengawas terkait membangun tim efektif akan lebih maksimal lagi kalau setiap peserta tidak hanya mempelajari esensi modul, tetapi juga memperdalam bahasan dengan esensi pembelajaran dari bahan tayang (powerpoints); video dan kasus-kasus terpilih.

Untuk memaksimalkan hasil tim kerja efektif, setiap anggota tim kerja perlu menyepakati minimal 5 hal penting dalam membangun tim efektif; yaitu adanya tujuan yang jelas dari setiap tim kerja; adanya struktur tim kerja yang berorientasi hasil; adanya kesepakatan standar kerja yang akan dibentuk; adanya peta komitmen kerja dari setiap anggota; dan adanya kemauan setiap anggota kelompok untuk membangun iklim tim kerja yang kondusif.

B. Implikasi

Berbagai ragam bahan ajar melalui kasus, video, paparan singkat, diskusi kelas dan diskusi kelompok, semuanya dirangkum dalam pembelajaran kelas dan mandiri yang membekali peserta PKP – Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dengan berbagai kompetensi pengetahuan, sikap, motivasi dan komitmen membangun tim efektif di unit kerjanya.

Keberadaan tim efektif sebagai bagian penting dalam mensukseskan visi dan misi organisasi perlu juga dikelola agar keberadaan tim efektif benar-benar dirancang, dikembangkan, dimonitor dan dievaluasi sesuai dengan standar dan tujuan dibentuknya tim efektif. Disinilah peran pemimpin Pengawas sangat berperan dalam menentukan standar kualitas, control kualitas dan jaminan kualitas tim kerja efektif

Dalam penerapan pengelolaan tim kerja efektif, mungkin juga Anda menghadapi kendala internal maupun eksternal; namun kemampuan anda menghadapi semua hambatan-hambatan dengan penerapan teori yang dituangkan dalam modul akan memungkinkan anda menghadapi kendala-kendala tersebut .

Secara khusus, Anda perlu mereview substansi modul dengan menjadwab semua latihan dalam setiap bab; kemudian check dan recheck dengan kunci jawaban. Selanjutnya setelah mengikuti semua paket pembelajaran, peserta perlu internalisasi modul dengan menjawab 4 pertanyaan kunci berikut:

1. Apa saja esensi pembelajaran yang anda dapat dari modul membangun tim efektif?
2. Apa tanggapan anda terkait substansi dan relevansinya dengan dunia kerja ASN Pengawas?
3. Pembelajaran apa saja yang anda dapatkan untuk diri sendiri (*lesson learnt*) membangun tim efektif untuk anda?
4. Bagaimana menerapkan substansi tersebut dalam membangun tim efektif dalam dunia kerja anda?

Jawaban-jawaban yang telah disediakan terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan semakin memperdalam pemahaman Anda tentang Membangun Tim Efektif dalam organisasi dan penerapannya untuk meningkatkan kinerja unit kerja.

C. Saran Tindak Lanjut

Sebagai saran dan tindak lanjut pembelajaran dari Modul Membangun Tim Efektif, setiap peserta diharapkan dalam merangkum hasil pembelajaran (*lesson learned*) dari pelatihan Membangun Tim Efektif untuk masing-masing; dan selanjutnya dibuatkan peta dan kerangka penerapan strategi membangun tim efektif di unit kerja masing-masing.

Selain peta *lesson learned* dan strategi penerapan di unit kerja, disarankan juga peserta mengidentifikasi petensi kendala yang mungkin terjadi dalam pengelolaan Tim Efektif dan mencoba menelusuri strategi mengatasi setiap kendala-kendala tersebut. Dengan melalui

tahapan belajar ini tingkat kepemimpinan peserta ASN Pengawas dipertajam dan sekaligus dikembangkan wawasan berpikirnya.

Keberhasilan membangun tim kerja efektif akan memaksimalkan proses dan hasil kerja para ASN pengawas secara efektif dan terkoordinasi.

Tindak lanjut pembelajaran membangun Tim Efektif dalam organisasi adalah terus mempelajari bahan ajar tambahan dalam modul, dan mencoba mencari satu (1) atau dua (2) dari referensi / daftar pustaka (terlampir) untuk memperkaya dan memperdalam wawasan dan pemahaman anda terkait implementasi dan pengelolaan tim efektif dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- B W Tuckman and M A C Jensen (1977), 'Stages of small group development revisited', Group and Organization Studies, vol.2, no.4, pp.419-27
- Berland NJ, Klakegg OJ, Sefland AM, 2014, Stakeholder Management Field book: Get Started with Stakeholder Management.
- Dr. Saul L. Miller, Why Team Win : 9 Key to Success in Business, Sport & Beyond,. Jossey Bass, 2009
- Freeman, R.E., Strategic Management : A Stakeholder Approach., University of Minnesota, 2010
- <http://ikhtisar.com/sinergi-sebagai-bentuk-kerjasama-kreatif/>
- [http://www.academia.edu/9868727/kepemimpinan - developing_teamwork](http://www.academia.edu/9868727/kepemimpinan_developing_teamwork)
- <http://www.qerja.com/company/view/unilever-indonesia-tbk-pt>
- <https://muhfajrii.wordpress.com/2014/03/30/contoh-nyata-team-work/>
- Larson and LaFasto, Teamwork: What must go right, and what can go wrong (Sage Publications, 1989).
- Linsky, M &. Heifetz, R.,Leaderships on the Line : Staying Alive Through the Dangers of Leading. Harvard Business School Press, 2002.
- Mendelow, A. (1991) 'Stakeholder Mapping', Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA