

# MENGELOLA PROSES TIM

**Sri Raharso**

Lektor Kepala Jurusan Administrasi Niaga - Politeknik Negeri Bandung

Peer Review: Harmon; Mukaram

## **Abstract**

*Work teams has become relatively common in organizations because brilliant execution that can only be done with teamwork. A team as a group of individuals who work together under a unity of purpose, as a united front. But develop team is not easy, take some years. When team leaders focus primarily on hard business tools, such as schedule, budget, and scope, they can lose sight of a more subjective aspect of the project—the team member. Each person brings a unique set of experiences and knowledge to the team. Equally important are the social and behavioral skills that each individual uses to interact with other team members in forming a cohesive and productive team. At a team’s inception, individuals do not instantly become a cohesive and unified group. Each person has a personal norm that dictates his or her self-perceptions and exhibited behaviors in social settings. In a group, an individual uses these learned behaviors to influence others and, in turn, is influenced by other individuals on the team. Hence, process that happened in team must managed in careful. In this case, this paper discusses level of team growth, cohesion, and norm in team.*

**Keywords:** team, growth, cohesion, norm

## **A. Pendahuluan**

Ketika banyak peneliti berargumentasi bahwa kinerja organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana organisasi tersebut mengambil keuntungan dari kondisi lingkungan organisasi, maka hal tersebut harus diterjemahkan oleh organisasi dalam bentuk struktur dan proses yang ada dalam organisasi. Salah satu terjemahan yang dilakukan adalah dengan membuat organisasi yang berbasis pada tim (Kline, 2003) sebab perusahaan tidak cukup lagi hanya bersandar pada potensi individu (Drucker, 1998). Seperti yang dikatakan oleh Presiden Amerika, Lyndon Johson, “Tidak ada masalah yang tidak dapat kita pecahkan bersama, dan sangat sedikit masalah yang dapat kita pecahkan sendirian”.

Selain itu, kehadiran tim diinginkan ketika organisasi harus membuat keputusan-keputusan penting. Munculnya tim dalam struktur organisasi dikendalikan oleh dua faktor. Pertama, tim seringkali menawarkan

sumber daya informasi yang lebih baik dan lebih banyak daripada individu (Dennis, 1996 dalam Alnuaimi *et al.*, 2010). Pada awalnya, keunggulan ini dipandang sebagai sesuatu yang mewah kalau organisasi menggunakan struktur tim. Tetapi, munculnya globalisasi menyebabkan keputusan yang harus diambil organisasi seringkali menjadi begitu rumit dan terdiversifikasi sehingga kreativitas, pengetahuan, dan pengalaman yang didapat dari sebuah tim sangat dibutuhkan kehadirannya; bukan dari individu belaka. Kedua, munculnya teknologi informasi dan komunikasi menyebabkan organisasi memiliki kesempatan untuk mengelola individu-individu yang paling kompeten pada suatu kegiatan yang membutuhkan kehadiran individu tersebut tanpa terperangkap pada sebuah lokasi fisik (Boh *et al.*, 2007). Dengan demikian, asumsi implisit dari dua faktor tersebut adalah: individu akan lebih banyak berkontribusi dalam sebuah tim daripada ketika mereka bekerja sendirian (Alnuaimi *et al.*, 2010).

Sebagai contoh, IBM yang memproklamasikan diri sebagai perusahaan yang menggunakan modal intelektual secara intensif – sebagai sebuah cara untuk selalu berada di posisi teratas dalam industri yang sejenis – menggunakan tim kerja untuk bisa mengeksekusi manajemen pengetahuan. Hasilnya, IBM menjadi perusahaan yang sigap, inovatif, dan responsif dalam merespon permintaan konsumen. Seperti yang dikatakan Lou Gerstner, CEO IBM, “*We have to win through brilliant execution that can only be done with teamwork*” (Huang, 1997).

Tidak mengherankan apabila tim merupakan berperan sebagai elemen penting dalam manajemen modern (Huusko, 2006), terlebih lagi ketika terjadi proses *downsizing* (Kuipers & de Witte, 2005 dalam Huusko, Liisa, 2006). Selain itu, dalam perspektif teori *resource-based*, tim merupakan salah satu modal untuk bisa menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang langgeng (Barney & Clark, 2007). Oleh karenanya, bila perusahaan ingin memperoleh daya saing yang tinggi serta memperoleh keuntungan dari pengembangan kesempatan-kesempatan, maka setiap perusahaan harus bisa menggabungkan dan mengaplikasikan karakteristik dan kemampuan dari keseluruhan anggota organisasi (Drucker, 1998). Hal tersebut dapat dicapai dengan mengaplikasikan tim sebagai struktur dasar organisasi (*team-based organization*).

Seperti yang dikatakan oleh Kets De Vries (1999 dalam Tarricone & Luca, 2002) yang menjelaskan bahwa riset telah berhasil mengidentifikasi bahwa *teamwork* yang efektif adalah elemen dasar dari bisnis yang berkinerja tinggi. Bisnis semakin tergantung pada *teamwork* sebagai dasar utama dari operasional sehari-hari perusahaan. Produktivitas, peningkatan kualitas, fokus pada konsumen, struktur manajemen yang datar, komunikasi yang efektif dan efisien, serta peningkatan semangat kerja karyawan merupakan poin penting dari bisnis yang berorientasi pada tim (Hayes, 1995 dalam Tarricone & Luca, 2002).

Namun, membangun sebuah tim yang efektif bukanlah pekerjaan “lampu ajaib”, memerlukan waktu beberapa tahun (Katzenbach & Smith, 1998 dalam Huusko, 2006) untuk mengembangkan tim agar bisa mencapai kedewasaan tim. Efektivitas tim memiliki dua dimensi: kinerja tim dan kelangsungan hidup (*viability*) tim (Hackman, 1987 dalam Antoni & Hertel, 2009). Kinerja tim merujuk pada tingkatan *output* tim yang sesuai/melebihi kinerja standar yang diberikan oleh penyelia maupun pelanggan di dalam atau di luar organisasi. Sedangkan kelangsungan hidup tim merujuk pada tingkat dimana proses-proses tim mampu memelihara atau meningkatkan kapabilitas dan keinginan anggota tim untuk melanjutkan kerja sama mereka dan juga merujuk pada pengalaman tim apakah memberi kepuasan pada kebutuhan anggota tim (Antoni & Hertel, 2009).

Seperti yang disinyalir oleh Ket De Vries (1999 dalam Tarricone & Luca, 2002), banyak organisasi yang mendeskripsikan dirinya telah berorientasi pada tim, tetapi dalam realitanya banyak organisasi masih berada jauh dari budaya yang berorientasi pada tim. Ketika sebuah tim digambarkan sebagai sekelompok individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama, dalam sebuah ikatan tunggal (Kezsbom, 1995: 480 dalam Adam dan Anantatmula, 2010), maka kekompakan (kohesi) dan persatuan kelompok tidaklah terbentuk secara instan. Setiap individu memiliki sejarah personal yang akan mendikte persepsi dia dan diperlihatkan oleh perilaku dia dalam lingkungan sosial. Dalam sebuah kelompok, seorang individu menggunakan perilaku-perilaku yang telah dipelajari untuk mempengaruhi orang lain, dan pada gilirannya, dipengaruhi oleh individu yang lain pada sebuah tim (Simon & Pettigrew, 1990 dalam Adam dan Anantatmula, 2010). Ketika tim menjadi semakin dewasa, reaksi-reaksi emosional dari anggota tim bergerak menjadi semakin sinkron (Adam dan Anantatmula, 2010),

Jadi, ketika bekerja dalam tim telah menjadi norma suatu organisasi, maka peningkatan kinerja tim merupakan sisi penting yang harus dikelola (Preweett *et al.*, 2009); baik merujuk pada kinerja tim maupun kelangsungan hidup tim. Salah satu yang harus dikelola sejak awal adalah proses-proses yang terjadi dalam sebuah tim. Sejak tim mulai dibentuk, pihak manajemen atau pemimpin tim memiliki tugas tertentu agar tim menuju kearah pelaksanaan tugas, bukan bubar di tengah jalan. Sebab, ketika tim dibentuk, di dalam tim tersebut mulai terjadi proses-proses internal. Proses tersebut mengarah pada dinamika yang sering berubah seiring dengan waktu dan dapat dipengaruhi oleh pemimpin tim (Daft, 2003: 477).

Tidak kalah pentingnya membentuk tim yang padu/kompak, yang berasal dari interaksi antar anggota tim. Apabila kepaduan tidak ada dalam sebuah tim, maka potensi optimal dari sebuah tim tidak terwujud (Adams & Anantatmula, 2010). Oleh karenanya, masalah kepaduan (kohesi) juga harus diperhatikan secara cermat agar misi tim bisa terwujud.

Dalam sebuah tim juga berlaku norma-norma. Norma adalah standar perilaku yang sama-sama dimiliki oleh para anggota tim dan membimbing perilaku mereka; norma adalah standar atau pengharapan tertentu yang disepakati bersama oleh para anggota kelompok. Norma berguna agar para anggota kelompok mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan dan apa yang tidak seharusnya mereka lakukan pada situasi dan kondisi tertentu. Norma mengatakan apa yang diharapkan dari anggota tim pada situasi tertentu. Bila norma disepakati dan diterima oleh tim, norma akan bertindak sebagai instrumen untuk mempengaruhi perilaku anggota kelompok dengan pengawasan eksternal yang minimal. Oleh karena itu, sebuah tim harus memiliki norma yang produktif dan norma tersebut diadopsi oleh para anggota tim, bukan hanya sebagai prasasti belaka.

Oleh karena itu, artikel ini akan membahas dinamika tim yang selalu terjadi dalam organisasi, yaitu: tingkat perkembangan tim, kohesi tim, serta norma tim.

## **B. Tingkat Perkembangan Tim**

Ketika Anda menjadi anggota suatu tim untuk pertama kalinya, tidak serta merta tujuan-tujuan tim langsung bisa dieksekusi (terminologi tim dan kelompok dipakai secara bergantian pada artikel ini). Pada awalnya, para anggota tim harus mengenal satu sama lain, menentukan peran dan norma, membagi pekerjaan, dan mengklarifikasi tugas tim (Daft, 2003: 478). Jadi, sebelum tim terbentuk, ada tingkat-tingkat yang berbeda di mana tim tersebut berkembang (Koehler, 1989; Gersick, 1988; keduanya dalam Daft, 2003: 478). Pada dasarnya, perkembangan tim tidak terjadi secara serampangan, tetapi berkembang melewati tahap-tahap yang pasti (Daft, 2003: 478).

Menurut Tuckman (dalam Guffey dkk., 2005: 59), tim yang sukses umumnya melalui empat fase, yaitu: pembentukan (*forming*), prahara (*storming*), penormaan (*norming*), dan pelaksanaan (*performing*). Kecepatan tim dalam melewati fase tersebut tidaklah sama, tetapi umumnya tim harus berjuang melewati tahap-tahap pengembangan tim yang mengacaukan, meskipun pada akhirnya akan dihasilkan tim yang berfungsi secara harmonis.

Pembentukan (*forming*). Pada fase ini, setiap individu anggota tim saling berkenalan satu sama lain. Pada awalnya, mereka sangat hati-hati dengan bersikap terlalu sopan dan merasa sedikit canggung. Mereka mulai mencari kesamaan dan berusaha menjalin ikatan sambil mulai membangun rasa percaya satu sama lain. Para anggota mendiskusikan topik-topik dasar seperti: mengapa tim diperlukan, siapa yang "memiliki" tim, apakah keanggotaan bersifat wajib, seberapa besar tim yang sebenarnya diperlukan, dan bakat apa yang dapat diberikan oleh anggota. Pada fase ini,

fungsi utama seorang pemimpin adalah: pemberi rambu-rambu. Kelompok serta tim harus menentang usaha beberapa anggota untuk berlari cepat melalui fase pertama dan melompat ke fase pelaksanaan. Bergerak secara perlahan melalui fase ini merupakan sebuah keharusan untuk membangun sebuah unit yang bersatu dan produktif. Pada fase tingkat pembentukan tim ini, pemimpin tim juga memiliki tugas memberi waktu bagi para anggota tim untuk mengenal satu sama lain serta mendorong para anggota tim untuk terlibat dalam diskusi informal dan sosial (Daft, 2003: 478).

Prahara (*storming*). Pada fase kedua ini, para anggota mulai mendefinisikan peran dan tanggung jawab mereka, menentukan bagaimana mencapai tujuan mereka, dan menetapkan aturan yang mengatur cara mereka berinteraksi. Sesuai dengan namanya, fase ini sering menghasilkan prahara, penuh dengan konflik antar anggota. Pada fase ini, seorang pemimpin harus bisa menengahi dengan menetapkan batas-batas, mengendalikan kekacauan, serta memberi saran-saran. Disarankan, pemimpin tersebut harus berperan sebagai seorang “pelatih” bukan sebagai polisi. Bila anggota tim terdiri dari orang-orang yang memiliki kepribadian sangat berbeda, mereka mungkin membutuhkan waktu yang lama untuk melewati fase prahara ini. Bisa saja amarah meledak, jatah tidur mungkin berkurang, atau seorang pemimpin mungkin diganti. Akan tetapi, umumnya badai akan berlalu dan dihasilkan kelompok yang mulai bersatu. Menurut Daft (2003: 479), pada fase prahara ini, pemimpin harus mendorong partisipasi setiap anggota tim. Para anggota harus mengutarakan ide-ide mereka, tidak setuju dengan anggota yang lain, serta berusaha melewati ketidakpastian persepsi yang bertentangan mengenai tugas dan tujuan tim.

Penormaan (*norming*). Ketika badai prahara telah mereda, peran setiap anggota kelompok semakin jelas, informasi mulai mengalir di antara anggota. Pada fase ini kelompok secara reguler memeriksa

agendanya untuk mengingatkan diri mereka akan kemajuan dalam mencapai tujuan. Mereka mulai bersatu untuk mengejar agenda kelompok. Anggota kelompok mulai berhati-hati agar tidak mengoyahkan persahabatan yang begitu sulit dibangun dan pembentukan tujuan yang satu. Kepemimpinan formal tidak diperlukan karena setiap anggota berfungsi sebagai pemimpin. Data atau informasi penting mengalir kepada seluruh kelompok, mulai terjadi *sharing* informasi. Setiap anggota mulai merasa bergantung pada anggota yang lain. Secara umum, kelompok atau tim mulai bergerak pada arah yang sama secara lancar. Para anggota memastikan semua prosedur telah disiapkan agar bisa mengantisipasi konflik yang mungkin muncul di kemudian hari. Fase ini biasanya berdurasi singkat. Tugas pemimpin dalam fase ini adalah: menekankan kesatuan dalam tim dan membantu klarifikasi berbagai norma serta nilai tim (Daft, 2003: 479).

Pelaksanaan (*performing*). Tidak semua kelompok mampu mencapai fase pelaksanaan. Tuckman (dalam Guffey dkk., 2005: 63), berhasil mengidentifikasi mengapa tim bisa gagal (Tabel 1). Sebaliknya, bagi kelompok yang berhasil melalui tiga fase awal pembentukan tim, maka fase keempat akan berjalan dengan sempurna. Pada fase ini anggota kelompok telah mengembangkan langkah dan bahasa yang sama. Mereka telah membangun kesetiaan dan kemauan untuk menyelesaikan semua masalah. Muncul mentalitas “ kami bisa” saat mereka bergerak menuju tujuan mereka. Perselisihan tidak lagi merupakan masalah, kerja sama berlangsung dengan lancar. Perselisihan pendapat dapat ditangani secara matang. Kinerja yang paling baik pada fase ini adalah: informasi bisa mengalir secara bebas, tenggat waktu ditepati, dan produksi melebihi harapan. Pemimpin harus berkonsentrasi terhadap pelaksanaan kinerja tugas yang tinggi. Anggota yang berperan sebagai spesialis tugas dan sosioemosional harus memberikan kontribusi (Daft, 2003: 479).

Fase pembubaran (*adjourning*) akan terjadi kalau tim yang dibentuk tidak bersifat permanen, misalkan dalam bentuk: komite, *task force*, dan tim yang memiliki tugas yang terbatas untuk dikerjakan dan akan dibubarkan setelah tugas itu dilaksanakan. Pada fase ini fokus ada pada penyelesaian dan penghentian. Kinerja tugas tidak lagi merupakan prioritas utama. Anggota tim mungkin akan merasakan emosi yang memuncak, kekompakan yang kuat, dan depresi atau bahkan penyesalan atas pembubaran tim. Pada satu sisi mereka senang dengan pencapaian hasil tim dan pada sisi yang lain mereka mungkin sedih atas kehilangan persahabatan dan asosiasi. Pada fase ini pemimpin menginformasikan pembubaran tim dengan suatu ritual atau upacara, mungkin dengan memberikan piagam dan penghargaan sebagai tanda

penutupan dan telah selesainya misi tim (Daft, 2003: 479).

Fase-fase tersebut biasanya muncul secara urut. Untuk tim yang berada dalam tekanan waktu atau tim yang akan beroperasi dalam waktu yang singkat, maka lima fase tersebut akan terjadi dalam waktu yang singkat. Tim-tim virtual juga bisa menjadi pemercepat fase-fase tersebut (Daft, 2003: 480).

Dalam perspektif yang berbeda, Adam dan Anantatmula (2010) menggunakan pendekatan pengaruh sosial dan perilaku individu terhadap tingkat perkembangan tim. Dikatakan berbeda karena pada umumnya riset tentang tim membahas proses dan pembangunan tim secara keseluruhan berdasarkan pengembangan sosial dan perilaku dari individu, bukan peran individu dalam mengembangkan proses-proses dalam sebuah tim.

**Tabel 1. Alasan Kegagalan Tim**

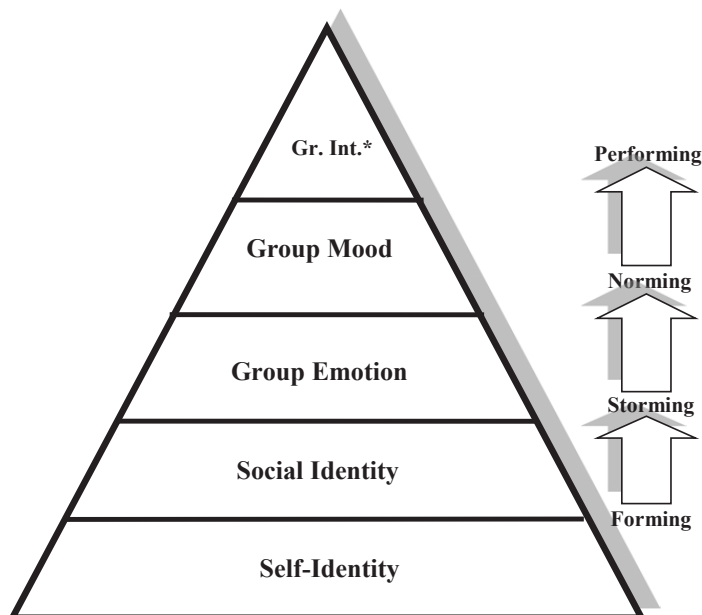
MASALAH	GEJALA	SOLUSI
Tujuan yang membingungkan	Orang-orang tidak tahu apa yang harus dikerjakan.	Jelaskan tujuan tim dan hasil yang diharapkan.
Kebutuhan yang tidak sesuai	Orang-orang dengan agenda pribadi bekerja dengan tujuan yang berbeda.	Bicarakan agenda tersembunyi secara terbuka dengan menanyakan apa yang diinginkan setiap orang secara pribadi dari tim.
Peran-peran yang belum ditentukan	Anggota tim tidak tahu pasti apa pekerjaan mereka.	Beritahu anggota tim apa yang diharapkan dari mereka.
Prosedur yang tidak berguna	Tim berada dalam belas kasihan dari sebuah buku pedoman karyawan yang tidak efektif.	Singkirkan buku tersebut dan buat prosedur yang masuk akal.
Kepemimpinan yang buruk	Pemimpin sementara, tidak konsisten, atau bodoh.	Pemimpin harus belajar melayani tim dan menjaga visinya tetap hidup atau melepaskan perannya.
Budaya anti tim	Organisasi tidak berkomitmen pada ide pembentukan tim.	Bentuk tim untuk alasan yang tepat atau tidak sama sekali; jangan pernah memaksa orang untuk masuk dalam tim.
Umpan balik yang buruk	Kinerja tidak dapat diukur; anggota tim meraba-raba dalam kegelapan.	Buatlah sistem di mana informasi yang berguna mengalir secara bebas dari semua anggota tim.

Sumber: Guffey dkk., 2005: 63

Identitas diri (*self-identity*) dari anggota tim bisa menjadi alat bagi sukses tidaknya sebuah misi tim. Identitas diri seorang individu dan kecenderungan sosial dan perilaku individu bisa mempengaruhi pembentukan identitas sosial, emosi kelompok, suasana hati (*mood*) kelompok, dan kecerdasan emosional. Perkembangan tersebut bisa dikorelasikan dengan tahapan pembentukan tim dari Tuckman (1965 dalam Adam dan Anantatmula, 2010). Model piramid ini analog dengan model hirarki motivasi dari Maslow. Setiap individu mulai dari identitas diri pada tingkatan bawah dan bergerak menuju identitas sosial dalam tim. Akan tetapi, hanya sedikit tim yang akan mencapai tahapan kecerdasan emosional (Gambar 1). Menurut Adam dan Anantatmula (2010), identitas diri adalah cara-cara seseorang dalam mendefinisikan siapa dia sebagai individu unik dalam membina hubungan dengan dunia yang lain. Sedangkan identitas sosial (*social identity*) dikembangkan dari interaksi dengan sebuah

tim dimana setiap individu dan tim saling mempengaruhi. Berikutnya, emosi-emosi personal bisa naik menjadi emosi kelompok. Individu mungkin menerima emosi kelompok sebagai sesuatu yang lebih besar dan lebih penting dari pada emosi-emosi individu. Suasana hati kelompok (*group mood*) adalah perkembangan alamiah dari emosi kelompok. Emosi bersifat tidak tetap, cepat, dan reaktif; sedangkan suasana hati masih membekas dalam periode waktu tertentu. Terakhir, kecerdasan emosional adalah keadaan dimana individu belajar tidak hanya mengobservasi dan meniru tetapi juga memanfaatkan dan mengendalikan emosi tim dalam rangka membantu proses-proses dalam pikiran mereka. Kepercayaan paripurna dibutuhkan dalam tahapan ini.

Tentu saja, dalam setiap tahapan tersebut manajemen harus bisa mengelola perubahan tersebut agar proses pembentukan tim bisa berjalan sampai tahap pelaksanaan. Artinya, tugas-tugas tim bisa dikerjakan sehingga misi tim tercapai.



Sumber: Adam & Anantatmula, 2010

\* Gr. Int. = Group Intelligence

**Gambar 1. Hirarki Pengembangan Sosial dan Keperilakuan**

**Tabel 2. Karakteristik Proses Tim dan Tindakan Manajemen**

<b>Tahap Sosial/Perilaku</b>	<b>Karakteristik Individu/Tim</b>	<b>Gaya Manajemen yang Efektif</b>	<b>Peran Pemimpin Tim</b>
<i>Self-Identity</i> Tahap Pembentukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individu fokus pada dirinya</li> <li>• Kohesi tim yang lemah</li> </ul>	Manajemen dengan pengarahan intensif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertemuan satu persatu untuk menilai tingkat keterampilan</li> <li>• Menggunakan perilaku sosial yang asertif untuk meneguhkan kepemimpinan</li> <li>• Menetapkan aturan dan harapan sosial dan perilaku yang jelas</li> <li>• Mendorong perilaku yang sopan</li> <li>• Tidak mentolerir bias minoritas dan ide-ide yang tidak dapat diterima</li> </ul>
<i>Social Identity</i> Tahap Prahara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individu fokus pada anggota tim yang lain</li> <li>• Kohesi tim yang lemah</li> </ul>	Manajemen dengan pengarahan yang intensif dan dukungan yang rendah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperlihatkan emosi positif pada kepemimpinan yang menyampaikan</li> <li>• Memperlihatkan perilaku negatif yang dihasilkan dari perjuangan mendapatkan kekuasaan atau status</li> <li>• Memelihara kecenderungan kesadaran individu untuk menarik diri dari tim</li> <li>• Menyamakan atribut sosial dan perilaku individu pada tugas-tugas yang berarti</li> </ul>
<i>Group Emotion</i> Tahap Penormaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individu fokus pada anggota tim tetapi mulai berubah ke proses-proses tim</li> <li>• Kohesi tim dalam tingkatan menengah</li> </ul>	Manajemen dengan pengarahan dan dukungan pada level menengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong pembentukan pertemanan</li> <li>• Menciptakan kesempatan-kesempatan untuk berinteraksi pada tim virtual</li> <li>• Memelihara emosi positif personal untuk memelihara status kepemimpinan</li> <li>• Mendorong emosi positif dan menahan diri dari emosi negatif</li> </ul>
<i>Group Mood</i> Tahap Penormaan atau Tahap Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individu fokus pada proses-proses tim</li> <li>• Kohesi tim pada tingkat menengah</li> </ul>	Manajemen dengan pengarahan minimal dan dukungan maksimal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memonitor tim terhadap tanda-tanda munculnya perilaku negatif dan adanya emosi pada tingkat tinggi/rendah</li> <li>• Bertindak ketika perilaku negatif muncul</li> <li>• Memelihara kesadaran adanya kecenderungan kemalasan sosial</li> </ul>
<i>Emosional Intelligence</i> Tahap Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tim fokus pada pikiran atau perasaan individu</li> <li>• Kohesi tim yang kuat</li> <li>• Fungsi-fungsi tim sebagai sebuah entitas</li> </ul>	Tim dikelola secara mandiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memonitor perilaku tim dan mempromosikan kreativitas</li> <li>• Memelihara kesadaran tim terhadap misi yang telah ditentukan</li> <li>• Meminimalkan intervensi agar proses-proses tim bisa tumbuh secara normal</li> </ul>

Sumber: Adam & Anantatmula, 2010

Untuk itu, peran pemimpin tim sangatlah krusial (lihat Tabel 2). Oleh karena itu, setiap pemimpin tim dituntut untuk bisa mengidentifikasi peta tahapan sosial/perilaku dari tim yang dia pimpin dan karakteristik dari individu yang menjadi anggota tim. Berdasarkan umpan balik tersebut, pemimpin tim menyelaraskan gaya manajemen yang harus dia berikan kepada tim tersebut. Tentu saja, proses tim bukanlah suatu proses fisik yang mudah dilihat, diperlukan kepekaan yang lebih agar bisa mendeteksi proses-proses tersebut. Untuk itu, sensitivitas pemimpin tim perlu diasah sehingga mereka tidak saja bisa bersikap rasional tetapi juga memiliki intuisi yang tajam.

### C. Kohesi Tim

Ketika seorang pemimpin tim memfokuskan pada "*hard business tools*" seperti penjadwalan, anggaran, lingkup tugas, dll., maka mereka dapat kehilangan sebuah aspek subjektif dari tugas-tugas yang dibebankan pada tim tersebut, yaitu anggota tim. Dalam sebuah tim ada sebuah diversitas dalam hal pengalaman dan pengetahuan dari masing-masing individu. Tidak kalah pentingnya adalah keterampilan sosial dan perilaku dari masing-masing individu yang digunakan ketika berinteraksi dengan anggota tim yang lain dalam membentuk tim yang kohesif (padu, kompak) dan produktif. Apabila kepaduan tidak ada dalam sebuah tim, maka potensi optimal dari sebuah tim tidak terwujud (Adams & Anantatmula, 2010).

Oleh karenanya, salah aspek penting dari proses tim adalah kohesi. Kohesi tim dapat diartikan sebagai sejauh mana para anggota tertarik pada tim dan termotivasi untuk tinggal di dalamnya (Daft, 2003: 480). Tidak jauh berbeda jauh, Jewell dan Siegal (1990: 407) mendefinisikan kohesi tim sebagai: sejauh mana anggota kelompok saling tertarik terhadap yang lain dan merasa menjadi bagian dari kelompok tersebut. Sedangkan Vecchio (1995 dalam Ranto, 2009: 17) mengemukakan, "*cohesiveness is the extent to which member are attracted to a group and desire*

*to remain it.*" Ivancevich dan Matteson (1996 dalam Ranto, 2009: 17) mengemukakan kohesi sebagai: tingkat daya tarik atau kedekatan antar anggota kelompok untuk melaksanakan aktivitas yang menjadi beban tugasnya. Yukl (2001: 391) menyatakan kohesi sebagai rasa saling mengasihi antar anggota dan daya tarik terhadap kelompok. Dari perspektif psikologi, Seashore (1954 dalam Volz-Peacock, 2006: 52) secara sederhana mendefinisikan kekohesivan sebagai "*attraction to the group or resistance to leaving*". Sedangkan dari perspektif psikologi sosial, Webster (1985 dalam Volz-Peacock, 2006: 53) mendefinisikan kohesi sebagai "*act of state of sticking together tightly*".

Contoh sinyal dari kompaknya sebuah tim adalah: setiap anggota berkomitmen pada aktivitas tim, sering menghadiri rapat/pertemuan tim, serta merasa senang ketika tim mencapai target yang ditetapkan. Sebaliknya, tim yang tidak kompak ditandai oleh kurangnya perhatian anggota tim terhadap kesejahteraan tim (Daft, 2003: 481). Dengan demikian, sangat logis apabila kelompok-kelompok yang didalamnya penuh dengan pertikaian internal dan tidak ada kerja sama akan kurang efektif dalam menyelesaikan tugas dibandingkan dengan kelompok lain yang di dalamnya para anggotanya biasa bersepakat, bekerja sama, dan menyukai satu sama lain (Robbins dan Coulter, 2005: 107). Kelompok yang kohesif yang memiliki nilai dan sikap yang serupa akan lebih mungkin untuk bersepakat atas sebuah keputusan (Yukl, 2001: 391).

Kohesivitas yang kuat terutama berkembang dalam kelompok yang relatif kecil serta memiliki organisasi yang lebih bersifat kerja sama daripada persaingan (Jewell dan Reitz, 1981 dalam Jewell dan Siegal, 1990: 407). Frekuensi anggota untuk mendapatkan kesempatan saling berinteraksi membantu kelompok tersebut dalam membangun kohesivitas kelompok.

Selanjutnya, kohesivitas yang kuat akan tercipta dalam kelompok yang memiliki lebih banyak kemiripan sikap, pendapat, nilai, dan perilaku di antara para anggota



kelompok (Cartwright, 1968 dalam Jewell dan Siegal, 1990: 408). Kemiripan kelompok yang tinggi pada tahap awal perkembangan kelompok menyebabkan kelompok tersebut mampu mengurangi kemungkinan terjadinya pertentangan yang bisa memecah kelompok, bahkan menghancurkan kelompok. Setelah proses perkembangan berlangsung selama beberapa waktu, kelompok mulai menerima perbedaan pendapat dan mulai sepakat mengenai ciri kelompok mereka yang berbeda dengan kelompok yang lain (Jewell dan Siegal, 1990: 408).

Menurut Daft (2003, 481), ada dua hal yang mempengaruhi kohesi tim, yaitu: struktur tim dan konteks tim. Struktur tim merujuk pada pada tiga hal, interaksi tim, tujuan yang sama, serta ketertarikan pribadi. Interaksi tim berhubungan dengan hubungan yang semakin baik diantara anggota tim dan semakin banyak waktu yang dihabiskan bersama. Apabila dua hal tersebut terjadi, maka kohesi tim akan semakin kuat (Daft, 2003: 481). Frekuensi yang tinggi dalam interaksi antar anggota tim menyebabkan mereka mengenal satu dengan lainnya serta lebih berdedikasi pada tim tersebut (Feldman & Arnold, 1983 dalam Daft, 2003: 481). Bagian kedua dari struktur tim yang menentukan kohesi tim adalah “merujuk pada konsep tujuan yang sama”. Apabila anggota tim sepakat dengan tujuan tim, maka mereka akan semakin kohesif. Kesepakatan antar anggota terhadap tujuan dan arah tim akan mempersatukan tim (Daft, 2003” 2010). Selain itu, ketertarikan pribadi terhadap tim juga menentukan kohesivitas

tim. Apabila anggota tim memiliki sikap serta nilai yang mirip maka tim akan semakin kompak (Daft, 2003: 481).

Dilihat dari perspektif “konteks tim” ada dua hal yang bisa mempengaruhi kohesi tim, yaitu: kompetisi serta kesuksesan dan evaluasi tim. Adanya kompetitor membuat tim tersebut semakin kohesif karena ingin memenangkan kompetisi. Selanjutnya, kesuksesan suatu tim juga meningkatkan kohesi tim. Hal yang sama juga terjadi ketika tim mendapat penilaian positif dari pihak luar. Anggota tim yang merasa senang dengan prestasi tim mereka akan memiliki komitmen yang lebih tinggi (Daft, 2003: 481).

Griffin (2002: 143) mengidentifikasi lima faktor yang bisa meningkatkan kohesivitas kelompok atau tim (Tabel 3).

Secara umum, konsekuensi kohesi tim adalah moral dan produktivitas. Carwright dan Zander (1968) serta Aronson (1976) (dalam Daft, 2003: 482) menyimpulkan bahwa bahwa kohesivitas yang tinggi memiliki pengaruh terhadap kepuasan dan moral anggota tim. Tim yang kohesif umumnya memiliki komunikasi yang intens di antara para anggota tim, suasana tim yang bersahabat, loyal sebagai anggota karena memiliki komitmen yang tinggi, serta adanya partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan dan aktivitas tim.

Dilihat dari kinerja tim, kekompakan tim berpengaruh terhadap kecenderungan produktivitas yang homogen diantara anggota tim. Perbedaan produktivitas diantara anggota hanya kecil karena setiap

**Tabel 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kohesivitas Kelompok**

Faktor-faktor yang	
Meningkatkan Kohesivitas	Mengurangi Kohesivitas
Persaingan antarkelompok	Ukuran kelompok
Daya tarik pribadi	Ketidaksepakatan menyangkut tujuan
Evaluasi yang positif	Persaingan intra-kelompok
Sepakat akan tujuan	Dominasi
Interaksi	Pengalaman tidak menyenangkan

Sumber: Griffin, 2002: 143

tim menggunakan tekanan terhadap kecocokan. Tim yang tidak kompak tidak memiliki kendali terhadap perilaku anggota, oleh karena itu tim yang tidak kompak memiliki variasi produktivitas yang lebih beragam (Mudrack, 1989 dan Erez & Somech, 1996 dalam Daft, 2003: 482).

Dilihat dari produktivitas tim secara keseluruhan, hasil penelitian menjelaskan bahwa tim yang kompak memiliki potensi untuk menjadi lebih produktif. Potensi tersebut hanya bisa terwujud kalau ada hubungan yang baik positif antara manajemen dengan tim kerja. Hanya tim kerja yang kompak serta merasakan adanya dukungan dari manajemen yang akan menjadi tim yang lebih produktif. Tim yang kompak tetapi mengalami hubungan permusuhan dengan manajemen dan negativisme akan menjadi tim yang kurang produktif. Sebab, permusuhan dengan pihak manajemen akan menghasilkan rendahnya norma dan tujuan kinerja tim. *Output*-nya, tim yang kompak akan berkinerja buruk, sejalan dengan norma dan tujuan kelompok yang rendah (Seashore, 1954 dalam Daft, 2003: 484).

Berdasarkan Gambar 2 bisa dilihat bahwa produktivitas yang tinggi muncul

ketika sebuah tim kompak dan memiliki norma kinerja yang tinggi. Norma kinerja yang tinggi tersebut tercipta karena adanya hubungan yang positif dengan manajemen. Produktivitas tim tergolong menengah apabila tim memiliki kohesivitas rendah, yang disebabkan oleh karena anggota tim kurang berkomitmen terhadap norma-norma kinerja. Sedangkan produktivitas yang rendah muncul ketika tim memiliki kohesivitas tinggi tetapi memiliki norma kinerja rendah.

Perusahaan telekomunikasi dari Finlandia, Nokia, merupakan contoh sempurna dari kekompakan tim yang dikombinasikan dengan norma-norma kinerja yang tinggi. Di perusahaan ini, setiap pekerjaan/projek kepentingan mana pun diberikan pada sebuah tim daripada kepada seorang manajer atau karyawan individual. Bahkan, tim tersebut sering kali berbentuk virtual; terdiri dari orang-orang yang berasal dari seluruh dunia. Akan tetapi, tim tersebut biasanya sangat kompak. Hal tersebut bisa terjadi, karena Nokia memiliki budaya yang berorientasi pada tim dan program pelatihan ekstensif yang menciptakan "pertemuan pikiran di antara orang-orang". Nokia mempekerjakan individu-individu yang menunjukkan komitmen untuk

	Tinggi	<b>Produktivitas Menengah</b> Norma-norma yang lemah dalam penajaran dengan tujuan-tujuan organisasi	<b>Produktivitas Tinggi</b> Norma-norma yang kuat sejajar dengan tujuan-tujuan organisasi
<b>Norma-norma Kinerja Tim</b>		<b>Produktivitas Menengah/Rendah</b> Norma-norma yang lemah yang berlawanan dengan tujuan-tujuan organisasi	<b>Produktivitas Rendah</b> Norma-norma yang kuat yang berlawanan dengan tujuan-tujuan organisasi
	Rendah	<b>Kekompakan Tim</b>	
			Tinggi

Sumber: Daft, 2003: 483

**Gambar 2. Hubungan Kohesivitas Tim, Norma-norma Kinerja, dan Produktivitas**

bekerja secara kolaboratif, dan memiliki program insentif bagi tim. Dengan demikian, kombinasi antara kekompakan tim dengan dukungan manajemen puncak menjadikan pekerja Nokia sebagai pekerja yang sangat produktif dan menjadikan Nokia menjadi salah satu perusahaan yang paling inovatif (Crockett & Gross, 1988 dan Fox, 2000 dalam Daft, 2003: 483).

Namun, kohesivitas yang tinggi bisa jadi merupakan sebuah berkah campuran — sebuah pedang bermata dua. Di satu sisi, banyak hal positif didapat dari konsep ini, tetapi di pihak lain ada juga sisi negatifnya. Menurut Yukl (2001: 391) kohesivitas yang tinggi menyebabkan kelompok mungkin segera menyepakati suatu keputusan tanpa sebuah evaluasi yang lengkap dan objektif atas beberapa alternatif. Para anggota kelompok ini tidak mau mengambil resiko terhadap penolakan sosial karena mempertanyakan sudut pandang mayoritas atau menyajikan opini yang berbeda dengan pendapat mayoritas kelompok. Jadi, evaluasi kritis atas ide-ide yang ada dihalangi selama pembuatan keputusan dan kreativitas akan berkurang selama pemecahan masalah.

Menurut Janis (1972 dalam Yukl, 2001: 391), kelompok yang amat kohesif akan menyuburkan sebuah fenomena yang disebut dengan “pemikiran kelompok (*group think*)” yang merendahkan pembuatan keputusan yang efektif. Kelompok ini berusaha keras memelihara keharmonisan internal dengan menghindari pernyataan tidak sepakat yang terbuka; yang sebenarnya merupakan sebuah ilusi. Sebab, menurut pandangan interaksionis/pluralis (*interactionism/pluralistic view*), suatu tingkat konflik yang optimal justru bisa menciptakan inovasi, tanggap terhadap perubahan, kreatif dan cepat beradaptasi, serta kritis terhadap kegiatan internal organisasi (Wahyudi, 2008: 15). Jadi, keharmonisan internal harus didefinisi; sebab tidak adanya ide-ide kritis akan menyebabkan kelompok melakukan kalkulasi yang salah terhadap suatu tindakan yang beresiko. Kelompok terlalu percaya diri

pada apa yang mereka pikirkan. Selain itu, kelompok seperti itu juga terjerat superioritas moral yang memudahkan mereka membenarkan sebuah rangkaian tindakan yang secara normal akan diasumsikan tidak etis oleh masing-masing anggota kelompok (Yukl, 2001: 391)

#### **D. Norma Tim**

Semua kelompok, bagaimanapun kecilnya kelompok tersebut (Walgito, 2007: 55), pada dasarnya selalu memiliki norma, misalnya: para karyawan tidak mengkritik majikan mereka di tempat umum. Antara satu kelompok dengan kelompok lain norma yang dianut bisa berbeda-beda. Akan tetapi, semua kelompok, komunitas, bahkan masyarakat, pasti memiliki norma (Hackman, 1992 dalam Robbins, 2003: 317). Norma dapat didefinisikan sebagai standar perilaku yang dapat diterima yang digunakan bersama oleh para anggota kelompok (Robbins, 2003: 317). Hackman (1976 dalam Daft, 2003: 483) mendefinisikan norma sebagai standar perilaku yang sama-sama dimiliki oleh para anggota tim dan membimbing perilaku mereka. Walgito (2007: 54) menyatakan norma kelompok sebagai pedoman-pedoman yang mengatur sikap dan perilaku atau perbuatan anggota kelompok. Sedangkan Robbins dan Coulter (2005: 102) menyatakan norma sebagai standar atau pengharapan tertentu yang disepakati bersama oleh para anggota kelompok. Norma berguna agar para anggota kelompok mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan dan apa yang tidak seharusnya mereka lakukan pada situasi dan kondisi tertentu. Jadi, dari perspektif individu, norma mengatakan apa yang diharapkan dari Anda pada situasi tertentu. Bila norma disepakati dan diterima oleh kelompok, norma akan bertindak sebagai instrumen untuk mempengaruhi perilaku anggota kelompok dengan pengawasan eksternal yang minimal (Robbins, 2003: 317). Sebab, norma kelompok telah menjadi norma pribadi anggota kelompok (sudah diinternalisasi) sehingga sikap dan perilaku

anggota kelompok tersebut dikendalikan oleh normanya sendiri (Walgitto, 2007: 56); tidak diperlukan banyak pengawasan eksternal.

Norma bersifat informal, juga tidak tertulis; tidak seperti peraturan atau prosedur. Letak nilai dari norma adalah: norma menjadi batas-batas perilaku yang dapat diterima sehingga menjadikan hidup para anggota tim menjadi lebih mudah. Sebab, anggota tim menjadi paham apa yang benar dan apa yang salah. Norma menjadi alat bagi anggota dalam mengidentifikasi nilai-nilai utama, mengklarifikasi harapan-harapan peran, serta memudahkan kelangsungan hidup tim (Daft, 2003: 483). Misal, norma yang menentukan “ritual kedatangan” para karyawan asisten kantor di Coleman Trust and Relty adalah sebagai berikut: hari kerja dimulai pukul 08.00 pagi, kebanyakan karyawan lazimnya tiba beberapa menit sebelumnya; menaruh jaket, dompet, atau barang-barang pribadi lainnya di kursi/meja mereka sebagai tanda bukti bahwa mereka telah hadir “bekerja”; selanjutnya mereka pergi ke kantin perusahaan untuk minum kopi dan ngobrol. Para karyawan yang melanggar norma tersebut (misal: bekerja tepat pukul 8, tidak ke kantin dulu) akan diejek dan ditekan sampai perilaku mereka sesuai dengan standar kelompok (Robbins dan Coulter, 2005: 102).

Griffin (2002: 140) berpendapat, sejumlah kelompok mengembangkan norma-norma yang membentuk batas-atas dari perilaku untuk “membuat hidup menjadi lebih mudah” bagi kelompok tersebut. Norma berikut ini termasuk yang bersifat kontra-produktif, seperti: jangan membuat lebih dari dua komentar selama diskusi komite, atau jangan memproduksi lebih banyak dari yang seharusnya. Artinya, batas atas untuk berkomentar ketika diskusi di komite adalah dua saja (maksimal) atau produksi sebanyak yang diperintahkan, jangan melebihi instruksi manajer. Sebaliknya, ada kelompok yang membentuk norma-norma yang menentukan batas-bawah dari perilaku, misalnya: jangan datang ke rapat

sebelum Anda membaca laporan yang akan didiskusikan, atau produksilah sebanyak mungkin. Norma tersebut cenderung merefleksikan motivasi, komitmen, dan kinerja tinggi.

Menurut Bettenhausen dan Murnighan (1985 dalam Daft, 2003: 483) norma mulai berkembang ketika para anggota tim mulai berinteraksi di awal pembentukan tim. Norma yang relevan dengan perilaku sehari-hari serta hasil kerja dan kinerja karyawan secara berangsur-angsur berkembang. Dengan demikian, norma yang terbentuk akan menginformasikan kepada para anggota tim tentang perilaku apa yang dapat diterima oleh tim serta mengarahkan tindakan-tindakan anggota tim untuk bekerja dengan baik dan produktif (Daft, 2003: 483).

Ada empat cara yang diperkenalkan oleh Daniel C. Feldman (1984 dalam Daft, 2003: 483) mengenai bagaimana norma berkembang dalam sebuah tim, yaitu: peristiwa penting, keunggulan, perilaku pembawaan, serta pernyataan yang eksplisit.

Peristiwa penting. Peristiwa penting apapun dalam sebuah tim bisa menyebabkan terbentuknya sebuah norma. Peristiwa penting akan menjadi teladan yang penting. Keunggulan merujuk pada perilaku pertama yang muncul dalam tim sehingga menjadi teladan untuk harapan-harapan tim nantinya. Misal: ketika seorang pegawai yang sedang membangun apartemen terluka kepalanya karena tidak memakai helm, maka muncul kebiasaan diantara para pegawai untuk selalu mengingatkan rekan kerja lainnya untuk selalu memakai helm.

Keunggulan. Perilaku pertama yang muncul dalam tim sering kali menjadi teladan /contoh untuk harapan-harapan tim di masa depan. Misalnya, ketika pemimpin tim penjualan memperkenalkan “yel-yel kelompok”, ternyata target penjualan di bulan itu tercapai secara fantastis; maka sejak itu pemimpin selalu memulai hari kerja dengan mengucapkan yel-yel tersebut.

Perilaku pembawaan. Perilaku pembawaan menghadirkan norma-norma

dari luar tim ke dalam tim. Misalnya, norma untuk tidak merokok di sebuah tim; walaupun semua anggota tim setuju dengan norma tersebut tetapi ada saja anggota tim yang secara sembunyi-sembunyi tetap merokok (Daft, 2003: 484).

Pernyataan yang eksplisit. Para pemimpin atau anggota tim bisa secara eksplisit memprakarsai norma tertentu dengan cara mengungkapkan norma tersebut kepada tim. Pernyataan eksplisit melambangkan apa yang penting dan yang memiliki pengaruh besar. Pernyataan secara eksplisit menjadi cara yang sangat efektif bagi para pemimpin untuk mempengaruhi atau mengubah norma-norma tim (Daft, 2003: 485). DeLisser (2000 dalam Daft, 2003: 485) memberikan contoh norma yang diucapkan secara langsung oleh Roger Greene dari perusahaan *software* Ipswitch Inc. Secara kontinyu ia memberi tahu para karyawan untuk menggunakan hari pribadi dan waktu liburan mereka, serta tidak mengharapkan karyawan untuk bekerja lembur. Norma yang ada di Ipswitch tidak memberi penghargaan kepada karyawan yang senang bekerja keras, mereka menginginkan karyawan yang menjalani kehidupan yang seimbang (*work-life balance*). Pernyataan Greene mendukung norma tersebut.

Dengan demikian, setiap tim memiliki serangkaian norma yang khas. Artinya, jumlah norma sangatlah banyak. Selain itu, norma kelompok juga bersifat relatif tidak tetap; bisa berubah sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi oleh kelompok (Walgito, 2007: 56). Akan tetapi, menurut Robbins dan Coulter (2005: 103) dan Robbins (2003: 319) dari sekian banyak norma yang ada; norma-norma tersebut bisa diklasifikasi menjadi empat jenis norma, yaitu: norma yang berfokus pada usaha dan kinerja, norma pakaian, norma kesetiaan, dan norma tata sosial

Norma yang paling dikenal luas adalah norma tingkat usaha dan kinerja. Umumnya, kelompok kerja memberi isyarat kepada anggotanya tentang seberapa keras

mereka harus bekerja, berapa tingkat keluaran yang harus dicapai, kapan mereka harus terlihat sibuk, kapan boleh melakukan kesalahan kecil, dll. Norma itu sangat kuat pengaruhnya kepada kinerja karyawan dan bisa menjadi alat yang ampuh sehingga prediksi kinerja karyawan yang hanya memperhitungkan kemampuan dan tingkat motivasi karyawan terbukti sering keliru (Robbins dan Coulter, 2005: 103). Klasifikasi berikutnya, norma berpakaian merujuk pada jenis pakaian yang harus dikenakan sewaktu bekerja; ada yang mewajibkan untuk berpakaian kasual, ada yang formal, atau mungkin yang lain lagi. Sedangkan norma kesetiaan merujuk pada standar-standar seperti berikut ini: apakah mereka mengizinkan anggota kelompok untuk bekerja sampai larut malam, bekerja di akhir pekan (Robbins dan Coulter, 2005: 103), atau pada tingkat eksekutif dan karyawan profesional: dianggap tidak pantas untuk mencari pekerjaan lain secara terbuka (Robbins, 2001: 309). Terakhir, norma tata sosial adalah norma yang berasal dari kelompok kerja informal. Norma ini lebih banyak mengatur masalah interaksi sosial di dalam kelompok, misal: dengan siapa anggota kelompok makan siang, persahabatan di dalam dan di luar pekerjaan, permainan sosial, dll. (Robbins, 2003: 318).

Dilihat dari perspektif partisipasi anggota tim/kelompok dalam menginternalisasi norma, proses pembentukan norma dapat dibagi menjadi dua, yaitu: otonom dan heteronom (Walgito, 2007: 55). Ketika individu terlibat dalam pembentukan norma kelompok, lalu melakukan internalisasi norma kelompok (menjadikan norma kelompok menjadi norma pribadi); kondisi tersebut diberi label sebagai proses pembentukan norma otonom. Namun, ketika individu tidak terlibat dalam pembentukan norma kelompok (individu tinggal mengambil alih norma kelompok yang sudah ada), tetapi ikut menginternalisasi norma kelompok yang sudah ada, maka proses pembentukan norma tersebut diberi label sebagai heteronom.

Implementasi norma dalam sebuah kelompok/tim, dalam sejumlah kasus, sangatlah bervariasi; ada anggota yang mematuhi norma ada juga yang tidak. Griffin (2002: 141-142) berpendapat, ada empat faktor yang mempengaruhi kepatuhan terhadap norma. Pertama, upaya kelompok. Ada kelompok yang secara sungguh-sungguh membangun kepatuhan yang tinggi pada norma yang telah disepakati, tetapi ada pula kelompok yang tidak melakukan hal tersebut. Kedua, stimulasi awal yang menggerakkan perilaku juga menjadi faktor yang bisa mempengaruhi kepatuhan pada norma. Semakin tinggi level ambiguitas dari stimulasi (misal: informasi bahwa tim akan dipindah ke unit yang baru), semakin tinggi tekanan untuk patuh pada norma. Faktor ketiga adalah karakteristik individual. Misalnya, anggota tim yang jenius cenderung kurang bisa dipengaruhi oleh tekanan untuk patuh pada norma kelompok. Faktor keempat, faktor situasional; seperti ukuran tim dan kebulatan suara akan mempengaruhi kepatuhan.

Ketika seorang anggota kelompok/tim mengabaikan norma kelompok, beberapa hal bisa saja terjadi. Pada awalnya, anggota kelompok yang lain mungkin akan meningkatkan intensitas komunikasinya dengan anggota yang keras kepala tersebut agar dia mematuhi norma yang ada. Jika upaya tersebut tidak berhasil, intensitas komunikasi akan turun. Tetapi, kelompok akan mulai menyingkirkan individu yang keras kepala tersebut dari aktivitas-aktivitas kelompok, seiring dengan berjalannya waktu, individu tersebut akan dasingkan (Griffin, 2002: 142).

Oleh karena itu, ketika suatu kelompok/tim menerima anggota baru, sosialisasi norma dilakukan sebagai upaya agar anggota baru mematuhi norma umum kelompok/tim. Jadi, sosialisasi adalah kepatuhan umum terhadap norma yang terjadi saat seseorang melakukan transisi dari orang-luar menjadi orang-dalam. Anggota baru secara perlahan akan mempelajari norma-norma

kelompok seperti: jam kerja, pakaian kerja, hubungan interpersonal, dll. (Griffin, 2002: 143).

## E. Rangkuman

Pada dasarnya, sebuah tim terbentuk melalui fase-fase tertentu, yaitu: pembentukan (*forming*), prahara (*storming*), penormaan (*norming*), dan pelaksanaan (*performing*). Khusus untuk tim tidak permanen, empat fase tersebut diakhiri dengan fase pembubaran.

Ketika tim terbangun, proses kohesi juga mulai berjalan. Kohesi yang kuat terjadi ketika anggota kelompok saling tertarik terhadap yang lain dan merasa menjadi bagian dari kelompok tersebut. Namun kohesi yang sangat kuat bisa menjadi senjata makan tuan; sebab pemikiran kelompok yang solid akan menghalangi evaluasi kritis atas ide-ide selama pembuatan keputusan dan kreativitas akan berkurang selama pemecahan masalah.

Proses internal kelompok berikutnya adalah pengembangan norma dalam kelompok. Norma adalah standar perilaku yang dapat diterima yang digunakan bersama oleh para anggota kelompok. Eksistensi suatu norma dalam tim memudahkan anggota tim dalam menentukan sikapnya.

## Daftar Pustaka

- Adam, Susan L. & Anantatmula, Vittal. 2010. Social and behavioral influences on team process. *Project Management Journal*, Vol. 41, No. 4, pp. 89-98.
- Alnuaimi, Omar A.; Robert Jr., Lionel P.; & Maruping, Likoeb M. 2010. Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: a perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Information systems*, Summer, Vol. 27, No. 1, pp. 203-230.
- Antoni, Conny & Hertel, Guido. 2009. Team processes, their antecedents and consequences: implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and*

- Organizational Psychology, Vol. 13, No. 3, pp. 253-266.
- Barney, Jay B. & Clark, Delwyn, N. 2007. Resource-based theory, creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University Press.
- Boh, W.F.; Ren Y.; Kiesler, S.; & Bussjaeger, R. 2007. Expertise and collaboration in the geographically dispersed organization. *Organization Science*, Vol. 18, No. 4, pp. 595-612.
- Daft, Richard L. 2003. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat. Jilid 2. Diterjemahkan oleh Diana Angelica.
- Drucker, P. F. 1998. *Managing in a time of great change*. New York: Penguin books.
- Griffin, Ricky W. 2002. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga. Jilid 2. Diterjemahkan oleh Gina Gania.
- Guffey, Mary Ellen; Rhodes, Kathleen; & Rogin, Patricia. 2005. *Komunikasi Bisnis: proses dan produk*. Diterjemahkan oleh Ichsan Setyo Budi. Jakarta: Salemba Empat.
- Huang, Kuan-Tsae. 1997. Capitalizing collective knowledge for winning, execution and teamwork. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No. 2, December, pp. 149-156.
- Huusko, Liisa. 2006. The lack of skills: an obstacle in teamwork. *Team Performance Management*, Vol. 12, No. ½, pp. 5-16.
- Jewell, L.N & Siegall, Marc. 1990. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Jakarta: Arcan. Diterjemahkan oleh A. Hadyana Pudjaatmaka dan Meitasari.
- Kline, Theresa J.B. 2003. The psychometric properties of scales that assess market orientation and team leadership skills: a preliminary study. *International Journal of Testing*, Vol. 4, No. 4, pp. 321-332.
- Preweett, Matthew S.; Walvoord, Ashley A.G.; Stilson, Frederick R.B.; Rossi, Michael E.; Brannick, Michael T. 2009. The team personality – team performance relationship revisited: the impact of criterion choice, pattern of workflow, and method of aggregation. *Human Performance*, Vol. 22, pp. 273-296.
- Ranto, Basuki. 2009. Pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan keterpaduan kelompok dengan keefektifan organisasi (studi kasus PD Dharma Jaya Jakarta). *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 05, Th. XXXVIII, hal. 14-22.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks. Jilid 1. Diterjemahkan oleh Tim Indeks.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks. Diterjemahkan oleh Benyamin Molan.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2005. *Manajemen*. Jakarta: Indeks. Jilid 2. Diterjemahkan oleh Harry Slamet dan Ernawati Lestari.
- Tarricone, Pina & Luca, Joe. 2002. Employees, teamwork and social interdependence – a formula for successful business? *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 8, No. 3/4., pp. 54-59.
- Volz-Peacock, Mary. 2006. *Values and Cohesiveness: a case study of a Federal Team*. Dissertation, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, May 21.
- Wahyudi. 2008. *Manajemen konflik dalam organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Walgito, Bimo. 2007. *Psikologi kelompok*. Yogyakarta: Andi.
- Yukl, Gary. 2001. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: Indeks. Diterjemahkan oleh Budi Supriyanto.