

Dasar-Dasar Perilaku Kelompok dan Memahami Tim Kerja dalam Lembaga Pendidikan Islam

Addin Arsyadana¹

¹ Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri, Jl. Sunan Ampel No. 7, Kota Kediri, Jawa Timur, 64127, Indonesia.

Email: addinarsyadana88@gmail.com

Abstrak: Artikel ini bertujuan mengeksplorasi dasar-dasar perilaku kelompok serta memahami tim kerja dalam lembaga pendidikan Islam. manusia didalam kehidupannya juga membentuk kelompok-kelompok dengan sendirinya. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok adalah awal dari perilaku organisasi. Karena persoalan-persoalan manusia yang selalu berkembang dan rumit, maka persoalan-persoalan individu, kelompok dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang pula. Artikel ini ditulis dengan pendekatan kualitatif berjenis *library research*. Artikel ini berkesimpulan Suatu Tim berkinerja tinggi dijumpai mempunyai karakteristik yang sama. Tim itu cenderung kecil, berisi orang-orang dengan tiga tipe keterampilan yang berbeda: teknis, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta antar pribadi. Dengan tepat keterampilan ini menundukan orang-orang pada berbagai peran. Tim ini mempunyai suatu komitmen pada maksud bersama, menegakkan suatu tujuan yang spesifik, dan mempunyai kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Tim itu juga menganggap diri mereka bertanggung jawab baik

pada tingkat individual maupun tingkat tim dengan memiliki sistem evaluasi yang dirancang dengan baik dan sistem ganjaran. Akhirnya, tim berkinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan timbal balik yang tinggi diantara anggota-anggotanya.

Kata Kunci: perilaku kelompok, tim kerja, lembaga pendidikan Islam.

1. Pendahuluan

Manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial yang tidak akan mampu bertahan hidup melainkan dengan bantuan manusia lain. Selain itu, manusia didalam kehidupannya juga membentuk kelompok-kelompok dengan sendirinya. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok adalah awal dari perilaku organisasi. Karena persoalan-persoalan manusia yang selalu berkembang dan rumit, maka persoalan-persoalan individu, kelompok dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang pula.

Perilaku kelompok hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit dua komponen, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut. Ciri peradaban manusia bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Hal ini berarti bahwa manusia tidak dapat melepaskan dirinya untuk tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan berorganisasi.

Menurut pendapat para ahli, masyarakat kita adalah masyarakat yang berkelompok/berorganisasi. Manusia hidup dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir dari semua manusia mempergunakan waktu hidupnya bekerja untuk organisasi. Waktu senggangnya dipergunakan untuk bermain-main, dan berkecimpung di dalam organisasi. Demikian pula manusia akan mati dalam suatu organisasi.

Demikian gambaran pentingnya kita dalam memahami perilaku kelompok dan organisasi sehingga dalam penulisan ini ingin menggambarkan tentang dasar-dasar perilaku kelompok dan memahami tim kerja, sehingga dapat menjadikan kelompok atau organisasi sebagai “*happy life*” untuk memanfaatkan potensi yang diberikan kepada manusia dengan sebaik-baiknya.

2. Metode

Pendekatan yang peneliti gunakan dalam artikel ini adalah pendekatan kualitatif dengan didasarkan alasan bahwa penelitian kualitatif memberikan peluang peneliti untuk meneliti kondisi sosial secara menyeluruh terkait pesantren dan upaya optimalisasi peran santri. Artikel ini ditulis berdasarkan penelitian pustaka (*library research*). Pengumpulan datanya diperoleh melalui interaksi peneliti dengan bahan pustaka.

3. Hasil

A. Hakikat dan klasifikasi kelompok

Greenberg dan Baron dalam buku karangan wibowo, mendefinisikan kelompok sebagai kumpulan dari dua individu atau lebih yang berinteraksi yang menjaga pola hubungan yang stabil, berbagai tujuan bersama, dan merasakan diri mereka menjadi sebuah kelompok [1, p. 163]. Sedangkan menurut Rivai dan Mulyadi menyebutkan bahwa kelompok adalah dua individu atau lebih yang berintraksi dan saling bergantung untuk mencapai sasaran tertentu [2, p. 191]. Sudarmo dalam bukunya yang berjudul perilaku organisasi memberikan defenisi kelompok sebagai dua orang atau lebih berkumpul dan berinteraksi serta saling tergantung untuk mencapai tujuan tertentu [3, p. 57].

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat diambil inti dari definisi kelompok itu merupakan perkumpulan dari dua individu atau lebih yang saling berintraksi yang mana dalam interaksi tesebut ada tujuan yang ingin dicapai. Dua ahli tersebut mendefinisikan kelompok dengan adanya persamaan yaitu adanya tujuan atau sasaran yang akan dicapai dan juga adanya interaksi dari individu-individu. Berarti belum dikatakan kelompok jika

tidak adanya interaksi antara individu satu dengan yang lain dan juga tidak adanya tujuan dari dua individu atau lebih. Meskipun setiap individu memiliki tujuan akan tetapi jika tujuan tersebut tidak di capai dengan individu lain, maka namanya bukan kelompok. Karena pada dasarnya sebagaimana di kemukakan ahli tersebut bahwa kelompok adalah dua individu atau lebih yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama.

Kemudian Kreitner dan Kinicki dari pandangan Edgar Schein dalam Wibowo, menyebutkan tentang adanya perbedaan antara *group* (kelompok), *Crowd* (kerumunan), dan *organization* (organisasi) [1, p. 164]. Kelompok dibatasi oleh kemungkinan saling berinteraksi dan saling peduli. Berdasarkan definisi ini sekumpulan orang saja belum bisa dikatakan kelompok karena mereka tidak saling berinteraksi meski mereka peduli satu sama lain. Misalnya kerumunan masyarakat yang sedang mengantri sembako dibalaidesa, mereka tidak bisa dikatakan sebagai kelompok. Seluruh organisasi apapun meski mereka berperasaan satu tapi karena mereka tidak semuanya berinteraksi dan tidak semua peduli satu dengan yang lain maka tidak bisa dikatakan sebagai kelompok. Tetapi tim kerja, lembaga informal lain diantara anggota organisasi jika mereka saling berinteraksi dan saling peduli maka sudah bisa di katakan sebagai kelompok. Jadi, antara kelompok, kerumunan, maupun organisasi memang pada hakikatnya berbeda, dilihat dari sudut perilaku maupun tujuannya.

Duncam dalam bukunya Sofyandi, mengemukakan ada empat ciri utama kelompok yaitu :

- 1) *Common motive leading to group interaction.* Anggota suatu kelompok paling tidak harus mempunyai satu tujuan bersama.
- 2) *Members who are affected differently by their interacation.* Hubungan dalam suatu kelompok harus memberikan pengaruh kepada setiap anggotanya. Tingkat pengaruh tersebut diantara mereka dapat berbeda.
- 3) *Group structure with diferent degress of status.* Dalam kelompok selalu ada perbedaan tingkat/status, kerana akan selalu ada pimpinan dan pengikut.

- 4) *Standard norms and values*. Karena kelompok terbentuk untuk mencapai tujuan bersama, maka biasanya pembentukannya disertai tingkah laku dan sistem nilai bersama [4, p. 126].

Anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut. Banyak terdapat beberapa bentuk kelompok. Teori-teori yang mencoba melihat asal mula terbentuknya kelompok seperti yang diuraikan di atas menyatakan betapa banyaknya pola bentuk kelompok tersebut. Sosiolog dan psikolog yang mempelajari perilaku sosial dari orang-orang di dalam organisasi mengidentifikasi beberapa perbedaan dari tipe suatu kelompok. Dari perbedaan dan banyaknya bentuk kelompok tersebut, dapat kiranya berikut ini dikemukakan bentuk dari kelompok.

Kelompok Primer (Primary Group), di dalam buku karangan Thoha, menyebutkan, Orang yang pertama kali merumuskan dan menganalisa suatu kelompok primer ini adalah Charles H. Cooley. Didalam bukunya organisasi-organisasi sosial (social organizations), yang diterbitkan untuk pertama kalinya tahun 1909. Seringkali istilah kelompok kecil (small group) dan kelompok primer (primary group) dipakai silih berganti. Secara teknis ada bedanya. Suatu kelompok kecil dijumpai hanya untuk dihubungkan dengan suatu kriteria ukuran jumlah anggota kelompoknya, yakni kecil. Dan pada umumnya tidak diikuti dengan spesifikasi berupa jumlah yang tepat untuk kelompok kecil tersebut. Tetapi kriteria yang dapat diterima ialah bahwa kelompok tersebut haruslah sekecil mungkin untuk berhubungan dan berkomunikasi secara tatap muka. Suatu kelompok primer haruslah mempunyai suatu perasaan keakraban, kebersamaan, loyalitas, dan mempunyai tanggapan yang sama atas nilai dari para anggotanya. Semua kelompok primer adalah kelompok yang kecil ukurannya, tetapi tidak semua kelompok kecil adalah primer. Contoh dari kelompok primer ini adalah keluarga yang mana di dalamnya terdapat rasa kebersamaan, loyalitas dan sebagainya sebagaimana yang telah di paparkan oleh Charles tersebut [5, p. 85].

Sedangkan menurut Rifai dan Mulyadi mengklasifikasikan kelompok menjadi dua:

1) Kelompok Formal

Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Anggota anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi. Tetapi itu tidak harus seperti itu pada setiap kasus. Sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini. contohnya komite atau panitia, unit-unit kerja seperti unit bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok tukang pembersih, dan sebagainya.

2) Kelompok Informal

Adapun kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok informal ini sering timbul berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota yang secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama yang perlu ditularkan sesama anggota lainnya. Kadangkala kelompok informal berkembang atau keluar dari organisasi formal [2, p. 194].

Robbins dan Judge, menjelaskan bahwa kelompok formal berstruktur organisasi, dengan desain penugasan, dan penentuan tugas. dalam hal ini perilaku anggota yang terikat di dalamnya di tentukan dan di arahkan pada tujuan organisasi. Sedangkan dalam kelompok informal, terbentuk secara alamiah sebagai tanggapan dan atas kebutuhan akan adanya kontak sosial. Berdasarkan penjelasan Robbins dan Judge tersebut berarti perilaku dari anggota organisasi terikat oleh organisasi, karena semua penugasan dan wewenang telah di tentukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Lain halnya dengan kelompok informal yang lebih mengacu pada nilai nilai sosial individu tanpa adanya setruktural dari kelompok tersebut. Sebagai contoh, karyawan dalam suatu

perusahaan keluar untuk makan siang bersama, mereka berkelompok pada jam istirahat atau mengikut sertakan dirinya dalam kegiatan secara spontan pada pekerjaan mereka. Sedangkan anggota dari depertemen atau lembaga yang makan siang misalnya bersama lembaga lain termasuk dalam kelompok formal. Perbedaan dari kelompok formal dan informal dapat dipahami bahwa kelompok informal, muncul secara spontan. Sedangkan formal terbentuk karena adanya otoritas keorganisasian [6, p. 310].

Selain itu, Badeni juga mengemukakan beberapa jenis kelompok selain dari yang telah disebutkan diatas yaitu:

1) Kelompok komando dan kelompok tugas.

Untuk mencapai keefektifitasan organisasi, tugas organisasi di bagi kedalam bentuk spesialisasi masing masing. Maksudnya setiap orang melakukan tugas yang berbeda-beda sesuai dengan spesialisasinya. Karenanya kelompok spesialisasi yang di pimpin oleh seorang komando disebut kelompok komando. Antara kelompok komando dan kelompok tugas, keduanya termasuk kedalam kelompok formal karena keduanya memiliki struktur yang jelas dalam mengkoordinir anggotanya.

2) Kelompok kepentingan dan kelompok persahabatan.

Didalam anggota kelompok bisa jadi memiliki kepentingan atau minat yang sama. Adanya kepentingan yang sama mendorong mereka untuk membentuk kelompok kepentingan. Dengan demikian, kelompok ini termasuk kedalam kelompok informal karena tidak adanya kejelasan struktur mengenai apa yang di lakukan, siapa yang melakukan serta bagaimana cara melakukannya [7, p. 94].

B. Tahap Perkembangan Kelompok

Ada lima tahap perkembangan kelompok menurut Robbins dan Judge, atau lebih dikenal dengan model lima tahap:

1) Tahap pembentukan (*forming*): tahap pertama dalam perkembangan kelompok yang dicirikan oleh banyaknya ketidakpastian. Mengenai struktur, maksud dan tujuan, dan

kepemimpinan kelompok. Pada tahap ini dicirikan oleh banyak ketidakpastian mengenai maksud, struktur, dan kepemimpinan kelompok. Para anggota melakukan uji coba untuk menemukan tipe-tipe perilaku apakah yang dapat *Dasar-Dasar Perilaku Kelompok Dan Memahami Tim Kerja* diterima baik. Tahap ini selesai ketika para anggota telah mulai berfikir tentang diri mereka sendiri sebagai bagian dari kelompok.

- 2) Tahap keributan (*storming*): tahap kedua dalam perkembangan kelompok yang dicirikan oleh konflik didalam kelompok, artinya para anggota menerima baik eksistensi kelompok, tetapi melawan adanya kendala-kendala yang dikenakan oleh kelompok terhadap individualitas. Tahap keributan adalah tahap komplik di dalam kelompok (intragrup).
- 3) Tahap penormaan (*norming*): tahap ketiga dalam perkembangan kelompok, dicirikan oleh hubungan akrab dan kekohesifan (ke saling tertarik) Tahap penormaan adalah tahap di mana berkembang hubungan yang akrab dan kelompok menunjukkan sifat kohesif (saling tarik). Sudah ada rasa memiliki identitas kelompok dan persahabatan yang kuat. Tahap ini selesai jika telah terbentuk struktur kelompok yang kokoh dan menyesuaikan harapan bersama atas apa yang disebut sebagai perilaku anggota yang benar.
- 4) Tahap pengerjaan (*performing*): tahap keempat dalam perkembangan kelompok, dimana kelompok tersebut sepenuhnya berfungsi dan diterima dengan baik.
- 5) Tahap penundaan (*adjourning*): tahap terakhir dalam perkembangan kelompok dengan ciri kepedulian untuk menyelesaikan kegiatan kegiatan, bukan melaksanakan tugas [6, p. 313].

Selain itu pembentukan kelompok juga bisa dengan Model Alternatif. Kelompok ini memiliki urutan tindakan (atau bukan tindakan) mereka sendiri. Adapun hal yang menjadi Penentu dari

proses kelompok. Menurut Gary Yukl, Proses kelompok di pengaruhi oleh beberapa karakteristik dari kelompok:

1) Besaran kelompok

Kelompok yang besar memungkinkan memiliki informasi yang lebih besar dan ragam perspektif yang lebih luas mengenai sebuah masalah, dan terdapat lebih banyak kesempatan untuk melibatkan semua pihak yang akan terpengaruh oleh sebuah keputusan.

2) Diferensial status

Berbedaan yang besar dalam status anggota dapat menghalangi pertukaran informasi dan evaluasi yang akurat dari suatu gagasan. Ide atau opini dari anggota yang berstatus tinggi memiliki pengaruh yang lebih banyak dan cenderung untuk dievaluasi secara lebih menguntungkan, bahkan ketika status mereka tidak relevan dengan masalah keputusan itu. Kohesivitas Jumlah rasa saling mengasihi antar anggota dan daya tarik terhadap kelompok merupakan penentu penting atas proses kelompok, tetapi kohesivita yang tinggi dapat menjadi berkat campuran. Suatu kelompok yang kohesif yang memiliki nilai dan sikap yang serupa akan lebih mungkin sepakat terhadap sebuah keputusan, tetapi para anggota cenderung akan lebih cepat setuju tanpa evaluasi yang lengkap dan objektif atas beberapa alternatif.

3) Keragaman keanggotaan

Kelompok yang anggotanya beragam akan mungkin menjadi tidak terlalu kohesif karena orang cenderung untuk tidak menerima orang lain yang memiliki keyakinan, nilai dan tradisi yang berbeda.

4) Kematangan emosional

Kelompok yang memiliki kematangan emosionalnya rendah, cenderung untuk lebih memiliki perilaku yang berorientasi diri sendiri yang mengganggu (seperti: membuat komentar yang provokatif, melucu, dan membual) dan perilaku yang agresif

(menginterupsi atau meneriaki anggota lainnya, mengancam atau menghina secara pribadi) [8, p. 390].

Miftah Thaha dalam bukunya mengemukakan bahwa kelompok di katakan produktif jika anggotanya memiliki keterampilan yang mendukung sumber daya. Ada beberapa variabel yang berhubungan dengan kinerja yaitu: persepsi peran, norma, status, ukuran kelompok, tugas kelompok, dan kekohesifan. Suatu kelompok diharapkan memiliki kepusan yang lebih besar yang pekerjaannya meminimalkan intraksi individu yang statusnya lebih rendah dari mereka sendiri. Berdasarkan dengan pernyataan tersebut, Rasulullah saw pernah bersabda yang di riwayatkan oleh Abu Dawud: *“dua orang adalah lebih baik dari seorang dan tiga orang lebih baik dari dua orang dan empat orang lebih baik dari tiga orang. Tetaplah kamu dalam jama’ah. Sesungguhnya Allah tidak akan mempersatukan umatku kecuali dalam petunjuk”* (H.R.Abu Dawud) [5, p. 80].

Perlu penulis tambahkan juga tentang teori pembentukan kelompok yang lebih komprehensif adalah suatu teori yang berasal dari *George Homans* di dalam buku Miftah Thaha, Teorinya berdasarkan pada aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen (perasaan atau emosi). Tiga elemen ini satu sama lain berhubungan secara langsung, dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain (*shared*), semakin beraneka interaksi interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.
- 2) Semakin banyak interaksi-interaksi diantara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan (*shared*) pada orang lain.
- 3) Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi [5, p. 83].

Teori lain yang sekarang ini sedang mendapat perhatian betapa pentingnya didalam memahami terbentuknya kelompok, ialah Teori pertukaran (*exchange theory*). Teori ini ada kesamaan

fungsinya dengan teori motivasi dalam bekerja. Teori pertukaran kelompok berdasarkan atas interaksi dan susunan hadiah, biaya dan hasil. Suatu tingkat positif yang minim (hadiah lebih besar daripada biaya) dari suatu hasil harus ada, jikalau diinginkan terdapatnya daya tarik dan afiliasi. Teori lain dari pembentukan kelompok adalah didasarkan atas alasan-alasan praktis (*practicalities of group formation*). Contoh dari teori ini, antara lain karyawan-karyawan suatu organisasi mungkin dapat mengelompok disebabkan karena alasan ekonomi, keamanan atau alasan-alasan sosial. Secara logis, karyawan-karyawan yang mendasarkan pertimbangan ekonomi bisa bekerja dalam suatu proyek karena dibayar untuk itu, atau mereka dapat bersama-sama di dalam serikat buruh karena mempunyai tuntutan yang sama tentang kenaikan upah. Untuk alasan keamanan, bersatunya kedalam suatu kelompok karena membuat dirinya satu front untuk menghadapi deskriminasi, pemecatan, perlakuan, sepihak, dan lain sebagainya. Demikian seterusnya alasan-alasan praktis ini membuat orang-orang dapat mengelompok dalam suatu grup.

4. Pembahasan

A. Perbandingan antara Tim dan Kelompok

Apakah sebenarnya yang membedakan antara tim dengan kelompok? Dalam buku karangan Khairul Umam, Robert B. Maddux telah membedakan keduanya sebagaimana berikut:

- a. Anggota menganggap pengelompokan mereka hanya untuk kepentingan Administratif. Individu bekerja secara mandiri bahkan berbeda tujuan dengan individu lain.
- b. Anggota cenderung memperhatikan dirinya sendiri karena tidak dilibatkan dalam penetapan sasaran. Karena kadang anggota ini hanya sebagai tenaga bayaran.
- c. Anggota diperintah untuk mengerjakan pekerjaan, bukan diminta saran untuk mencapai sasaran yang baik.
- d. Anggota tidak percaya dengan rekan kerjanya karena tidak memahami peran anggota lainnya.

- e. Anggota kelompok sangat hati-hati dalam menyampaikan pendapatnya karena kurang toleransi.
- f. Jika menerima diklat yang memadai, penerapannya sangat dibatasi oleh pemimpin.
- g. Anggota berada dalam suatu konflik tanpa mengetahui sebab dan cara pemecahan masalahnya.
- h. Anggota tidak di dorong untuk ikut ambil bagian dalam pengambilan keputusan.

Lalu, apa yang di maksud dengan tim? Dikatakan sebagai tim apabila memiliki ciri sebagaimana berikut:

- a. Anggota menyadari ketergantungan diantara mereka dan menyadari sasaran paling baik dicapai dengan cara saling mendukung.
- b. Anggota tim ikut merasa memiliki pekerjaan dan organisasinya karena mereka memiliki komitmen terhadap tujuan yang akan dicapai.
- c. Anggota memiliki kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.
- d. Anggota menjalankan komunikasi dengan tulus dan memahami sudut pandang mereka masing masing.
- e. Anggota didorong untuk menambah ketrampilan dan menerapkannya dalam tim serta mereka menerima dukungan penuh dari tim.
- f. Mereka menyadari bahwa konflik dalam tim adalah hal yang wajar, karena konflik memberikan kesempatan untuk mengembangkan ide dan kreativitasnya.
- g. Anggota berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi tim meskipun keputusan berada di tangan pemimpin [9, p. 108].

Menurut Tjiharjadi, tim dapat didefinisikan sebagai kumpulan dua atau lebih individu yang berintraksi secara dinamis, independen, dan saling beradaptasi untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditetapkan. Suatu tim biasanya

mempunyai ukuran yang lebih kecil dan skala tujuan yang lebih spesifik. Dapat kita ambil contoh: suatu Tim Volly yang mewakili IAIN TA yang memiliki tujuan spesifik untuk merebut gelar juara pada suatu pertandingan olahraga ditingkat nasional [10, p. 266]. Kreitner juga berpendapat bahwa "*team as a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.*" [11, p. 182]

Kreitner dan Kinicki dalam buku karangan Wibowo, mengungkapkan bahwa kelompok kerja bisa saja menjadi tim ketika: kepemimpinan menjadi aktivitas bersama, akuntabilitas bergeser dari sangat individual menjadi bersama antara individual dan kolektif, kelompok mengembangkan maksud dan misinya sendiri, *problem solving* menjadi *way of life* bukan aktivitas paruh waktu, dan efektifitas diukur oleh hasil dan produk kolektif kelompok [1, p. 181].

Zulkarnain didalam bukunya mengatakan bahwa sebuah tim adalah sekelompok orang yang saling bergantung informasi, sumber daya, keterampilan serta berusaha untuk menggabungkan mereka untuk mencapai tujuan bersama. Karakteristi Tim menurut Thompson dalam Zulkarnain adalah: anggota tim saling bergantung mengenai beberapa tujuan bersama, tim dibatasi dan tetap relatif stabil dari waktu kewaktu, anggota tim memiliki wewenang untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri, dan tim beroperasi dalam konteks sistem organisasi [12, p. 149].

Meskipun kita sering berfikiran bahwa kelompok dengan tim adalah suatu kata yang sama makna, akan tetapi pada keduanya terdapat perbedaan baik dilihat dari banyaknya anggota di dalamnya, cara pemecahan masalahnya, perilaku para anggotanya, rasa saling memiliki dari anggota tim atau kelompok itu, atau bahkan cara pengambilan keputusan. Tim jika dilihat juga lebih kecil dan sedikit serta terbatas anggotanya. Kita dapat mengetahui dan membedakan, sebagaimana telah dijelaskan di atas. Jadi antara tim dan kelompok memiliki dua

perioritas yang membedakan yaitu dari sebuah tim terdapatnya tujuan bersama dimana setiap anggota berbagi tanggung jawab untuk mencapainya, serta setiap anggota memahami dan merasa terikat untuk mencapai tujuan bersama tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat tabel Perbedaan Kelompok dan Tim kerja berikut:

Kelompok Kerja	Tim Kerja
Tanggung jawab pemimpin telah di tentukan	Kepemimpinan di bagi diantara para anggota
Misi umum organisasi adalah tujuan kelompok	Spesifik, tujuan unik bagi tim
Efektifitas diukur secara tidak langsung melalui pengaruh kelompok terhadap anggota yang lain	Efektifitas diukur secara langsung melalui hasil kerja tim
Tanggung jawab individual jelas	Tanggung jawab tim jelas
Prestasi individu dikenali dan di hargai	Biasanya ada perayaan tim. Usaha individu juga dikenali tim
Pertemuan secara efisien berlangsung dalam periode yang singkat	Ada diskusi di awal dan di akhir pertemuan yang meliputi pemecahan masalah
Para anggota berdiskusi dalam pertemuan, memutuskan dan melaksanakan	Para anggota berdiskusi di pertemuan, memutuskan dan menunjuk kerjasama yang nyata [1, p. 182].

B. Tipe Tim

Wesson juga mengatakan sebagaimana dikutip dalam bukunya Wibowo mengelompokkan Tim menjadi 5 yaitu:

- a. *Work Team*. Tim ini rancang untuk relatif permanen dengan maksud untuk menghasilkan jasa, dan biasanya memerlukan komitmen penuh dari anggota mereka.
- b. *Management Teams*. Sama halnya dengan Work teams, akan tetapi ada perbedaan dari beberapa cara penting. Kalau Work teams terfokus pada penyelesaian utama tingkat produksi dan tugas pelayanan, sedangkan *management teams* berpartisipasi dalam tugas tingkat manajerial yang mempengaruhi seluruh organisasi.
- c. *Parallel Teams*. Parallel teams hanya memerlukan komitmen paruh waktu dari anggota, dan mereka dapat permanen atau temporer, tergantung pada tujuannya.
- d. *Project Teams*. Project teams dibentuk untuk sekali tugas yang umumnya kompleks dan memerlukan banyak masukan dari anggota dengan tipe berbeda dalam pelatihan dan pengalaman. Para anggota bekerja paruh waktu
- e. *Action Teams*. Teams ini melakukan tugas yang umumnya dalam waktu terbatas dan sifatnya sangat menantang serta mereka bekerja bersama untuk waktu yang lebih panjang.

Yukl di dalam bukunya mengatakan bahwa ada beberapa variabel yang menengahi untuk pengaruh dari perilaku pemimpin terhadap kinerja Tim. Berikut Tabel Variabel yang mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan:

Perilaku Kepemimpinan	Variabel yang menengahi
Merencanakan dan mengatur operasi tim membuat visi, menyatakan keyakinan, merayakan kemajuan	Efisiensi dan koordinasi internal, kualitas dari strategi kerja
Melibatkan para anggota dalam membuat keputusan, memimpin pertemuan untuk membuat keputusan	Penjajaran anggota, komitmen tugas, dan kemanjuran kolektif
Melatih dan memperjelas	Penjajaran anggota, komitmen

harapan peran anggota	tugas, dan kualitas strategi kinerja
Mendukung pembentukan tim, mengelola konflik	Keterampilan anggota, kejelasan peran, kemandirian individual dan kolektif
Memudahkan pembelajaran tim dan inovasi	Adaptasi terhadap perubahan, koordinasi eksternal, kualitas strategi kinerja, kemandirian kolektif
Pembuatan jaringan, pengawasan dan pemindaian lingkungan eksternal	Adaptasi terhadap perubahan, koordinasi eksternal, kualitas strategi kinerja
Merekrut dan memilih anggota tim	Keterampilan anggota, kemandirian individual dan kolektif [1, p. 183].

Berdasarkan bagan tersebut, komponen pembentuk tim yang efektif dapat digolongkan menjadi 4 yaitu: sumber yang memadai, komposisi tim, rancangan pekerjaan, dan variabel proses. Yang keseluruhannya berpengaruh dalam pembentukan Tim yang efektif. Tim kerja yang berhasil memiliki orang-orang untuk mengisi semua peran dan memilih orang-orang untuk memainkan berbagai peran dengan keterampilan dan pilihan mereka. Tim yang efektif juga memiliki karakteristik yang sama, seperti sumber yang memadai, kepemimpinan yang efektif, adanya saling kepercayaan, serta evaluasi kinerja yang mencerminkan kinerja dari suatu tim. Selain itu, untuk berkinerja baik sebagai anggota tim, individu-individu harus mampu berkomunikasi secara terbuka dan jujur. Menghadapi perbedaan-perbedaan dan memecahkan konflik dan menghaluskan tujuan pribadi untuk kebaikan tim itu. Bagi banyak karyawan, ini merupakan suatu tugas yang sukar atau bahkan mustahil.

Menurut Sopiah ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pembentukan tim, yaitu seleksi, pelatihan dan ganjaran.

a. Seleksi

Beberapa orang memiliki keterampilan hubungan antar pribadi untuk menjadi pemain tim yang efektif. Ketika memperkerjakan anggota tim, disamping keterampilan teknis yang diperlukan untuk mengisi pekerjaan itu, harus dipastikan bahwa calon dapat memenuhi peran sebagai anggota tim dan juga memenuhi persyaratan teknis.

b. Pelatihan

Pada pandangan yang lebih optimis, sebagian orang yang dibesarkan pada lingkungan yang mementingkan prestasi individual dapat dilatih untuk menjadi pemain tim. Pelatihan menjalankan latihan-latihan yang memungkinkan karyawan mengalami kepuasan yang dapat diberikan oleh kerja tim. mereka menawarkan lokakarya untuk membantu karyawan memperbaiki keterampilan pemecahan masalah, komunikasi, perundingan, manajemen konflik dan pelatihan (*coaching*) mereka.

c. Ganjaran

Sistem ganjaran perlu diperbaiki untuk mendorong upaya kooperatif, bukannya kompetitif. Misalnya, *space launch system company* milik Martin Marietta telah mengorganisasikan 1.400 karyawannya ke dalam tim-tim. Ganjarannya distruktur untuk mengembalikan suatu kenaikan persentase dalam gaji terbawah kepada anggota tim berdasarkan pencapaian tujuan kinerja tim tersebut.

d. Promosi

Kenaikan upah dan aneka ragam lainnya dari pengakuan hendaknya diberikan kepada individu-individu atas betapa efektif mereka sebagai anggota tim yang kolaboratif. Contoh perilaku yang seharusnya diganjar anatara lain melatih rekan

baru, berbagi informasi dengan teman satu tim, membantu memecahkan konflik tim dan menguasai keterampilan baru yang diperlukan tetapi masih kurang dimiliki oleh tim [13, p. 49].

C. Tim dan Manajemen Kualitas Total

Hakikat *Total quality management* adalah perbaikan proses dan pelibatan karyawan, yang merupakan bagian vital dari perbaikan proses. Dengan kata lain *total quality management* menuntut manajemen untuk mendorong para karyawan untuk berbagi gagasan dan bertindak sesuai dengan apa yang mereka sarankan. Seperti yang dikemukakan oleh satu pengarang "Tidak satupun dari berbagai proses dan *teknik total quality management* akan dimengerti dan diterapkan kecuali dalam tim-tim kerja. Semua teknik dan proses semacam itu menuntut tingkat komunikasi yang tinggi dan kontak, respon dan penyesuaian (adaptasi), serta koodinasi dan pengurutan. Ringkasnya, teknik dan proses ini menuntut lingkungan yang dapat dipasok hanya oleh tim kerja yang unggul". Manajemen Ford mengidentifikasi lima tujuan. Tim itu harus:

- a. Cukup kecil agar efisien dan efektif
- b. Dilatih dengan benar dengan dalam keterampilan-keterampilan yang akan dibutuhkan anggotanya
- c. Dialokasikan cukup waktu untuk bekerja pada masalah-masalah yang mereka rencanakan untuk ditangani
- d. Diberikan otoritas (wewenang) untuk memecahkan masalah dan melaksanakan tindakan korektif
- e. Masing-masing mempunyai seorang "juara" yang ditunjuk yang tugasnya adalah membantu tim menghindari penghalang-penghalang jalan yang timbul [14, p. 83].

5. Kesimpulan

Kelompok merupakan kumpulan dari individu satu dengan yang lain yang saling berintraksi yang mana dari interaksi tersebut memiliki tujuan yang ingin dicapai. Antara kelompok dan Tim kita sering menganggap sama, padahal dari keduanya terdapat perbedaan yang signifikan. Di dalam kelompok, anggota masih ada

yang mementingkan kepentingan pribadinya tetapi pada anggota Tim, para anggota Tim mementingkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dan golongan.

Suatu Tim berkinerja tinggi dijumpai mempunyai karakteristik yang sama. Tim itu cenderung kecil, berisi orang-orang dengan tiga tipe keterampilan yang berbeda: teknis, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta antar pribadi. Dengan tepat keterampilan ini menundukan orang-orang pada berbagai peran. Tim ini mempunyai suatu komitmen pada maksud bersama, menegakkan suatu tujuan yang spesifik, dan mempunyai kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Tim itu juga menganggap diri mereka bertanggung jawab baik pada tingkat individual maupun tingkat tim dengan memiliki sistem evaluasi yang dirancang dengan baik dan sistem ganjaran. Akhirnya, tim berkinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan timbal balik yang tinggi diantara anggota-anggotanya.

6. Daftar Referensi

- [1] W. Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press, 2014.
- [2] V. Rivai and D. Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press, 2012.
- [3] G. Sudarmo, *Perilaku keorganisasian*. Yogyakarta: GPFE, 2000.
- [4] H. Sofyandi and I. Garniwa, *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007.
- [5] M. Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- [6] P. S. Robbins and T. A. Judge, *Perilaku Organisasi*, 12th ed. Jakarta: Salemba Empat, 2012.
- [7] B. Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- [8] G. Yukl, *Leadership in Organization*. Jakarta: Indeks, 2007.
- [9] K. Umam, *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- [10] S. Tjiharjadi, *To be a Great Effective Leader*. Yogyakarta: Andi Offset, 2012.

- [11] R. Kreitner and A. Kinicki, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- [12] W. Zulkarnain, *Dinamika Dalam Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- [13] S. Sopiah, *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset, 2008.
- [14] C. Wijaya, *Perilaku Organisasi*. Medan: LPPI, 2017.