

KULIAH 14 KEPEMIMPINAN TIM

A. Teori Kepemimpinan Tim

Kepemimpinan tim dalam organisasi salah satu yang menjadi paling terkenal dan berkembang dengan pesat dalam teori dan penelitian kepemimpinan. Tim adalah tipe grup (kelompok) khusus terdiri dari sejumlah anggota yang saling tergantung dan harus mengkoordinasikan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2018: 287). Contoh: *project management teams*, *task force*, unit kerja, *standing committees*, tim penjaminan mutu, dan *improvement teams*.

Jika Anda ingin sukses, maka Anda harus memiliki keterampilan kerja tim karena Anda harus mampu bersaing di abad 21 dengan memiliki 21st *Century Skill* yaitu:

- (1) *leadership*,
- (2) *digital literacy*,
- (3) *communication*,
- (4) *emotional intelligence*,
- (5) *entrepreneurship*,
- (6) *global citizenship*,
- (7) *problem solving*, dan
- (8) ***team-working*** (Person-Learning Curve Report, 2014).

Tim harus berfungsi dalam konteks organisasi. Beda grup dengan tim dan arti kerja tim pelajari materi subbab Pendekatan *Path-Goal*.

Tujuan kepemimpinan tim adalah membantu anggota tim untuk melakukan yang terbaik bagi timnya sehingga menjadi tim yang efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang pemimpin harus:

- (1) mengatur pencapaian yang tinggi tetapi harus realistik, peningkatan kinerja tidak hanya untuk diri anggota tim sebagai pribadi tetapi untuk tim;
- (2) mencari cara terbaik untuk meningkatkan praktik dan kebijakan; dan
- (3) mencapai standar pembelajaran dan standar kompetensi lulusan (Jones, 2014).

Sebelum pemimpin tim dan tim dapat mencapai tujuan tim, pemimpin tim harus menjelaskan tujuan tim dan cara mencapainya melalui komunikasi efektif dan peningkatan motivasi dan kompetensi. Dengan komunikasi, pemimpin tim dapat mendemonstrasikan komitmen untuk menyelesaikan tugas utama yaitu peningkatan mutu.

Setiap tim memiliki peranan khusus dan untuk itu anggota tim harus memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan peranannya (Levi, 2011).

Peranan pemimpin dalam kepemimpinan tim adalah:

- (1) *buy-in*,
- (2) pertanggungjawaban,
- (3) pembelajaran,
- (4) sarana dan prasarana, dan
- (5) kemitraan (Manning & Curtis, 2003).

Buy-in tentang cara kerja tim dilegitimasi dan mengatur tujuan. Pertanggungjawaban tentang cara kinerja anggota dan tim dikelola dan dihargai.

Pembelajaran tentang cara kinerja ditingkatkan dan keterampilan dikembangkan. Infrastruktur tentang cara kerja tim yang sistematis dan sumberdaya dipenuhi. Kemitraan tentang interaksi anggota tim dan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Porter & Beyerlin (2000) menyatakan bahwa penelitian grup dimulai tahun 1920-an dan 1930-an dengan fokus hubungan manusiawi dalam usaha kolaboratif di tempat kerja. Penelitian ini bertentangan dengan peneliti yang menggunakan teori manajemen ilmiah Taylor. Pada tahun 1940-an berkembang menjadi penelitian dinamika grup dan pengembangan teori ilmu sosial. Pada tahun 1950-an focus berpindah ke pelatihan dan peranan kepemimpinan dalam grup. Pada tahun 1960-an dan 1970-an di era pengembangan organisasi, peneliti memfokuskan pada pengembangan tim dan keefektifan kepemimpinan melalui intervensi berjalannya kerja tim.

Pada tahun 1980-an, persaingan industri dengan Jepang mengakibatkan negara lain mengembangkan penelitian yang fokus pada tim mutu, patok duga (*benchmarking*), peningkatan mutu terus-menerus. Pada tahun 1990-an focus pada strategi organisasi untuk memenangkan perkembangan persaingan global. Struktur berbasis tim menjadi penting sebagai salah satu cara mempertahankan persaingan dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan sulit diramalkan.

Penelitian keefektifan tim dalam organisasi diusulkan untuk meningkatkan produktivitas, penggunaan sumber daya lebih efektif, penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan lebih baik, produk dan pelayanan lebih bermutu (Parker, 1990). Untuk mewujudkan tim yang sukses, budaya organisasi membutuhkan

keterlibatan anggota tim. Perubahan budaya organisasi juga membutuhkan dukungan tim.

Sejak tahun 1996, penelitian tim menjadi lebih kompleks dengan focus pada variabel tim yang lebih kompleks dan pula meneliti kinerja tim. Zaccaro, Heinen, & Shuffeler (2000) mengembangkan kerangka konseptual atau model yang membedakan teori kepemimpinan yang fokus pada tim dengan kepemimpinan yang berpusat pada pemimpin. Beberapa peneliti mengakui bahwa keefektifan kepemimpinan sangat ditentukan oleh kesuksesan tim (Zaccaro, Rittman, & Mark, 2001). Esensi kepemimpinan tim adalah menjamin kesuksesan tim dan menghindari kegagalan tim dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya, Stewart & Mantz, 1995) berpendapat bahwa ketidakefektifan pemimpin sering dilihat dari kegagalan tim. Day, Gron, & Salas (2004) menyatakan bahwa *shared atau distributed leadership sebagai kapasitas kepemimpinan tim*. Kepemimpinan *distributed* berbagi pengaruh dengan anggota tim. Kepemimpinan masa depan lebih fokus pada kepemimpinan *distributed* atau pemimpin berbagi (*shared leadership*) dengan tim. Model kepemimpinan tim digambarkan oleh Hill seperti Gambar 14.1.

Tindakan kepemimpinan internal berkenaan dengan tugas: pada gambar:

Pemusatan tujuan: klarifikasi, meminta persetujuan tim.

Pengaturan untuk hasil: perencanaan, membuat visi, pengorganisasian, klarifikasi peranan, pendelegasian.

Fasilitasi tujuan: pemberian informasi, pengawasan, pengkoordinasian, perenungan, penyimpulan, pemusatan pada isu.

Pelatihan: pendidikan, bimbingan teknis, dan pengembangan.

Standar pemeliharaan: penilaian kinerja tim dan anggota, membandingkan dengan rendahnya kinerja).

Tindakan kepemimpinan eksternal berkenaan dengan hubungan manusiawi

Pendampingan: anggota tim dalam keterampilan interpersonal

Pengkolaborasi: memasukkan, pelibatan tim.

Pengelolaan konflik: penghindaran pertentangan, pertanyaan gagasan.

Pembangunan komitmen: menjadi optimis, inovasi, melaksanakan visi, sosialisasi, dan penghargaan.

Pemuasan kebutuhan anggota tim: kepercayaan, dukungan, dan pembelaan.

Pembuatan model prinsip: praktik prinsip, keadilan, konsisten, dan normatif.

Lingkungan

Jaringan kerja: pengumpulan informasi, dan peningkatan pengaruh.

Pembelaan: lingkungan tim yang menyenangkan.

Pendukung negosiasi: meningkatkan keamanan sumber daya, mendukung dan menghargai tim.

Pertahanan: melindungi tim dari lingkungan yang tidak mendukung.

Penilaian: indikator lingkungan tim yang efektif, survei, evaluasi, dan indikator kinerja,

Pembagian informasi: menyebarluaskan informasi kepada tim dan tim juga memberi informasi kepada pemimpin.

Keefektifan Tim

Kinerja adalah tingkat pencapaian tugas. Kinerja tim adalah mutu pembuatan keputusan, kemampuan melaksanakan keputusan, dampak kerja tim dalam menyelesaikan masalah kerja, dan mutu kepemimpinan institusi ditentukan oleh tim

(Nadler, 1998). Pengembangan adalah pemeliharaan tim. Pengembangan tim adalah kekompakkan tim dan kemampuan anggota tim memenuhi kebutuhannya dan bekerja secara efektif dengan anggota tim lainnya (Nadler, 1998).

Hackman & Walton menemukan kondisi keefektifan grup dan Larson & LaFasto (1989) menemukan karakteristik Tim *Excellence* dan perbedaannya seperti tabel berikut.

Tabel 14.1 Perbedaan Teori dan Kriteria Penelitian Tim

Kondisi Keefektifan Grup (Hackman & Walson, 1986)	Karakteristik Tim Excellent (Larson & LaFasto, 1989)
Jelas, keterlibatan langsung	Jelas, pencapaian tujuan
Mendapatkan struktur	Struktur hasil-persediaan
	Anggota tim kompeten
	Komitmen yang menyatukan tim
	Iklim kolaboratif
Mendapatkan konteksMend	Standar <i>Excellence</i>
Kecukupan sumber daya	Dukungan eksternal dan penghargaan
Pendampingan ahli	Kepemimpinan yang terprinsip

Pada Gambar 14.1 tampak bahwa ada dua dimensi perilaku kepemimpinan memantau dan menindak terhadap tindakan kepemimpinan internal dan eksternal sehingga menjadi empat kuadran seperti Gambar 14.2.

Penulis Rusia, Leo Tolstoy menyatakan bahwa keluarga disebut bahagia apabila seluruh anggota keluarga bahagia. Pernyataan ini berlaku pula untuk setiap tim. Tim unggul memiliki 12 karakteristik utama yaitu:

- (1) visi, misi, tujuan, dan sasaran yang jelas,
- (2) suasana informal (kekeluargaan),
- (3) banyak berdiskusi,
- (4) aktif mendengarkan,
- (5) kepercayaan dan keterbukaan,
- (6) menerima perbedaan pendapat,
- (7) berorientasi pada isu penting,
- (8) konsensus,
- (9) kepemimpinan efektif,
- (10) penilaian jelas,
- (11) berbagi dan mematuhi nilai dan norma bersama,
- (12) komitmen (mengutamakan kepentingan tim daripada pribadi) (Manning & Curtis, 2003).

Indikator tim yang sukses adalah:

- (1) kepemimpinan yang kuat mencapai tujuan,
- (2) tujuan dan sasaran yang tepat,
- (3) pembuatan keputusan diinformasikan,
- (4) tindakan yang tegas,
- (5) bebas berkomunikasi,
- (6) memiliki keterampilan dan teknik kerja,
- (7) target yang akan dicapai jelas bagi anggota tim, dan

(8) keseimbangan anggota tim (Jones, 2014: 24).

Ada sejumlah cara yang dapat dilakukan pemimpin tim agar dapat mewujudkan tim kerja yang efektif. Tim kerja yang efektif tergantung:

- (1) pernyataan tujuan dan sasaran jelas,
- (2) keterampilan dan mutu pemimpin tim, dan
- (3) kepribadian dan atribut anggota tim yang mendukung (John, 2014).

Cara pemimpin tim membangun tim sangat efektif digambarkan seperti Gambar 14.3. Cara pemimpin memberikan kebebasan anggota tim digambarkan seperti Gambar 14.4. Cara pemimpin tim mengajurkan dan mendorong anggota tim seperti Gambar 14.5 dan 14.6..

Ketika pemimpin tim memberi dukungan tinggi atau rendah kepada anggota tim, muncul tantangan yang tinggi dan rendah dan menimbulkan zona aman, apatis, stress, dan kinerja tinggi. Cara pemimpin tim menyampaikan usulan tim seperti Gambar 14.7. Cara pemimpin tim membantu mengembangkan anggota tim seperti Gambar 14.8.

Cara pemimpin tim membentuk model perilaku yang diinginkan seperti Gambar 14.9. Cara pemimpin tim membangun dan memelihara hubungan kerja seperti Gambar 14.10.

Perkembangan tim adalah sebagai berikut.

- (1) *forming*,
- (2) *storming*,
- (3) *norming*,
- (4) *performing*, dan
- (5) *adjourning*.

Mula-mula individu berkumpul-kumpul, kemudian timbul ide ingin membentuk tim yang disebut *forming*. Setelah tim terbentuk dengan berjalannya waktu terjadi gesekan, perselisihan atau konflik, kepentingan, ada rasa suka dan tidak suka, terjadi klik-klik, ada klik yang pro pemimpin dan ada klik yang kontra pemimpin (oposisi), dalam tim ada yang merasa pemimpinnya tidak adil, pilih kasih, egois, dan lain-lain sehingga terjadilah badai (*storming*). Badai dalam tim juga tidak abadi dan badai itu pasti berlalu dengan cara membuat norma atau aturan yang disebut *norming*. Norma yang telah dipatuhi dengan baik sehingga terjadilah peningkatan kinerja yang disebut *performing*. Jika tim tidak mampu mempertahankan dan atau meningkatkan kinerjanya, maka akan terjadi kalah bersaing dengan tim lain sehingga terjadilah pembubaran tim yang disebut *adjourning*. Untuk meningkatkan kinerja tim, pemimpin tim harus memperhatikan faktor penentu kinerja tim seperti berikut.

- (1) Komitmen terhadap tujuan tugas dan strategis.
- (2) Keterampilan dan peranan anggota tim jelas.
- (3) Organisasi tim dan koordinasi.
- (4) Koordinasi eksternal.
- (5) Dukungan politik dan sumber daya.
- (6) Saling percaya, kompak, dan kerja sama.
- (7) Kemujarapan dan potensi kolektif.
- (8) Keakuratan dan model mental bersama.
- (9) Pembelajaran kolektif.
- (10) Perbedaan anggota tim (Yukl, 2013).

Perilaku pemimpin yang mempengaruhi penentu kinerja tim seperti yang ditunjukkan oleh tabel berikut.

Tabel 14.2 Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Penentu Kinerja

Perilaku Pemimpin	Penentu Kinerja
Visioner, percaya diri, dan menghargai proses.	Komitmen tugas dan kemujaraban tim
Perekrutan dan penyeleksian anggota tim yang kompeten.	Keterampilan anggota tim, kemujaraban kolektif.
Pendampingan, pelatihan, dan penjelasan harapan peranan dan menentukan prioritas.	Anggota dan peranan tim jelas, kemanjuran individual dan kolektif.
Perencanaan dan pengorganisasian kegiatan tim dan proyek.	Efisiensi dan kemujaraban koordinasi kolektif internal
Fasilitasi pembelajaran kolektif oleh tim	Penyesuaian perubahan, mutu kinerja seperti strategis dan kemujaraban tim.
Pembangunan tim dan mengatasi konflik secara konstruktif	Saling percaya dan kerja sama, identifikasi anggota tim.
Jaringan kerja, pemantauan lingkungan eksternal	Penyesuaian perubahan, koordinasi eksternal, dan mutu strategi kinerja.
Perwakilan, promosi, lobi, dan perundingan. (Yukl, 2013: 254)	Dukungan politik dan sumber daya, koordinasi eksternal.

Panduan untuk menjadi pemimpin tim dan memimpin rapat membuat keputusan seperti yang tercantum pada Tabel 14.3, 14.4, dan 14.5 berikut.

Tabel 14.3 Panduan Memimpin Tim

Menekankan pada minat dan nilai
Menggunakan upacara serimonial dan lambang untuk mengembangkan indentifikasi kolektif.
Menganjurkan dan memfasilitasi interaksi sosial.
Katakan kepada tim tentang kegiatan tim dan kinerjanya.
Melaksanakan sesi analisis proses
Meningkatkan insentif untuk koordinasi yang saling menguntungkan.
Melaksanakan sesi praktis berdasarkan kondisi nyata.
Melakukan reviu sesudah kegiatan untuk memfasilitasi pembelajaran tim.

(Yukl, 2013)

Tabel 14.4 Panduan Memimpin Rapat untuk Membuat Keputusan Tim

Informasikan kepada peserta rapat untuk menyiapkan bahan rapat.
Bagikan informasi untuk tim.
Jelaskan masalah tanpa memberikan solusinya.
Beri waktu untuk memahami dan mengevaluasi masalah
Dukung dan fasilitasi tim
Dukung pendapat konstruktif anggota tim dan bangun gagasan tim.
Gunakan prosedur sistematis untuk menilai solusi.
Anjurkan tim untuk menyelesaikan masalah secara terpadu.
Usahakan tim mendapat kesepakatan sewajarnya.
Beri tanggung jawab yang jelas untuk menerapkan keputusan.

(Yukl, 2013: 269)

Tabel 14.5 Tipe Utama Perilaku Kepemimpinan dalam Keputusan Kelompok

Fungsi Tugas	Tujuan Spesifik
1. Pengaturan proses	Panduan dan diskusi
2. Perangsangan komunikasi	Peningkatan informasi
3. Penjelasan komunikasi	Peningkatan pemahaman
4. Peringkasan	Periksa pemahaman
5. Pengujian kesepakatan	Periksa persetujuan

Pemeliharaan Kelompok	Tujuan Spesifik
1. Persiapan	Peningkatan partisipasi
2. Pengharmonisan	Pengurangan tekanan
3. Dukungan	Penjegahan bolos dan tekanan
4. Pengaturan standar	Perilaku mengatur
5. Penganalisisan proses	Proses penyelesaian masalah

(Yukl, 2013: 266)

Pemimpin harus mampu memelihara agar tim tetap kompak dengan menerapkan singkatan **TEAMWORK** yaitu:

Together (bersama-sama)

Emphatically (secara tegas)

Assist (membantu)

Maturely (secara dewasa)

Willingly (secara ikhlas)

Organize (dengan teratur)

Respectfully (dengan hormat)

Kind (membangkitkan semangat) (Deddy Supriadi, 2000).

Kekuatan kepemimpinan tim adalah:

- (1) Model didesain fokus pada kenyataan kerja grup di organisasi dan kepemimpinan yang dibutuhkan. Model dapat dipakai di berbagai organisasi. Kenyataan organisasi focus pada kinerja dan keefektifan tim membuat pemimpin dan anggota dapat memeriksa dan menyelesaikan masalah tim.
- (2) Model memberikan pengetahuan yang membantu pemimpin mendisain dan memelihara tim efektif khususnya jika kinerja tim di bawah standar;
- (3) Model dapat dipertimbangkan dalam mengubah peranan pemimpin dan pengikut dalam organisasi;
- (4) Pendekatan kepemimpinan tim dapat membantu memilih pemimpin tim. Pemimpin tim yang hebat dipilih dengan sifat: wawasan luas, terbuka, objektif, analitis, pendengar yang baik, dan memiliki diagnosis keterampilan yang baik. Pemimpin tim yang baik tidak hanya mampu

mendiagnosis masalah tim, tetapi juga harus mampu melakukan tindakan untuk mengatasinya.

Kelemahan kepemimpinan tim adalah:

- (1) Model merupakan kerangka konseptual untuk membantu kepemimpinan berbasis tim dalam membuat keputusan tetapi pada daftar hanya beberapa keterampilan yang dibutuhkan membuat keputusan. Berdasarkan tipe tim atau situasi, penambahan keterampilan diperlukan yang lebih fokus pada lingkungan;
- (2) Model tidak termasuk semua keterampilan yang mungkin, model agak kompleks.
- (3) Pemimpin tim membutuhkan banyak waktu dalam menggunakan model. Model hanya untuk pemimpin dalam pengarahan dan menyarankan keterampilan dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah kompleks.
- (4) Dapat membuat lebih buruk, jika tim memiliki *shared* atau kepemimpinan *distributed* mengharuskan seorang menyiapkan kepemimpinan tim memiliki rentang yang jauh keterampilan berorientasi tim.

B. Soal

- (1) Jelaskan secara singkat teori kepemimpinan tim!
- (2) Apa beda kerja tim dengan tim kerja?
- (3) Apa beda kepemimpinan tim dengan kepemimpinan dalam grup LMX?
- (4) Apa yang dilakukan pemimpin tim agar anggota tim patuh dan setia kepadanya?
- (5) Bagaimana cara ketua tim mengatasi anggota tim yang menentang?

- (6) Jelaskan tahapan perkembangan terbentuknya kelompok berikut contohnya!
- (7) Apa indikator tim efektif?
- (8) Bagaimana cara meningkatkan kinerja tim?
- (9) Beri contoh penerapan singkatan *TEAMWORK*!
- (10) Bagaimana mengembangkan kepemimpinan tim?

Visit the Study Site at www.sagepub.com/northouse6e for web quizzes, leadership questionnaires, and media link represented by the icons