

# MENCIPTAKAN KINERJA TINGGI MELALUI TIM KERJA

Oleh : Sukardi, SE. M.Si

## PENGANTAR

Efektifitas manajemen dari berbagai organisasi dan sumber daya manusia saat ini sedang menghadapi tantangan-tantangan yang sangat besar. Adanya kompetisi yang semakin mendunia disertai dengan perkembangan teknologi informasi, serta adanya perubahan sosial yang ditandai dengan adanya *diversitas* sumber daya manusia sehingga semakin menuntut layanan perusahaan yang semakin besar. Hal tersebut telah memaksa manajemen dari keseluruhan tipe organisasi untuk secara total memikirkan kembali pendekatan terbaik untuk menjaga kelangsungan hidup organisasinya.

Terhadap keadaan di atas Sam Wilson –seorang ahli perilaku organisasi—menawarkan satu solusi yang sangat sederhana tetapi paling besar perannya, solusi tersebut adalah : “ *people are the key* “. Kalimat tersebut mempunyai pengertian bahwa sumber daya manusia dalam perusahaan dapat dioptimalkan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasinya. Optimalisasi peran individu dalam organisasi akan tercipta dengan baik manakala setiap individu dalam organisasi memahami bahwa sukses usaha bukanlah aktualisasi dari kemampuan individual, tetapi aktualisasi dari kemampuan sebuah tim yang handal.

Tim yang handal adalah sebuah tim yang senantiasa mampu membangun hubungan yang sehat. Terdapat saling pengertian dan pembagian tugas yang jelas,

terbangunnya intensitas emosi yang sama dan keterkaitan individu yang besar. Setiap personilnya memiliki karakter yang unggul sehingga sadar akan customer satisfaction . Semua hal di atas akan tercapai jika kualitas pimpinannya memadai dalam memberdayakan karyawannya dan mengorganisir para bawahannya.

## KARAKTERISTIK TIM

Tim merupakan sejumlah orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, yang bertemu secara reguler untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah, serta menyempurnakan proses, yang bekerja sama dan berinteraksi secara terbuka dan efektif, dan yang memberikan hasil ekonomik dan motivasional yang diharapkan bagi organisasi ( Stamatis, 1996 ).

Pembentukan tim kerja ( *teamwork* ) bukan sekedar tuntutan managerial perusahaan, lebih dari itu merupakan pemberdayaan secara menyeluruh terhadap elemen-elemen seluruh organisasi. Disamping itu ada beberapa pertimbangan yang mendasari terbentuknya tim-tim khusus dalam suatu perusahaan. Adapun pertimbangan-pertimbangan tersebut adalah : (1) pemikiran dari dua orang atau lebih cenderung lebih baik dari pada pemikiran satu orang saja, (2) konsep sinergi, yaitu bahwa hasil keseluruhan tim jauh lebih baik dari pada jumlah individunya, (3) anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat

saling membantu dan (4) kerja sama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

Tim tentu saja berbeda dengan kelompok. Dalam suatu tim anggota menyadari ketergantungan diantara mereka dan memahami bahwa sasaran pribadi maupun tim paling baik dicapai dengan cara saling mendukung. Waktu tidak terbuang percuma akibat saling melanggar batas pekerjaan, atau mencari keuntungan pribadi di atas kerugian anggota lain. Anggota merasa ikut memiliki pekerjaan unitnya karena mereka mempunyai komitmen yang sama, memiliki tujuan yang sama, dan mereka bekerja sama (bukan sama-sama bekerja ). Untuk jelasnya berikut ini disajikan matrik perbedaan antara tim dan kelompok kerja.

## MATRIK PERBEDAAN TIM DAN KELOMPOK KERJA

Kelompok kerja
1. Fokus pada lapisan elit pimpinan 2. Akuntabilitas individu 3. Tujuan kerja adalah tujuan organisasi 4. Produk kerja individual 5. Rapat yang bersifat efisien 6. Kinerja bersifat parsial 7. Diskusi, keputusan dan pendelegasian
Tim kerja
1. Penyebaran peran kepemimpinan 2. Akuntabilitas individu dan tim 3. Tujuan kerja spesifik sesuai keyakinan tim 4. Produk kerja kolektif 5. Rapat mengikuti fleksibilitas diskusi 6. Kinerja bersifat komprehensif 7. Diskusi keputusan dan kerja sama



Menurut Johnson, Kantner, dan Kikora ( dalam Goetsch dan Davis, 1994) umumnya tim dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis sebagai berikut :

1. Tim penyempurnaan departemen

Jenis ini terdiri dari personil tiap unit, departemen atau fungsi tertentu dalam organisasi dan sering juga disebut sebagai gugus kualitas (*quality circle*)

2. Tim perbaikan proses

Misi tim ini adalah untuk melakukan perbaikan terhadap keseluruhan proses. Oleh karenanya tim ini terdiri dari personil dari setiap fase proses

3. Gugus tugas (*task force*)

Gugus tugas atau sering disebut tim proyek, yaitu tim sementara yang terbentuk untuk suatu misi tertentu. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah tim proyek khusus dan tim pemecahan masalah.

Setidaknya ada tiga faktor yang saling terkait dalam mempengaruhi kinerja dan produktivitas suatu tim. Ketiga faktor tersebut adalah (1) organisasi secara keseluruhan yang di dalamnya ada filosofi organisasi, penghargaan, harapan dan norma. (2) Tim itu sendiri, yang terdiri dari komitmen terhadap misi, kejelasan prosedur operasi, pengelolaan konflik, pembagian peranan dan tanggung jawab yang adil dan komunikasi yang senantiasa terjaga, serta (3) Para individu anggota tim, mereka harus mempunyai *self awareness*, empati, perhatian dan apresiasi terhadap perbedaan individual

## PEMBERDAYAAN KARYAWAN

Dari berbagai definisi mengenai pemberdayaan, baik yang dikemukakan oleh Sherman et.al (1996) Anthony, et. Al (1996) maupun Shuler & Huber (1993), pada dasarnya terdapat kesamaan definisi yang menekankan pada suatu proses yang memberikan peluang untuk pengambilan keputusan secara etis yang dapat dipertanggung jawabkan oleh semua karyawan. Pembuatan keputusan secara etis menyarankan suatu pembuatan keputusan sebaik mungkin bagi individu maupun bagi organisasi.

Berbagai persyaratan yang harus ada untuk mendukung terciptanya pemberdayaan karyawan ini adalah adanya komunikasi yang terbuka dan saling mempercayai antar individu di semua level (*information*). Semua hal dilaksanakan dengan dasar kepercayaan dan bukan transaksional (*trust*), yang pada akhirnya akan memberikan motivasi tersendiri untuk karyawan yang melakukan pekerjaan (*motivation*).

## EFEKTIVITAS PEMBERDAYAAN

Agar pemberdayaan bisa menghasilkan *High - performance companies* yang pada akhirnya akan menciptakan *Competitive advantage*, maka diperlukan kesiapan dan hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan. *Competitive advantage* hanya bisa dicapai jika dua unsur penting untuk mencapai efektivitas pemberdayaan manusia yaitu manajer dan para karyawannya saling bekerja sama.

Kesadaran dan kesiapan bawahan sangat penting untuk mendukung pemberdayaan yang direncanakan oleh pihak manajemen. Menurut Peter Senge ada tiga elemen untuk memobilisasi potensi sumber daya manusia (karyawan) agar menjadi siap untuk diperdayakan, yaitu adanya kebutuhan instrinsik untuk belajar, pemahaman dasar dari proses pembelajaran, dan kemampuan untuk menghubungkan pemikiran dan tindakan.(Patricia, 1997). Ketiga elemen ini merupakan *basic need* untuk pencapaian efektivitas pemberdayaan dari sudut pandang karyawan sebagai pihak yang diberdayakan (*model organic approach*).

Selanjutnya bagi manajemen terdapat tujuh pertanyaan kritical yang harus dipertimbangkan dalam implementasi *employee empowerment* yang efektif (Quinn & Spreitzer, 1997). Tujuh pertanyaan an dasar tersebut adalah :

### 1. Apa yang perusahaan maksudkan dengan empowerment,

Dalam artikel (Quinn & Spreitzer, 1997) terdapat dua pendapat yang berbeda atas dasar penelitian yang mereka lakukan. Pendapat yang pertama menyatakan bahwa empowerment merupakan hal – hal mengenai delegasi dan akuntabilitas. Pendapat ini disebut *mechanistic approach to empowerment*. Strategi implisit dari empowerment menurut pendapat ini adalah : empowerment dimulai dari level manajemen atas, yaitu dengan memberikan klasifikasi misi, visi, dan value organisasi pada karyawan. Kemudian memberikan spesifikasi tugas, peran, dan penghargaan bagi karyawan, serta delegasi tanggung jawab. Pada



akhirnya setiap orang harus bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh. Pendapat yang kedua menyatakan bahwa empowerment merupakan hal-hal yang berkaitan dengan *risk taking, growth and change*. Pendapat ini sering disebut *organic approach* dimana dalam implementasi pelaksanaannya adalah : dimulai dari bawahan dengan memahami kebutuhan karyawan, membuat model perilaku pemberdayaan bagi karyawan, membangun tim untuk mendorong perilaku kooperatif, mendorong pengambilan resiko yang intelegent dan memberi kepercayaan karyawan untuk tampil. Hal yang paling mendasar dalam implementasi dua konsep tersebut adalah bagaimana manajemen mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut.

## 2. Karakteristik umum dari pemberdayaan

Manajer dapat memberdayakan karyawannya jika terdapat sharing information, provide structure, mengembangkan alternatif team-based, menawarkan training yang relevan dan memberi penghargaan kepada karyawan. Penelitian Quinn dan Preitzer menemukan empat karakteristik umum yang dimiliki seseorang yang telah mendapatkan pemberdayaan yaitu : *sent of self-determination, sent of meaning, sent of competence, dan sent of impact*.

## 3. Apakah empowerment benar – benar dibutuhkan oleh perusahaan ?

Ada beberapa perbedaan yang cukup signifikan antara *empowered people* dan *disempowered people*. Perbedaan tersebut adalah bahwa *empowered people* lebih efektif, inovatif dan memiliki kemampuan kepemimpinan transformatif. Jika

organisasi memang membutuhkan orang-orang dengan ciri tersebut di atas maka empowerment memang diperlukan

## 4. Apakah organisasi benar – benar menginginkan hal tersebut terjadi ?

Meskipun pihak manajemen telah menyatakan bahwa mereka telah mengadakan pemberdayaan, namun sering kali tidak disadari bahwa ada berbagai hal yang sesungguhnya mengganggu pelaksanaan empowerment tersebut. Terdapat tiga penghalang utama dalam implementasi program empowerment yaitu budaya birokrasi (*bureaucratic culture*), multi-level conflict dan hambatan waktu personal (*personal time constraints*). Hambatan ini sebenarnya merupakan konsekuensi alami dari proses organisasi, jadi bukan maksud buruk dari pihak manajemen.

## 5. Bagaimana seseorang benar – benar mengembangkan perasaan pemberdayaan ?

Sebagai contoh dalam pertanyaan kelima ini kita ambil Fort Motor Company dengan program pemberdayaannya yang dinamakan LEAD (Leadership Education and Development). Tahap pertama dalam pengembangan sent of empowerment adalah melibatkan evaluasi personal yang dalam, yang membuat individu dapat melihat dirinya dan lingkungannya dalam perspektif yang berbeda. Dampak lebih jauh adalah adanya outcome yang baru dan inovatif. Ketika aksi inovatif ini mendapat penguatan maka proses berlanjut, sehingga pekerja menjadi self-confident yang pada akhirnya akan merasa highly integrated dan committed pada organisasi.

## 6. Apakah organisasi memfasilitasi pemberdayaan SDM

Quinn & Spreitzer menyarankan empat hal untuk membantu mengintegrasikan dua pendekatan dalam pemberdayaan SDM (mechanic & organic) yaitu, memberi tantangan dan visi yang jelas, keterbukaan dan kerja tim, kontrol dan disiplin, serta dukungan dan sense of security.

## 7. Apakah manajemen puncak terlibat dalam proses pemberdayaan SDM ?

Sering kali pemberdayaan hanya merupakan slogan yang tidak pernah mencapai hasilnya yang maksimal. Hal ini disebabkan karena top manager hanya mendesaint kebijaksanaan dan tidak terlibat secara langsung dalam implementasinya.

## MODEL PEMBERDAYAAN

Ada beberapa tindakan khusus manajer yang dapat menjamin keberhasilan pemberdayaan karyawan dalam organisasinya. Kunci untuk sukses itu adalah komitmen manajemen yang jelas, kuat dan konsisten sehingga menjadi suatu contoh hidup (*a living example*) bagi tenaga kerja untuk menjadi percaya diri. Berikut ini dua model / pendekatan pemberdayaan karyawan yang dikemukakan oleh Robert C Ford & Myron D. Foltz (1995) dan Sharafat Khan (1997).

Menurut Robert C Ford & Myron D. Foltz (1995) Dalam setiap pekerjaan terdapat derajat penerapan pemberdayaan yang berbeda-beda. Perbedaan-perbedaan ini secara garis besar bisa dibedakan dari dua dimensi pekerjaan, yaitu *job content* dan *job context*. *Job context* ini merupakan alasan mengapa



organisasi tersebut menuntut agar pekerjaan tersebut diselesaikan dan meliputi bagaimana pekerjaan tersebut sesuai dengan misi, tujuan jangka panjang dan pendek, serta *setting* dari organisasi yang bersangkutan, termasuk struktur organisasi, sistem penghargaan, dan lain sebagainya. Sedangkan *job content* mempresentasikan tugas dan prosedur yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Selain itu, manajer perlu melihat bahwa proses pengambilan keputusan bukan hanya berupa tindakan pemilihan tetapi terdiri dari 5 tahapan proses, yaitu pengidentifikasian masalah, memunculkan alternatif penyelesaian, mengevaluasi hal-hal yang mendukung atau tidak mendukung alternatif-alternatif tersebut, pemilihan alternatif, serta mengimplementasikan dan menindaklanjuti akibat pelaksanaan pilihan tersebut.

Pendekatan yang lain yang bisa digunakan untuk mengimplementasikan pemberdayaan adalah dengan model pemberdayaan yang dikemukakan oleh Sharaf Khan. Dia mengatakan bahwa pemberdayaan harus dimulai dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. **Desire**, yaitu kebiasaan untuk mendelegasikan dan melibatkan karyawan dalam setiap pekerjaan. Dalam hal ini manajer mengizinkan karyawan untuk mengidentifikasi masalah, mengurangi perintah, mendorong karyawan dengan memberi pandangan-pandangan baru, memperbesar keterlibatan karyawan, memberikan problem yang kompleks mengembangkan kemampuan membangun tim yang kuat, memikirkan kembali

strategi berfikir dan melatih kontrol pribadi.

2. **Trust**, yaitu adanya pembagian dan penyebaran informasi dan menerima saran tanpa rasa takut. Dalam hal ini manajemen mengizinkan karyawan berpartisipasi dalam formulasi kebijaksanaan, memberikan kesempatan yang cukup baik waktu maupun sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mendiskripsikan hasil akhir dari suatu proses, menyediakan training yang cukup, pembagi cerita sukses, menyediakan akses informasi dan menghormati perbedaan pandangan.
3. **Confidence**, Mengekspresikan penghargaan terhadap kemampuan karyawan. Dalam hal ini manajer menanyakan ide terbaik, memperluas pemberian tugas, dan memperkuat penyelesaian tugas yang positif.
4. **Credibility**, Secara konsisten melakukan "walk-the-tall" untuk membantu mengembangkan kinerja yang superior di lingkungannya. Manajer harus memandang karyawan sebagai partner, mendorong dan menciptakan koordinasi yang lebih luas terhadap departemen, secara proaktif menyediakan wawasan dan pengetahuan yang baru, dan menggunakan model perilaku kooperatif.
5. **Accountability**, Secara konsisten memperjelas peran, standar dan pengukuran menuju kemapanan. Hal-hal yang bisa dilakukan oleh manajer adalah menekankan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan untuk mengevaluasi pekerja,

melibatkan tenaga kerja dalam membuat standar dan pengukuran, memberikan feedback secara berkala dan memper tujuan yang realistis

6. **Communication**, menciptakan pemahaman diantara karyawan. Beberapa hal yang perlu dikerjakan manajer adalah memberikan policy secara terbuka, menyediakan informasi setiap waktu, mendiskusikan masalah secara terbuka dan mengembangkan *network of knowledge worker*.

## PENUTUP

Perlu disadari bahwa setiap individu dalam suatu organisasi mempunyai tujuan dan tugas yang saling terkait. Sehingga sukses organisasi bukanlah aktualisasi dari kemampuan individual, tetapi aktualisasi dari kemampuan sebuah tim. Oleh karenanya agar diperoleh penciptaan dan penambahan nilai (*Value creation and value adding*) bagi pelanggan sehingga mereka puas, karyawan semakin loyal dan perusahaan mendapatkan laba maka diperlukan adanya pemberdayaan karyawan melalui pembangunan tim.

Hal lain yang harus juga diperhatikan dalam membangun tim yang handal adalah adanya keinginan dan kemampuan manajer pada semua lini dalam memberdayakan anggota tim dan kesadaran para anggota tim untuk selalu komitmen terhadap misi dan visi yang diemban perusahaan.