

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tim

2.1.1 Definisi Tim

Menurut Cummings dan Worley (2001), tim adalah satu set interaksi interpersonal yang terstruktur untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Tim terdiri dari dua orang atau lebih individu yang memiliki karakteristik:

- a. Menyadari adanya interdependensi yang positif dalam mencapai sasaran bersama.
- b. Saling berinteraksi.
- c. Menyadari siapa saja yang menjadi anggota dan bukan anggota tim.
- d. Memiliki peran atau fungsi spesifik dalam menampilkan performa.
- e. memiliki masa keanggotaan yang terbatas.

Menurut J.R. Hackman (1990) terdapat 5 karakteristik tim:

- a. Tim ada untuk mencapai tujuan bersama.

Tim memiliki tugas yang harus diselesaikan. Tim memproduksi hasil secara bersama, dan juga mendapatkan imbal hasil bersama.

- b. Anggota tim memiliki rasa saling ketergantungan.

Rasa saling ketergantungan adalah ketika anggota tim tidak dapat mencapai tujuan bersama apabila dikerjakan secara individu, tetapi harus dikerjakan secara bersama untuk memberikan informasi, sumber daya, keahlian yang dimiliki oleh masing-masing anggota agar tercapai tujuan tim.

- c. Tim itu terikat dan relatif stabil dalam kurun waktu tertentu.

Terikat menunjukkan bahwa tim harus dapat diidentifikasi keanggotaannya. Anggota harus mengetahui siapa saja yang berada di dalam tim. Sedangkan stabil mengacu pada masa jabatan keanggotaan suatu tim. Sebagian besar tim bekerja untuk waktu yang cukup panjang, waktu yang memungkinkan bagi tim untuk mencapai tujuannya.

- d. Tim memiliki wewenang untuk mengatur tugas, dan proses internal mereka.
- e. Tim bekerja dalam konteks sistem sosial

Tim bekerja di dalam organisasi, sehingga tim memiliki kewajiban dan wewenang terhadap organisasi terkait dengan pencapaian tujuan tim yang nantinya berimbas pada tujuan organisasi. Sehingga tim harus bisa menjaga hubungan yang selaras dengan pihak organisasi yang berada di luar tim.

2.1.2 Unsur-Unsur Tim

Menurut Kenny DA dan LaVoie L (1985) Tim yang dinamis adalah tim yang berkinerja tinggi, tim yang memanfaatkan energinya untuk menghasilkan sesuatu. Tim tersebut merupakan tim yang percaya diri, tim yang para anggotanya mengadari kekuatannya dan menggunakannya untuk mencapai tujuan. Mereka juga merupakan tim yang pada anggotanya saling membantu satu sama lain, saling memberikan umpan balik dan saling memotivasi.

Adapun unsur-unsur tim antar lain:

- a. Menyatakan secara jelas misi dan tujuannya

Sebuah tim perlu menyatakan secara jelas maksud dan tujuannya, bukan hanya sekedar memahami apa yang perlu dilakukan pada saat tersebut, tetapi memahami keseluruhan fokus tim. Tujuan dan sasaran yang dipahami oleh seluruh anggota tim akan meningkatkan komitmen. Pemimpin tim yang dinamis memastikan bahwa semua anggota terlibat dalam penetapan tujuan tim.

- b. Beroperasi secara efektif

Percobaan dan kreatifitas merupakan tanda penting dari tim yang dinamis. Tim semacam itu memperhitungkan resiko dengan mencoba cara yang berbeda dalam melakukan sesuatu. Tim tidak takut menghadapi kegagalan dan mereka selalu mencari peluang untuk mengimplementasikan proses atau teknik baru. Tim juga bersikap luwes dan kreatif ketika menghadapi masalah dan membuat keputusan.

c. Memfokuskan pada hasil

Kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan, ketika diperlukan, merupakan ujian yang sebenarnya. Tim yang dinamis mampu mencapai hasil melampaui kemampuan jumlah dari individu yang menjadi anggotanya. Anggota tim secara terus menerus memenuhi komitmen waktu, anggaran, dan mutu. Produktifitas optimum merupakan tujuan bersama.

d. Memperjelas peran dan tanggung jawab

Tim yang dinamis dengan jelas menetapkan peran dan tanggungjawab untuk semua anggotanya. Setiap anggota tim tahu apa yang diharapkan dari dirinya dan mengetahui peran rekan sesama anggota tim. Tim yang dinamis selalu memperbaharui peran dan tanggung jawab anggotanya sesuai dengan perubahan tuntutan, sasaran dan teknologi.

e. Diorganisasikan dengan baik

Tim yang dinamis menetapkan bentuk protokol, prosedur dan kebijakan sejak awal. Struktur memungkinkan tim untuk memenuhi tuntutan setiap tugas yang harus ditangani.

f. Dibangun di atas kekuatan individu

Pelatihan tim olahraga terus-menerus menginvestasikan keterampilan para pemainnya. Demikian pula, pemimpin tim bisnis yang dinamis secara teratur mencatat pengetahuan, keterampilan dan bakat timnya. Pemimpin tim menyadari kekuatan dan kelemahan para anggotanya, sehingga bisa secara efektif memanfaatkan kompetensi individu.

g. Saling mendukung kepemimpinan anggota yang lain

Kepemimpinan dibagi diantara para anggotanya. Tidak ada kepemimpinan mutlak, setiap anggota memiliki kesepakatan untuk berperforma secara optimal. Anggota juga menghargai peran resmi supervisi, karena pemimpin formal dalam tim yang dinamis selalu mendukung upaya tim dan menghargai keunikan individu.

h. Mengembangkan iklim tim

Tim yang berkinerja tinggi anggota yang secara antusias bekerja bersama dengan tingkat keterlibatan dan energi kelompok yang tinggi. Secara kolektif, individu anggota merasa lebih produktif dan menemukan bahwa aktivitas tim memperbaiki kepentingan dan semangatnya. Tim semacam itu mengembangkan karakter yang berbeda dan menonjol.

i. Menyelesaikan ketidaksepakatan

Ketidaksepakatan akan selalu terjadi pada setiap tim. Ketidaksepakatan tidak selalu buruk atau destruktif. Tim yang dinamis bisa menghadapi konflik secara terbuka. Anggota tim mengakui adanya konflik dan berusaha memecahkan melalui diskusi yang jujur dan saling percaya.

j. Berkomunikasi secara terbuka

Anggota tim dinamis berbicara secara langsung dan jujur. Masing-masing orang memberi dan mendapatkan saran dari anggota yang lain, mempertimbangkan dengan sesungguhnya ucapannya dan kemudian mengembangkan gagasan.

k. Membuat keputusan secara objektif

Tim yang dinamis memiliki pendekatan yang mantap dan proaktif untuk memecahkan masalah serta membuat keputusan. Keputusan dicapai melalui konsensus, setiap orang harus bisa menerima keputusan tersebut dan bersedia mendukung. Anggota merasa bebas untuk mengungkapkan perasaannya terhadap suatu keputusan. Anggota tim memahami dengan jelas dan menerima semua keputusan dan bersedia mengikuti (mendukung) rencana yang ditetapkan.

l. Mengevaluasi efektivitasnya sendiri

Sebuah tim perlu menguji dirinya sendiri secara rutin. Tujuannya adalah untuk melihat bagaimana pelaksanaan rencananya selama ini. Penyempurnaan berkelanjutan dan manajemen proaktif merupakan falsafah yang bisa diterapkan dengan baik bagi pembentukan tim yang dinamis. Jika muncul masalah kinerja, mereka bisa segera memecahkan sebelum berkembang permasalahan serius.

2.1.3 Tipe Tim di dalam Organisasi

Untuk meningkatkan kualitas produksi organisasi, kepuasan konsumen, dan pengalaman kerja bagi karyawan, organisasi sebaiknya melakukan klasifikasi tim. Tim dibedakan atas seberapa jauh otonomi yang dimiliki oleh tim dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain, didasarkan pada bagaimana organisasi mendistribusikan otonomi di dalam organisasi itu sendiri. Siapa yang bertanggung jawab atas pelaporan kinerja tim secara rutin, dan siapa yang bertanggung jawab terhadap desain tim.

Menurut Hackman J.R. (1983) terdapat empat tipe tim, yang bisa dilihat dalam gambar 2-1 lampiran 6, adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. *Tim Manager-Lead*

Tipe tradisional dari sebuah tim adalah tipe ini. Manajer bersikap seperti ketua tim, dan bertanggung jawab atas penentuan tujuan, metode yang digunakan, dan bagaimana tim difungsikan. Sedangkan tim hanya bertanggung jawab pada pelaksanaan tugas yang telah diberikan kepada mereka.

b. *Tim Self-Managing*

Pada tim *self managing* manajer masih menentukan tujuan apa yang harus dicapai. Tetapi tim diperbolehkan untuk menentukan metode apa yang akan dipakai dalam pelaksanaannya. Tipe tim ini yang sekarang banyak digunakan oleh sebagian besar organisasi. Kekurangan tipe ini adalah, seringkali manajemen kehilangan control atas proses dan hasil,

sehingga sulit melihat progres tim itu sendiri. Selain itu, tipe ini juga membutuhkan waktu lebih lama dalam menyelesaikan tugasnya.

c. *Tim Self-Designing*

Tipe tim ini diberikan wewenang untuk menentukan tujuan tim mereka dan metode pelaksanaan yang akan dipakai. Manajemen hanya bertanggung jawab pada konteks organisasi. Tipe tim ini juga membutuhkan waktu yang lama dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, juga memiliki resiko konflik yang lebih tinggi disbanding dua tipe sebelumnya.

d. *Tim Self-Governing*

Contoh dari tim ini adalah dewan direksi. Di mana, dewan direksi biasanya bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas, progres, performa tim, dan konteks desain organisasi.

2.2 Konflik

2.2.1 Definisi Konflik

Menurut Robbins (2003), konflik adalah sebuah proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama.

Definisi ini mencakup rentang konteks konflik yang dialami orang dalam organisasi. Seperti ketidakcocokan sasaran, perbedaan penafsiran fakta, ketidaksepakatan yang didasarkan pada pengharapan perilaku, dan semacamnya.

Selanjutnya Robbins (2003) menyatakan bahwa sebuah konflik harus dianggap ada oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dengan demikian apakah konflik itu ada atau tidak ada adalah masalah persepsi dan bila tidak ada

seorangpun yang menyadari bahwa terdapat konflik, maka dapat dianggap bahwa konflik tersebut memang tidak ada.

Konflik pada dasarnya adalah sebuah proses mengeskpresikan ketidakpuasan, ketidaksetujuan, atau harapan-harapan yang tidak terealisasi. Konflik dapat diartikan sebagai ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

Selanjutnya konflik juga didefinisikan sebagai sebuah proses yang bermula ketika seseorang atau suatu tim merasakan perbedaan atau berlawanan nilai, ketertarikan, kepercayaan dengan individu lainnya (De Dreu, Harinck, & Van Vianen, 1992; Thomas, 1992; Van de Vliert, 1997; wall & Callister, 1995).

2.2.2 Tipe Konflik

Menurut Robin (2003) dan tipe konflik dibagi atas beberapa kelompok:

1. Dari Segi Pihak yang Terlibat dalam Konflik

a. Konflik individu dengan individu

Konflik semacam ini dapat terjadi antara individu pimpinan dengan individu anggota maupun antara individu karyawan dengan individu anggota lainnya

b. Konflik individu dengan kelompok

Konflik semacam ini dapat terjadi antara individu pimpinan dengan kelompok ataupun antara individu anggota dengan kelompok pimpinan.

c. Konflik kelompok dengan kelompok

Konflik yang terjadi antara kelompok pimpinan dengan kelompok anggota. Kelompok pimpinan dengan kelompok pimpinan yang lain

dalam berbagai tingkatan maupun antara kelompok anggota dengan kelompok anggota yang lain.

2. Dari segi dampak yang timbul

a. Konflik Fungsional

Dikatakan konflik fungsional apabila dampaknya dapat memberi manfaat atau keuntungan bagi organisasi.

b. Konflik disfungsional

Dampaknya justru merugikan organisasi. Konflik dapat menjadi fungsional apabila dikelola dan dikendalikan dengan baik.

Selain itu, menurut Jehn, K.A (1995) terdapat tiga tipe konflik, yaitu:

a. Konflik Hubungan (*Relationship Conflict*)

Konflik hubungan adalah konflik yang terjadi karena ketidaksetujuan atas perbedaan yang berasal dari persoalan personal anggota lainnya, dan tidak terkait dengan pekerjaan. Konflik hubungan juga didefinisikan sebagai konflik yang terkait dengan persoalan interpersonal, norma, politik, nilai dan selera pribadi anggota tim (Amason, 1996; De Dreu dan Van de Vliert, 1997; Jehn, 1997).

Secara singkat konflik hubungan bersifat personal, pembelaan, dan sering terjadi di dalam tim (Guzzo, RA, 1992). Biasa dikenal juga sebagai konflik emosi atau konflik afeksi. Ini bersumber pada rasa marah, perselisihan personal, ketidakcocokan seseorang dengan anggota lainnya, dan egoisme.

b. Konflik Tugas (*Task-Conflict*)

Konflik tugas terjadi karena ketidaksesuaian mengenai tugas yang dimiliki oleh tim. Konflik ini biasanya terdiri dari perbedaan ide,

rencana, dan proyek yang pantas digunakan. Pada beberapa kondisi, konflik tugas bisa memancing kreatifitas tim karena mendorong tim untuk berpikir ulang mengenai masalah yang dihadapi dan berusaha mencapai kesepakatan yang bisa diterima oleh semua anggota. Ketika kaum mayoritas tidak setuju dengan pendapat kaum minoritas, maka mereka akan berpikir ulang mengenai ide yang disampaikan oleh kaum minoritas dan berpikir apa yang membuat kaum minoritas tidak setuju dengan ide mereka. Proses pemikiran inilah yang mendorong terciptanya iklim belajar dalam tim itu sendiri.

c. Konflik Proses (*Process Conflict*)

Konflik proses fokus pada strategi dan delegasi tugas. Konflik ini terjadi akibat adanya perbedaan dalam menentukan metode pengerjaan tugas secara spesifik dan siapa yang mengerjakan tugas tersebut.

Dari ketiga tipe konflik di atas, De Dreu dan Weingart (2003) mencoba menganalisis tipe konflik manakah yang paling dapat menguntungkan performa tim (seperti penyelesaian tugas dan kepuasan tim). Hasil menunjukkan bahwa terdapat korelasi negatif antara konflik hubungan dengan performa tim, berarti semakin tinggi tingkat konflik hubungan yang terjadi semakin rendah performa yang dihasilkan. Hal ini dikarenakan konflik hubungan mengganggu konsentrasi tim dalam menyelesaikan tugas, anggota jadi lebih sibuk dengan bagaimana mengurangi ancaman, meningkatkan kekuasaan, dan lebih memilih membangun kedekatan dengan anggota lain daripada mengerjakan tugas.

Rasa cemas yang muncul akibat konflik hubungan dapat mengurangi usaha tim dalam menyelesaikan tugas, dan membuat tim bekerja kurang efektif Jehn K.A (1997). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Jehn K.A (1997) juga menunjukkan bahwa konflik hubungan dapat mengganggu performa dan kepuasan tim karena emosi yang muncul dapat mengurangi efektivitas tim. Sebagai tambahan konflik hubungan juga berhubungan negatif dengan kemampuan tim dalam memproses informasi (De Dreu C.K.W & Weingart L.R, 2003).

2.3 Respon Konflik

De Dreu dan Weingart (2003) dan Wiley (2001) membangun suatu konsep yang menyatakan bahwa terdapat tiga cara yang bisa dilakukan dalam merespon konflik, yaitu:

2.3.1 Mengelola Konflik (*collaborating*)

Menurut Fisher (1981) Pengelolaan Konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan cara mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat. Selanjutnya Putnam dan Wilson (1982) mendefinisikan sikap mengelola konflik sebagai sikap anggota dalam mencoba mencari solusi atas konflik yang terjadi.

2.3.2 Melawan Konflik (*contending*)

Sikap melawan konflik adalah sikap tim yang mencoba untuk memaksakan keinginan, dan pandangan kepada anggota tim yang lain (Putnam dan Wilson, 1982). Sedangkan menurut Fisher (1981) Penyelesaian Konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.

2.3.3 Menghindari Konflik (*avoiding*)

Sikap menghindari konflik adalah sikap tim yang mengabaikan konflik yang sedang terjadi (Putnam dan Wilson, 1982). Menghindari konflik bisa berarti bahwa kedua belah pihak tidak sepakat untuk menyelesaikan konflik atau menemukan kesepakatan untuk mengatasi konflik tersebut. Seseorang tidak memaksakan keinginannya dan sebaliknya tidak terlalu menginginkan sesuatu yang dimiliki atau dikuasai pihak lain.

2.4. Kepuasan Tim

2.4.1 Teori Kepuasan Tim

Sebelum mendapatkan definisi kepuasan dalam skala tim, perlu ditinjau sedikit terlebih dahulu apakah yang dimaksud dengan kepuasan kerja dalam skala

individu. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2003). Selain itu Gibson (2003) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Dengan demikian kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Sedangkan kepuasan tim menurut Cohen dan Bailey (1997), kepuasan tim muncul dari persepsi anggota terhadap tim itu sendiri. West MA (1993) menyatakan bahwa anggota tim akan mengekspresikan rasa puas apabila tugas telah diselesaikan dengan baik.

Selanjutnya Jehn K.A (1997) juga menyatakan bahwa konflik hubungan dapat mengganggu performa dan kepuasan tim karena emosi yang muncul dapat mengurangi efektivitas tim.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Tim

Jehn K.A (1997) menyatakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan tim, antara lain:

- a. Kebebasan berpartisipasi dalam tim

Kepuasan kerja yang ada timbul karena tim dalam jumlah tertentu berada dalam satu ruangan kerja sehingga dapat berkomunikasi. Bersifat kepuasan kerja yang tidak menyebabkan peningkatan motivasi kerja. Dalam kelompok kerja dimana para anggotanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan tim dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi

anggota tim seperti harga diri, aktualisasi diri dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

b. Keberhasilan pencapaian tujuan bersama

Ketika tim berhasil menyelesaikan tugas dan mencapai target. Tim akan merasakan keberhasilan bersama yang berlanjut pada kebanggaan dan kepercayaan akan tim sebagai manifestasi dari rasa puas terhadap tim tersebut. Hal ini sesuai dengan definisi yang diberikan oleh West MA (1993) yang menyatakan bahwa anggota tim akan mengekspresikan rasa puas apabila tugas telah diselesaikan dengan baik.

c. Rasa memiliki terhadap tim

Pada tim yang berinteraksi cukup sering akan tercipta rasa memiliki akan tim itu sendiri. Hal ini dikarenakan munculnya rasa kedekatan antar sesama anggota dan terhadap tim itu sendiri. Selain itu lingkungan yang nyaman, ruangan atau tempat kerja yang tidak menyenangkan (*uncomfortable*) akan menurunkan semangat untuk bekerja. Oleh karena itu perusahaan harus membuat kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga kebutuhan-kebutuhan fisik terpenuhi dan menimbulkan kepuasan kerja.

2.4.3 Pengukuran Kepuasan Tim

Smith, Kendall, dan Hulin (1969) menyatakan bahwa untuk mengukur kepuasan tim bisa menggunakan indeks deskripsi pekerjaan (*Team satisfaction based on Job Descriptive Index JDI*). Pengukuran ini dinyatakan dalam bentuk pernyataan saya puas dengan, rekan tim saya, tugas yang diberikan tim saya, dan puas menjadi bagian dari tim ini.

2.4.4 Pengaruh Kepuasan Tim

Terdapat beberapa pengaruh kepuasan tim baik bagi tim maupun bagi organisasi secara keseluruhan, yaitu:

a. Terhadap Produktivitas

Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan tim hanya jika anggota mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performa kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

b. Ketidakhadiran (Absentisme)

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan tim. Tidak adanya hubungan antara kepuasan tim dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.

Sementara itu antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

c. Keluarnya Pekerja (Turnover)

Berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan. Menurut Robbins (2003), ketidakpuasan tim pada pekerjaan dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

d. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Robbins (2003) menyatakan bahwa terdapat empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan:

- Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif samapi kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

2.5 Efektivitas Tim

Berdasarkan Robbins (2003), organisasi atau tim dikatakan produktif jika dapat mencapai sasaran dan mengubah input menjadi output dengan cost yang rendah. Dalam hal ini, produktivitas mengimplikasikan efektivitas dan efisiensi.

Efektivitas tim tidak hanya berasal dari performa masing-masing anggota tim dan pencapaian tujuan tim, namun juga tergantung pada sejauh mana anggota tim tersebut bertindak saling membantu, berkoordinasi dengan yang lain, menyesuaikan permintaan dengan kebutuhan, dan menyuarakan opini dan ide (Hackman, 1983; Podsakoff dkk, 1997).

Pengukuran Efektivitas tim dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang dikembangkan oleh Hackman (1983). Adapun item yang diukur adalah kemampuan tim dalam menyelesaikan tugas. Kemampuan tim ketika menghadapi situasi yang tidak menentu, dan bagaimana hasil pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh tim.

2.6. Pemberdayaan Tim

Menurut Borman Organ (1998); dan Van Dyne dkk (1998) dalam melaksanakan tugasnya, tim secara umum mempunyai perilaku tambahan yang

masih dalam konteks peningkatan performa tim. Adapun perilaku tambahan tim tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kepatuhan (*compliance*)

Sikap kepatuhan tim adalah sikap patuh terhadap peraturan dan regulasi yang ditetapkan oleh tim dan organisasi. Sikap patuh ini termasuk di dalamnya menaati tenggang waktu yang diberikan dalam menyelesaikan tugas, dan mengikuti prosedur pelaksanaan tugas. Kepatuhan ini sangat penting bagi kelangsungan tim. Apabila seluruh anggota tim bekerja dengan mengikuti peraturan dan aturan main yang sama, maka pencapaian tujuan tim juga akan efektif dan efisien. Sikap patuh ini bisa dilihat dari kehadiran anggota dalam mengikuti rapat, ketepatan waktu dalam mengumpulkan tugas, memperhatikan pendapat pemimpin, dan sebagainya, seperti dijelaskan di bawah ini:

b. Saling membantu (*helping behavior*)

Sikap saling membantu diperlukan bagi tim, mengingat dalam menjalankan tugas sering menemukan kendala dan hambatan yang tidak terduga sebelumnya. Untuk menyelesaikan kendala dan hambatan inilah diperlukan sikap saling membantu sesama anggota tim. Sikap saling membantu ini bisa dilihat dari kesediaan tim dalam mengatur ulang jadwal rapat atas permintaan anggota lain, anggota tim bersedia membantu tugas anggota lain yang belum selesai, dan memiliki rasa saling hormat dan pengertian terhadap sesama anggota.

c. Inisiatif (*voice*)

Sikap inisiatif menyatakan seberapa besar perhatian dan keinginan anggota dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, serta bagaimana tim mengeluarkan ide dan pendapat, dan mencari alternatif penyelesaian masalah yang muncul. Sikap inisiatif tim ini terlihat dalam sikap sehari-hari anggota tim, seperti keaktifan dalam

memberikan ide dan pendapat mereka baik menyangkut masalah yang krusial maupun masalah yang biasa terjadi, dan sebagainya.

