

## PENGELOLAAN, KOHESIVITAS DAN KEBERHASILAN TEAM WORK

Eneng Msulihah

emuslihah@yahoo.com

Dosen Jurusan Pendidikan Agama Islam FTK IAIN SMH Banten

**Abstrak.** Organisasi membutuhkan teamwork yang solid untuk mencapai tujuan. Teamwork adalah sekumpulan orang berakal yang memenuhi syarat terpenuhinya kesepahaman sehingga terbentuk sinergi antar berbagai aktifitas untuk melaksanakan kegiatan guna mencapai prestasi yang terbaik. Langkah-langkah pengelolaan teamwork meliputi: menentukan target dan tujuan team work, spesifikasi tugas kepada setiap individu tim dan pemberian motivasi. Kohesivitas kelompok menunjukkan sebagai tingkatan suatu anggota kelompok yang tertarik satu sama lainnya sebagai bagian dari tujuan kelompok. Kohesivitas ditunjukkan dengan sikap-sikap seperti kesetiaan kepada kelompok, perasaan tanggung jawab atas usaha-usaha kelompok, pembelaan terhadap serangan dari luar, keramahan dan keserasian. Penting membentuk team work untuk mencapai kesuksesan organisasi.

**Kata Kunci:** Kohesivitas, Komitmen, Motivasi, Pengelolaan, Sinergi.

*Abstract. Organizations require solid teamwork to achieve goals. Teamwork is a group of intelligent people who qualify fulfillment of understanding to form a synergy among the various activities to carry out activities in order to achieve the best performance. Teamwork management measures include: determining goals and objectives team work, specification of tasks to each individual team and motivation. Cohesiveness group showed a level of a member of the group who are attracted to each other as part of the group's goals. Cohesiveness is shown with attitudes such as loyalty to the group, the feeling of responsibility for the group's efforts, defense against attacks from the outside, friendliness and harmony. Important formed a team work to achieve organizational success.*

**Keywords:** Cohesiveness, Commitment, Motivation, Management, Synergy.

### Pendahuluan

Pertumbuhan organisasi bukanlah suatu hal yang dapat dilalui dengan mudah. Seringkali pertumbuhan organisasi harus menghadapi berbagai jenis hambatan, mungkin karena ada pihak yang memang sengaja menghambat karena merasa diuntungkan oleh pola yang lama, sehingga tidak setuju terhadap perubahan; atau karena anggota organisasi masih bodoh, masih terbiasa dengan cara-cara lama sehingga belum mampu mengelola organisasi yang berubah itu dengan baik. Akibatnya, proses pertumbuhan organisasi umumnya harus melalui beberapa kondisi kritis, yang harus dapat dilewati dengan baik agar pertumbuhan organisasi berjalan lancar.

Pertumbuhan organisasi dalam situasi dan kondisi saat ini memerlukan pengelolaan dan kohesivitas tim, seperti adanya pemimpin organisasi yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan, menggerakkan, memotivasi dan mengendalikan juga mengawasi segala kebutuhan guru, serta dapat menciptakan iklim sekolah yang menyenangkan sehingga guru-guru bergairah untuk mengembangkan prestasi kerja dalam menunjang prestasi kerja yang

tinggi dan profesional. Untuk meningkatkan kinerja mengajar guru madrasah diperlukan secara optimal berbagai sumberdaya yang ada sehingga dengan akan terwujud efektivitas organisasi.

Pengembang kemajuan suatu lembaga atau organisasi pendidikan adalah tim kerja (*team work*), pimpinan harus memberikan perhatian terhadap *team work*, kerja sama tim kerja sangat dibutuhkan untuk penyelesaian berbagai macam permasalahan, sekaligus untuk pencapaian tujuan yang lebih baik. Tim kerja merupakan penggabungan dari dua atau lebih orang yang bekerja untuk mencapai satu tujuan. Oleh karena itu pimpinan harus berupaya membangun dan mengembangkan kerja sama tim yang baik dan solid.

Kerjasama tim akan memberikan berbagai efek dalam diri anggotanya secara emosional, ada timbal balik perasaan dan keterikatan yang baik sesama anggota bila tim memiliki anggota yang solid, dan bisa memiliki kebalikannya, yaitu akan memberikan berbagai permasalahan baru secara emosional antar pribadi anggotanya, ada kecemburuan, ada ketidakkompakan yang terjadi sehingga mengakibatkan tujuan yang ingin dicapai tidak dapat terlaksana dengan baik.

Keberadaan sumberdaya manusia dalam tim merupakan hal yang sangat penting dari suatu organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan suatu kerjasama tim yang baik dan kenyamanan dilingkungan kerja harus diutamakan agar sumberdaya manusia organisasi dapat bekerja dengan baik. Pendapat Indro dan Nyoman, (1997 : 76), bahwa “kerjasama tim yang baik akan terlihat dengan adanya kesamaan nilai dan tujuan, keberhasilan dalam mencapai tujuan, status tim yang tinggi, adanya solusi dari perbedaan, adanya norma-norma yang sesuai, daya tarik pribadi, persaingan antar kelompok, dan pengakuan atau penghargaan”

Teamwork memerlukan pengelolaan dan kohesivitas untuk mencapai keberhasilan dan kepektifan. Tulisan mendeskripsikan tentang konsep teamwork, tahapan pengelolaan, kohesivitas dan keberhasilan *teamwork*.

## **Pengelolaan, Kohesivitas dan Keberhasilan Team Work**

### **Konsep Teamwork**

Di era globalisasi saat ini, kebutuhan individu dan persaingan semakin kompleks dan cenderung menghalalkan segala macam cara untuk mendapatkan apa yang diinginkannya. Maka untuk dapat bertahan pada era globalisasi tersebut kita harus memiliki kekuatan yang lebih dari saat ini, dengan besarnya kebutuhan yang semakin meningkat dan ketatnya persaingan, kita tidak cukup mengandalkan kemampuan diri kita sendiri yang memiliki keterbatasan ini. Kekuatan itu antara lain adalah kerja kolektif dengan orang lain di luar diri kita dalam menjalankan suatu tugas untuk mendapatkan hasil lebih baik lagi, kerja sama itu sering dikenal dengan istilah *teamwork*.

*Teamwork* berasal dari bahasa asing yang terdiri dari dua suku kata *Team* dan *Work*. Tim adalah sekumpulan orang berakal yang terdiri atas dua, lima, hingga dua puluh orang dan memenuhi syarat terpenuhinya kesepahaman sehingga terbentuk sinergi antar berbagai aktifitas yang dilakukan anggotanya. *Work* (kerja) adalah kegiatan yang dijalankan oleh tiap

individu yang telah terpenuhinya syarat kesepahaman di dalam tim itu sendiri (M. Ahmad, 2006 : 88).

Kata sinergi berasal dari Yunani *sunergos*, yang artinya “ bekerja bersama”. Dari *sun* (“bersama”), dan *ergon* (“bekerja”). *Sinergi* berarti “gabungan tenaga dari dua individu atau lebih atau gabungan kekuatan yang memungkinkan gabungan tenaga itu melebihi jumlah tenaga yang dimiliki individu”. *Sinergi* adalah kekuatan kerja tim untuk menyatukan tenaga individu, menutup keterbatasan individu dan menggandakan usaha individu agar prestasi yang lebih banyak dan lebih bagus dapat dicapai. Dan tim bukan kumpulan individu-individu saja tetapi *sinergi*.

*Team* adalah media agar setiap individu dapat bekerja secara kolektif dengan penuh kebersamaan sebagai satu kesatuan yang menyawa. Divisi-divisi kecil merupakan pondasi bagi divisi-divisi yang lebih besar lagi. Divisi-divisi kecil dari sekelompok orang duduk bersama pada akhirnya membentuk keputusan-keputusan dalam suatu pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan dalam sebuah tim memiliki nilai lebih karena tersedilanya berbagai jalinan relasi manusia secara langsung tanpa adanya rintangan-rintangan formal antar individu yang berdampak positif, yaitu dapat memompa semangat anggota tim untuk bekerja secara produktif. Tim kerja dapat membantu menyingkirkan rintangan-rintangan antar divisi, seta dapat mengangkat semangat dan motivasi para pekerja.

Jika prinsip di atas terpenuhi, persepsi yang ada pada individu berubah menjadi interaktif, institusional, dan organisasional besar sepanjang zaman yang kita lalui. Disisi lain, tim yang baik merupakan kunci masa depan, terutama dalam menghadapi persaingan global. Karena hanya dengan tim yang kokoh dan terprogram rapihlah yang memiliki peran sentral dalam meningkatkan kualitas. Di samping itu, sebuah tim dapat menentukan bentuk dan jenis aktivitas atau pekerjaan yang dapat diterima. Hal tersebut dapat berpengaruh positif pada produktivitas di dalam *teamwork*.

Hal yang tidak kalah pentingnya adalah bahwa tim kerja merupakan sumber penting bagi proses pemutakhiran pengetahuan. Karena interaksi yang tidak dapat dihindari, terciptalah sifat-sifat bersama yang membentuk kepribadian setiap individu dalam tim. Agar organisasi atau suatu lembaga dapat membuktikan kemampuan pribadinya dalam pengembangan dan kreativitas, organisasi tersebut wajib menciptakan suasana kondusif yang dapat melicinkan jalan untuk maju dengan menciptakan kesempatan-kesempatan kerja kolektif dan menumbuhkembangkan semangat tim. Dengan demikian, mencapai puncak tertinggi tidak mungkin bisa dicapai hanya karena kerja keras seseorang saja. Bagaimanapun tinggi dan supernya kemampuan seorang pemimpin, tetap saja ia membutuhkan bantuan dari yang lainnya agar ia mampu mengerahkan segala potensi yang dimiliki tim semaksimal mungkin.

Tim dikelompokkan menjadi dua, pertama disebut *co-acting*, kedua disebut *interacting*. Dalam tim *co-acting*, semua individu anggota tim bertindak secara independent dari yang lain. Kerja keras kolektif adalah hasil dari kerja keras individu anggotanya. Contoh dalam dunia olahraga adalah renang, golf, dan sebagainya. Adapun tim yang *interacting*,

semua anggota tim berperan aktif dalam merealisasikan tujuan-tujuan bersama yang menjadi fokus tim. Contoh dalam dunia olah raga adalah permainan sepak bola, basket, dan lain sebagainya.

Selain itu salah satu keahlian terpenting yang dibutuhkan setiap tim untuk bekerja adalah berkomunikasi. Dalam suatu pengkajian yang dilakukan oleh Decker Communications, kita mengetahui para eksekutif perusahaan menghabiskan 80 persen waktunya untuk berkomunikasi. Waktu yang dihabiskan dalam berbagai aktivitas komunikasi itu adalah 1) mendengarkan 45 persen, 2) berbicara 30 persen, 3) membaca 16 persen, 4) menulis 9 persen (Williams, Pat, 2003 : 36).

Pendapat Williams Pat (2003:105), ada tujuh elemen atau komponen tentang sikap anggota tim yang memiliki komitmen yaitu : 1) Loyalitas (*loyalty*), 2) Semangat membawa misi (*sence of mission*), 3) Kelas (*class*), 4) Kompetitif (*competitiveness*), 5) Accountability), 6) Keteguhan (*mental toughness*), 7) disiplin pribadi (*self discipline*).

### **Pengelolaan Teamwork**

Mengelola teamwork dengan baik langkah pertama yang perlu diambil ialah menentukan target dan tujuan team work, spesifikasi tugas kepada setiap individu tim. Divisi-divisi besar meringkas tugas kepada divisi-divisi yang lebih kecil agar setiap anggota ikut andil dan merasa bagian dari tim, agar dalam pelaksanaannya dapat dikontrol dengan mudah. Pembagian tugas dan wewenang terhadap tiap divisi telah mencapai kesepakatan dari awal pembentukan *team work*.

Apabila terjadi perubahan rencana dan target tim, dipelajari terlebih dahulu. Setelah tercapai kesepakatan terhadap perubahan target dan rencana tim, salah seorang dari anggota tim yang melakukan perubahan tersebut memberikan instruksi kepada setiap divisi dan membantunya saat dibutuhkan. Pada saat kegiatan tersebut dijalan, tim beserta anggota melakukan evaluasi dari awal pelaksanaan hingga puncak acara selesai dilaksanakan senantiasa untuk memastikan (mengawasi) secara rutin dan disiplin tentang peran setiap anggota tim dalam menyukseskan kerja tim.

Bekerja sama dalam hal yang disepakati dan saling toleran terhadap hal yang belum disepakati, merengkuh manfaat dari kebersamaan yang melahirkan gagasan utuh yang saling melengkapi. Atas dasar itulah kerja tim merupakan hal terpenting dalam menghadapi era globalisasi.

Jika kerja keras dan upaya kita dapat bersinergi serta saling membangun fondamen jiwa dan pendidikan, juga meresponsif terhadap nilai-nilai, norma-norma, dan visi misi kita hingga terciptanya rancangan aksi strategis di kemudian hari. Itulah spirit yang menjadi energi bagi setiap pergerakan dan aksi.

Pengelolaan teamwork juga dapat dilakukan dengan memberikan motivasi. Motivasi adalah keadaan atau kondisi internal individu (kadang diartikan sebagai kebutuhan, hasrat, atau keinginan) yang mendorong atau membentuk tingkah laku dalam bekerja. Salah satu tantangan berat yang sering dihadapi pimpinan adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para

anggotanya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Salah satu usaha ke arah itu ialah menimbulkan motivasi pada mereka.

Dalam ajaran Islam memotivasi orang agar mau melakukan sesuatu yang positif untuk pribadi dan sosial menjadi metoda yang ampuh, motivasi itu bisa berupa rasa takut kalau tidak mengerjakan, seperti tidak sholat akan mendapatkan siksa neraka, atau melakukan sholat karena ingin mendapatkan nikmat masuk surga, kedua motivasi ini tidak begitu baik karena tidak dilandasi kesadaran jiwa yang baik. Motivasi yang paling baik adalah melakukan sesuatu karena menyenangkan dan mencintainya diawali dari proses pemahaman atas sesuatu yang dikerjakan.

Para pekerja lebih partisipatif pada hal-hal penting dan relevan. Yang paling sederhana memotivasi anggota agar mau mengerjakan sesuatu ialah dengan menyediakan kebutuhannya, untuk itu barangkali tidak ada salahnya kalau di sini dikemukakan teori kebutuhan dasar manusia menurut Maslow. Bukan berarti teori Maslow tidak punya kelemahan tetapi teori ini dapat mewakili dari sekian teori yang ada. Maslow menyatakan bahwa manusia dilengkapi dengan lima kebutuhan:

*Physiological needs*, kebutuhan-kebutuhan fisiologis. Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan yang berkaitan langsung dengan kelangsungan hidup manusia, sehingga pemuasannya tidak dapat ditunda. Kebutuhan dasar biologis ini antara lain meliputi kebutuhan makan, minum, oksigen, istirahat, aktif, keseimbangan termperatur seks dan stimulasi sensorik. dari sini maka Maslow berkesimpulan bahwa memahami kebutuhan fisiologis manusia, utamanya kebutuhan makanan, merupakan aspek penting dalam memahami manusia secara keseluruhan.

*Self-security needs*, kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan, merupakan kebutuhan dasar kedua yang mendominasi dan memerlukan pemuasan setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi. Adapun yang masuk dalam kategori kebutuhan akan keamanan antara lain adalah: keamanan, kemantapan, ketergantungan, perlindungan, bebas dari rasa takut, cemas dan ketakutan, kebutuhan akan struktur, ketertiban, hukum, batas-batas, kekuatan pada diri pelindung dan lain-lain. Karena kebutuhan akan keamanan dapat meliputi segala organisme dalam pemenuhannya.

*Social and belongingness needs*, kebutuhan sosial dan rasa memiliki, yang termasuk dalam kebutuhan ini antara lain akan berkelompok. Afiliasi, interaksi, mencintai dan dicintai.. Konsepsi Maslow tentang rasa cinta dan memiliki ini sangat berbeda dengan konsepsi psikoanalisis yang menyatakan bahwa akar perasaan cinta dan memiliki adalah seksualitas. Bagi Maslow, perasaan cinta dan memilikinya tidak hanya didorong oleh kebutuhan seksualitas. Namun lebih banyak didorong oleh kebutuhan akan kasih sayang. Semakna dengan definisi cinta yang dikemukakan oleh Karl Roger, bahwa cinta adalah, "keadaan dimengerti secara mendalam dan menerima sepenuh hati". Kebutuhan akan rasa cinta sangat vital bagi pertumbuhan dan perkembangan kemampuan seseorang. Jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi atau terhambat maka akan dapat menimbulkan salah penyesuaian.

*Self-esteem needs*, kebutuhan akan harga diri berasal dari dua hal; Pertama, keinginan akan kekuatan, prestasi, kecukupan, keunggulan, kemampuan, dan kepercayaan diri; Kedua, nama baik, gengsi, prestise, status, kebenaran dan kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian, arti penting, martabat, atau apresiasi. Katagori pertama berasal dari diri sendiri, dan yang kedua berasal dari orang lain. Seseorang yang memiliki harga diri cukup akan memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi serta lebih produktif. Sementara orang yang kurang memiliki harga diri akan diliputi rasa rendah diri dan rasa tidak berdaya, yang berakibat pada keputusasaan dan perilaku neurotick.

*Self actualization needs*, kebutuhan akan aktualisasi diri. Dorongan untuk aktualisasi diri tidak sama dengan dorongan untuk menonjolkan diri, atau keinginan untuk mendapatkan prestasi atau gengsi, karena jika demikian, sebenarnya dia belum mencapai tingkat aktualisasi diri. Ia masih dipengaruhi oleh sesuatu atau tendensi tertentu. Aktualisasi diri dilakukan tanpa tendensi apa pun. Ia hanya ingin menjadi dirinya, bukan yang lain. Meskipun hal ini bisa diawali atau didasari pemenuhan kebutuhan pada tingkat dibawahnya. Diakui oleh Maslow, bahwa untuk mencapai tingkat aktualisasi diri, seseorang akan dihadapkan pada banyak hambatan, baik internal maupun eksternal. Hambatan internal, yakni yang berasal dari dirinya sendiri, antara lain berupa ketidaktahuan akan potensi diri sendiri, keraguan dan juga perasaan takut untuk mengungkapkan potensi yang dimiliki, sehingga potensi tersebut seterusnya terpendam.

*Teamwork* (kebersamaan) merupakan karakteristik yang dituntut oleh profesionalisme kepala sekolah, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Oleh karena itu budaya kerja sama antar fungsi dalam sekolah dan antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah (Mulyasa, 2003: 91).

Dari pendapat dan teori yang dikemukakan para ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan *teamwork* (kerja tim) tidak bisa terlepas dari keterkaitan antara seluruh komponen madrasah yang di antaranya adalah kepala madrasah dan guru, yang dibantu oleh komponen lain dalam lembaga madrasah, yang saling mempengaruhi, baik buruknya kerja sama tim dalam lembaga madrasah akan tercermin dalam kualitas lulusan madrasah, yaitu kualitas anak didik. Oleh karena itu kerja sama tim dalam lembaga madrasah membutuhkan pengembangan yang baik dengan adanya peningkatan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak berupa motivasi, ciri pembawaan (*trait*), konsep-diri, sikap atau nilai, pengetahuan (*content knowledge*), dengan demikian maka pengembangan *teamwork* harus dilakukan untuk memberikan perubahan yang baik untuk kemajuan lembaga pendidikan yaitu madrasah.

### **Kohesivitas Teamwork**

Pendapat Robbins (1994:104-105) mengatakan bahwa : “Kohesivitas kelompok menunjukkan sebagai tingkatan suatu anggota kelompok yang tertarik satu sama lainnya sebagai bagian dari tujuan kelompok. Kohesivitas (kekompakan) kelompok dapat

mempengaruhi produktivitas dalam hal ini adalah kinerja dari anggota kelompok atau tim. Artinya makin anggota berinteraksi satu sama lainnya, maka tujuan kelompok makin sejalan dengan tujuan individu.”

Salah satu tujuan dari terbentuknya kelompok atau tim ialah agar para anggota tim tertarik satu sama lainnya dan dapat bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Kekompakan kelompok sangat mempengaruhi kinerja kelompok atau tim tersebut, jika dalam suatu tim ada anggota yang merasa tidak senang bekerja dalam kelompok atau tim tentu saja ini sangat mempengaruhi pada hasil kerja dari tim tersebut. Oleh karena itu kekompakan dan kerjasama yang baik sangat berarti untuk memperbaiki kinerja dari anggota-anggota tim tersebut.

Greenberg dan Baron (1995:250), mengatakan bahwa: Salah satu faktor pendukung yang sangat jelas dari beberapa susunan kelompok adalah kohesivitas (kekompakan). Di sini kohesivitas ditunjukkan sebagai tekanan-tekanan yang dihadapi anggota kelompok untuk meningkatkan bagian dari kelompok mereka. Kohesivitas umumnya cenderung menjadi lebih besar bagi anggota kelompok untuk menghabiskan waktu bersama. Jelasnya interaksi yang terbatas tidak dapat membantu tetapi dapat menghalangi kesempatan kelompok untuk berkembang.

Untuk menjaga agar anggota kelompok merasa senang berada dalam kelompok diperlukanlah suatu kelompok atau tim yang kompak atau kohesif, sehingga para anggota kelompok merasa berat untuk meninggalkan tim atau kelompoknya. Di dalam tim tersebut para anggota bekerja dengan baik dan ini akan membuat tim atau kelompok lebih maju dan tidak mudah untuk terpecah. Mengenai kohevititas ini Greenberg dan Baron (1993:295-296) menyatakan bahwa: “Kohesivitas ditunjukkan sebagai rata-rata hasil dari perilaku yang timbal balik antar anggota tim, kohesivitas atau kekompakan yang tinggi diberikan oleh pimpinan yang baik dan mendapatkan hasil setinggi mungkin, namun di pihak lain kohesivitas yang rendah diberikan oleh pimpinan yang kurang baik akan mendapatkan hasil serendah mungkin.”

Ketua tim harus selalu memperhatikan kemajuan yang dicapai oleh anggota tim agar anggota tim merasakan perhatian dari ketua tim, dan ini sangatlah penting untuk masa depan kelompok dimana hasil yang telah dicapai oleh anggota kelompok atau tim apakah sudah sesuai dengan tujuan tim. Selanjutnya Donnelly, Gibson dan Ivancevich, (1995:360-361) juga berpandangan bahwa : . . .kohesivitas diartikan sebagai keterikatan anggota pada kelompok dan kekuatan individu anggota untuk melepaskan keaktifannya dalam kelompok tersebut, kohesivitas dipengaruhi oleh tuntutan dan tekanan manajemen, keberadaan atau status kelompok, besarnya kelompok, hasil tujuan orientasi, kesamaan tujuan, dan anggota bergantung pada kelompok untuk mendapatkan kepuasan.

Keterikatan anggota kelompok terhadap kelompoknya membuat kelompok lebih kohesif, disamping adanya tekanan dari ketua kelompok yang mwngharuskan anggotanya untuk tetap berada dalam kelompok tersebut karena dalam kelompok tersebut hasil yang telah dicapai sudah cukup baik dan kesamaan dalam mencapai tujuan kelompok sehingga dengan

demikian anggota kelompok merasa nyaman untuk berada dalam kelompok tersebut, sehingga akan terjalannya satu kesamaan visi dan misi yang dilandasi oleh rasa saling melindungi, menghormati sesama anggota kelompok.

Kohesivitas kelompok adalah kadar daya tarik kelompok bagi masing-masing anggotanya (Flippo, 1995:135). Kadar daya tarik kelompok bagi para anggotanya ditandai oleh sikap-sikap seperti kesetiaan kepada kelompok, perasaan tanggung jawab atas usaha-usaha kelompok, pembelaan terhadap serangan dari luar, keramahan dan keserasian. Kelompok kerja yang padu adalah alat yang kuat yang dapat digunakan oleh organisasi formal seperti sekolah dan lembaga lainnya.

Siagian (1995:165), bahwa: “Jika para anggota suatu kelompok merasa dekat satu sama lainnya dan semangat kebersamaan makin kuat, kohesi kelompok tersebut lebih erat dibandingkan dengan kelompok yang di kalangan para anggotanya ada yang menjaga jarak apabila para anggota organisasi bersikap acuh tak acuh terhadap kelompok yang lain.”

Sementara itu Robbins yang ditulis Pujaatmaka (1996:307) menyebutkan bahwa : “Kohesivitas adalah derajat sejauh mana anggota kelompok tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap tinggal dalam kelompok itu. Kohesivitas dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti waktu yang dihabiskan bersama-sama, sulitnya proses memasuki kelompok, ukuran kelompok, susunan jenis kelamin dari kelompok, ancaman dari luar, dan sukses-sukses sebelumnya.”

Kohesivitas merupakan aspek yang sangat penting dalam memfungsikan kelompok, sering dianggap bahwa kohesi sebagai loyalitas, solidaritas kelompok. Definisi yang lebih formal bahwa kohesivitas merupakan kekuatan bertindak seseorang untuk tetap bertahan di kelompok tersebut. Suatu kelompok dikatakan rendah kohesinya apabila kekuatan bertindak anggotanya untuk tetap bertahan di kelompok tersebut tidak cukup kuat untuk mengatasi tekanan-tekanan anggota kelompoknya. Sebagaimana mungkin diharapkan makin kuat kohesivitas suatu kelompok maka semakin besar pengaruh terhadap anggota-anggotanya. Arthur dan Glueks (1983:558), “Kohesivitas merupakan hasil dari homogenitas keanggotaan, stabilitas keanggotaan, dan status kelompok, yang umumnya makin kohesif suatu kelompok maka makin kuat kelompok tersebut.”

Mondy, Arthur dan Flippo, (1988:279), bahwa : “Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kohesivitas kelompok tersebut adalah kelompok yang bekerja dibawah kondisi yang berbahaya sering mengembangkan kohesivitas yang luar biasa, kelompok yang anggota-anggotanya bekerja sama satu sama lainnya akan tampak lebih kohesif, kelompok yang homogen lebih kohesif dari kelompok yang tidak homogen, seorang anggota kelompok yang memuaskan kebutuhan anggota-anggota yang lainnya maka mereka selalu ingin mengayuh dalam kelompoknya, kelompok yang lebih kecil jumlah anggotanya cenderung lebih kohesif.”

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Hellriegel ( 1991 : 542) mengatakan bahwa kohesivitas merupakan kekuatan keinginan anggota untuk tetap bertahan di dalam kelompok serta mempunyai komitmen terhadap kelompok tersebut. Dalam hal ini kohesivitas tidak



dapat didikte oleh manajemen puncak, hal ini merupakan suatu refleksi sistem anggota terhadap anggota lainnya serta tim secara keseluruhan.

Kohesivitas kelompok dapat pula dikatakan sebuah komitmen dari anggota-anggota kelompok dan kekuatan keinginan mereka untuk tetap bersatu dalam kelompok tersebut. Oleh sebab itu kelompok yang mempunyai kohesivitas yang tinggi apabila anggotanya mempunyai komitmen yang kuat terhadap kelompok tersebut serta ingin tetap berada di dalam kelompoknya. Di dalam kelompok yang kohesif para anggotanya cenderung untuk bekerja sama, percaya satu sama lain serta menyesuaikan dengan norma-norma kelompok tersebut (Patrick, dkk, 1995:576).

Kohesivitas merupakan salah satu kunci kemampuan sebuah organisasi, kemampuan sebuah organisasi ditentukan oleh keberhasilan organisasi tersebut dalam hal ini adalah adanya kebersamaan dan interaksi yang tinggi antar anggota kelompok (Roe, 2001 : 1-2). Keberhasilan suatu kelompok bukan saja ditentukan oleh besar tidaknya sebuah kelompok akan tetapi juga ditentukan oleh kepaduan kelompok tersebut dalam bekerja dan membina hubungan sesama anggota kelompok.

*Teamwork* merupakan Peningkatan kemampuan anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang telah ditentukan dalam organisasi madrasah secara bersama-sama. Dengan demikian maka *teamwork* sangat penting dalam lembaga pendidikan. Dengan adanya kerjasama tim yang solid maka mereka akan merasakan suasana yang nyaman sehingga antusias terhadap pekerjaan atau tugas yang dikerjakannya dapat tercapai sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan.

### **Keberhasil Team Work**

Menurut Indro dan Nyoman (1997:58) bahwa : “Kekompakan dalam kelompok dapat memberikan andil yang sangat besar terhadap hasil kerja tim. Karena dengan adanya tim yang solid atau kompak, maka akan menimbulkan suasana kerja yang nyaman dan adanya rasa kekeluargaan yang tinggi antar anggota tim tersebut. Kelompok adalah perkumpulan dua orang atau lebih dan berinteraksi serta saling ketergantungan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan kerja sama yang baik di antara anggota kelompok atau tim sehingga dapat tercipta suasana yang harmonis dalam kelompok dan anggota dapat saling berinteraksi satu sama lainnya”.

Pembentukan tim biasanya mempunyai tujuan yang ingin dicapai serta dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Pembentukan tim kerja atau kelompok dalam suatu organisasi atau lembaga sangatlah penting karena dengan adanya tim kerja dalam suatu lembaga akan mengurangi pekerjaan yang berat dan pekerjaan dapat diproses secara bersama-sama dan dapat mengembangkan konsep-konsep baru. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan kerjasama tim yang kompak atau kepaduan tim dalam lembaga tersebut.

Kerjasama tim sangat penting untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas yang dikerjakan oleh kelompok, karena dengan adanya kerjasama yang baik dalam tim mereka akan merasakan suasana yang nyaman sehingga antusias terhadap pekerjaan atau tugas yang

dikerjakan atau diselesaikan dapat tercapai sesuai dengan tujuan lembaga atau organisasi. Tim yang memiliki kerjasama yang tinggi memiliki pengaruh terhadap kinerja tim karena dengan adanya kerjasama tim yang tinggi menyebabkan para anggota tim akan merasa bertanggung jawab terhadap tim mereka dan akan terus berada dalam tim tersebut.

Untuk mencapai keberhasilan di dalam membangun *teamwork*, ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian: 1) Tetapkan tujuan atau sasaran yang jelas yang hendak dicapai oleh tim, anggota tim harus memahami dan menyetujui tujuan agar bisa bekerja dengan efektif; 2) Membagi tugas dan tanggung jawab dari masing-masing anggota tim dan menunjuk pimpinan dalam tim tersebut; 3) Semua anggota menaati peraturan/kesepakatan tim, suatu tim harus mempunyai peraturan atau tata tertib atau kesepakatan sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian tujuannya; 4) Orang beradaptasi terhadap perubahan, perubahan bukan saja tidak dapat dihindari tetapi juga diperlukan sekali, hanya saja umumnya orang sering menolak perubahan. Oleh karenanya setiap anggota tim harus dapat saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif; 5) Informasi yang *uptodate* dari setiap proses yang dilakukan dalam tim tersebut dalam tujuan setiap anggota mengetahui progres dari project yang sedang dikerjakan, informasi yang salah mengakibatkan keputusan yang salah; 6) Membangun *self confidence* dari setiap anggota tim, "Jadilah orang yang dapat dipercaya dan diandalkan" adalah sikap yang harus dipunyai seorang pimpinan. Proses ini sangat menentukan dalam membangun moral dari setiap anggota tim; 7) Pimpinan harus memiliki sikap Terbuka, Memberi dukungan dan senantiasa mampu memberikan Penghargaan (*Reward*), Pengakuan (*Recognition*) dan Merayakan (*Celebration*)" pada anggota tim; 6) Melakukan *Review* yang terjadwal dan terencana dan proses perbaikan (evaluasi); 7) Menciptakan suasana kegiatan yang kondusif agar setiap anggota tim mampu memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya (kooperatif dan kolaboratif)

Pendapat Williams, Pat, (2003 : xxvii) mengatakan bahwa delapan resep yang memberikan dasar bagi kejayaan dan keberhasilan tim secara ringkas dapat dinyatakan sebagai berikut : 1) Memperoleh bakat terbaik; 2) Mempraktekkan dan mengembangkan kepemimpinan; 3) Merangsang komitmen tim; 3) Memberikan inspirasi dan antusiasme kepada tim; 3) Membangun sikap tim yang kuat; 4) Memberdayakan individu supaya menonjol di dalam lingkungan tim; 5) Menciptakan lingkungan tim atas dasar saling percaya dan saling menghormati; 6) Membangun fondasi karakter tim dan individu.

Selain itu Williams, Pat (2003 : 33) mengemukakan lima langkah untuk memperoleh bakat terbaik dan membangun tim unggulan yaitu langkah pertama; mengkaji kemampuan, langkah kedua; memilih orang yang dapat dilatih, langkah ketiga; pikirkan "keterpaduan", langkah keempat; perjuangan keseimbangan, langkah kelima; merekrut pemain terbaik.

## **Penutup**

Teamwork dapat menentukan bentuk dan jenis aktivitas atau pekerjaan yang dapat diterima. Teamwork adalah semua individu yang bertindak secara independent dari yang lain dan berperan aktif dalam merealisasikan tujuan-tujuan bersama. Teamwork harus dikelola

dengan cara-cara memberikan target dan tujuan, memberikan spesifikasi tugas kepada setiap individu tim dan pemberian motivasi. Teamwork yang baik akan mewujudkan kohesivitas kelompok yaitu ketertarikan satu sama lainnya sebagai bagian kelompok. Setiap anggota team haru memiliki komitmen kuat meliputi: 1) Loyalitas (loyalty), 2) Semangat membawa misi (sence of mission), 3) Kelas (class), 4) Kompetitif (competitiveness), 5) Accountability), 6) Keteguhan (mental toughness), 7) disiplin pribadi (self discipline).

### Daftar Pustaka

- Gibson, James L. John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr., (1982), *Organisasi dan Manajemen*, Terjemahan. Djoerban Wahid, Edisi Keempat, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Flippo, Edwin G. (1995) *Personnel Management*. New York : MacGrawHill.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. (1997). *Behavior in Organization*. New Jersey : Prentice Hall International. Inc.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron.(1993). *Behaviour in Organizational*. Needham Heights : Allyn and Bacon.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron.(1997). *Behaviour in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey : Printice Hill. Greenberg dan Baron (1995)
- Hellriegel, Don (1991) *Organizational Behavior*. London: ITP Nelson.
- Indrio, Gitosudarmo dan I Nyoman, Sudita 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : BPF.
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah. Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Patrick, Thomas Kirk and Chad T. Lewis, (1995). *Effective Supervision*. New York : The Bryden Press.
- Robins, Stephen P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice-Hill.
- Siagian, Sondang. (1994). *Manajemen Strategik*. Jakarta : Bina Aksara.
- Williams, Pat. (2003). *The Magic of Team Work : Proven Principles for Building a Winning Team*. Jakarta : Gramedia.