

## **BAB 8**

### **DINAMIKA DALAM KELOMPOK**

Mengapa beberapa tim berjalan mulus sedangkan tim lainnya seperti “membentur batu” ? Ketika tim tidak bekerja sesuai rencana, hal tersebut sangatlah jelas dan memiliki efek yang mendalam terhadap orang yang terlibat, proyek, serta bahkan tujuan yang ingin dicapai. Tim yang terbentuk dari beberapa orang dengan keahlian tertentu tidak menjamin bahwa tim tersebut akan berjalan sesuai dengan rencana. Jadi apakah kunci dalam membentuk suatu tim?

Pada tahun 1970-an, Dr Meredith Belbin bersama dengan tim peneliti “*Henley Management College*” melakukan suatu pengamatan pada beberapa tim, untuk menemukan dinamika yang ada pada setiap tim dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Dari hasil penelitian yang didapatkan, keberhasilan dari sebuah tim tidak bergantung pada tingkat intelektualitas dari anggota tim melainkan lebih bergantung pada perilaku.

Para team peneliti lalu mulai melakukan identifikasi berdasarkan perilaku yang ada, dari hal tersebut dapat diketahui bentuk kontribusi setiap perilaku ke dalam suatu tim atau yang kita sebut dengan “Team Role (Peran Tim)”. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan sebuah tim ditentukan oleh ketepatan peran yang dimainkan anggota tim sehingga terjadi sinergi yang berkonsekuensi pada performance tim.

Dalam Teori Belbin “Team Role” didefinisikan sebagai “*A tendency to behave, contributes, and interrelates with others in a particular way*”, dengan kata lain “kecenderungan untuk berperilaku, berkontribusi dan berhubungan dengan anggota lain menggunakan cara tertentu”. Belbin menyimpulkan keterampilan atau individu yang luar biasa, tidak bisa dijadikan prediksi tim tersebut akan berhasil. Kontribusi dalam bentuk

peran dan tanggung jawab yang dimainkan setiap anggota tim-lah yang menjadi kunci utama keberhasilan. Belbin menemukan ada sembilan peran dalam tim, dimana setiap peran tersebut memiliki kekuatan dan kelemahannya masing masing.

### **8.1. Sembilan Peran Tim**

Kesembilan peran tim yang ada dibagi lagi ke dalam tiga kelompok yaitu : Action Oriented, People Oriented, dan Thought Oriented.

Kategori Action Oriented terdiri dari :

- *Shaper* : berperan memberikan tantangan pada tim untuk menjaga momentum perbaikan
- *Implementer* : berperan merubah ide menjadi tindakan.
- *Completer Finisher* : Teliti, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Kategori People Oriented terdiri dari :

- *Coordinator* : bertindak sebagai *chairperson*, dominan dan berkomitmen untuk tujuan tim.
- *Team Worker* : mendorong untuk selalu kerjasama.
- *Resource Investigator* : berperan dalam menggali peluang perbaikan dari sisi yang lain.

Kategori Thought Oriented terdiri dari :

- *Plant* : sangat kreatif, menawarkan ide-ide dan pendekatan baru.
- *Monitor Evaluator* : mempunyai kemampuan memberikan pandangan logis dan menganalisa alternatif-alternatif yang ada.
- *Specialist* : memberikan kontribusi dengan keterampilan khususnya.

## 8.2. Keseimbangan Adalah Kunci

Setiap peran menjadi poin penting dalam meraih sukses sebuah tim dari awal hingga akhir, sehingga dalam membentuk sebuah tim adalah pada dasarnya membentuk sebuah keseimbangan. Sebagai contoh apabila tidak ada peran *plant* pada sebuah tim, maka tim tersebut akan kesulitan dalam menemukan ide sebagai awal untuk maju ke depan. Namun apabila terlalu banyak peran tersebut, maka terkadang ide terlalu banyak sehingga sulit untuk menentukan suatu awalan untuk maju ke depan. Begitu juga dengan peran *shaper*, apabila tidak terdapat peran ini maka tim akan berjalan dengan tidak fokus, namun dengan jumlah yang terlalu banyak maka akan banyak perdebatan dan moral pun akan turun.

Yang mutlak diperlukan dalam sebuah tim adalah peran *Coordinator* dan *Team Worker*. Sementara peran lainnya saling mendukung dan melengkapi untuk kesempurnaan sebuah tim. Adakalanya peran-peran tertentu harus muncul pada suatu saat tertentu, misalnya peran *Resource Investigator* diperlukan jika anggota tim buntu (mentok) untuk menemukan ide perbaikan.

## 8.3. Belbin® Self Perception Inventory (SPI)

Untuk mengetahui dan mendapatkan perilaku yang berimbang (balance) antar anggota dalam tim, maka dilakukan identifikasi peran melalui pengisian inventory atau kuesioner. Belbin menyebutnya sebagai Belbin® Self-Perception Inventory (SPI). Dalam kuesioner ini berisi 7 kelompok pernyataan dimana dalam setiap kelompok pernyataan berisi 10 item. Proses pengisiannya adalah dengan mengalokasikan angka-angka berdasarkan bagaimana pengisi kuesioner merasakan jika berada pada situasi

tertentu (sesuai item) dengan total angka per kelompok pernyataan adalah 10.

Hasil pengisian self inventory ini akan menggambarkan kekuatan peran tim dari anggota. Proses analisis keseimbangan peran tim adalah dengan melihat peran dari seluruh anggota tim. Disamping itu juga menentukan komposisi peran yang lebih seimbang dari semua anggota agar semuanya berkontribusi maksimal melalui peran dan tanggungjawabnya.

Hasil dari inventory ini akan menggambarkan tentang profil karakter (strength-weakness), laporan konseling dan pola kerja individu.

Untuk mendapatkan profil individu yang komplit maka bisa juga diperbandingkan dengan hasil assessment observasi dari anggota tim lainnya.

Daftar pertanyaan yang harus diisi adalah kondisi dimana seseorang berada pada suatu situasi yang melibatkan orang lain dan kelompok. Orang yang akan dinilai posisi perannya diharuskan mengisi persepsinya terhadap pernyataan mengenai suatu kondisi. Jika secara pasti orang tersebut merasa berada atau sesuai dengan kondisi tersebut maka dalam kolom poin diisi nilai 10. Sebaliknya jika tidak sesuai sama sekali persepsinya maka diisi angka 1 dalam kolom poin. Jika mempunyai persepsi yang tidak mutlak maka diisi nilai antara 2 dan 9 disesuaikan dengan tingkat kesamaan persepsinya.

Berikut adalah tabel pernyataan yang harus diisi.

## **SECTION A**

### **TERLIBAT DENGAN ORANG LAIN DALAM SUATU PROYEK**

NO.	PERNYATAAN	POIN
1	Saya bisa diandalkan untuk melihat bahwa pekerjaan yang harus dilakukan telah terorganisasi.	
2	Saya mengetahui kesalahan dan kelalaian yang orang lain tidak melihatnya.	
3	Saya bereaksi keras saat rapat terlihat seperti melenceng dari tujuan utama.	
4	Saya memunculkan ide perbaikan yang orisinal.	
5	Saya menganalisis ide-ide orang lain secara objektif, baik kelebihan dan kelemahannya.	
6	Saya ingin mengetahui ide-ide dan perkembangan terbaru.	
7	Saya memiliki bakat untuk mengorganisasi orang.	
8	Saya selalu siap mendukung usulan baik yang membantu menyelesaikan masalah.	

Tabel 8.1 Pertanyaan Belbin Section A

## **SECTION B**

### **KEPUASAN DALAM PEKERJAAN**

NO.	PERNYATAAN	POIN
1	Saya ingin memiliki pengaruh yang kuat pada suatu pengambilan keputusan.	
2	Saya merasa percaya diri saat pekerjaan membutuhkan perhatian dan konsentrasi yang tinggi.	
3	Saya berminat membantu rekan-rekan menyelesaikan masalahnya.	
4	Saya suka membuat perbedaan kritis di antara alternatif yang ada.	
5	Saya cenderung memiliki pendekatan kreatif untuk memecahkan masalah.	
6	Saya menyukai menyamakan sudut pandang yang berbeda.	
7	Saya lebih tertarik pada praktek daripada memunculkan ide-ide baru.	
8	Saya sangat menikmati mengupas suatu pandangan dan teknik yang berbeda.	

Tabel 8.2 Pertanyaan Belbin Section B

**SECTION C**
**BERUSAHA MEMECAHKAN MASALAH BERSAMA TIM**

NO.	PERNYATAAN	POIN
1	Saya memberi perhatian lebih pada bagian di mana kesulitan mungkin timbul.	
2	Saya mengeksplorasi ide-ide yang mungkin memiliki aplikasi yang lebih luas daripada aplikasi pada tugas yang mendesak saja.	
3	Saya suka menimbang dan mengevaluasi berbagai saran secara menyeluruh sebelum memilih.	
4	Saya bisa mengkoordinasi dan menggunakan secara produktif kemampuan dan bakat orang lain.	
5	Saya mempertahankan pendekatan sistematis yang telah ada, apa pun tekanan yang dihadapi.	
6	Saya sering menghasilkan pendekatan baru untuk menghadapi masalah yang berkepanjangan.	
7	Saya siap untuk membuat pandangan pribadi saya dikenal dengan cara yang kuat jika diperlukan.	
8	Saya siap membantu kapanpun saya bisa.	

Tabel 8.3 Pertanyaan Bellbin Section C

**SECTION D**
**MENJALANI PEKERJAAN SEHARI-HARI**

NO.	PERNYATAAN	POIN
1	Saya memastikan tidak ada yang kabur tentang tugas dan tujuan saya.	
2	Saya tidak segan untuk menekankan titik pandang saya dalam pertemuan.	
3	Saya bisa bekerja dengan segala macam tipe orang asalkan mereka sudah mempunyai sesuatu yang berharga untuk disumbangkan.	
4	Saya menindaklanjuti ide-ide dan/atau orang-orang yang menarik.	
5	Saya biasanya bisa menemukan argumen untuk menolak saran yang tidak membangun.	
6	Saya cenderung melihat pola di mana orang lain melihat sepertinya tidak tersambung.	
7	Kesibukan memberi Saya kepuasan yang nyata.	
8	Saya mempunyai minat mengenal orang lain lebih baik.	

Tabel 8.4 Pertanyaan Bellbin Section D

**SECTION E**
**JIKA TIBA-TIBA DIBERIKAN SEBUAH TUGAS SULIT DENGAN WAKTU TERBATAS DAN ORANG YANG BELUM DIKENAL**

NO.	PERNYATAAN	POIN
1	Saya sering berimajinasi, frustrasi bekerja dalam kelompok.	
2	Saya menemukan keterampilan pribadi saya sangat tepat dalam menyelesaikan perjanjian.	
3	Perasaan saya jarang mengganggu penilaian saya.	
4	Saya berusaha untuk membangun struktur yang efektif.	
5	Saya dapat bekerja dengan orang-orang yang sangat bervariasi dalam kualitas pribadi dan pandangan mereka.	
6	Saya merasa kadang-kadang berharga, berada dalam ketidakpopuleran sesaat, jika ingin berhasil mendapatkan perhatian seseorang di dalam suatu kelompok.	
7	Saya biasanya tahu dengan tepat seseorang yang mempunyai pengetahuan spesial.	
8	Saya mengembangkan kepekaan diri terhadap sesuatu yang urgen.	

Tabel 8.5 Pertanyaan Bellbin Section E

**SECTION F**
**KETIKA TIBA-TIBA DIMINTA UNTUK MENGAMBIL PROYEK BARU**

NO.	PERNYATAAN	POIN
1	Saya mulai mencari-cari ide-ide dan pendahuluan yang memungkinkan.	
2	Saya fokus untuk menyelesaikan dan menyempurnakan pekerjaan sebelum saya memulainya.	
3	Saya menyelesaikan masalah dengan pendekatan yang analitik.	
4	Saya mampu menegaskan sendiri untuk meminta keterlibatan orang lain jika diperlukan.	
5	Saya mampu mengambil tampilan independen dan inovatif pada kebanyakan situasi.	
6	Saya senang mengambil kepemimpinan ketika tindakan tersebut diperlukan.	
7	Saya bisa menanggapi positif rekan-rekan saya beserta inisiatifnya.	
8	Saya merasa sulit untuk memberikan sesuatu dalam pekerjaan bila tujuannya tidak jelas.	

Tabel 8.6 Pertanyaan Bellbin Section F

**SECTION G**  
**KONTRIBUSI SECARA UMUM UNTUK PROYEK**

NO.	PERNYATAAN	POIN
1	Saya merasa mempunyai bakat menyusun langkah-langkah konkret yang harus diambil dalam waktu singkat secara luas.	
2	Pertimbangan penilaian Saya mungkin memakan waktu tetapi biasanya dekat dengan sasaran.	
3	Luasnya kontak pribadi adalah penting untuk pola kerja saya.	
4	Saya mempunyai kemampuan mendapatkan sesuatu secara terperinci dengan benar.	
5	Saya mencoba untuk membuat masukan dalam pertemuan kelompok.	
6	Saya bisa melihat bagaimana ide dan teknik dapat digunakan dalam suatu hubungan baru.	
7	Saya melihat kedua sisi dari suatu masalah dan mengambil keputusan yang diterima semua pihak.	
8	Saya mendapatkan kebaikan dengan orang lain dan bekerja keras untuk tim.	

Tabel 8.7 Pertanyaan Bellbin Section G

#### 8.4. Cara Penentuan Role Dalam Tes Belbin

Untuk memindahkan hasil pemindaian persepsi seseorang dalam tabel di atas, maka yang harus dilakukan adalah memindahkan poin dari semua bagian SPI ke dalam tabel *scoring key* yang sesuai. Dalam tabel tersebut kolom menunjukkan peran tim dan baris menunjukkan 7 section kondisi pernyataan sesuai tabel sebelumnya. Sementara itu nomor dalam kotak merujuk ke nomor pertanyaan pada setiap section kondisi dari A – G.

Sebagai contoh jika untuk Section A mencetak tujuh poin untuk pertanyaan 6, maka taruhlah pada kotak searah kolom RI. Demikian pula jika mencetak tiga poin untuk pertanyaan 1, maka taruhlah pada kotak searah kolom IMP.



	SH	CO	PL	RI	ME	IMP	TW	CF
<b>A</b>	3 __	7 __	4 __	6 __	5 __	1 __	8 __	2 __
<b>B</b>	1 __	6 __	5 __	8 __	4 __	7 __	3 __	2 __
<b>C</b>	7 __	4 __	6 __	2 __	3 __	5 __	8 __	1 __
<b>D</b>	2 __	3 __	6 __	4 __	5 __	1 __	8 __	7 __
<b>E</b>	6 __	5 __	1 __	7 __	3 __	4 __	2 __	8 __
<b>F</b>	6 __	4 __	5 __	1 __	3 __	8 __	7 __	2 __
<b>G</b>	5 __	7 __	6 __	3 __	2 __	1 __	8 __	4 __
<b>Total</b>								

Sumber : Belbin (2008)

Tabel 8.8. Scoring Key untuk Self Perception Inventory.

Setelah selesai memindahkan semua poin yang didapat pada baris, kolom dan angka dalam kotak yang sesuai, maka jumlahkan total poin yang didapat pada setiap kolom. Dua nilai tertinggi mewakili peran primer dan sekunder pada tim. Nilai primer menunjukkan orang tersebut dominan pada peran tersebut sementara pada nilai sekunder menunjukkan dia juga mampu menjalankan peran tersebut. Hendaknya dibatasi pada dua peran tertinggi saja. Sebaliknya angka terendah menunjukkan orang tersebut tidak mampu menjalankan suatu peran. Dari hasil ini seorang Fasilitator dapat menyusun sebuah tim yang kuat dengan tetap memperhatikan fungsi dan level masing-masing dalam pekerjaan.