



# Pembentukan Tim, Peran, Tanggung Jawab, Konflik, dan Penyelesaiannya

Panduan komprehensif untuk membangun tim yang efektif, memahami dinamika konflik, dan menerapkan strategi penyelesaian yang konstruktif dalam organisasi modern.



# Bab 1: Pembentukan Tim yang Efektif

Memahami fondasi pembentukan tim adalah langkah pertama menuju kesuksesan organisasi. Bab ini akan mengeksplorasi elemen-elemen kunci yang membuat tim bekerja dengan harmonis dan produktif.

# Apa Itu Tim?



## Definisi Tim

Tim adalah sekelompok individu yang bekerja bersama dengan tujuan bersama yang jelas. Lebih dari sekadar kumpulan orang, tim yang efektif menciptakan sinergi di mana hasil kolektif melebihi jumlah kontribusi individual.

- Sekelompok individu dengan tujuan bersama
- Sinergi antara anggota untuk hasil optimal
- Interdependensi dan akuntabilitas bersama
- Komitmen terhadap visi yang sama

📖 **Referensi:** Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior*, 18th Edition. Pearson Education.

# Tahapan Pembentukan Tim (Tuckman, 1965)

Bruce Tuckman mengidentifikasi empat tahapan kritis yang dilalui setiap tim dalam perjalanan menuju kinerja optimal. Memahami tahapan ini membantu pemimpin mengantisipasi tantangan dan memfasilitasi perkembangan tim.

1

## Forming

### Pengenalan dan Orientasi

Anggota tim saling mengenal, memahami tujuan, dan mengeksplorasi batasan perilaku. Ketergantungan tinggi pada pemimpin untuk arahan.

2

## Storming

### Konflik dan Perbedaan

Muncul perbedaan pendapat, kompetisi antar anggota, dan tantangan terhadap otoritas. Fase kritis yang memerlukan manajemen konflik.

3

## Norming

### Pembentukan Norma

Tim mengembangkan aturan kerja, norma perilaku, dan kesepakatan bersama. Mulai terbentuk kohesi dan kepercayaan.

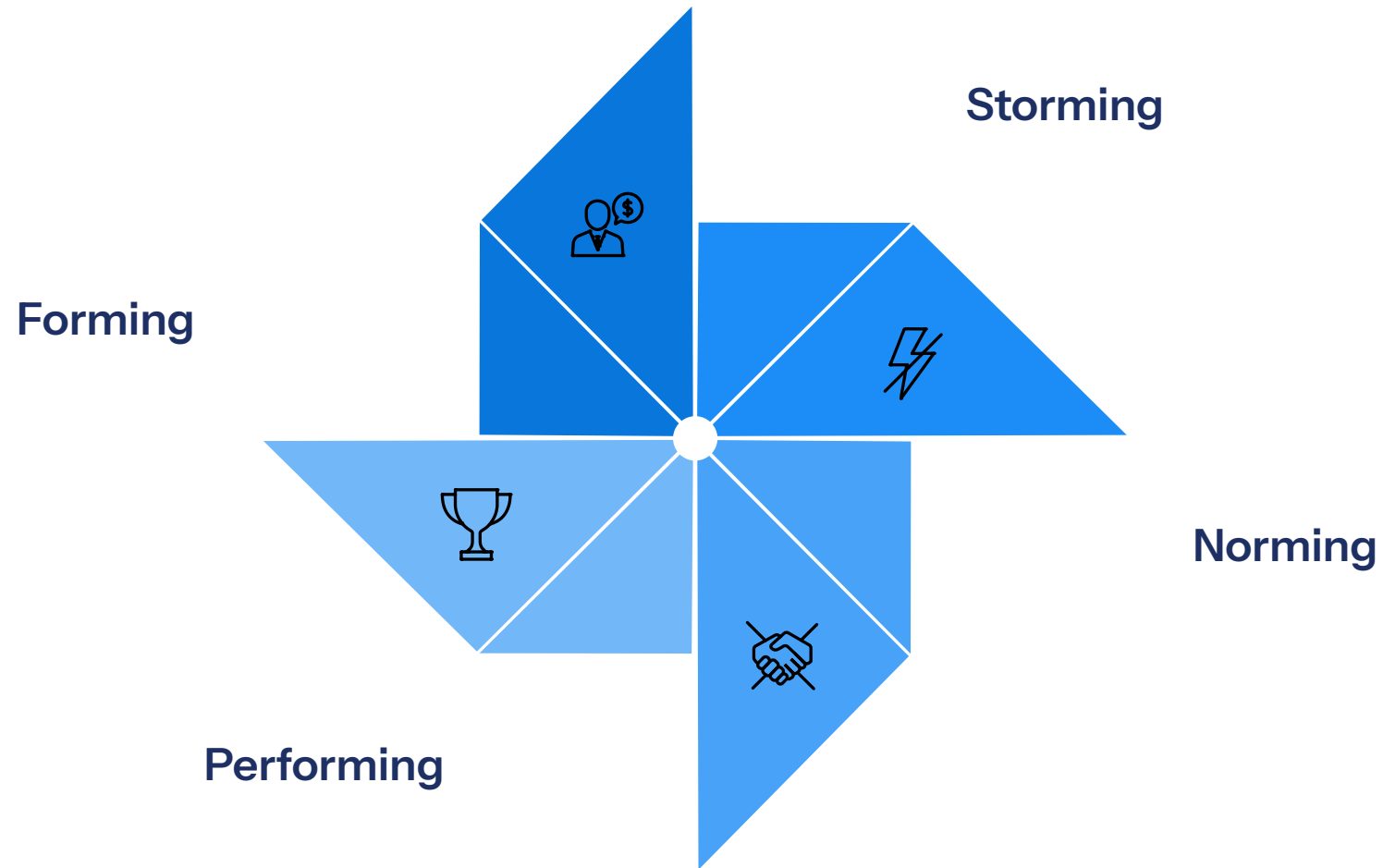
4

## Performing

### Kerja Sama Optimal

Tim berfungsi sebagai unit yang kohesif, fokus pada pencapaian tujuan dengan produktivitas tinggi dan minimal supervisi.

# Siklus Pembentukan Tim



Visualisasi ini menunjukkan bagaimana tim berkembang melalui tahapan yang berurutan, dengan kemungkinan kembali ke tahap sebelumnya ketika ada perubahan anggota atau tujuan.

# Peran dalam Tim

Setiap anggota tim memiliki peran spesifik yang berkontribusi pada keberhasilan kolektif. Kejelasan peran mencegah konflik dan meningkatkan efisiensi.



## Pemimpin

Mengarahkan visi tim, memotivasi anggota, membuat keputusan strategis, dan memastikan pencapaian tujuan.



## Anggota

Melaksanakan tugas sesuai keahlian, berkontribusi pada diskusi, dan mendukung pencapaian tujuan bersama.



## Fasilitator

Menjaga komunikasi tetap lancar, mengelola dinamika kelompok, dan memastikan semua suara didengar.



## Spesialis

Memberikan keahlian teknis khusus, mengadvokasi standar kualitas, dan menjadi sumber pengetahuan.

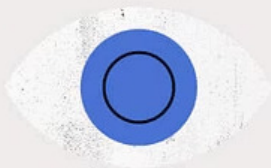
**Referensi:** Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Harvard Business School Press.

# Belbin's team roles

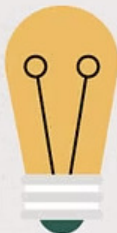
ed

Thought-oriented

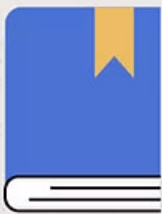
Pe



Monitor  
evaluator



Plant



Specialist

# Tanggung Jawab Anggota Tim

## Prinsip Akuntabilitas

Tanggung jawab dalam tim bukan hanya tentang menyelesaikan tugas individual, tetapi juga tentang **kontribusi terhadap kesuksesan kolektif**.

Setiap anggota harus memahami bagaimana pekerjaan mereka berdampak pada tim secara keseluruhan dan berkomitmen untuk standar kualitas bersama.

1

### Menyelesaikan Tugas Tepat Waktu

Menghormati deadline dan memenuhi komitmen yang telah disepakati bersama.

2

### Berkomunikasi Terbuka dan Jujur

Berbagi informasi relevan, memberikan feedback konstruktif, dan melaporkan hambatan.

3

### Mendukung Anggota Lain

Menawarkan bantuan, berbagi pengetahuan, dan membangun lingkungan kolaboratif.

4

### Bertanggung Jawab atas Hasil Bersama

Menerima akuntabilitas kolektif untuk kesuksesan maupun kegagalan tim.

# Bab 2: Konflik dalam Tim

## Kenapa Terjadi?

Konflik adalah bagian alami dari dinamika tim. Memahami akar penyebab konflik adalah kunci untuk mengatasinya secara efektif dan bahkan mengubahnya menjadi peluang pertumbuhan.



# Definisi Konflik

"Konflik adalah proses yang dimulai ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang dipedulikan pihak pertama."

## Pemahaman Konflik

Konflik adalah benturan kepentingan, nilai, atau tujuan antar anggota tim yang dapat bermanifestasi dalam berbagai bentuk dan intensitas.

- Dapat bersifat konstruktif atau destruktif
- Melibatkan perbedaan persepsi dan ekspektasi
- Memerlukan pengelolaan yang tepat



📖 **Referensi:** McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2010). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.

# Penyebab Konflik Umum

Mengidentifikasi akar penyebab konflik adalah langkah pertama dalam pencegahan dan penyelesaian. Berikut adalah faktor-faktor yang paling sering memicu konflik dalam tim:

## Perbedaan Tujuan dan Ekspektasi

Ketika anggota tim memiliki pemahaman berbeda tentang prioritas, target, atau definisi kesuksesan, konflik tidak terelakkan.

## Komunikasi yang Buruk

Informasi yang tidak lengkap, salah interpretasi, atau kurangnya transparansi menciptakan kesalahpahaman dan ketidakpercayaan.

## Pembagian Tugas Tidak Jelas

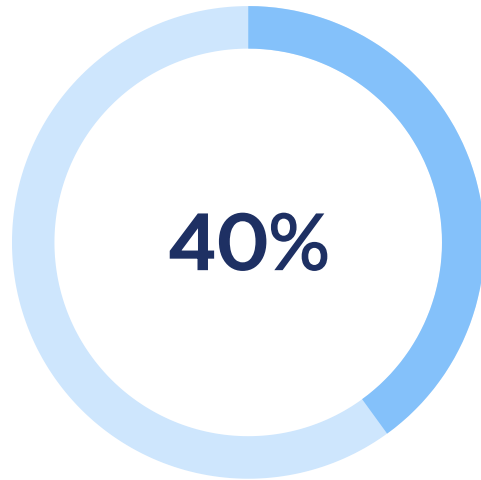
Ambiguitas peran, tanggung jawab yang tumpang tindih, atau beban kerja yang tidak seimbang memicu friksi antar anggota.

## Perbedaan Kepribadian dan Budaya

Gaya kerja yang berbeda, nilai-nilai budaya yang bertentangan, atau preferensi komunikasi yang tidak kompatibel.

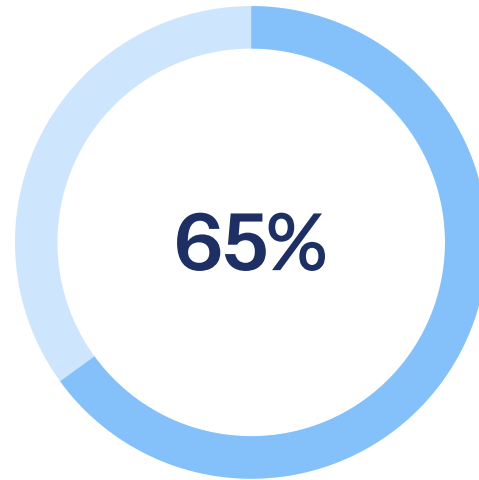
# Dampak Konflik Tidak Terselesaikan

Membiarkan konflik berkembang tanpa intervensi dapat mengakibatkan konsekuensi serius bagi individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan.



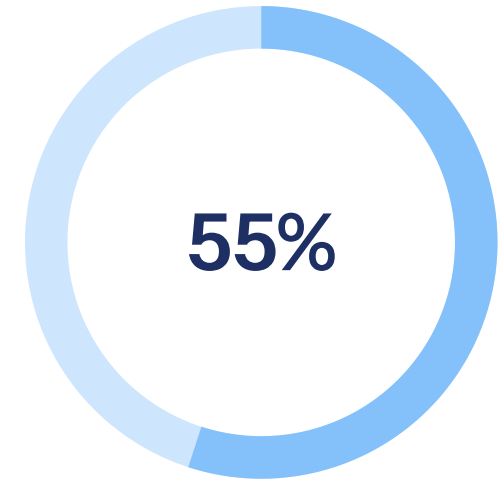
## Penurunan Produktivitas

Waktu dan energi yang terbuang untuk konflik interpersonal daripada tugas produktif



## Peningkatan Stres

Anggota tim melaporkan tingkat stres dan kecemasan yang lebih tinggi dalam lingkungan konflik



## Kerusakan Hubungan

Kepercayaan dan kohesi tim terkikis, menciptakan lingkungan kerja yang toxic

- Meningkatnya absensi dan turnover karyawan
- Penurunan kualitas keputusan karena kurangnya kolaborasi
- Reputasi organisasi yang tercemar
- Hilangnya peluang inovasi dan pertumbuhan

📄 **Referensi:** Amril Huda M., Firman I., Dini Sari (2023). Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi. *Innovative: Journal of Social Science Research*.



# Konflik yang Tidak Ditangani = Kerugian Tim

Setiap hari konflik dibiarkan tanpa penyelesaian, biaya emosional dan finansial terus bertambah. Intervensi dini adalah investasi dalam kesehatan dan produktivitas tim jangka panjang.

# Bab 3: Strategi Penyelesaian Konflik

Menyelesaikan konflik memerlukan pendekatan sistematis yang mengatasi akar masalah sambil mempertahankan hubungan. Strategi berikut telah terbukti efektif dalam berbagai konteks organisasi.

# Mediasi Efektif

## Peran Mediator Netral

Mediasi melibatkan pihak ketiga yang netral—biasanya manajer, HR, atau mediator eksternal—yang memfasilitasi dialog antara pihak-pihak yang berkonflik untuk mencapai resolusi yang dapat diterima bersama.

### Prinsip Mediasi Efektif:

1. **Netralitas:** Mediator tidak berpihak dan tidak memiliki agenda tersembunyi
2. **Kerahasiaan:** Diskusi dijaga privasinya untuk mendorong kejujuran
3. **Fasilitasi Dialog:** Menciptakan ruang aman untuk komunikasi terbuka
4. **Fokus pada Solusi:** Mengarahkan diskusi ke arah hasil yang konstruktif



📄 **Studi Kasus:** Mediasi di perusahaan BUMD Banten berhasil menyelesaikan konflik struktural melalui pendekatan komunikasi terbuka dan fasilitasi pihak ketiga. (Wendi Adhireja, 2025)

# Komunikasi Terbuka

Komunikasi adalah jantung dari penyelesaian konflik. Tanpa saluran komunikasi yang efektif, kesalahpahaman akan terus berkembang dan merusak hubungan tim.

01

---

## Forum Diskusi Rutin

Jadwalkan pertemuan reguler di mana anggota tim dapat menyuarakan kekhawatiran, berbagi perspektif, dan membahas isu sebelum menjadi konflik besar.

02

---

## Mendengarkan Aktif dan Empati

Praktikkan mendengarkan dengan fokus penuh, mengajukan pertanyaan klarifikasi, dan menunjukkan pemahaman terhadap perasaan orang lain.

03

---

## Mencegah Kesalahpahaman Sejak Dini

Konfirmasi pemahaman, dokumentasikan keputusan, dan ciptakan budaya di mana bertanya dianggap positif, bukan tanda kelemahan.

# Pendekatan Win-Win

"Dalam penyelesaian konflik yang efektif, tidak ada pihak yang kalah—semua pihak mendapatkan sesuatu yang bernilai."

## Filosofi Win-Win

Pendekatan win-win berfokus pada menemukan solusi yang memenuhi kepentingan semua pihak, bukan hanya kompromi di mana semua orang kehilangan sesuatu.

### Elemen Kunci:

- Fokus pada kepentingan, bukan posisi
- Mencari opsi yang saling menguntungkan
- Membangun hubungan jangka panjang
- Kreativitas dalam problem-solving

### Kolaborasi

Bekerja bersama untuk menemukan solusi yang memaksimalkan manfaat untuk semua pihak.

### Kompromi

Setiap pihak menyerahkan sesuatu untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima.

📖 **Referensi:** Seny Alfina Amalia Amanda et al. (2024). Strategi dan Pendekatan dalam Mengelola Konflik. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*.

# Pelatihan Manajemen Konflik

Investasi dalam pengembangan keterampilan manajemen konflik memberikan tim alat yang mereka butuhkan untuk menangani tantangan secara proaktif dan profesional.

## Keterampilan Komunikasi

Pelatihan dalam komunikasi asertif, mendengarkan aktif, dan memberikan feedback konstruktif.

## Pengelolaan Emosi

Mengembangkan kecerdasan emosional untuk mengenali dan mengatur emosi diri dan orang lain.

## Teknik Negosiasi

Mempelajari strategi negosiasi win-win dan teknik mediasi untuk resolusi konflik efektif.

📄 **Contoh Program:** Life Skills x Satu Persen menawarkan program pelatihan manajemen konflik yang komprehensif, mencakup simulasi, role-play, dan coaching personal. (2025)



e had  
mental  
health  
ng with  
Keep It  
n Team

PEOPLE VETS

ITCALM.CO.UK



# Pengelolaan Emosi dan Kepemimpinan

## Pemimpin Sebagai Model

Pemimpin yang efektif menunjukkan **pengendalian emosi dan respons yang tenang** dalam situasi sulit, menetapkan standar untuk seluruh tim.

1

### Kesadaran Diri

Pemimpin mengenali emosi mereka sendiri dan bagaimana emosi tersebut memengaruhi orang lain.

2

### Regulasi Emosi

Mengelola reaksi emosional dan memilih respons yang tepat, terutama di bawah tekanan.

3

### Empati

Memahami perspektif dan perasaan anggota tim, menciptakan lingkungan yang inklusif.

4

### Kepemimpinan Suportif

Menyediakan dukungan emosional dan sumber daya untuk membantu tim mengatasi konflik.

# Bab 4: Studi Kasus dan Contoh Nyata

Teori menjadi hidup melalui contoh praktis. Studi kasus berikut menunjukkan bagaimana organisasi nyata menerapkan strategi penyelesaian konflik dengan hasil yang terukur.

### Case Study Analysis

|               |                      |
|---------------|----------------------|
| Prepared By : | [YOUR NAME]          |
| Company :     | [YOUR COMPANY NAME]  |
| Department :  | [YOUR DEPARTMENT]    |
| Email:        | [YOUR COMPANY EMAIL] |

#### I. Executive Summary

This section provides a concise overview of the case study analysis, summarizing the key findings, recommendations, and conclusions derived from the detailed examination of the case.

#### II. Background Information

This section offers a brief overview of the subject company or scenario being analyzed in the case study.

- Company History
- Industry Context
- Key Competitors
- Past Performance Metrics

#### III. Case Study Overview

An outline of the case study scenario includes critical events, decisions, or aspects requiring detailed analysis.

##### A. Scenario Description

# Studi Kasus: Konflik Tim di Perusahaan XYZ

## Latar Belakang

Perusahaan teknologi XYZ mengalami penurunan produktivitas signifikan di departemen pengembangan produk. Investigasi mengungkap konflik internal yang berakar pada pembagian tugas yang tidak jelas dan komunikasi yang buruk antar sub-tim.

### Identifikasi Masalah

**Penyebab:** Pembagian tugas tidak jelas, overlap tanggung jawab, dan kurangnya koordinasi antar sub-tim.

### Intervensi

**Penyelesaian:** Mediasi oleh HR, workshop komunikasi efektif, dan redesign struktur organisasi dengan peran yang lebih jelas.

### Hasil Positif

**Hasil:** Peningkatan produktivitas 25% dalam 3 bulan, pengurangan waktu meeting 30%, dan peningkatan kepuasan karyawan sebesar 40%.

## Pembelajaran Kunci:

- Kejelasan peran dan tanggung jawab adalah fundamental
- Intervensi dini mencegah eskalasi konflik
- Pelatihan komunikasi memberikan dampak jangka panjang
- Metrik kuantitatif membantu mengukur keberhasilan intervensi

# Studi Kasus: Konflik di Organisasi Nonprofit



## Tantangan

- Perbedaan visi tentang arah strategis organisasi
- Konflik kepribadian yang sudah berlangsung lama
- Komunikasi pasif-agresif yang merusak kepercayaan
- Keterbatasan sumber daya untuk intervensi eksternal

## Konteks

Organisasi nonprofit yang fokus pada lingkungan mengalami konflik relasional antar anggota inti tim kepemimpinan, mengancam misi dan keberlanjutan organisasi.

### Solusi

Workshop manajemen konflik selama 2 hari dengan fasilitator eksternal

### Proses

Fasilitasi diskusi terbuka dengan ground rules yang jelas dan aman

### Outcome

Kesepakatan bersama tentang visi, peran, dan protokol komunikasi

Hasilnya, organisasi tidak hanya menyelesaikan konflik tetapi juga memperkuat kohesi tim, meningkatkan retensi volunteer sebesar 50%, dan berhasil meluncurkan tiga program baru dalam tahun berikutnya.

# Bab 5:

# Kesimpulan dan

# Rekomendasi

Pembentukan tim yang efektif dan pengelolaan konflik yang konstruktif adalah kompetensi inti yang menentukan kesuksesan organisasi di era modern. Mari kita rangkum pembelajaran kunci dan langkah praktis ke depan.

# Kunci Sukses Pembentukan Tim dan Penyelesaian Konflik

Organisasi yang unggul memahami bahwa tim yang kuat dan pengelolaan konflik yang efektif bukan kebetulan—keduanya adalah hasil dari investasi sistematis dan komitmen berkelanjutan.



## Peran dan Tanggung Jawab Jelas

Dokumentasikan peran, tetapkan ekspektasi eksplisit, dan tinjau secara berkala untuk memastikan keselarasan.



## Komunikasi Terbuka dan Rutin

Ciptakan budaya transparansi dengan forum reguler, feedback loops, dan kebijakan pintu terbuka.



## Mediasi dan Pelatihan

Investasikan dalam pengembangan keterampilan konflik dan sediakan akses ke mediator terlatih.



## Kepemimpinan Suportif

Pemimpin yang empatik, proaktif dalam mengatasi isu, dan memodelkan perilaku yang diinginkan.

## Rekomendasi Implementasi:

1. Lakukan audit kesehatan tim secara berkala menggunakan survei dan wawancara
2. Alokasikan budget khusus untuk pelatihan dan pengembangan tim
3. Tunjuk champion manajemen konflik di setiap departemen
4. Integrasikan metrik kesehatan tim dalam KPI organisasi
5. Rayakan keberhasilan penyelesaian konflik sebagai pembelajaran organisasi

# Referensi Buku Utama

Materi ini disusun berdasarkan penelitian dan praktik terbaik dari berbagai sumber akademis dan praktisi. Berikut adalah referensi lengkap untuk eksplorasi lebih lanjut:

## **Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019)**

*Organizational Behavior*, 18th Edition.  
Pearson Education.

Buku teks komprehensif tentang perilaku organisasi yang mencakup dinamika kelompok, konflik, dan kepemimpinan.

## **Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993)**

*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.

Karya klasik yang mendefinisikan karakteristik tim berkinerja tinggi dan panduan praktis pembentukan tim.

## **McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2010)**

*Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. McGraw-Hill Education.

Perspektif global tentang perilaku organisasi dengan fokus pada konflik dan negosiasi.

## **Amril Huda M., Firman I., Dini Sari (2023)**

Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi. *Innovative: Journal of Social Science Research*.

Penelitian kontemporer tentang strategi penyelesaian konflik dalam konteks organisasi Indonesia.

## **Seny Alfina Amalia Amanda et al. (2024)**

Strategi dan Pendekatan dalam Mengelola Konflik. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*.

Kajian terkini tentang pendekatan praktis dalam mengelola konflik di berbagai setting organisasi.

# Kuis Akhir Materi

Uji pemahaman Anda tentang materi pembentukan tim, peran, tanggung jawab, dan penyelesaian konflik dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut. Gunakan kuis ini sebagai refleksi pembelajaran dan identifikasi area yang mungkin memerlukan kajian lebih lanjut.

1

## Tahapan Pembentukan Tim

Sebutkan 4 tahap pembentukan tim menurut model Tuckman (1965) dan jelaskan karakteristik utama dari setiap tahap!

2

## Jenis Konflik

Apa perbedaan antara konflik konstruktif dan konflik destruktif? Berikan contoh masing-masing dalam konteks tim kerja!

3

## Strategi Penyelesaian

Jelaskan 3 strategi utama penyelesaian konflik dalam tim yang telah dibahas, serta kapan sebaiknya masing-masing strategi diterapkan!

4

## Komunikasi Terbuka

Mengapa komunikasi terbuka sangat penting dalam mengelola konflik? Sebutkan minimal 3 manfaat konkret dari praktik komunikasi terbuka!

5

## Peran Pemimpin

Sebutkan dan jelaskan 4 peran penting pemimpin dalam penyelesaian konflik tim, termasuk kompetensi yang diperlukan untuk setiap peran!

---

# Terima Kasih!

Semoga materi ini bermanfaat dalam membangun tim yang solid, harmonis, dan produktif. Ingatlah bahwa konflik adalah peluang untuk pertumbuhan jika dikelola dengan bijaksana. Mari bersama-sama menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan saling mendukung!

