

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar belakang**

Sebuah organisasi bisnis ataupun organisasi bidang lain, team work sangat penting. Karena dengan kerjasama tim, di dalamnya ada sebuah persenyawaan antar berbagi potensi sehingga tujuan organisasi bisa tercapai dengan mudah. Kerjasama yang baik dan yang didasarkan pada kebersamaan menghasilkan sebuah ekspektasi. Tetapi yang namanya kerjasama tim merupakan ucapan yang sulit diwujudkan, berbeda dengan pengucapannya seringkali diulang dan dikemas dalam tatabahasa yang enak didengar.

Pengertian team work adalah sebuah sistem pekerjaan yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih untuk mendapatkan tujuan yang direncanakan bersama. Team Work merupakan suatu bentuk kerja sama dalam beberapa sumber daya manusia, berasal dari latar belakang yang berbeda, kedudukannya sama, dan eksis dalam berorganisasi atau perkantoran untuk menjalankan komitmen dan meraih tujuan yang sama.

Kerja sama dalam tim kerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Kerja sama dalam tim kerja akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerja tim. Komunikasi akan berjalan baik dengan dilandasi kesadaran tanggung jawab tiap anggota. Tracy (2006) menyatakan bahwa teamwork merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Teamwork dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya teamwork beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pernyataan di atas diperkuat Dewi (2007) kerja tim (teamwork) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang

memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas.

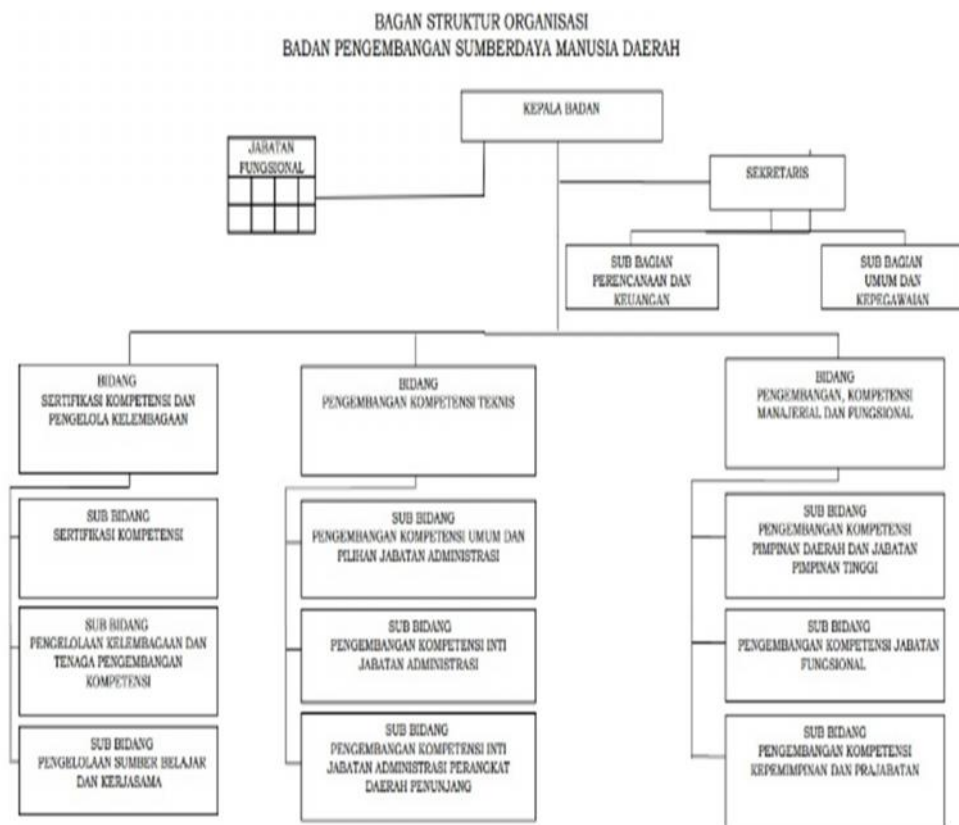
Dengan melakukan teamwork diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan. Stephen dan Timothy (2008) menyatakan teamwork adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Teamwork menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Permasalahan yang dihadapi dalam tim yang terimplementasi dalam sebuah kebijakan formal dalam sebuah institusi birokrasi tidak beda dengan permasalahan Team Working di luar birokrasi, hal ini disebabkan oleh faktor manusia sebagai subyek dalam tim itu sendiri, soliditas tim akan tercermin pada saat proses dan saat akhir proses dari sebuah aktivitas tim yaitu hasil akhir yang dapat dilihat dan dirasakan oleh yang berkepentingan dari sebuah organisasi yang membentuk tim dalam pencapaian sebuah tujuan.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) sebagai sebuah lembaga atau organisasi sesuai Peraturan daerah provinsi nusa tenggara barat Nomor 11 tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan Perangkat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, disebutkan pada Paragraf 3 Badan Daerah Pasal 6, huruf e. disebutkan bahwa Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Daerah merupakan Badan Daerah tipe B melaksanakan Fungsi Penunjang Unsur Pendidikan dan Pelatihan; Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mengacu pada nomenklatur pembentukan badan yang kini visinya adalah: **Visi BPSDMD Provinsi NTB“ Terwujudnya Aparatur yang Kompeten dan Profesional ”** Misi BPSDMD Provinsi NTB

1. Meningkatkan kelancaran dan ketertiban pelayanan internal;
2. Meningkatkan pelayanan sertifikasi aparatur dan kelembagaan;
3. Meningkatkan kompetensi umum, pilihan dan inti jabatan administrasi;
4. Meningkatkan kompetensi manajerial dan fungsional aparatur.

Sesuai dengan Visi dan misi organisasi tersebut dominan pokoknya adalah pengembangan kompetensi. Dalam penyelenggaraan kegiatannya BPSDMD memiliki Struktur organisasi sebagai pedoman tatanan sebagai berikut:



Keterangan:

1. Kepala Badan
2. Sekretaris Badan
3. Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelola Kelembagaan, membawahi subbidang antara lain:
  - a. Subbidang Sertifikasi Kompetensi ;

- b. Subbidang pengelolaan kelembagaan dan tenaga pengembangan kompetensi;
  - c. Subbidang pengelolaan sumber belajar dan kerjasama;
4. Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis, membawahi subbidang antara lain:
- a. Subbidang pengembangan kompetensi umum dan pilihan jabatan administrasi;
  - b. Subbidang pengembangan kompetensi inti jabatan administrasi;
  - c. Subbidang pengembangan kompetensi inti, jabatan administrasi perangkat daerah penunjang.
5. Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional, membawahi subbidang antara lain:
- a. Subbidang pengembangan kompetensi, pimpinan daerah dan jabatan pimpinan tinggi;
  - b. Subbidang pengembangan kompetensi, kepemimpinan dan prajabatan.

Sebagai badan yang bertugas sebagai pengembangan mutu sumberdaya manusia, BPSDMD tidak bisa bekerja sendiri, namun harus menyusun tim kerja dalam rangka koordinasi, kolaborasi dengan stakeholder-stakeholder terkait terutama kepada lembaga, badan, SKPD baik tingkat provinsi maupun tingkat kabupaten kota se Nusa Tenggara Barat. Mulai dari persiapan kegiatan kediklatan, pelaksanaan kegiatan kediklatan dan evaluasi akhir kegiatan kediklatan. Khusus untuk diklat kepemimpinan tingkat IV, diklat kepemimpinan tingkat III, dan diklat kepemimpinan tingkat II, dilakukan tahapan evaluasi. tahapan pertama adalah tahapan Evaluasi dalam bentuk seminar rancangan proyek perubahan, tahapan ke dua adalah tahapan implementasi, dan terakhir adalah tahapan evaluasi monitoring implementasi di tingkat SKPD. Dari tahapan ini kita akan mengetahui sampai sejauh mana tingkat keberhasilan kegiatan yang telah dilakukan sebelumnya. Dari semua kegiatan yang dilakukan oleh BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Barat. Tahapan-tahapan yang dilalui tersebut memerlukan pengkoordinasian

antar lembaga di tingkat provinsi, juga antar lembaga pemerintahan kabupaten/kota.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh **Muhammad Kadafi** (*Staf Pengajar Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Samarinda*) berjudul **“Pentingnya kerjasama tim dan orientasi hasil terhadap kinerja karyawan”** di sebuah lembaga keuangan mikro (LKM) XYZ Samarinda, diketahui bahwa hasil penelitian menunjukkan hubungan antara kerjasama tim (X1) dan orientasi hasil (X2) dengan kinerja pegawai (Y) searah artinya jika kerjasama tim dan orientasi hasil dinaikkan maka kinerja yang dihasilkan akan mengalami peningkatan. ini menunjukkan peranan yang sangat penting antara kerjasama tim dan orientasi hasil terhadap kinerja pada lembaga keuangan mikro (LKM) XYZ. Hasil penelitian juga menunjukkan pentingnya peranan orientasi hasil terhadap kinerja diterjemahkan sebagai budaya kuat dibandingkan dengan kerjasama tim. Implikasi penting dari hasil penelitian ini adalah berkaitan dengan perhatian untuk mempertahankan budaya kerja (kerjasama tim dan orientasi hasil). Budaya kerja (kerjasama tim dan orientasi hasil) haruslah di jadikan nilai –nilai yang menjadi pedoman karyawan untuk membantu perusahaan meningkatkan kinerja karyawan dan tujuan perusahaan.

Stephen dan Timothy (2008) menyatakan teamwork adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Teamwork menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi.

Menurut Daft (2000) dalam sebuah tulisan ilmiah di website oleh Rido Hanal Azmi terdapat 6 (enam) jenis teamwork, yaitu:

1. Tim Formal, tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.

2. Tim Vertikal, tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal.
3. Tim Horizontal, tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tapi berasal dari area keahlian yang berbeda.
4. Tim dengan tugas khusus, tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk diluar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.
5. Tim Mandiri, tim mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.
6. Tim pemecahan masalah, tim pemecahan masalah adalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

Hasil observasi lapangan yang penulis dapatkan langsung di lapangan tempat penulis bekerja yaitu BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Barat, bahwa sebagai organisasi pemerintah yang tugas dan fungsinya sebagai pusat pengembangan pendidikan dan pelatihan, dapat penulis gambarkan dalam sebuah bidang ketika menyelenggarakan kegiatan kediklatan, dilakukan antara lain:

- a. Perencanaan, Rencana kegiatan yang akan dilakukan pada tahun berikutnya didasarkan pada target orang dan tingkat jabatan sehingga kebutuhan usulan didasarkan pada target orang dan tingkat jabatan, karena dari target orang dan tingkat jabatan akan menentukan jenjang diklat yang akan dilaksanakan, seperti diklat

pim tingkat IV atau diklat pim tingkat III dari masing-masing unit kerja (SKPD/Badan provinsi dan kabupaten kota), tentang kebutuhan peningkatan kompetensi bagi para pejabat, baik yang sedang menduduki atau yang promosi untuk menduduki sebuah jabatan. Dalam perencanaan, bidang selaku penyelenggara berkoordinasi dengan bagian program dalam menyusun anggaran berdasarkan satuan biaya yang dibutuhkan dalam satu paket kegiatan. Usulan tersebut dibahas di tingkat SKPD, kemudian dibahas di tingkat provinsi dalam bentuk Musrenbang (Musyawarah rencana pembangunan). Pada kegiatan ini, stakeholder yang terlibat dalam rencana kegiatan ini sudah sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi dan kerjasama.

- b. Penyelenggaraan kegiatan. Pada tahapan ini bidang sebagai stakeholder penyelenggara tidak bisa bekerja sendiri, namun memerlukan bidang lain, baik internal maupun eksternal. Karena kegiatan ini adalah kegiatan bidang namun mengatasnamakan organisasi atau badan. Dalam tahapan ini bidang selaku penyelenggara akan membuat banyak SK (Surat Keputusan) Kepala Badan bahkan Gubernur karena butuh stakeholder terkait, mkisalnya:
  - b.1. Surat Keputusan Penyelenggaraan kegiatan yang melibatkan banyak bidang lain sebagai anggota tim.
  - b.2. Surat tugas sebagai tenaga pengajar (Widyaiswara) ataupun narasumber dari lembaga perguruan tinggi atau badan lain lain yang terkait dengan substansi kegiatan, misalnya Kantor Pajak terkait dengan visitasi peserta dalam rangka pendalaman materi tim efektif atau Kantor Imigrasi terkait pendalaman materi pelayanan publik, dan lain-lain;

Penerapan timwork sangat nampak pada sebuah kegiatan seperti ini, sehingga diperlukan suatu tim yang optimal dalam

menyelenggarakan kegiatan tersebut, seperti yang disampaikan oleh Daft (2000) yang menyebutkan paling tidak ada 6 jenis timwork yang diperlukan dalam menyelenggarakan suatu kegiatan, yaitu: tim formal, tim vertikal, tim horizontal, tim tugas khusus, tim mandiri dan tim pemecah masalah. Tim pemecah masalah adalah sekelompok individu yang beranggota 5 sampai 12 karyawan satu departemen yang bertemu selama beberapa jam tiap pekan untuk membahas cara-cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

- c. Evaluasi. Dalam kegiatan kediklatan yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah, pada tahap evaluasi ini tim yang terlibat dari berbagai stakeholder terkait, karena pada tahapan ini peserta diklat mempresentasikan proyek perubahan yang diinspirasi dalam rangka meningkatkan kinerja lembaga. Pihak-pihak yang memiliki kompetensi sesuai kapasitasnya, misalnya atasan langsung semua peserta diklat yang bertindak sebagai pendampingan seminar, Narasumber yang berasal dari pejabat setingkat lebih tinggi dari mentor, misalnya diklatpim III didampingi mentor (Eselon II) dan narasumbernya berasal dari Kepala Biro atau asisten atau dari dosen perguruan tinggi yang memiliki disiplin ilmu sesuai dengan obyek garapan proyek perubahan peserta.
- d. Evaluasi dan monitoring. Pada tahapan ini yang merupakan kegiatan pasca diklat tidak bisa dilakukan sendiri, namun minimal 2 (dua) orang karena menjangkau semua SKPD Provinsi dan Kabupaten kota yang pejabatnya sebagai lulusan diklat di BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Barat. Evaluasi yang dimaksud adalah monitoring bagi lulusan peserta yang sudah kembali pada jabatannya dan diharapkan melanjutkan proyek perubahan yang dirancang sebelumnya ketika masih sebagai peserta diklat. Hasil monitoring ini dijadikan barometer keberhasilan suatu kegiatan yang sudah dilakukan.



## B. PERMASALAHAN DALAM TIMWORK

Larry Lozette mengemukakan tentang faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan team, yaitu : (1) anggota tidak memahami tujuan dan misi team, (2) anggota tidak memahami peran dan tanggung jawab yang dipikulnya, (3) anggota tidak memahami bagaimana mengerjakan tugas atau bagaimana bekerja sebagai bagian dari suatu team, (4) anggota menolak peran dan tanggung jawabnya.

Pola pikir melayani merupakan penguatan ASN dapat menjadikan timwork menjadi baik dan efektif dalam setiap aksi pelayanannya pada masyarakat. Zuhro (2005) berpendapat bahwa reformasi birokrasi harus dilakukan dengan memperbaiki seluruh sistemnya agar kinerja lembaga pemerintahan dapat segera ditingkatkan. Tiga hal yang perlu dilakukan adalah (1) mengubah pola pikir abdi negara, yang disalahartikan sebagai pengabdian kepada penguasa atau partai politik yang berkuasa, menjadi abdi masyarakat; (2) mengubah pola kerja birokrasi, yang selama ini dianggap sebagai kewajiban rutin yang linear menjadi lebih profesional; (3) memperbaiki hubungan birokrasi dengan masyarakat, yang selama ini jauh agar menjadi lebih dekat. Disamping permasalahan-permasalahan tersebut ada permasalahan lain yang cukup berpengaruh pada individu ASN sesuai dengan perkembangannya, yaitu permasalahan pendapatan dan pengeluaran yang tidak seimbang.

Upaya peningkatan dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia khususnya di kalangan birokrasi, menjadi amanat Undang-undang Aparatur Sipil Negera Nomor: 14 Tahun 2015. Masalah yang dihadapi oleh ASN sampai saat ini adalah masalah *kompetensi dan mind set aparatur*. Untuk menuju aparatur yang berkompeten dan merubah mind set aparatur memerlukan waktu yang tidak singkat, bahkan makan beberapa generasi dan biaya yang tidak sedikit, kedua masalah tersebut merupakan masalah pokok ASN saat ini termasuk di lingkungan BPSDM Provinsi Nusa Tenggara Barat. Mind set tersebut akan sangat nampak ketika seorang ASN terlibat dalam satu tim atau kepanitiaan, yang sering

muncul keluhan-keluhan pada mereka berupa seringnya menanyakan honor-honor yang belum dibayar, aparaturnya akan sangat bergairah sekali dalam melakukan pekerjaan ketika akan menerima insentif berupa honor, setelah itu hilang lagi semangatnya, belum lagi hadir tidak tepat waktu karena alasan pribadi antar anak dan antar isteri. Tidak salah kalau masyarakat komplain atas pelayanan masyarakat dari ASN yang lambat.

Apa yang menjadi masalah terhadap ASN saat ini, menjadi perhatian pemerintah untuk merubah mind set dan meningkatkan kompetensi Aparatur, BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Barat adalah salah satunya lembaga di provinsi yang diberi kewenangan untuk melakukan perubahan paradigmanya itu dalam bentuk diklat baik dalam bentuk manajerial maupun teknis.

### **C. RUMUSAN MASALAH AUTENTIK**

Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan kegiatan kediklatan pada BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Barat berkisar pada permasalahan teamwork dalam melaksanakan kegiatan kediklatan yang berpengaruh terhadap kualitas keluaran yaitu berupa lulusan sekaligus sebagai study kasus. Dalam tulisan ini rumusan masalah yang akan dikaji sesuai dengan pertanyaan yang disampaikan oleh Margot Helphand (1994), setiap anggota seharusnya mampu menjawab pertanyaan “Mengapa saya berada disini”, sesuai dengan kajian ini maka, rumusan masalahnya adalah:

1. Sudahkah anggota teamwork melakukan Pencatatan dan pendokumentasian semua kegiatan yang akan dilakukan oleh Team, termasuk mencatat hal-hal penting hasil rapat-rapat, serta membuat notulen rapat-rapat, tentang kegiatan kediklatan yang akan dilaksanakan.
2. Apakah anggota teamwork yang bertugas saling mengingatkan anggota team lain berjalan sesuai jadwal.

3. Apakah ada anggota teamwork yang standby setiap saat sebagai penjaga gawang yaitu anggota team yang bertugas menyemangati anggota team yang lain sehingga terjadi keseimbangan partisipasi seluruh anggota, dan
4. Apakah ada pandangan anggota teamwork yang terlibat mempunyai perbedaan pandangan dengan anggota team yang lain, sehingga isu-isu yang ada dilihat dari berbagai sisi.

Sedangkan untuk mengacu kepada tercapainya keluaran yang diharapkan dari kegiatan kediklatan sesuai dengan rumusan masalah dalam kajian anggota teamwork memiliki ciri-ciri yang baik sebagai berikut:

1. Memberi semangat pada anggota team yang lain untuk berkembang;
2. Respek dan toleran terhadap pendapat berbeda dari orang lain;
3. Mengakui dan bekerja melalui konflik secara terbuka;
4. Mempertimbangkan dan menggunakan ide dan saran dari orang lain;
5. Membuka diri terhadap masukan (*feedback*) atas perilaku dirinya;
6. Mengerti dan bertekad memenuhi tujuan dari team;
7. Tidak memposisikan diri dalam posisi menang atau kalah terhadap anggota team yang lain dalam melakukan kegiatan;
8. Memiliki kemampuan untuk mengerti apa yang terjadi dalam team.

#### **D. TUJUAN KAJIAN**

Dari rumusan masalah tersebut di atas, penulis ingin menyajikan seperti apa teamwork penyelenggara kedikalatan yang dilakukan oleh lembaga tersebut saat ini. Sebab keberhasilan sebuah teamwork dapat dilihat dari bagaimana sebuah ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim. Tracy (2006) menyatakan bahwa teamwork merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Hal ini harus disadari semua anggota team karena di dalamnya beranggotakan orang-orang yang memiliki

perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan. Jadi jelas bahwa tujuan ini adalah untuk menilik seberapa jauh kinerja teamwork mempengaruhi kualitas lulusan kediklatan.

## **E. MANFAAT KAJIAN**

Sebagaiman telah dikemukakan dalam tujuan kajian tersebut pada poin D, bahwa dengan memiliki kinerja teamwork tersebut kita dapat mengetahui bahwa teamwork dalam sebuah organisasi sangat menentukan keberhasilan dari segi kualitas lulusan. Apa yang menjadi tujuan pembelajaran dalam kediklatan dapat diukur dari sinegitas sebuah team kerja dalam organisasi, sebab bagian-bagian yang ada dalam sebuah organisasi merupakan pengelompokan dari segi tupoksi yang berbeda namun semua itu merupakan teknis dalam pembagian tugas yang berbeda-beda itu, dengan pembagian tugas yang berbeda-beda itulah diperlukan sinegitas sumberdaya saling mendukung untuk mencapai tujuan yang sama yaitu pengembangan sumberdaya manusia aparatur di provinsi nusa tenggara barat.

## **II. PEMBAHASAN HASIL**

### **a. Pengertian, Kerangka konsep, Defenisi operasional**

Sebagaimana disampaikan oleh beberapa ahli tentang pengertian teamwork, sebagaimana disampaikan oleh Tracy (2006) menyatakan bahwa teamwork merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Dewi (2007) bahwa kerja tim (teamwork) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan teamwork diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan.

Stephen dan Timothy (2008) menyatakan teamwork adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Teamwork menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Teori yang dikemukakan oleh Stephen dan Timothy (2008) senada dengan teori tim yang efektif yang dikemukakan oleh Smither, Houston, McIntire (1996). Menurut Smither, Houston, McIntire (1996), tim yang efektif adalah sebuah tim yang memungkinkan anggotanya untuk bisa menghasilkan penyelesaian tugas yang lebih besar jumlahnya dibandingkan dengan hasil kerja perorangan karena hasil kerjanya merupakan hasil dari kontribusi anggota-anggota tim secara bersama-sama.

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Burn (2004), yang menyatakan bahwa efektifitas tim atau tim yang efektif merupakan tim kerja yang anggota-anggotanya saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dan memiliki sikap yang saling mendukung dalam kerjasama tim.

Dalam kajian ini sesuai dengan pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut dapat dikatakan, bahwa teamwork merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi, Team beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan, di dalamnya terjadi saling ketergantungan yang kuat, Menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Tim yang efektif adalah sebuah tim yang memungkinkan anggotanya untuk bisa menghasilkan penyelesaian tugas yang lebih besar jumlahnya dibandingkan dengan hasil kerja perorangan karena hasil kerjanya merupakan hasil dari kontribusi anggota-anggota tim secara bersama-sama. Anggota-anggotanya

saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan. Konsep-konsep teamwork dapat digambarkan sebagai berikut.



Dari pengertian, kerangka konsep tersebut dapat disimpulkan bahwa defenisi teamwork secara operasional merupakan konsep kehidupan manusia itu sendiri yang dilahirkan secara fitrah bahwa manusia sebagai makhluk sosial senantiasa membutuhkan orang lain. Meskipun hidup berkecukupan, kecerdasan yang cukup dan kekuatan fisik yang cukup, ia akan selalu membutuhkan lingkungan dimana dia bisa berbagi, saling memberi *support* dan bergotong royong. Manusia tidak hanya membutuhkan agama, ilmu pengetahuan, atau hiburan atau kesenian, tetapi juga kebersamaan. Semuanya diperlukan. Karena dengan agama hidup lebih terarah, dengan pengetahuan hidup akan lebih mudah, dengan seni hidup lebih indah dan dengan kebersamaan hidup akan lebih bermanfaat.

Dalam definisi singkat, *teamwork* merupakan serangkaian nilai, sikap dan perilaku dalam sebuah tim. Sehingga tidak selalu terdiri dari sekumpulan orang dengan gaya, sikap, maupun cara kerja yang sama. Perbedaan antar tim justru merupakan potensi yang akan membuat sebuah tim menjadi kreatif dan inovatif. Untuk mencapai kerjasama tim yang baik perlu ditumbuhkan sikap positif di antara anggota tim. Antara lain kebiasaan untuk saling mendengarkan sehingga tercipta komunikasi yang baik, memberikan

dukungan kepada anggota tim yang membutuhkan, dan apresiasi terhadap kontribusi dan pencapaian yang diperoleh dari setiap anggota tim.

Sebuah *teamwork* akan menjadi penentu mulus tidaknya perjalanan organisasi, sehingga sangat diperlukan adanya kerjasama yang baik dalam melaksanakan tanggung jawab dalam keorganisasian lembaga atau Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Nusa Tenggara Barat.

b. Kualitas, dalam kaitan dengan lulusan diklat BPSDM Provinsi NTB

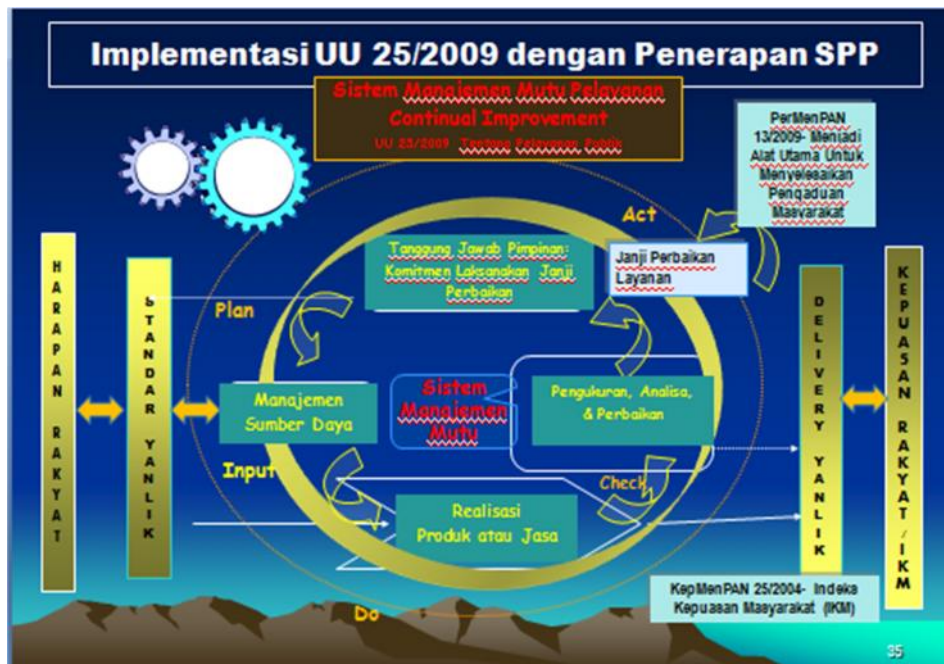
Kualitas sama dengan mutu. Mutu merupakan ciri dan karakter menyeluruh dalam suatu produk atau hasil, artinya bila dikaitkan dengan kualitas lulusan berarti adanya peningkatan mutu personal yang terdiri dari meningkatnya kemampuan dari segi knowledge, skill dan sikap dari lulusan sehingga meningkatkan mutu pelayanan erat kaitannya dengan seberapa jauh para peserta diklat tersebut mendapatkan pengaruh setelah mengikuti diklat di BPSDM Provinsi Nusa Tenggara Barat. Untuk bias melihat ini sebagai hasil produk lulusan akan dapat dilihat dan dirasa oleh pengguna layanan, kecepatan pelayanan dan mutu pelayanan di lingkup tugas dan fungsinya sebagai pejabat aparatur. Sebagai pejabat aparatur pemerintah para peserta diklat tersebut akan dapat meningkatkan 3 kompetensinya sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 ketentuan umum pasal 1 angka 13,14, 15.

Angka 13. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan. 14. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. 15. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku

dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Hasil dari peningkatan kapasitas tersebut sangat erat kaitannya dengan mutu layanan Sesuai dengan definisi dari ISO, **TQM** yaitu "suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat."

Konsep berpikir dengan mengutamakan mutu layanan sesuai dengan konsep dan kebijakan pelayanan publik sebagai berikut:



c. Hubungan antara konseptual dan operasional dalam teamwork

Michael West memaparkan, ada dua dimensi dari fungsi tim, yaitu tugas yang harus diemban oleh tim dan faktor-faktor sosial yang mempengaruhi bagaimana para anggotanya merasakan tim sebagai sebuah unit sosial. Tugas yang harus diemban tim yaitu menjalankan seluruh



program pelayanan yang sesuai dengan aturan organisasi yang baik, di mana dalam setiap tugas kerja selalu ada tujuan, strategi, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Semua akan efektif jika dikerjakan dalam sebuah tim kerja. Tetapi tim kerja merupakan satu unit sosial yang mempengaruhi kerja tim. Dengan perkataan lain, di dalam tim terdapat interaksi sosial yang unik dan kompak.

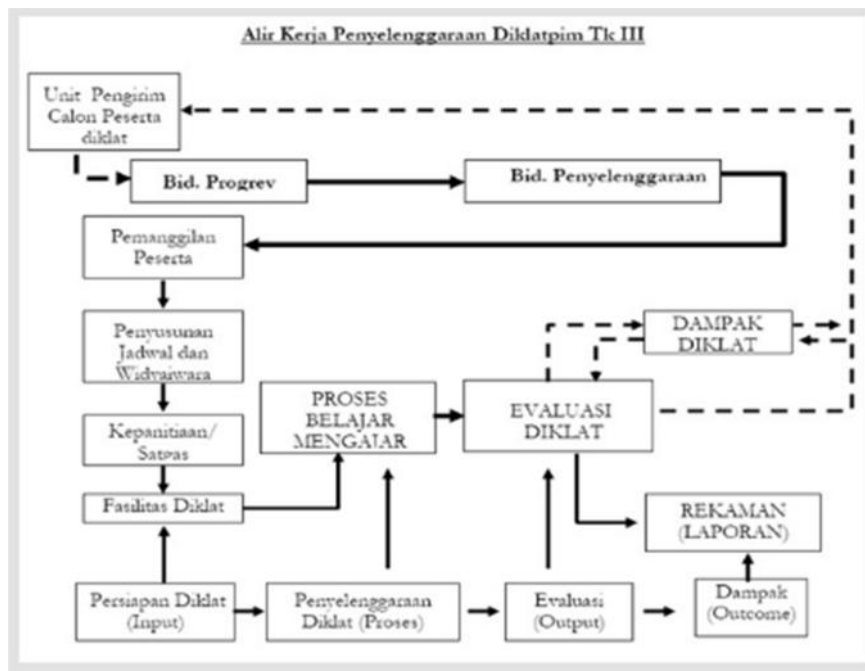
Tim terdiri atas kumpulan individu yang memiliki perbedaan emosi, sosial, dan berbagai kebutuhan manusia, yang membuat tim secara keseluruhan dapat membantu atau bahkan membuat frustrasi. Hal ini disebabkan tim bukan saja berkumpul dan menjalankan tugas organisasi, tetapi ada yang penting dan perlu mendapatkan perhatian, yakni relasi sosial dalam kebersamaan mereka sebagai sebuah tim kerja. Relasi antarpribadi yang akrab dan terbuka untuk bekerja dengan satu hati, satu pikiran dan satu kehendak, akan menolong tim kerja berjalan dengan efektif.

Terkait hubungan antara teamwork dengan lulusan dalam kediklatan merupakan hubungan yang saling mempengaruhi keduanya dalam menentukan kualitas lulusan diklat itu sendiri, sehingga program apapun yang diinginkan sesuai dengan visi dan misi organisasi tidak akan memberikan kualitas lulusan yang bermanfaat bagi pengembangan diri peserta serta dampak bagi organisasinya, sehingga teamwork yang terdiri dari berbagai komponen harus sinergi menjadi penentu keberhasilan diklat itu sendiri.

Adapun komponen yang dimaksud adalah:

- Pengelola diklat
- Penyelenggara diklat
- Tenaga Pengajar (Fasilitator dan Widyaiswara
- Pengelolaan Sistem Informasi Diklat

Dalam kegiatan kediklatan komponen-komponen tersebut harus bersinergi sebagai teamwork-eamwork yang bekerja sama dalam sebuah penyelenggaraan kediklatan. Hal ini akan tercermin dalam sebuah bagan proses, sebagai berikut:



Apabila semua teamwork dalam setiap proses ini bekerjasama dengan treamework yang lainnya maka akan menghasilkan lulusan yang sesuai dengan rencana program yang telah disusun sebelumnya sebagai wujud pencapaian misi kediklatan untuk menciptakan pemimpin perubahan yang mampu mengatasi persoalan yang semakin kompleks dalam layanan pada masyarakat.

d. Hasil / Lulusan

Lulusan sebagai hasil akhir dari sebuah proses kediklatan merupakan cerminan dari sebuah upaya untuk menjadikan lulusan sebagai pemimpin perubahan di instansinya, sehingga dalam pelayanan pada masyarakat lebih efektif dan efesien.

Bagaimana sebuah program kediklatan dapat menghasilkan lulusan yang berkualifikasi harus mencerminkan kesiapan-kesiapan yang diperlukan dalam sebuah kediklatan, sebagai contoh dalam sebuah kediklatan harus ada evaluasi awal sebelum penyelenggaraan diklat dilaksanakan, seperti:

Penilaian kinerja penyelenggaraan adalah upaya untuk menentukan tingkat kinerja penyelenggara. Aspek yang dinilai terhadap kinerja penyelenggara adalah sebagai berikut :

1. Efektifitas penyelenggaraan.
2. Kesiapan dan ketersediaan sarana diklat.
3. Kesesuaian pelaksanaan program dengan rencana.
4. Kebersihan kelas, asrama, kafetaria, dan toilet.
5. Ketersediaan dan kelengkapan bahan diklat.
6. Ketersediaan fasilitas olahraga, kesehatan, dan ibadah.
7. Pelayanan terhadap peserta dan fasilitator.
8. Administrasi diklat peserta meliputi :

Ketika sebuah diklat telah dilaksanakan maka keseluruhan rangkaian proses tersebut, akan bias kita ukur dari hasil penyelenggaraan yang tercermin dari sebuah proses hasil dari peserta itu sendiri.

Hasil akhir tersebut harus melalui tahapan evaluasi penyelenggara kediklatan yang melibatkan semua unsur penyelenggara, yang akan melakukan evaluasi terhadap peserta kediklatan. Dalam evaluasi tersebut komponen-komponen penilaian dapat mencerminkan kualifikasi kelulusan seorang peserta diklat sebagai berikut:

- Sangat Memuaskan (skor : 92,5 – 100);
- Memuaskan (skor : 85 – 92,4)
- Baik Sekali (skor : 77,5 – 84,99)
- Baik (70 – 77,4); serta
- Tidak Lulus (skor dibawah 70).

### III. KESIMPULAN

Persiapan diklat melalui Bidang Program dan Evaluasi, khusus Diklatpim III menjabarkan struktur program dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) menjadi jadwal operasional harian sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh LAN. Di samping itu melakukan proses persiapan-persiapan yang meliputi widyaiswara, modul, peserta yang berkaitan dengan Diklatpim. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan diklat, maka Bidang Program dan Evaluasi melakukan persiapan evaluasi terhadap seluruh jenis diklat dengan menggunakan format evaluasi yang telah ditetapkan dengan 3 kelompok evaluasi yaitu; evaluasi terhadap peserta, evaluasi terhadap penyelenggaraan, dan evaluasi terhadap widyaiswara.

Pelaksanaan diklat ditugaskan kepada Bidang Penyelenggaraan, setelah menerima program dan peserta dari Bidang Program dan Evaluasi. Bidang Penyelenggara melakukan persiapan-persiapan, antara lain; pemanggilan peserta, penerimaan, penyusunan jadwal, kelengkapan peserta, proses pembelajaran, observasi lapangan, seminar, verifikasi widyaiswara, penutupan, pengembalian peserta dan pelaporan penyelenggaraan diklat.

### REKOMENDASI

Kepada penyelenggara supaya terus mengivaluasi diri kedalam dari semua proses yang ada, sehingga kelemahan-kelemahan yang ada pada proses penyelenggaraan selanjutnya menjadi lebih baik dan mendekati kesempurnaan dari sebuah proses, karena ketika penyelenggaraan tidak membuat catatan dan tidak menganggap catatan kecil tidak berharga maka catatan kecil itu akan berubah menjadi catatan besar yang berdampak pada lulusan diklat itu sendiri. Dalam rekomendasi ini hendaklah memperhatikan empat dimensi tim yang efektif :

1. Dimensi Personal
  - a. Tim yg efektif memiliki komitmen yg dalam satu dengan yang lain.
  - b. Segepan tim saling menularkan anthusiasme.

- c. Setiap orang rindu memberi kontribusi demi mencapai tujuan bersama.
- 2. Dimensi Relational
  - a. Tim yang efektif berkomunikasi secara terbuka dan jujur.
  - b. Mereka berkolaborasi dengan kesediaan untuk saling melengkapi demi mencapai tujuan bersama.
  - c. Mereka manage konflik secara bijak.
- 3. Dimensi Strategis
  - a. Tim yang efektif fokus kepada visi yg menjadi pendorong untuk terus maju bersama.
  - b. Mereka menyepakati dan mengikuti sasaran yang jelas.
- 4. Dimensi Proses
  - a. Tim yang efektif sangat terbuka terhadap perubahan.
  - b. Mereka memiliki kesadaran yang kuat akan keterkaitan segenap anggota tim.

**Daftar :Tabel/Gambar:**

1. Bagan Struktur Organisasi BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Barat, sesuai Perda Nomor:11 Tahun 2016;
2. Konsep Teamwork pada instansi pemerintah atau team sepak bola;
3. Konsep dan kebijakan pelayanan publik, sesuai UU 25 Tahun 2009;
4. Bagan proses/alir kegiatan penyelenggaraan kediklatan;

**Daftar Pustaka:**

1. <http://www.jaringnews.com/ekonomi/umum/14264/berikut-ini-sejumlah-kesalahan-mendasar-team-work>.
2. <http://rihanaz.blogspot.co.id/2013/10/teamwork-kerjasama-team-implikasi.html>.
3. Muhammad Kadafi, (*Staf Pengajar Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Samarinda*) Pentingnya kerjasama tim dan orientasi hasil terhadap kinerja karyawan
4. Provinsi Nuusa Tenggara Barat, Peraturan Nomor 11 tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat
5. <https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/03/12/memperbaiki-mutu-pondidikan-melalui-team-work>
6. <http://repository.usu.ac.id>. Team work dalam landasan teori
7. <http://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-total-quality-management-tqm>
8. Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017
9. <http://sashaannisa18.blogspot.co.id/2015/03/makalah-team-work.html>
10. <https://goenable.wordpress.com/tag/diklatpim/>