



Pengembangan Tim Kerja Menggunakan Model Open-System

Satria Efandi^{1✉}

¹Magister Profesi Psikologi, Universitas Ahamd Dahlan Yogyakarta

satriaefandi@gmail.com

Abstract

Team management is needed to support the achievement of organizational goals. One form of good team management also includes efforts to understand and develop the team. The purpose of team development is to ensure that the team can consistently produce the required performance to help organizational processes. This study uses the Open-System model as an effort to understand and carry out team development. The object of this study is the components in one of the teams, namely the Human Resource Development (PSDM) team with team members and the team's environmental conditions. The data collection methods used were interviews with team members, observations of the team's work environment, and document studies on team performance profiles. Data analysis is carried out by integrating findings that have been categorized based on the Open-System model qualitatively. The findings of this study indicate that the Open-System model is able to provide a structured picture of the condition and performance of the HRD team. The main problem condition is that the team work target is not yet solid. The intervention used in responding to the team's assessment results is the preparation of team performance targets using special key performance indicators for the team, so this research is very helpful in developing excellent performance.

Keywords: Development, Team Work, Open-System Model, Human Resource Development (PSDM), Intervention.

Abstrak

Pengelolaan tim diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Salah satu bentuk pengelolaan tim yang baik juga meliputi upaya untuk memahami dan mengembangkan tim. Tujuan dari pengembangan tim adalah untuk memastikan tim dapat konsisten menghasilkan kinerja yang diperlukan membantu proses organisasi. Studi ini menggunakan model Open-System sebagai upaya memahami dan melakukan pengembangan tim. Objek studi ini adalah komponen yang ada didalam salah satu tim yakni tim Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dengan anggota tim serta kondisi lingkungan tim. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara terhadap anggota tim, observasi lingkungan kerja tim, dan studi dokumen terhadap profil kinerja tim. Analisa data dilakukan dengan mengintegrasikan temuan yang telah dikategorikan berdasarkan model Open-System secara kualitatif. Temuan studi ini menunjukkan bahwa model Open-System mampu memberikan gambaran terstruktur mengenai kondisi dan kinerja tim PSDM. Kondisi permasalahan utama yang didapat adalah target kerja tim yang belum solid. Intervensi yang digunakan dalam menanggapi hasil asesmen tim adalah penyusunan target kinerja tim menggunakan key performance indicator khusus bagi tim, sehingga penelitian ini sangat membantu dalam mengembangkan kinerja dengan sangat baik.

Kata kunci: Pengembangan, Tim Kerja, Model Open-System, Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), Intervensi.

© 2021 PSY165 Journal

1. Pendahuluan

Sebuah perusahaan dan organisasi agar mampu menyelesaikan pekerjaan ataupun untuk mewujudkan tujuan dengan baik serta sesuai dengan yang diharapkan akan membutuhkan efektifitas dari kinerja internal didalam diri perusahaan tersebut [1]. Salah satu upaya untuk membuat kinerja internal perusahaan menjadi lebih tepat guna dan efisien maka membutuhkan kelompok kerja atau yang dikenal dengan istilah tim kerja. Tim kerja secara adalah kelompok formal yang terdiri dan individu-individu terpisah dan bertanggung jawab atas tercapainya suatu sasaran [2]. Tujuan dibentuknya tim adalah agar pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien dibandingkan apabila pekerjaan tersebut dilakukan secara individu [3], [4]. Fungsi tim dalam perusahaan adalah untuk membantu perusahaan

secara spesifik menangani serta mengelola fungsi tertentu dengan mendelegasikan serta memberdayakan tim tersebut dengan tetap terhubung dan berikan dukungan yang proporsional demi pencapaian tujuan tersebut [5].

Sebuah tim kerja dapat efektif apabila memiliki kapasitas kinerja. Kapasitas yang dimiliki berupa kemampuan mencapai tujuan bersama, situasi kerja yang suportif antar anggota tim, memiliki antusiasme kerja yang tinggi, koordinasi kerja antar anggota tim berjalan dengan tertib, antar anggota tim saling terhubung dengan rasa kepercayaan dan komitmen yang terbentuk lewat iklim komunikasi yang kondusif, memiliki pembagian tugas yang seimbang dan adil, serta adanya upaya untuk mengembangkan kualitas tim dari waktu ke waktu [6], [7]. Kondisi tim yang dapat berfungsi secara efektif semakin membantu perusahaan

atau organisasi dengan meningkatkan produktivitas dan pencapaian potensi-potensi perusahaan lainnya yang berasal dari dukungan internal [8], [9], [10].

Salah satu tim kerja yang berguna untuk membantu perusahaan menggapai tujuannya adalah kelompok yang berfungsi untuk mengelola perkembangan sumber daya manusia didalam perusahaan. PT. XYZ memiliki fungsi tersebut dan diberi nama Tim Pengembangan Sumber Daya Manusia atau yang disingkat dengan tim PSDM. Tim PSDM merupakan tim yang bertugas dan bertanggung jawab untuk melakukan segala bentuk program yang bertujuan dalam mengembangkan kapasitas sumber daya manusia. Tujuan tim ini adalah meningkatkan kinerja dari karyawan agar sesuai dengan visi dan misi serta tujuan strategis perusahaan. Beberapa program kerja pengembangan sumber daya manusia yang dijalankan tim tersebut mulai dari kegiatan asesmen kinerja karyawan, pengadaan karyawan, pengelolaan kegiatan magang, konseling dan metoring karyawan, *talent management program*, pengelolaan *transfer knowledge* kepada seluruh karyawan. Disamping itu, tim juga melakukan pengelolaan kompetensi dan potensi karyawan, pengembangan budaya perusahaan, penilaian kinerja karyawan, hingga pada pengelolaan pensiun karyawan baik yang terkena pemutusan hubungan kerja maupun pensiun purna tugas. Fungsi-fungsi berikut dilaksanakan dengan ditangani oleh sumber daya-sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas pada bidangnya masing-masing.

Hal yang menjadi perhatian utama terhadap kinerja tim itu saat ini adalah mengenai kualitas kinerja tim. Terdapat beberapa indikasi dari isu kinerja yang terjadi yakni diantaranya muncul permasalahan terkait ketidakefektifan program yang dibuat dan dijalankan oleh tim terhadap pengembangan kompetensi karyawan lewat temuan audit perusahaan. Kemudian terdapat beberapa proyek kerja jangka panjang yang masih tertunda pelaksanaannya dikarenakan ketidakmampuan tim mengelola prioritas tugas secara teratur. Berkutnya dari sisi kostumer terdapat beberapa komplain terhadap tim mengenai ketidakpuasan atas transparansi serta kualitas asesmen dalam memprofil kinerja karyawan secara periodik.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada proses kerja yang ada, maka dilakukan identifikasi dengan penggalian data terhadap dinamika tim yang ada sehingga nantinya akan dapat mendukung setiap langkah yang diterapkan oleh perusahaan. Langkah tindakan *assesment* dalam mengatasi permasalahan yang ada secara detail dapat dilakukan dengan menggunakan metode diagnosa kelompok yang relevan diterapkan dalam konteks perusahaan. Dalam penelitian ini metode asesmen diagnosa kelompok yang diterapkan adalah Open-System model yang dikembangkan oleh Cumming & Worley tahun 2015 [11]. Metode ini membantu memahami dinamika kinerja kelompok dalam perusahaan dengan

memperhatikan interaksi antar komponen yang ada didalam kelompok serta keterkaitannya dengan lingkungan perusahaan secara keseluruhan [12], [13].

1.1. Tim kerja

Tim kerja adalah sekumpulan orang yang dapat terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka untuk menyelesaikan sebuah tugas yang spesifik [14]. Tim kerja memiliki tiga aspek pembangun yakni memiliki anggota yang beragam. Tim memiliki interaksi yang terarah dan konsisten, serta memiliki kesamaan tujuan utama yang didukung dengan kompetensi serta potensi yang diperlukan [15], [16]. Tim kerja terdiri dari kelompok orang yang memiliki kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang berbeda secara bersama-sama dalam satu tujuan. Semakin kompleks suatu perusahaan dan organisasi maka semakin beragam jenis tim yang dapat dibentuk untuk membantu menangani fungsi tertentu didalamnya [17]. Tim kerja dibentuk tidak hanya berdasarkan urgensi yang dimiliki perusahaan namun juga melawati serangkaian proses.

Tahap-tahap dalam pembentukan tim kerja dimulai dari mendefinisikan dan menstrukturisasi proses kerja. Tahap sosialisasi prosedur dan aturan kerja kepada anggota, kesadaran akan upaya membangun kepercayaan dan relasi antar anggota tim, penyesuaian dan pengelolaan konflik dalam tim, mengembangkan kesadaran untuk menyatukan visi dan misi. Tahap ini harus memiliki tujuan yang sama, kematangan proses kerja tim, hingga ditutup dengan pengakhiran kontrak kerjasama dalam tim untuk tim bersifat temporer.

1.2. Model Open-System

Model Open-System yang digunakan dalam upaya asesmen dan pengembangan tim didasarkan pada konsep stuktur organisasi yang dikemukakan oleh Cumming & Worley tahun 2015. Pada metode ini terdapat beberapa prinsip yang digunakan dalam melihat gambaran dari sebuah kelompok. Prinsip ini merupakan teknik memperngaruhi lingkungan setiap individu yang melakukan proses. Prinsip interaksi dalam merespon lingkungannya sangat memperhatikan tiga hal yaitu input, proses, serta output [18]. Metode ini juga membentuk kelompok yang merupakan salah satu sub sistem yang saling mempengaruhi baik antara individu didalamnya ataupun organisasi secara menyeluruh. Prinsip terakhir dalam metode ini juga memperhatikan antara kesesuaian dengan input, proses, dan output. Kesesuaian dalam kelompok merupakan salah satu sub sistem dalam organisasi.

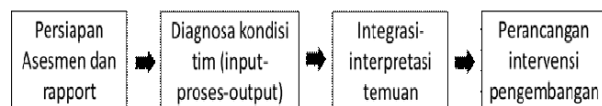
Komponen input yang dikelola oleh tim meliputi desain organisasi dan lingkungan. Input berperan sebagai masukan dan dasar yang menentukan bagaimana aktivitas tim dan pola kerja yang akan digunakan oleh tim. Selanjutnya desain organisasi mencakup segala aspek-aspek kerja yang terdapat dalam organisasi.

Lingkungan organisasi mencakup iklim kerja yang terbentuk baik secara fisik maupun sosial dilingkungan organisasi. Komponen proses merupakan aspek-aspek pembangun kelompok itu sendiri untuk berkinerja. Aspek-aspek kelompok berupa tujuan, struktur tugas, komposisi anggota, norma kelompok, serta fungsi dari tiap sumber daya yang ada didalam kelompok tersebut. Komponen output yang merupakan luaran atau produk yang dihasilkan oleh kelompok. Keluaran kelompok ini dapat dibagi menjadi efektifitas kerja kolektif dan kepuasan anggota kelompok.

2. Metodologi Penelitian

Model Open-System dalam studi ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif yang dilakukan adalah proses pengumpulan data dan analisa yang dilakukan berdasarkan pada latar alamiah dengan mendeskripsikan temuan-temuan yang terdapat dilapangan secara nyata [19], [20]. Instrumen yang digunakan untuk mengidentifikasi tim kerja dengan model Open-System ini adalah wawancara terstruktur, observasi lingkungan kerja, serta studi dokumen. Wawancara dilakukan dengan seluruh anggota tim tim PSDM di PT. XYZ. Observasi dilakukan dengan mengamati interaksi dan suasana kerja di lingkungan perusahaan tempat tim PSDM berada yang didukung studi dokumen. Studi dokumen dilakukan terhadap informasi-informasi tercetak mengenai profil dan catatan kinerja tim PSDM.

Tahapan penelitian yang dilakukan dalam studi ini berdasarkan model Open-System adalah dimulai dengan persiapan instrumen pengumpulan data, asesmen kondisi tim dilapangan, mengintegrasikan semua temuan dan menginterpretasi temuan menjadi dinamika kerja tim. Tindak lanjut ditentukan dengan intervensi yang diberikan untuk merespon temuan dinamika kerja tim yang didapat. Proses interpretasi hasil temuan dilakukan dengan mencocokkan dan mengkategorisasikan temuan lapangan dengan komponen tim yang sesuai dengan model Open-System. Kesimpulan dan rancangan intervensi terhadap tim juga dilakukan mengikuti alur berpikir yang ditawarkan dalam model Open-System tersebut. Alur proses disajikan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Alur asesmen model open-system terhadap tim PSDM

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil asesmen dengan model Open-System dalam mengidentifikasi kondisi dan dinamika yang terjadi pada tim disajikan dalam sub bagian.

3.1. Input

Perusahaan secara umum memberikan pengaruh yang dominan terhadap desain kerja dari tim. Bentuk-bentuk

pengelolaan dan regulasi yang diterapkan didalam perusahaan juga digunakan dalam aktivitas kerja tim. Aktivitas dan program kerja di tim PSDM dipengaruhi oleh beberapa faktor organisasional, yaitu sumber proyek kerja tim yang didasarkan pada visi, misi, tujuan serta arahan pimpinan perusahaan. Struktur tugas tim didesain secara fungsional mengikti desain struktur perusahaan. Bentuk pembagian dan koordinasi kerja mengikuti pola perusahaan secara umum. Sistem manajemen dan pengelolaan karyawan tim mengikuti aturan dasar perusahaan. Evaluasi dan penilaian tim beserta karyawan mengikuti format perusahaan. Kultur yang diterapkan dalam perusahaan harus teraplikasi dalam budaya kerja tim PSDM.

Kondisi lingkungan tim PSDM memiliki beberapa aspek yakni kenyamanan lingkungan fisik, area kerja tim terlihat telah memiliki kondisi dan situasi yang nyaman untuk karyawan dalam bekerja. Segi pencahayaan terlihat dengan baik cukup yaitu segi kebersihan, ruang kerja tim dan tertata dengan rapi serta bersih. Sisi akses dan sarana prasarana yang ada pada tim PSDM juga terlihat sudah cukup memadai.

3.2. Komponen desain tim

Tim PSDM memiliki susunan program kerja yang menjadi bidang kerjanya. Program kerja yang dilakukan tim dapat berubah ubah dikarenakan keharusan tim untuk mengakomodir kepentingan atasan terkait, sehingga beberapa program kerja yang ada menjadi tertunda. Dari segi struktur, tim memiliki bentuk struktur fungsional dengan koordinasi tugas yang dilakukan secara rapat rutin, tapi terkadang pembagian tugas masih kurang proporsional terhadap karyawan.

Berdasarkan komposisi demografis sudah memiliki anggota unit yang cukup variatif. Variatif anggota terdiri atas faktor usia, kompetensi dan kepribadian. Tetapi masih terdapat gap atau perbedaan usia yang mencolok, sehingga menimbulkan pola kerja yang berbeda. Sedangkan bentuk relasi antar karyawan sudah tercipta dengan baik secara sosial dan profesional. Suasana ini dipengaruhi oleh peran pimpinan tim yang lebih dominan.

Kebiasaan di tempat kerja yang dilakukan unit juga mengikuti kebiasaan kerja yang diterapkan perusahaan secara umum. Karyawan sebagai bagian dari unit dituntut untuk dapat bersikap fleksibel. Fleksibilitas ini menuntut untuk dapat mengerjakan berbagai pekerjaan diluar bidang kerja pokoknya. Selain itu, karyawan juga dituntut untuk dapat bersikap kritis dalam mencari informasi terkait pekerjaannya. Sering berkomunikasi kepada sesama karyawan lain atau atasan. Jika ada proses kerja yang kurang dipahami, maka diharuskan untuk mampu menyesuaikan diri dengan ritme kerja yang ada di unit termasuk ritme kerja atasan.

3.3. Output

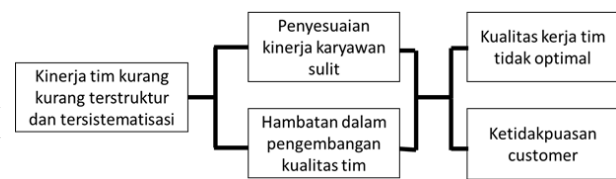
Berdasarkan pencapaian unit maka setiap unit harus mampu menyelesaikan target pekerjaan. Sehingga output yang dihasilkan kurang berkualitas. Karyawan juga dituntut untuk mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Dalam proses terkadang karyawan merasakan adanya tekanan baik secara fisik dan psikis. Tekanan ini diakibatkan oleh beban kerja yang berlebih. Karyawan merasakan ketidaknyamanan dengan sifat tugas yang mendadak yang ditugaskan oleh atasan. Dari aspek pribadi, karyawan juga merasakan ketidakpuasan terhadap hasil kerjanya di unit selama ini, dimana karyawan merasakan tidak tertantang dalam pelaksanaan tugasnya. Sehingga membuat karyawan dapat menjadi jenuh dan tidak bersemangat.

Merangkum dari penjabaran temuan tersebut maka dapat dipahami bahwa tim PSDM memiliki beberapa isu yang menghambat optimalisasi kinerja yang diharapkan. Secara komprehensif terdapat dinamika permasalahan yang sangat dipengaruhi oleh desain organisasi dari perusahaan itu sendiri. Keadaan ini diakibatkan oleh semua aturan dan rencana kerja yang dicanangkan oleh perusahaan harus terlaksana. Berdasarkan aspek-aspek dalam menyusun tim terdapat beberapa hal yang menjadi faktor penghambat. Faktor ini mendapatkan hasil yang kurang optimal dalam memberikan kinerja terbaiknya. Pertama didapati kualitas belum cukup signifikan memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Bentuk pembagian kerja kepada anggota yang masih kurang mempertimbangkan kapasitas yang dimiliki setiap karyawan. Akibat yang terjadi adalah beberapa karyawan merasa kurang bergairah dan termotivasi untuk memberikan kinerjanya secara maksimal.

Semua dinamika yang menjadi masukan dan desain dari Tim PSDM menghasilkan beberapa bentuk keluaran. Keluaran ini dikategorikan atas dua bentuk yakni efektifitas kinerja tim dan kondisi karyawan dalam tim. Efektifitas kinerja tim dinilai sudah cukup baik namun masih belum melebihi ekspektasi kinerja yang diharapkan. Dalam kinerja masih terdapat beberapa komplain dari pelanggan atas responsivitas tim terhadap kebutuhan mereka. Secara teknis anggota tim mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, walaupun belum mendapatkan kepuasan dari hasil kerja. Keadaan ini terjadi karena karyawan masih belum merasa tertantang dan tidak memahami kualitas yang akan dicapai. Karyawan merasakan belum mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri dengan maksimal.

Kendala-kendala tim untuk mencapai hasil kerja yang maksimal terjadi akibat ketidakjelasan terhadap prioritas kerja yang harus diterapkan oleh tim. Akibatnya tim menjadi kurang konsisten dalam mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya. Anggota tim mendapatkan kesulitan dalam menyesuaikan diri. Sikap penyesuaian diri secara sikap maupun kompetensi terhadap tuntutan kerja yang ada.

Prioritas permasalahan tersebut disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Prioritas permasalahan

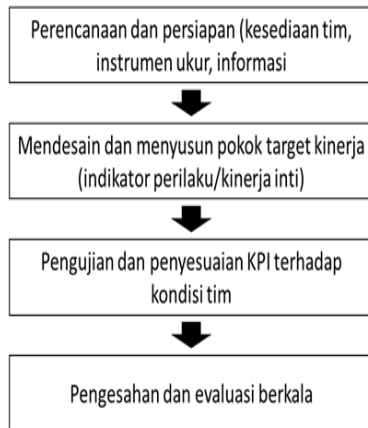
Dinamika kinerja dan kondisi tim yang terjadi merupakan bentuk dari kurang efektifnya proses tim untuk mencapai kualitas kerja yang diharapkan. Kualitas suatu tim kerja dapat menjadi indikasi seperti apa pola kerja yang diterapkan oleh perusahaan secara keseluruhan [21]. Tim yang kurang mampu dalam bekerja dengan tepat akan menghambat organisasi untuk mencapai visi serta misinya. Kinerja seperti ini menghambat alur proses bisnis lainnya dikarenakan tim kerja saling bergantung satu sama lain [22]. Secara garis besar faktor-faktor penghambat kinerja tim berdasarkan adalah berakar pada kurang solidnya tim. Target kinerja dan komposisi anggota yang belum memenuhi kapasitas belum dapat menangani pola kerja tim yang fleksibel. Pola yang berubah-ubah dari tuntutan atasan juga menjadi penghalang.

Pola kondisi kerja yang tidak tetap harus memiliki suatu pedoman yang konsisten terhadap apa yang akan dicapai. Tim harus memiliki kemampuan untuk manajemen prioritas tugas demi ketertiban dan sistematisa kinerjanya [23], [24]. Berdasarkan model Open-System yang digunakan akan dapat membantu dalam memahami sebab dan akibat dari kondisi yang dialami saat ini.

Awal permasalahan yang terjadi bersumber dari kondisi perusahaan dalam memproses komponen yang ada didalam tim untuk menghasilkan luaran tertentu. Pemahaman kinerja tim melalui metode analisa yang tepat dapat membantu dalam memetakan secara objektif posisi kinerja. Hasil analisa juga dapat membantu dalam memberikan saran atau langkah pengembangan yang tepat [25]. Tim harus dapat meningkatkan kapasitasnya dalam menjadi partner bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Tindak lanjut sangat diperlukan dalam bentuk intervensi yang sesuai dari pimpinan. Strategi harus ditetapkan agar tim merumuskan kembali target kinerjanya secara objektif dengan menggunakan Key Performance Indicators (KPI).

Penyusunan target kinerja tim berbasis KPI merupakan strategi pengembangan dalam lingkup PSDM perusahaan. Penyusunan target yang dibentuk adalah mengidentifikasi dan memetakan pokok-pokok kerja yang objektif secara sistematis didalam tim. Pokok-pokok kerja ini digunakan sebagai alat untuk mengukur hasil. Seberapa baik hasil dari kinerja tim dalam mencapai sasaran dan tujuan strategis yang telah ditetapkannya [26], [27]. Penyusunan KPI tim harus

mempertimbangkan beberapa aspek, yaitu kelengkapan dan kompleksitas dari target kinerja yang dirancang [28]. Tingkat akses informasi harus dijadikan acuan dalam menilai kinerja tim. Validitas dan reliabilitas informasi harus dijadikan pegangan dalam menilai kinerja tim [29], [30]. Tahapan yang dilakukan dalam merancang KPI tim disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Tahapan intervensi penyusunan target kinerja tim PSDM

Tahapan-tahapan dalam perancangan terdiri atas:

- a. Persiapan, yakni dilakukannya identifikasi mengenai urgensi dan kinerja-kinerja kunci yang mendasari aktivitas keseharian. Progres kerja tim harus diukur dengan instrumen ukur tertentu.
- b. Desain target kerja tim harus disesuaikan dengan rencana strategis perusahaan. Disain harus memperhatikan kapabilitas tim secara umum dan dapat diterjemahkan kedalam perilaku-perilaku kerja. Disain target yang dicapai harus diidentifikasi berdasarkan waktu, kuantitas atau kualitas tertentu.
- c. Pengujian dan evaluasi berkala terhadap implementasi KPI yang telah disusun untuk memantu kesesuaiannya terhadap kinerja tim.

4. Kesimpulan

Model Open-System membantu memahami kondisi kerja tim secara lebih komprehensif. Kinerja tim dipandang sebagai sebuah fungsi didalam perusahaan yang saling terhubung dengan perusahaan itu sendiri. Tim juga merupakan entitas yang memiliki struktur yang sistematis dalam beraktivitas. Aktifitas yang dimulai dari input sebagai bahan baku terhadap proses, komponen inti yang menggambarkan kerja tim dan output yang menjadi hasil kerja tim. Model Open-System dapat membantu memahami dinamika permasalahan yang terdapat dalam tim PSDM di PT.XYZ secara terstruktur sehingga dapat dilakukan intervensi yang tepat. Permasalahan mengenai kurang solidnya target kinerja yang dicapai berdasarkan hasil asesmen dapat menjadi intervensi pengembangan dalam penyusunan kembali target kinerjanya dengan mendesain KPI tim yang baru.

Daftar Rujukan

- [1] Waruwu, M. (2020). On The Job Skill-based Servant Leadership Training Model for Principal Effectiveness. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 3270–3279. doi:10.37200/ijpr/v24i5/pr202035
- [2] Afifah, A. Y. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan Dimediasi oleh Kerja Tim. *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 22(1), 78–86. doi:10.37303/a.v22i1.152
- [3] Gui, A., Fernando, Y., Wiwoho, A. S., Handoko, B. L., & Haron, H. (2019). The Influence of Internal Control, Leadership Style, and Teamwork to Information System Project Success. *KnE Social Sciences*, 593-602. https://doi.org/10.18502/kss.v3i22.5077
- [4] Tullo, F. J. (2019). Teamwork and organizational factors. In *Crew resource management* (pp. 53-72). Academic Press. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812995-1.00002-6
- [5] Clutterbuck, D. (2019). Towards a pragmatic model of team function and dysfunction. In *The Practitioner's Handbook of Team Coaching* (pp. 150-160). Routledge.
- [6] Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 42-66. https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111991
- [7] Shuffler, M. L., Diazgranados, D., Maynard, M. T., & Salas, E. (2018). Developing, sustaining, and maximizing team effectiveness: An integrative, dynamic perspective of team development interventions. *Academy of Management Annals*, 12(2), 688-724. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0045
- [8] Mehta, A., & Mehta, N. (2018). Knowledge integration and team effectiveness: A team goal orientation approach. *Decision Sciences*, 49(3), 445-486. https://doi.org/10.1111/deci.12280
- [9] Peralta, C. F., Lourenço, P. R., Lopes, P. N., Baptista, C., & Pais, L. (2018). Team development: definition, measurement and relationships with team effectiveness. *Human Performance*, 31(2), 97-124. https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1455685
- [10] Ansari, K. R., & Bijalwan, P. (2017). Team effectiveness: A relational approach with employee retention. *Metamorphosis*, 16(2), 115-121. https://doi.org/10.1177/0972622517731408.
- [11] Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change*. Cengage learning.
- [12] Waddell, D., Creed, A., Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organisational change: Development and transformation*. Cengage AU.
- [13] Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099
- [14] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Perilaku organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat
- [15] Mulyanah, D. (2016). *Tahap Perkembangan Kelompok Informal* (Doctoral Dissertation, Universitas Negeri Semarang).
- [16] Thoha, M. (2002). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- [17] Munandar, A. S. (2008). *Psikologi industri dan organisasi*. Universitas Indonesia (UI-Press)
- [18] Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management: journal of contemporary management issues*, 15(2)

- [19] Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 214-253.
- [20] Poerwandari, Kristi, (2005). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta : Fakultas Psikologi UI
- [21] Freire, A., Perkusich, M., Saraiva, R., Almeida, H., & Perkusich, A. (2018). A Bayesian networks-based approach to assess and improve the teamwork quality of agile teams. *Information and Software Technology*, 100, 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.04.004>
- [22] Levi, D., & Slem, C. (1995). Team work in research and development organizations: The characteristics of successful teams. *International Journal of industrial ergonomics*, 16(1), 29-42. [https://doi.org/10.1016/0169-8141\(94\)00076-F](https://doi.org/10.1016/0169-8141(94)00076-F)
- [23] Iveta, G., (2012). Human resource key performance indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), pp. 117-128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- [24] Kibira, D., Brundage, M. P., Feng, S., & Morris, K. C. (2018). Procedure for selecting key performance indicators for sustainable manufacturing. *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, 140(1). <https://doi.org/10.1115/1.4037439>
- [25] Khan, S., & Mashikhi, L. S. (2017). Impact of teamwork on employees performance. *International Journal of Education and Social Science*, 4(11), 14-22.
- [26] Mahmoud, A. S., Ahmad, M. H., Yatim, Y. M., & Dodo, Y. A. (2020). Key performance indicators (KPIs) to promote building developers safety performance in the construction industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(2), 371-401. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.3099>
- [27] Parmenter, D., (2007). *Key Performance Indicator*. Dalam: Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- [28] Rico, R., Gibson, C. B., Sánchez-Manzanares, M., & Clark, M. A. (2019). Building team effectiveness through adaptation: Team knowledge and implicit and explicit coordination. *Organizational Psychology Review*, 9(2-3), 71-98. <https://doi.org/10.1177%2F2041386619869972>
- [29] Moktadir, M. A., Dwivedi, A., Rahman, A., Chiappetta Jabbour, C. J., Paul, S. K., Sultana, R., & Madaan, J. (2020). An investigation of key performance indicators for operational excellence towards sustainability in the leather products industry. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3331-3351. <https://doi.org/10.1002/bse.2575>
- [30] Galar, Diego et al. (2011). Maintenance Metrics: A Hierarchical Model of Balanced Scorecard. University of Zaragoza, Zaragoza, Spain