

## DAFTAR ISI

<b>Analisa Kepuasan Konsumen dan Loyalitas Konsumen terhadap Penjualan (Study Kasus Jenang Beras Ketan sebagai Produk Unggulan di Jenang Mirah Bersertifikat Halal Periode 2014-2015)</b> <i>Nusa Dewa Harsoyo dan Y. Suyoto Arief</i> .....	151
<b>Analisis Efisiensi Lembaga Amil Zakat terhadap Pengentasan Kemiskinan (Studi Kasus di LAZ USP 2008-2013)</b> <i>Muhammada Khafidh Abdillah Bil Haq dan Royyan Ramdhani Djayusman</i> .....	171
<b>Pembiayaan Murâbahah yang Bermasalah di Baitul Mâl Wa Tamwîl (BMT) XYZ Dalam Perspektif Manajemen Risiko</b> <i>Rahma Yudi Astuti</i> .....	191
<b>E-Commerce Dalam Perspektif Islam</b> <i>Arie Rachmat Soenjoto</i> .....	213
<b>Asuransi Perspektif al-Qur'an</b> <i>Daniar</i> .....	229
<b>Peran Hisbah Dalam Mekanisme Pasar Islami</b> <i>Zaidah Kusumawati</i> .....	245
<b>Peran Strategi <i>Self Management Team</i> dalam Organisasi</b> <i>Mufti Afif</i> .....	261
<b>Implementasi Wakaf Tunai di Masjid Darush Sholikhin, Kota Batu</b> <i>Ira Chandra Puspita</i> .....	273



# Peran Strategi Self Management Team dalam Organisasi

Mufti Afif

Universitas Darussalam Gontor  
dind.lutfi@yahoo.com

## Abstract

*Self-management strategy team became a popular part in management science where this strategy while able to provide education for every individual of the team work but also able to solve the problems in an effective and efficient organization. This strategy take in five skills owned by each individual, which is capable of solving problems, capable of taking decisions, utilizing the resources available, seek and provide information, interact with people (or groups), and act on the beneficial aspects. For a leader, this strategy will form the typical attitude that is; Relating, scouting, persuading and empowering. Nevertheless this strategy cannot be implemented in all the company's organization, except for those which already familiar with the culture of decision-making by employees.*

**Key Words:** *Self-management team, Kepemimpinan dan Organisasi*

## Abstrak

*Strategi self management team menjadi bagian populer dalam ilmu manajemen dimana strategi ini disamping mampu memberikan pendidikan bagi tiap individu dalam kerja tim juga mampu menyelesaikan permasalahan organisasi secara efektif dan efisien. Strategi ini mencakup lima kecakapan yang dimiliki oleh individu, yaitu mampu menyelesaikan masalah, mampu mengambil keputusan, memanfaatkan sumber daya yang tersedia, mencari dan menyediakan informasi, berinteraksi dengan orang (atau kelompok) lain, dan bertindak berdasarkan aspek manfaat. Bagi seorang pemimpin strategi ini akan membentuk sikap yang khas yaitu; relating, scouting, persuading, dan empowering. Meskipun demikian strategi ini tidak dapat diterapkan dalam semua organisasi perusahaan, kecuali yang sudah terbiasa dengan budaya pengambilan keputusan oleh karyawan.*

**Kata Kunci:** *Self-management team, Kepemimpinan dan Organisasi*

## Pendahuluan

Krisis ekonomi yang terjadi dewasa ini membawa dampak sangat besar bagi dunia bisnis Indonesia. Akibat krisis yang tidak kunjung membaik, memberikan dampak pada pemutusan hubungan kerja baik secara sukarela atau sepihak antara perusahaan dan karyawan, ini menunjukkan bahwa SDM (sumber daya manusia) masih dianggap sebagai faktor produksi dan bukan sebagai aset perusahaan yang berarti mitra kerja perusahaan.

Setiap organisasi/perusahaan mengoptimalkan sumber dayanya untuk menghasilkan produk yang bisa dipasarkan. Dalam hal ini sumber daya perusahaan meliputi finansial, fisik, SDM, dan teknologis serta sistem. Dari berbagai sumber daya yang ada, SDM menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Akan tetapi dalam kenyataannya masih banyak perusahaan yang belum menyadari pentingnya SDM bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Oleh karena itu penulis tertarik untuk membahas secara khusus bagaimana mengelola SDM sehingga bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Pengelolaan SDM ini sangat terkait dengan strategi *self-management team* di mana mengelola SDM menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

*Self-management team* telah berkembang pesat dan menjadi populer setelah diperkenalkan tahun 1960-an. Sekitar 81 persen dari perusahaan-perusahaan manufaktur di Amerika menggunakan *self-management team* dalam struktur organisasinya.<sup>1</sup> Strategi ini dipergunakan karena selain menawarkan penghematan biaya juga mampu meningkatkan produktivitas, jika diterapkan secara efektif. Sebab tidak semua organisasi dapat menerapkan strategi *self management team* kecuali bagi organisasi/perusahaan yang memiliki budaya pengambilan keputusan oleh karyawan.

*Group* dan *team* adalah dua konsep yang berbeda. *Group* didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang saling bekerjasama dalam upaya untuk mencapai suatu tujuan yang mereka sepakati. Kelompok kerja (atau *work group*) didefinisikan sebagai kelompok yang para anggotanya saling berinteraksi yaitu untuk saling berbagi informasi guna menentukan keputusan serta

---

<sup>1</sup> <http://smallbusiness.chron.com/selfmanaged-team-18236.html> (diakses tanggal 9 oktober 2015 jam 3.36 wib).

membantu satu sama lain dalam wilayah masing-masing. Sehingga kelompok kerja hanya menghasilkan suatu kontribusi dari masing-masing individu anggota kelompok. Sedangkan *team* (atau kerja tim) yaitu keselarasan kelompok kerja yang mampu menghasilkan pengembangan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinasi dari masing-masing individu.

Salah satu upaya meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi guna melawan pesaing, baik antar kalangan nasional maupun internasional, perusahaan atau organisasi tersebut harus melaksanakan dan meningkatkan praktik *self-managing work team*.

Produktivitas tim kerja bisa dipengaruhi beberapa faktor, salah satunya adalah ukuran pengawasan anggota tim. Besar kecilnya tingkat kesadaran individu dalam kerja tim akan mempengaruhi kinerja organisasi. Sehingga tulisan ini bermaksud untuk menjelaskan pengertian *self management team*, urgensinya dan dampaknya dalam sebuah organisasi / perusahaan, serta peran pemimpin dalam *self management team* itu sendiri.

### Definisi *Self Management Team*

*Self Management Team* didefinisikan sebagai sekelompok individu yang terikat (dalam satu kesatuan tim) yang sebisa mungkin mengatur seluruh tugas kelompok kerja relatif yang menyajikan isu utama tentang kebijaksanaan / aturan saling percaya dan hak otonomi. Kebijaksanaan ini mencakup keputusan yang secara tradisional telah dilakukan pada tingkat manajerial, dan hak otonomi diberikan kepada tiap anggota tim dengan anggota yang jumlahnya banyak untuk memantau mereka. Otonomi didefinisikan sebagai jumlah kebebasan dan kebijakan yang dimiliki individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan.<sup>2</sup>

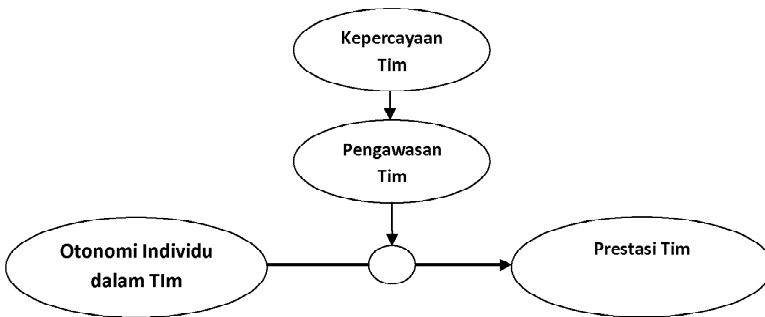
Struktur organisasi menunjukkan pemberian tugas kepada karyawan tergantung pada ketrampilan atau departemen fungsional di mana mereka kerja. *Self-management team* mendukung tugas-tugas organisasi, seperti perencanaan dan penjadwalan kerja serta mengelola ada atau tidaknya cuti tahunan, disamping itu tugas-tugas teknis lainnya. Tanggung jawab manajemen biasanya diputar

---

<sup>2</sup> Claus W Langfred, "Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams", *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 2004. h. 385.

antara anggota tim.

Dalam organisasi, keputusan manajemen tentang seberapa besar pengawasan pada sebagian individu karyawan (atau seluruhnya) didasarkan pada asas kepercayaan. Faktor-faktor kepercayaan itu meliputi; kebajikan, kejujuran, dan kompetensi yang sering dianggap menunjukkan tingkat keyakinan. Secara umum, kejujuran karyawan akan mengurangi porsi manajemen dalam hal pengawasan, dan kurangnya tingkat kejujuran karyawan akan menyebabkan peningkatan pengawasan dari pihak jajaran manajemen. Jika digambarkan model *self management team* adalah sebagai berikut:<sup>3</sup>



Antara *self-managing team* dan kelompok kerja dipimpin oleh manajer, tingkat rendahnya kejujuran berakibat pada pemantauan yang lebih ketat dan berdampak pada taraf hubungan antar anggota dalam satu organisasi menurun. Antar anggota akan saling menjauh karena hilangnya aspek kejujuran dari sebagian anggota, dan ini menghilangkan kedekatan emosional semangat kerja tim. Oleh karena itu, dengan mekanisme di atas, mendorong anggota tim untuk mengelola diri sendiri dalam melaksanakan perintah dan menegakkan pengawasan antar anggota.

Definisi yang dikemukakan Wellins (1990) *self-management team* sebagai suatu tim yang masing-masing anggota melakukan; manajemen diri, menentukan (bertanggungjawab) atas tugasnya, perencanaannya, jadwal kerjanya, membuat keputusan terkait dengan produksi atau pelayanan dan mengambil tindakan dalam setiap masalah.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> *Ibid*, h. 386.

<sup>4</sup> Bradley L. Kirkman and Benson Rosen, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *The Academy of Management Journal*, Vol. 44. No. 3, 1990, h. 58 -74.

Karakter utama *self-management team* adalah kebebasan dan kebijaksanaan.<sup>5</sup>

### Urgensi *Self Management Team* dalam Organisasi/Perusahaan

Perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan bisnis menuntut peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang lebih besar, perubahan sifat penting fungsi MSDM dan departemen SDM. Berubah lingkungan kerja dalam organisasi secara dramatis ditandai dengan bergejolaknya lingkungan kerja, kondisi persaingan organisasi/perusahaan yang semakin kompleks dan tidak dapat diprediksi dan meningkatnya biaya-biaya operasi dan tekanan kompetitif menciptakan tantangan bagi organisasi yang ingin meraih keunggulan kompetitif.

Pesatnya perkembangan teknologi terutama di bidang informasi dan komunikasi telah memperkecil jarak antar bangsa. Dengan berkembangnya teknologi persaingan semakin terbuka dan bisnis semakin kompleks. Permintaan tenaga kerja dengan ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan tinggi semakin meningkat. Tuntutan ini dapat dipenuhi dengan *outsourcing*, *education* (pendidikan) dan *retraining* (pelatihan kembali secara kontinyu). Organisasi menjadi semakin kompleks baik dari segi produk, operasi, teknologi, fungsi bisnis, dan terobosan-terobosan pasar yang dilakukan. Sehingga perlu adanya pengawasan yang intensif dan berkelanjutan dari masing-masing individu karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi tersebut, ini fungsi penting dari *self-management team*.

### Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dalam *Self-Managing Teams*

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang ada, pada gilirannya memiliki hubungan positif dengan arus perkembangan organisasi. Sebagai contoh, karyawan yang lebih puas dalam bekerja, mereka akan lebih mengurangi ketidak-hadirannya (artinya mereka jauh lebih giat bekerja), dan lebih kecil untuk meninggalkan pekerjaan serta mereka cenderung menampilkan

---

<sup>5</sup> Claus W Langfred, *Op .Cit.*, hal. 885.

prilaku organisasinya.<sup>6</sup> Artinya komitmen pekerja terhadap perbaikan atau peningkatan organisasi sangat terkait dan hubungannya adalah positif.

Penelitian yang dilakukan Dorfman & Howell (1988) tentang kaitan atribut kepuasan dan perbedaan komitmen dengan nilai-nilai budaya kerja, dan penelitian yang dilakukan Palich dkk (1995) menemukan bahwa tingkat komitmen karyawan di Eropa dan Kanada secara signifikan negatif dipengaruhi oleh individualisme, yang berarti metode *self-management team* dapat mendukung tingkat kepuasan kerja serta nilai-nilai budaya kerja.<sup>7</sup>

Kemajuan teori dan empirik mendasari fokus bahasan baru yaitu pada pemodelan manfaat dan motivasi/ kepuasan serta kinerja anggota seperti yang dilakukan oleh Langfred.<sup>8</sup> Antar anggota-anggota tim kelompok bersama-sama dan berkomitmen untuk mencapai tujuan tim. Tim-tim yang sangat kohesif memiliki potensi tinggi dalam keyakinan bahwa ia dapat menjadi efektif dan afisi diri yang kuat (satu keyakinan internal diadakan oleh seorang individu atau berkelompok tentang seberapa baik situasi dapat dikendalikan). Kekompakan tim didefinisikan sebagai sejauh mana para anggota tertarik pada tim dan termotivasi untuk tetap berada di dalamnya.

Anggota-anggota tim yang mana saling bergantung pada informasi, sumber-sumber, dan masukan-masukan lain antara satu dengan yang lain ini dapat menyelesaikan tugas mereka. Sikap ketergantungan ini memengaruhi tingkat arus ketergantungan timbal balik dalam tim, artinya setiap individu harus memiliki informasi yang memadai. Kepaduan tim dapat ditingkatkan ketika.<sup>9</sup>

1. Anggota-anggota tim menyepakati tujuan umum organisasi
2. Pihak eksternal memberikan pujian tinggi dan pengakuan untuk kesuksesan tim.
3. Organisasi mendorong dan memotivasi tim-tim bersaing dengan satu sama lain dengan cara memberikan hadiah atau nilai.

---

<sup>6</sup> Bradley L. Kirkman dan Debra L. Shapiro, The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3., 2001, h. 557.

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> Claus W Langfred, "The Downside of Self management: A Longitudinal Study of The Effects of Conflict Trust, Autonomy, and Task Interdependence In Self-Managing Teams", *The Academy of Management Journal*, Vol 50. No. 4, 2007, h. 886.

<sup>9</sup> <http://blognya-nova.blogspot.co.id/2012/10/team-leadership-and-self-managed-teams.html>.



4. Dalam diri tiap anggota menemukan kesamaan dan sikap-sikap serta nilai-nilai yang mirip.
5. Anggota-anggota menikmati berada di dalam tim.

### Peran Pemimpin dalam *Self-Managing Teams*

Telah dibahas di atas bahwa *self-managing teams* merupakan strategi manajemen yang efektif yaitu adanya saling mengawasi antar anggota, sehingga pemimpin dalam sebuah team kerja membutuhkan pendekatan yang khas.<sup>10</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Beyerlein dan Johnson (1996) serta Hackman (1986) menjelaskan bahwa kurangnya pengawasan (*controlling*) dan kepemimpinan yang tegas terhadap pekerjaan yang dilakukan team tersebut dapat menimbulkan permasalahan yang kompleks. Selain itu, ke-khasan (keunikan) dan kompleksitas peran pemimpin dapat meningkatkan ambiguitas peran terutama jika pemimpin tersebut tidak memahami lingkungan kerja yang dipimpinnya.<sup>11</sup>

Ambiguitas peran menurut Luthans<sup>12</sup> terjadi ketika individu tidak memperoleh kejelasan mengenai tugas-tugas dari pekerjaannya atau lebih umum dikatakan “tidak tahu apa yang seharusnya dilakukan”, *job description* yang tidak jelas, perintah-perintah yang tidak lengkap dari atasan, dan tidak adanya pengalaman memberikan kontribusi terhadap ambiguitas peran. Sedangkan Robbins (2001) menyatakan bahwa ambiguitas peran muncul ketika peran yang diharapkan (*role expectation*) tidak jelas dimengerti dan seseorang tidak yakin pada apa yang dia lakukan, Artinya, dengan adanya pemimpin yang berdedikasi dan mempunyai jiwa kepemimpinan yang kuat dalam sebuah team, ambiguitas-ambiguitas yang berkaitan dengan permasalahan *job description* dan ketidakjelasan perintah tersebut dapat dihindari. Karena pemimpin akan menentukan apa yang hendaknya dilakukan untuk mendukung kesuksesan teamnya.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Courtright, J. A., Fairhurst, G. T., & Rogers, L. E. (1989). Interaction patterns in systems. *Academy of Management Journal*, 32: 773 – 802.

<sup>11</sup> Klein, J. A. (1984). Why supervisors resist employee involvement. *Harvard Business Review*, 62 (5), h. 87.

<sup>12</sup> Fred Luthans, (2001). *Organization Behavior*. Ninth Edition. New York: McGraw Hill, h. 473.

<sup>13</sup> Vanessa Urch D. and Jane V Wheeler, (2003), “Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 4, h. 435.

Dalam penelitiannya, Vanesha Urch & Jane V. Wheeler menyebutkan bahwa dalam memimpin sebuah team, seorang pemimpin harus mempunyai empat sikap, diantaranya: (1) membangun relasi dan kesadaran politik antar anggota tim atau organisasi (2) memandu informasi dan tetap mengikuti kegiatan dengan cara memantau baik di dalam maupun di luar tim (3) membujuk (mengajak) anggota tim atau organisasi untuk selalu hadir dalam pertemuan organisasi (4) memberdayakan team.<sup>14</sup>

### *Relating* (Membangun Relasi dan Kesadaran Politik)

Membangun relasi meliputi sikap mengembangkan politik (*developing political*) dan kepekaan sosial serta hubungan masyarakat. Dimana pemimpin berfungsi untuk menciptakan akses informasi sehingga memungkinkan seorang pemimpin untuk campur tangan dimana dan kapanpun diperlukan. Pada sebuah organisasi membangun relasi sering dikaitkan dengan kesadaran sosial dan politik (*social and political awareness*). Hal tersebut diaplikasikan ketika seorang pemimpin memahami kepada anggota organisasinya tentang sistem organisasi yang difokuskan pada kebutuhan, kepentingan organisasi, dan pembuatan keputusan-keputusan untuk mengembangkan manajerial organisasi.

Sedangkan pada tingkatan tim, membangun relasi lebih cenderung pada dua sikap, yaitu: membangun kepercayaan tim dan sikap kepedulian terhadap anggota tim. Dalam membangun kepercayaan, pemimpin harus menunjukkan kepada anggota timnya bahwa dirinya mampu bersikap adil, dapat diandalkan dan fokus terhadap kepentingan timnya. Tanpa adanya kepercayaan akan menyebabkan kerentanan hubungan antara anggota dan pemimpin serta mereka tidak akan tunduk pada pemimpinnya. Adapun kepedulian seorang pemimpin atas anggota timnya akan terlihat ketika mereka berdiskusi dan tetap menunjukkan rasa hormat serta kepedulian antar anggota diskusi.<sup>15</sup>

### *Scouting* (Memandu Informasi)

Pemanduan disini meliputi pencarian informasi baik di dalam sebuah organisasi maupun tim untuk mengidentifikasi atau

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, h. 436.

<sup>15</sup> *Ibid.*, h. 447.

mengklarifikasi kebutuhan organisasi atau tim itu sendiri. Informasi ini sangat penting untuk membujuk anggota tim dalam pembuatan keputusan-keputusan baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan tim.

Pada sebuah organisasi dalam mengakses informasi yang dibutuhkan, pemimpin dapat melakukan pendekatan kepada anggota organisasi dan melakukan interaksi informal, dimana interaksi informal antara pemimpin dan anggota organisasi adalah langkah yang paling efektif untuk memperoleh informasi yang akurat dan *up to date*.<sup>16</sup> Informasi dari berbagai sumber menjadi strategi yang dapat digunakan untuk mempengaruhi anggota team untuk melakukan pembaharuan dan pengembangan untuk kemajuan baik organisasi maupun tim. Sedangkan dalam sebuah team, seorang pemimpin yang baik dapat memandu informasi melalui dua langkah, antara lain: mendiagnosis perilaku anggota dan menginvestigasi permasalahan secara sistematis.

Langkah pertama (mendiagnosis perilaku anggota) dilakukan untuk memperoleh informasi tentang timnya serta kebutuhan-kebutuhan, masalah, kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh anggota timnya. Kemudian langkah kedua (menginvestigasi permasalahan secara sistematis) meliputi pengumpulan data secara sistematis dan menganalisisnya untuk mencari latar belakang masalah yang dihadapi. Penyelesaian masalah biasanya dimulai dari dalam tim itu sendiri melalui identifikasi dan pengumpulan data untuk memahami latar belakang masalahnya dan sekaligus penyelesaiannya.<sup>17</sup>

### *Persuading* (Membujuk / Mengajak anggota Tim)

Persuading ini muncul ketika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi anggota organisasi untuk mendukung timnya dan sekaligus mempengaruhi untuk menentukan prioritas yang dibutuhkan demi tercapainya tujuan organisasi tersebut. Sehingga memungkinkan seorang pemimpin untuk memberdayakan timnya agar dapat menghasilkan sumber daya yang diperlukan untuk kesuksesan tim.

---

<sup>16</sup> Henry L. Tosi, *Organizations* (artikel di unduh dari [http://www.uk.sagepub.com/upm-data/27411\\_7.pdf](http://www.uk.sagepub.com/upm-data/27411_7.pdf)) judul 7, h. 101.

<sup>17</sup> Vanesa Urch Druscat, *Op.Cit*, h. 448 – 449.

Pada sebuah organisasi, *persuading* meliputi sikap dimana seorang pemimpin berdiskusi bersama dengan anggota organisasi mengenai hal-hal penting untuk mendukung kesuksesan organisasinya. Sedangkan pada sebuah tim, seorang pemimpin ikut serta berpengaruh di dalam tim. Karena pendorong dan pengaruh yang paling kuat dalam sebuah tim diperoleh dari keikutsertaan seorang pemimpin di dalamnya. Bagaimana pemimpin membagi informasi tentang keputusan dan tindakan apa yang seharusnya diambil demi mencapai tujuan timnya, kemudian juga berbagi informasi tentang bagaimana seharusnya anggota timnya dapat memutuskan dan menciptakan grafik atau laporan sesuai dengan apa yang telah anggota timnya perhatikan.<sup>18</sup>

### *Empowering* (Pemberdayaan)

Pemberdayaan (*empowering*) meliputi pendelegasian otoritas pembuatan keputusan serta mendukungnya. Artinya pemimpin memberikan kepercayaan kepada anggota timnya untuk membuat suatu keputusan dan ikut serta mendukung keputusan tersebut. Seperti halnya Hollander dan Offermann (1990) menggunakan *sharing power* (partisipasi) dan *distributing power* (pemberdayaan). *self-managing work teams*, bahwa seorang pemimpin memberikan kekuasaan dengan cara mendelegasikan dan mendukung keputusan yang telah dibuat. Dukungan yang kuat dan seorang pemimpin dapat meningkatkan kemampuan anggota sebagai team work dalam sebuah organisasi, serta dapat meningkatkan jiwa kepemilikan dan tanggung jawab anggota tim. Dengan demikian kinerja tim akan semakin kuat.

*Empowering* sebagai fungsi yang terakhir yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dimana di dalamnya terdapat tiga sikap antara lain: otoritas delegasi, fleksibilitas pengambilan keputusan tim dan pembinaan. Argyris (1998) mengemukakan bahwa memang pendelegasian ini menjadi suatu hal yang sedikit menegangkan bagi para pemimpin sebab mereka memegang tanggung jawab yang tinggi terhadap keputusan tim berikut hasil dari keputusan tersebut. Sehingga para pemimpin diharapkan agar dapat berbagi otoritas kekuasaannya kepada anggota timnya dengan cara pendelegasian. Sebab bagaimanapun juga pe-

---

<sup>18</sup> *Ibid*, h. 449.

mimpinlah satu-satunya pihak yang mempunyai kebijakan dalam proses pendelegasia tersebut. Maka sudah menjadi tugas seorang pemimpin menggunakan otoritas kebijaksanaannya dengan baik dan benar demi kesuksesan tim atau organisasi yang dipimpinnya.<sup>19</sup>

## Kesimpulan

*Self-management team* merupakan unsur penting dalam upaya meningkatkan kinerja sebuah organisasi, di mana masing-masing individu anggota sebuah organisasi perusahaan bertanggung jawab atas segala pekerjaan mereka masing-masing. Sehingga hal ini dapat mengurangi sistem pengawasan yang ketat yang seringkali dilakukan oleh pemimpin organisasi. Namun demikian peran seorang pemimpin juga sangat menentukan kemajuan organisasi yaitu ketika berkaitan dengan pemberian dukungan atas kesuksesan teamnya. Dalam memimpin sebuah team, seorang pemimpin harus mempunyai empat sikap diantaranya: (1) membangun relasi dan kesadaran politik antar anggota tim atau organisasi (2) memandu informasi dan tetap mengikuti kegiatan dengan cara memantau baik di dalam maupun di luar tim (3) membujuk (mengajak) anggota tim atau organisasi untuk selalu hadir dalam pertemuan organisasi (4) memberdayakan tim.

## Referensi

- Kirkman, Bradley. L and Benson Rosen, (1990) "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *The Academy of Management Journal*, Vol. 44. No. 3, h. 58-74.
- Kirkman, Bradley L. dan Debra L. Shapiro, (2001), *The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance*, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3, h. 557 - 569.
- Langfred, Claus W, (2007), "The Downside of Self management: A Longitudinal Study of The Effects of Conflict Trust, Autonomy, and Task Interdependence In Self-Managing Teams", *The Academy of Management Journal*, Vol 50. No. 4, h. 588-900.

---

<sup>19</sup> *Ibid*, h. 451.

- Langfred Claus W, (2004), "Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams", *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 2004. h. 385-399.
- Courtright, J. A., Fairhurst, G. T., & Rogers, L. E. (1989). Interaction patterns in systems. *Academy of Management Journal*, 32, h. 773 – 802.
- Luthans, Fred, (2001). *Organization Behavior*. Ninth Edition. New York: McGraw Hill, h. 473.
- Tosi, Henry L. *Organizations* (di unduh dari [http://www.uk.sagepub.com/upm-data/27411\\_7.pdf](http://www.uk.sagepub.com/upm-data/27411_7.pdf)) judul 7, h. 93-102.
- <http://blognya-nova.blogspot.co.id/2012/10/team-leadership-and-self-managed-teams.html>
- <http://smallbusiness.chron.com/selfmanaged-team-18236.html> (diakses tanggal 9 oktober 2015 jam 3.36 wib)
- Klein, J. A. (1984). Why supervisors resist employee involvement. *Harvard Business Review*, 62 (5), h. 87-95.
- Vanessa Urch Druscat dan Jane V Wheeler, (2003), "Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams", *The Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 4, h. 435-467.