

MPPM (Managing People and Performance Management)

3. Dinamika Kelompok & Tim: Tahap forming– adjourning, perbedaan kelompok vs tim.

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

25 Agustus 2025

Bagian Ketiga Kuliah MPPM: Dinamika Kelompok & Tim: Tahap forming– adjourning, perbedaan kelompok vs tim.

 **Bagian Ketiga Kuliah MPPM: Dinamika Kelompok & Tim – Tahap Forming hingga Adjourning, dan Perbedaan Kelompok vs Tim.**

Diuraikan secara naratif, sistematis, dan dikaitkan dengan konteks organisasi serta contoh Indonesia.

Bagian Ketiga Kuliah MPPM: Dinamika Kelompok & Tim

Tahap Forming–Adjourning dan Perbedaan Kelompok vs Tim

Pendahuluan

Dalam organisasi modern, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh individu yang kompeten, tetapi juga oleh kemampuan bekerja dalam kelompok dan tim. Istilah *managing people* tidak dapat dilepaskan dari dinamika kelompok (*group dynamics*), karena sebagian besar pekerjaan di era globalisasi, digitalisasi, dan VUCA–BANI menuntut kolaborasi. Oleh

karena itu, pemahaman tentang bagaimana kelompok terbentuk, berkembang, dan akhirnya mencapai tujuan menjadi elemen fundamental dalam mata kuliah *Managing People and Performance Management (MPPM)*.

Bruce Tuckman (1965) mengembangkan model terkenal tentang **tahapan perkembangan tim**, yaitu:

Forming,
Storming,
Norming,
Performing, dan
Adjourning.

Model ini tetap relevan hingga saat ini, bahkan dalam konteks organisasi digital. Selain itu, penting juga memahami perbedaan antara **kelompok (group)** dan **tim (team)**, karena kedua istilah ini sering dipakai secara bergantian, padahal memiliki implikasi yang berbeda bagi manajemen kinerja.

1. Dinamika Kelompok dalam Organisasi

1.1. Definisi

Kelompok (Group): sekumpulan individu yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi kontribusi mereka sering bersifat **individual**.

Tim (Team): kelompok yang memiliki tujuan bersama, rasa saling ketergantungan, serta **tanggung jawab kolektif untuk mencapai hasil**.

1.2. Mengapa Dinamika Kelompok Penting?

Organisasi adalah sistem sosial, bukan sekadar sistem mekanis.

Kinerja kolektif seringkali lebih menentukan keberhasilan dibandingkan kinerja individu.

Konflik, komunikasi, dan norma kelompok dapat memperkuat atau melemahkan produktivitas.

Era digital mempercepat munculnya tim virtual yang menantang cara tradisional dalam mengelola kelompok.

1.3. Studi Kasus

Telkom Indonesia membentuk *agile squad* untuk inovasi digital, di mana kolaborasi lintas fungsi lebih menekankan tim dibanding kelompok fungsional tradisional.

Startup Gojek mengandalkan tim lintas disiplin (engineer, desainer, analis data) yang harus menyatu cepat untuk meluncurkan produk baru.

2. Perbedaan Kelompok dan Tim

Aspek	Kelompok	Tim
Definisi	Kumpulan individu dengan tujuan umum	Sekumpulan orang dengan tujuan spesifik yang sama
Tanggung Jawab	Individual	Kolektif
Interaksi	Bisa lemah, tidak intensif	Intensif, saling ketergantungan
Fokus	Aktivitas	Hasil akhir
Kepemimpinan	Biasanya top-down	Bisa berbagi peran kepemimpinan
Contoh	Pegawai dalam satu departemen	Tim proyek digital lintas departemen

Refleksi:

Group dapat menjadi “sekadar kumpulan orang.”

Team adalah “kelompok yang bersinergi.”

Tidak semua kelompok otomatis menjadi tim, tetapi setiap tim adalah sebuah kelompok dengan karakteristik khusus.

3. Model Tahapan Perkembangan Tim (Bruce Tuckman)

3.1. Forming

Karakteristik: Anggota baru berkumpul, masih saling mengenal, penuh ketidakpastian.

Peran pemimpin: Memberi arahan, menjelaskan tujuan, menciptakan rasa aman.

Contoh: Tim proyek baru di PLN yang ditugaskan membuat *smart grid* masih mencari pola kerja bersama.

3.2. Storming

Karakteristik: Konflik mulai muncul, perbedaan pendapat terlihat, persaingan antar anggota.

Peran pemimpin: Menjadi mediator, membangun kepercayaan, mengelola konflik agar produktif.

Contoh: Tim merger Tokopedia–Gojek mengalami gesekan budaya organisasi pada tahap awal.

3.3. Norming

Karakteristik: Norma kerja mulai terbentuk, aturan tidak tertulis disepakati, kolaborasi meningkat.

Peran pemimpin: Fasilitator, mendukung terciptanya budaya kerja yang sehat.

Contoh: Tim BRI Digital Banking mulai menetapkan standar kerja bersama untuk inovasi produk fintech.

3.4. Performing

Karakteristik: Tim bekerja efektif, saling percaya, berorientasi hasil.

Peran pemimpin: Memberi ruang otonomi, berperan sebagai coach.

Contoh: Tim GoPay yang berhasil meluncurkan inovasi pembayaran cepat dan diterima pasar.

3.5. Adjourning

Karakteristik: Tim dibubarkan setelah menyelesaikan tugas, ada perasaan kehilangan sekaligus pencapaian.

Peran pemimpin: Mengapresiasi kontribusi, memberikan refleksi, dan dokumentasi pembelajaran.

Contoh: Tim proyek pembangunan MRT Jakarta fase I dibubarkan setelah proyek selesai.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Dinamika Tim

Komposisi Anggota → Keanekaragaman (usia, gender, latar belakang budaya, keahlian).

Komunikasi → Alur komunikasi terbuka atau tertutup.

Norma dan Nilai → Nilai yang disepakati dalam bekerja.

Kepemimpinan → Gaya kepemimpinan memengaruhi iklim kerja.

Motivasi Kolektif → Semangat bersama lebih penting daripada motivasi individual.

Teknologi → Tim virtual membutuhkan keahlian manajemen kolaborasi digital.

5. Konflik dalam Tim: Tantangan dan Peluang

Konflik fungsional → memicu ide baru, inovasi.

Konflik disfungsional → melemahkan kerja sama.

Strategi mengelola konflik: mediasi, negosiasi, kompromi, transformasi konflik.

Contoh: Dalam tim proyek IT BUMN, perbedaan pandangan antara engineer senior dan junior awalnya konflik, namun dengan fasilitasi pemimpin, konflik itu menjadi inovasi solusi.

6. Kepemimpinan dalam Dinamika Tim

Pemimpin tim berperan sebagai:

Rudy C Tarumingkeng: MPPM- 3. Dinamika Kelompok & Tim: Tahap forming–adjourning, perbedaan kelompok vs tim.

Facilitator – membantu komunikasi.

Mediator – mengelola konflik.

Coach – mengembangkan potensi individu.

Visionary – mengarahkan tujuan jangka panjang.

Dalam konteks Leadership 5.0, pemimpin tim dituntut **empatik, adaptif, dan inovatif**, serta mampu memanfaatkan teknologi untuk memfasilitasi kolaborasi.

7. Dinamika Tim di Era Digital dan VUCA–BANI

Tim Virtual: bekerja lintas lokasi dengan dukungan teknologi Zoom, Slack, Trello.

Tim Agile: organisasi modern menggunakan *agile team* untuk proyek inovasi.

VUCA–BANI Challenge: tim harus tangguh menghadapi volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas.

Cross-Cultural Teams: dalam globalisasi, tim sering terdiri dari anggota dengan latar belakang budaya berbeda.

8. Studi Kasus Indonesia

Telkom Indonesia – Agile Squad

Menerapkan model *squad* untuk mempercepat inovasi digital.

Tantangan: menyatukan orang dari unit kerja berbeda dalam waktu singkat.

Gojek – Product Development Teams

Tim lintas fungsi (desainer, developer, analis data) yang harus bekerja dalam sprint pendek.

Menekankan kolaborasi intensif (performing).

BUMN Proyek Infrastruktur

Proyek MRT, LRT, atau IKN Nusantara → tim besar dengan target jangka panjang.

Perlu manajemen dinamis karena tim melewati berbagai fase Tuckman.

9. Refleksi Akademik dan Diskusi

Mengapa sebagian kelompok gagal menjadi tim yang efektif?

Apa yang membedakan tim *performing* dengan kelompok biasa?

Bagaimana teknologi memengaruhi dinamika tim di Indonesia?

Apakah konflik selalu buruk, atau justru bisa menjadi sumber inovasi?

Bagaimana memimpin tim lintas generasi (Gen X, Y, Z, Alpha) dalam organisasi?

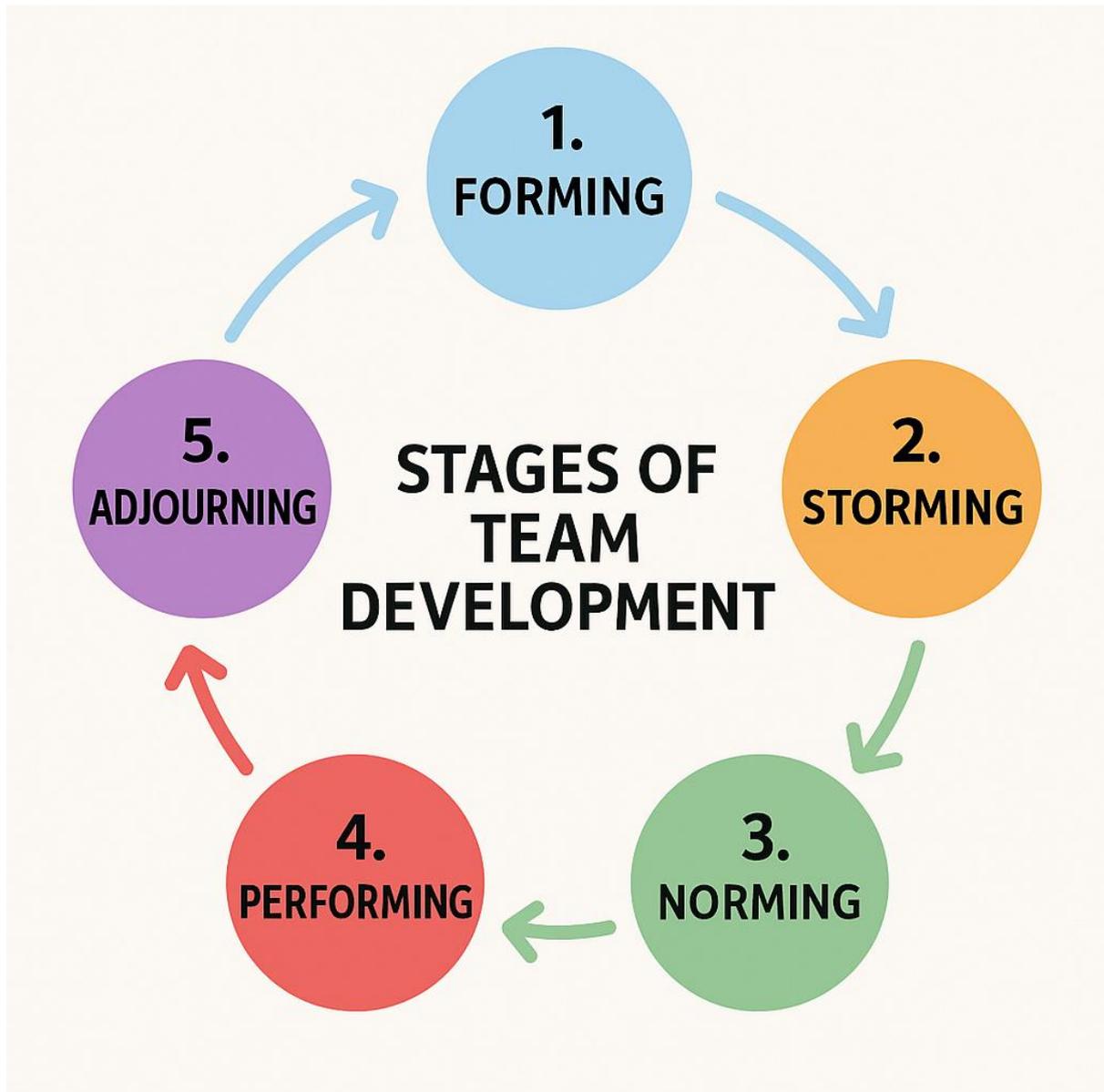
10. Penutup

Dinamika kelompok dan tim adalah fondasi penting dalam pengelolaan orang dan kinerja. **Perbedaan kelompok dan tim** harus dipahami agar manajer tidak keliru mengelola. **Tahap Forming–Adjourning** memberikan peta perjalanan sebuah tim, mulai dari pembentukan, konflik, pembentukan norma, puncak produktivitas, hingga pembubaran.

Dalam konteks MPPM, pemimpin tidak hanya memahami teori, tetapi juga menerapkannya dalam **manajemen praktis**: mengelola komunikasi, membangun kepercayaan, mengatasi konflik, dan mengarahkan tim menuju kinerja optimal.

Ke depan, di era digital, VUCA–BANI, dan Society 5.0, manajemen tim akan semakin menekankan **agility, empati, dan teknologi**, sehingga

organisasi dapat membangun tim yang **resilien, inovatif, dan berdaya saing global**.





Berikut **Glosarium** untuk **Bagian Ketiga: Dinamika Kelompok & Tim – Tahap Forming hingga Adjourning, dan Perbedaan Kelompok vs Tim.**

Glosarium – Dinamika Kelompok & Tim

A

Adjourning: Tahap akhir perkembangan tim menurut Tuckman, di mana tim dibubarkan setelah menyelesaikan tugasnya. Biasanya ditandai dengan rasa kehilangan sekaligus kebanggaan atas pencapaian.

Agile Team: Tim lintas fungsi dengan struktur fleksibel yang bekerja dalam *sprint* untuk menghasilkan inovasi secara cepat.

B

Brainstorming: Teknik kreatif untuk menghasilkan ide dalam kelompok, sering digunakan pada tahap *storming* atau *norming*.

Burnout: Kondisi kelelahan fisik dan emosional akibat tekanan berlebihan dalam tim yang tidak dikelola dengan baik.

C

Collaboration: Proses bekerja sama antar anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

Conflict Functional: Konflik yang bersifat konstruktif, dapat memicu kreativitas dan inovasi.

Conflict Disfunctional: Konflik yang bersifat destruktif dan menurunkan efektivitas tim.

Cross-Cultural Team: Tim yang terdiri dari anggota dengan latar belakang budaya berbeda, sering ditemukan dalam organisasi multinasional.

D

Dinamika Kelompok (Group Dynamics): Interaksi, pola komunikasi, dan hubungan antar anggota kelompok yang memengaruhi perilaku dan hasil kerja.

Diversity: Keberagaman anggota tim (usia, gender, latar belakang, keahlian) yang dapat memperkuat atau melemahkan sinergi.

F

Facilitator: Peran pemimpin tim yang berfokus pada memfasilitasi interaksi, komunikasi, dan kerja sama antar anggota.

Forming: Tahap awal pembentukan tim menurut Tuckman, ditandai dengan pengenalan, eksplorasi, dan pencarian peran.

K

Kelompok (Group): Sekumpulan individu yang berinteraksi untuk tujuan umum, tetapi tanggung jawab cenderung individual.

Koordinasi: Proses menyelaraskan aktivitas antar anggota tim agar tujuan tercapai.

M

Mediator: Pemimpin atau pihak ketiga yang berperan menyelesaikan konflik dalam tim.

Motivasi Kolektif: Semangat kerja yang terbentuk dari interaksi dan tujuan bersama dalam tim.

N

Norming: Tahap ketika norma, aturan kerja, dan budaya tim mulai terbentuk, menghasilkan stabilitas dan kerja sama.

Norma Kelompok: Aturan tidak tertulis yang disepakati anggota tim, membentuk perilaku dan ekspektasi kerja.

P

Performing: Tahap produktif dalam siklus tim, ketika anggota bekerja efektif dengan rasa saling percaya.

Psychological Safety: Kondisi di mana anggota tim merasa aman untuk menyampaikan ide, pertanyaan, atau kritik tanpa takut dihakimi.

S

Storming: Tahap perkembangan tim menurut Tuckman yang ditandai dengan konflik, perbedaan pendapat, dan pencarian identitas.

Synergy (Sinergi): Hasil kolaborasi yang lebih besar daripada jumlah kontribusi individu.

T

Team (Tim): Sekelompok individu yang saling bergantung, bekerja sama untuk tujuan spesifik dengan tanggung jawab kolektif.

Team Leader: Pemimpin tim yang berperan sebagai fasilitator, motivator, dan pengarah tujuan.

Tuckman's Model: Model lima tahap perkembangan tim (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning) yang diperkenalkan tahun 1965.

V

Virtual Team: Tim yang beroperasi secara digital/lintas lokasi menggunakan teknologi komunikasi daring (Zoom, Slack, Trello, dsb.).

VUCA–BANI: Konteks dunia modern yang volatile, uncertain, complex, ambiguous (VUCA), sekaligus brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible (BANI), memengaruhi dinamika tim.

 Glosarium ini bisa dipakai sebagai **lampiran di modul kuliah** agar mahasiswa memiliki kamus istilah praktis.



Berikut **Daftar Pustaka** untuk **Bagian Ketiga: Dinamika Kelompok & Tim – Tahap Forming hingga Adjourning, dan Perbedaan Kelompok vs Tim**. Disertakan referensi klasik, buku teks modern, jurnal akademik, serta sumber kontekstual Indonesia.

Daftar Pustaka

Buku & Referensi Klasik

Tuckman, B. W. (1965). *Developmental Sequence in Small Groups*. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). *Stages of Small-Group Development Revisited*. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.

Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace and Company.

Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics*. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Buku Teks Modern

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research* (3rd ed.). Oxford: Blackwell.

Forsyth, D. R. (2019). *Group Dynamics* (7th ed.). Boston: Cengage Learning.

Rudy C Tarumingkeng: MPPM- 3. Dinamika Kelompok & Tim: Tahap forming–adjourning, perbedaan kelompok vs tim.

Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press.

Artikel Akademik & Jurnal

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). *Is There a "Big Five" in Teamwork?*. *Small Group Research*, 36(5), 555–599.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). *Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future*. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.

Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Wheelan, S. (2005). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. London: Sage Publications.

Referensi Konteks Indonesia

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Budihardjo, A. (2014). *Reformasi SDM Indonesia: Strategi dan Praktik*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.

Kementerian BUMN RI. (2022). *Transformasi SDM BUMN: Laporan Tahunan*. Jakarta: Kementerian BUMN.

Telkom Indonesia. (2021). *Annual Report: Agile Transformation*. Jakarta: PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.

Bank Rakyat Indonesia. (2022). *BRI Sustainability Report*. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Referensi Global & Kontemporer

World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF.

Google (2020). *Re:Work Guide: Understand Team Effectiveness*. Google People Operations.

Edmondson, A. C., & Harvey, J-F. (2018). *Extreme Teaming: Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership*. Bingley: Emerald Publishing.

✦ Daftar pustaka ini menyeimbangkan **sumber klasik (Tuckman, Lewin, Homans), literatur tim modern (Katzenbach, Hackman, Edmondson)**, serta **konteks Indonesia (Wibowo, Hasibuan, BUMN, Telkom, BRI)** agar mahasiswa mendapat perspektif global dan lokal.