



Oleh:

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

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

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

ruduct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

21 May 2025

Model Perkembangan Tim Tuckman

Berikut penjelasan mendalam mengenai **model perkembangan tim Tuckman**—sering dipakai untuk mendiagnosis “team-management problem” pada berbagai organisasi—serta kiat praktis menangani kendala di tiap tahap.

1 Ikhtisar Model

Bruce W. Tuckman (1965) mengamati bahwa tim selalu bergerak melalui serangkaian fase psikososial: **Forming, Storming, Norming, Performing**, dan—setelah direvisi bersama Mary Ann Jensen (1977)—**Adjourning**. Tiap tahap menuntut gaya kepemimpinan berbeda dan memunculkan masalah khas yang, bila dikelola keliru, akan “mengunci” kinerja tim di bawah potensi optimal.

2 Tahap demi Tahap, Masalah yang Muncul, dan Strategi Manajerial

Tahap	Dinamika Inti	Masalah Umum (“Team-Management Problem”)	Intervensi & Gaya Kepemimpinan
Forming	Anggota saling mengenal; orientasi tugas masih kabur	Kebingungan peran, ketergantungan pada pemimpin, “meeting banyak–output sedikit”	Pemimpin direktif → menetapkan visi, peta peran, dan aturan main; fasilitasi ice-breaking

Tahap	Dinamika Inti	Masalah Umum ("Team- Management Problem")	Intervensi & Gaya Kepemimpina n
Storming	Muncul perebutan kekuasaan & benturan gaya kerja	Konflik terbuka/terselubung, sub-kelompok, resistensi deadline	Pemimpin fasilitatif → mediasi konflik, latihan <i>active listening</i> , tekankan tujuan bersama
Norming	Norma kolaborasi mulai stabil	"Groupthink", ketakutan kehilangan harmoni, kecepatan kerja masih menengah	Pemimpin partisipatif → dorong umpan balik kritis, formalisasikan SOP, rayakan <i>small wins</i>
Performing	Sinergi tinggi; otonomi & inovasi	Risiko kejenuhan, ketergantungan pada anggota kunci, over-confidence	Pemimpin delegatif-coaching → rotasi tugas, <i>stretch goals</i> , monitoring ringan berbasis data
Adjourning	Penugasan usai; tim bubar/bertransformasi	Penurunan motivasi menjelang akhir, kecemasan karier	Pemimpin transisional → ritual evaluasi, dokumentasi

Tahap	Dinamika Inti	Masalah Umum ("Team- Management Problem")	Intervensi & Gaya Kepemimpina n <i>lessons learned,</i> penghargaan publik
-------	---------------	--	--

3 Narasi Kasus (Startup Fintech "PayNus")

1. **Forming (minggu 1-2).** CEO merekrut lima spesialis lintas-fungsi. Antusias, tetapi gemetar menghadapi tenggat peluncuran 100 hari.
2. **Storming (minggu 3-5).** Backend menolak jadwal yang disusun UX; sales menuntut fitur ekstra. Sprint 2 terlambat 40 %.
3. **Norming (minggu 6-9).** CTO memfasilitasi *retrospective*; tim menyetujui *definition of done* baru. Konflik menurun, kecepatan meningkat 25 %.
4. **Performing (minggu 10-20).** Tanpa mikro-manajemen, tim menemukan solusi *in-app fraud alert* yang memangkas biaya charge-back 15 %.
5. **Adjourning (minggu 21-22).** Versi 1.0 rilis sukses. CTO mengadakan *demo day* internal plus sertifikat kontribusi; sebagian anggota dipindahtugaskan ke produk baru.

Contoh di atas menegaskan: kegagalan terbesar terjadi ketika manajemen **menyalahartikan Storming sebagai disfungsi**—padahal itu fase normal yang butuh fasilitasi, bukan represi.

4 Diskusi Kritis

- **Validitas & Kritik.** Peneliti kontemporer seperti Wheelan (2005) menunjukkan varian tahapan lebih ringkas (IGD Model). Namun Tuckman tetap relevan karena sederhana dan diagnostik.
- **Faktor Konteks.** Tim jarak jauh (remote) cenderung “looping” kembali ke Forming/Storming tiap ada anggota baru; perlu *on-boarding* digital yang ketat.
- **Bandingan Model Lain.** Katzenbach-Smith Performance Curve atau Belbin Team Roles menekankan *komposisi*; Tuckman fokus *proses*. Kombinasi keduanya memperkaya intervensi.

5 Glosarium Singkat

Istilah	Definisi Ringkas
Conflict mediation	Teknik memfasilitasi dialog konstruktif demi mencapai kesepakatan.
Groupthink	Kecenderungan tim menekan perbedaan pendapat demi harmoni semu.
Shared leadership	Pergeseran otoritas dari satu pemimpin tunggal ke distribusi tanggung jawab kolektif.

6 Daftar Pustaka Pilihan

1. Tuckman, B. W. (1965). *Developmental Sequence in Small Groups*. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
2. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). *Stages of Small-Group Development Revisited*. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.
3. Wheelan, S. A. (2005). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. Sage.

4. Katzenbach, J., & Smith, D. (2005). *The Wisdom of Teams*. HarperBusiness.
5. West Chester University. *Tuckman's Stages of Group Development* (online resource).
6. *Tuckman's Stages of Group Development* entry, Wikipedia (2025 update).

Catatan Penutup

Sering kali manajer berupaya “mem-by-pass” Storming karena takut konflik; padahal justru **ketahanan tim ditempa melalui konflik yang diolah secara aman**. Memahami model Tuckman membantu pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan, mempercepat maturitas tim, dan—pada akhirnya—menyelesaikan “team-management problems” sebelum menjadi krisis. Selamat menerapkan!

7 Toolkit Praktis – Mendorong Tim Bertransisi Antartahap

Fase ◇ Target	Gejala “macet”	Alat Diagnostik	Intervensi Kunci	Indikator Berhasil
Forming → Storming	Minim partisipasi, diskusi dangkal	<i>Team Charter Audit</i> (cek kejelasan visi-peran)	-	100 % anggota dapat
			Workshop visi Bersama ½ hari - “Role Expectation Mapping”	merumuskan <i>purpose</i> & tanggung-jawab pribadi
Storming → Norming	Konflik pribadi, sub-grup silo	<i>Thomas-Kilmann Conflict Mode</i> +	- Sesi mediasi terstruktur - Pelatihan “people” →	Konflik bergeser dari “people” →

Fase ◇ Target	Gejala “macet”	Alat Diagnostik	Intervensi Kunci	Indikator Berhasil
		<i>Psychological Safety Pulse (Edmondson)</i>	komunikasi asertif	“task”; skor safety ≥ 4 (skala 1-5)
Norming → Performing	Laju masih rata-rata, muncul “groupthink”	<i>Team Reflexivity Survey; Velocity Chart (Agile)</i>	- <i>Devil’s Advocate</i> rutin - <i>Stretch goal sprint</i> + <i>Kaizen</i>	Velocity naik $\geq 20\%$ dan minimal satu ide inovatif per sprint
Performing → Adjourning/Transforming	Kelelahan, “what’s next?” anxiety	<i>Engagement Index; Knowledge Transfer Checklist</i>	- “Story harvesting” + <i>after-action review</i> - Perencanaan karier lanjutan	90 % dokumentasi lesson-learned rampung; kepuasan anggota ≥ 4

Catatan: Transisi tidak selalu linear; masuknya anggota baru dapat “mengulang” dua tahap ke belakang.

8 Mengintegrasikan Tuckman dengan Kerangka Lain

1. Situational Leadership (Hersey–Blanchard).

Forming = S1 (Telling), *Storming* = S2 (Selling), *Norming* = S3 (Participating), *Performing* = S4 (Delegating). Kombinasi ini memberi peta gaya kepemimpinan preskriptif.

2. Lencioni – Five Dysfunctions of a Team.

Storming menuntut pengelolaan “absence of trust” dan “fear of

conflict”; model Lencioni menyediakan *checklist* konkret (trust-building exercise, klarifikasi komitmen).

3. Belbin Team Roles.

Saat Norming, pemetaan peran Belbin (Plant, Monitor-Evaluator, dsb.) mencegah “role overlap” & groupthink.

4. Drexler/Sibbet Team Performance Model (1988).

Menambahkan elemen *purpose* (Why?) dan *renewal* (Bagaimana tim menjaga relevansi setelah Performing).

9 Kasus Tambahan – Offshore R&D via BOOT (Build-Own-Operate-Transfer)

Tahap BOOT	Tuckman selaras	Tantangan Manajemen Tim	Mitigasi
Build (rekrut & set-up)	Forming	Orientasi budaya; ketergantungan HQ	<i>Buddy system</i> lintas-negara; <i>cultural onboarding</i>
Own/Operate (3- 5 tahun)	Storming → Norming → Performing	Pergeseran prioritas proyek, turnover	- Rotasi peran - <i>Retention ladder</i> & ESOP lokal
Transfer (handover)	Adjourning	Hilangnya motivasi menjelang transfer	- Insentif pengetahuan (knowledge-based bonus) - Sertifikasi keahlian resmi

Pelajaran: Banyak proyek BOOT gagal karena hanya fokus kontrak finansial, mengabaikan *team-dynamic loop* Storming–Norming.

10 Checklist Evaluasi Cepat (2-Mingguan)

1. **Clarity:** Apakah semua orang bisa menyatakan *goal sprint* dalam ≤ 30 detik?

2. **Conflict Health:** Apakah terdapat ≥ 1 perbedaan pendapat diselesaikan konstruktif minggu ini?
3. **Contribution Spread:** Apakah kontribusi kode/ide paling produktif $< 40\%$ oleh satu individu?
4. **Celebration:** Apakah ada *ritual* pengakuan *small wins*?
5. **Continuity (Adjourning readiness):** Apakah dokumentasi dan SOP terkini sudah di repositori bersama?

Skor $< 4/5 \rightarrow$ butuh intervensi tahap-spesifik di atas.

11 Template Mini-Modul Pelatihan “Navigasi Tahap Perkembangan Tim”

Sesi Durasi Isi Kunci			Metode
1	90'	Teori Tuckman + diagnosa cepat	Kuliah singkat + kuis Mentimeter
2	120'	Simulasi konflik (<i>Storming Arena Game</i>)	Role-play + debrief
3	60'	Mendesain <i>Team Charter</i> & KPI maturitas	Workshop Canva/MIRO
4	90'	Toolkit fasilitasi <i>retrospective</i> (Norming)	Praktik fasilitasi
5	60'	<i>After-Action Review</i> & <i>Story Harvesting</i>	Fishbowl discussion
6	30'	Post-test & rencana aksi individu	Refleksi + komitmen tertulis

Output: rencana intervensi nyata + *maturity dashboard* tim.

12 Glosarium Tambahan (terpilih)

Istilah	Definisi
Psychological Safety	Rasa aman anggota untuk mengambil risiko interpersonal (Edmondson).
Team Reflexivity	Kebiasaan meninjau dan menyesuaikan proses tim secara berkala.
Stretch Goal	Target ambisius di atas <i>business-as-usual</i> untuk memicu inovasi.
Story Harvesting	Teknik mengumpulkan narasi pengalaman untuk pembelajaran kolektif.
Buddy System	Pasangan mentor–rekan bantu adaptasi anggota baru.

13 Bibliografi Lanjutan

7. Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace*. Wiley.
 8. Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass.
 9. Belbin, R. M. (2010). *Team Roles at Work* (2nd ed.). Routledge.
 10. Drexler, A., & Sibbet, D. (1988). *Team Performance Model*. Grove Consultants.
 11. Grab Engineering Blog (2024). *Lessons Learned from Our Jakarta BOOT Center*.
-

Refleksi Akhir

Memahami “**irama psikososial**” tim—bukan sekadar struktur formal—membuat pemimpin mampu **mendaur ulang energi konflik menjadi inovasi**, menavigasi transisi organisasi (BOOT/BOT outsourcing, merger, agile transformation), serta memaksimalkan *return on collaboration*.

Dengan toolkit dan modul di atas, Anda dapat mendiagnosis “team-management problem” secara empiris, memilih intervensi presisi, dan—yang terpenting—menciptakan budaya tim yang *antifragile* di tengah perubahan konstan. Selamat menerapkan

14 Isu-Isu Kontemporer yang Perlu Ditambahkan

14.1 Psikologis Keselamatan (Psychological Safety) di Era Hybrid

Riset *Work in America Survey 2024* menunjukkan bahwa tim jarak jauh dengan skor psychological safety rendah 2× lebih rentan terhadap turnover dan *quiet quitting*. ([American Psychological Association](#)) BCG (2024) menegaskan bahwa iklim “aman-bersuara” adalah pendorong kinerja *nomor satu* lintas demografi, sekaligus peredam bias terhadap perempuan dan kelompok minoritas. ([BCG Global](#))

Implikasi untuk model Tuckman:

Storming tanpa fondasi safety berisiko berubah jadi *toxic conflict*; pemimpin wajib memasukkan *safety pulse check* (7-item Edmondson) ke “Toolkit Praktis” pasal 7.

14.2 “Looping” pada Tim Virtual & Hybrid

Pada tim *remote-first* setiap penambahan anggota baru, perubahan zona waktu, atau migrasi platform (mis. Slack → Teams) memicu **re-Forming** singkat selama 1–2 sprint.

Praktik baik:

- *Digital onboarding sprint* (≤ 2 minggu) berisi: social-presence icebreaker, video ask-me-anything (AMA), dan *async charter quiz*.
- Ritual *virtual coffee 15'* mingguan mempertahankan *Norming*; bila absensi turun $> 25\%$, fasilitator mengulang sesi keakraban.

14.3 Integrasi “Team Topologies” (Skelton & Pais, 2019)

Pendekatan ini menata tim menjadi *Stream-aligned*, *Complicated-Subsystem*, *Enabling*, dan *Platform*. ([Team Topologies](#))

Korelasi praktis dengan Tuckman:

Topologi	Bias Tahapan	Risiko “Macet”	Intervensi
Stream-aligned	Storming ↔ Norming	Beban kognitif melebihi kapasitas	Refine backlog; pisah layanan mikro
Enabling	Forming terus-menerus (rotasi klien)	Ambiguitas tujuan	<i>Service Level Expectations</i> tersurat
Platform	Norming stabil → Performing	Over-coupling permintaan fitur	<i>Thin internal APIs</i> + auto-docs

14.4 Metoda Analitik Berbasis AI

Fungsi	Contoh Alat/Metode	Output	Kapan Dipakai
Sentiment mining	Microsoft Viva Insights, TeamMood	Skor emosi harian	Deteksi awal Storming destruktif
Conversational analytics	Otter.ai, Grain	Peta dominasi bicara	Forming—cek inklusivitas
Network graph	Neo4j, SocioGraph	Identifikasi “bottleneck” komunikasi	Norming—menyeimbangkan beban

Etika: Sampaikan kebijakan privasi dan izin eksplisit sebelum menjalankan analitik AI.

14.5 Metrik Kunci (*Key Team Health Metrics*)

1. **PSI** (Psychological Safety Index) — skala 1–5.

2. **Velocity Stability** — deviasi $\leq 15\%$ antar-sprint.
3. **Contribution Entropy** — sebaran kontribusi kode/ide (Gini $\leq 0,35$).
4. **Reflexivity Frequency** — jumlah *retrospective* efektif per kuartal (≥ 4).
5. **Knowledge Retention Rate** pada *Adjourning* (dokumen + video $> 90\%$).

Gunakan *control chart* sederhana untuk setiap metrik; deviasi 2σ memicu *root-cause analysis*.

14.6 Perspektif Lintas-Budaya (Tim ASEAN atau Global)

- **High- vs Low-Context Culture** (Hall). Storming cenderung *tertunda* di budaya ber-*power distance* tinggi (mis. Indonesia, Thailand) karena konflik disimpan; fasilitator perlu **anonym-polling** & metode “silent brainstorm” (brainwriting).
- **GLOBE Study** menyiratkan bahwa nilai *in-group collectivism* tinggi mempercepat Norming tetapi rawan *groupthink*; gunakan peran *Devil’s Advocate* terjadwal.

14.7 Agenda Riset 2025+

Topik	Pertanyaan Penelitian	Metodologi Disarankan
AI-mediated conflict	Apakah chatbot fasilitator menurunkan durasi Storming?	<i>Field experiment</i> pada startup SaaS
Micro-learning bursts	Apakah “5-minute skill video” meningkatkan kecepatan Forming?	<i>RCT</i> di tim proyek universitas
Hybrid fatigue	Bagaimana rotasi WFO/WFH memengaruhi looping Forming?	Analisis panel mingguan + <i>latent growth modelling</i>

14.8 Literatur Tambahan Terkini

12. American Psychological Association. (2024). *Work in America Survey 2024: Psychological Safety Findings*. ([American Psychological Association](#))
 13. Boston Consulting Group. (2024). *Psychological Safety Levels the Playing Field for Employees*. ([BCG Global](#))
 14. Skelton, M., & Pais, M. (2019). *Team Topologies: Organizing Business & Technology Teams for Fast Flow*. IT Revolution. ([Team Topologies](#))
 15. Edmondson, A. (2023, ed. rev.). *The Fearless Organization* (remote-team appendix). Wiley.
 16. APA Center for Organizational Excellence. (2025). *Toolkits for Hybrid Team Wellness*.
-

Ringkasan Tambahan

Model Tuckman tetap **kerangka dasar**; namun realitas tim 2025—*hybrid, data-driven, multi-kultural*—menuntut:

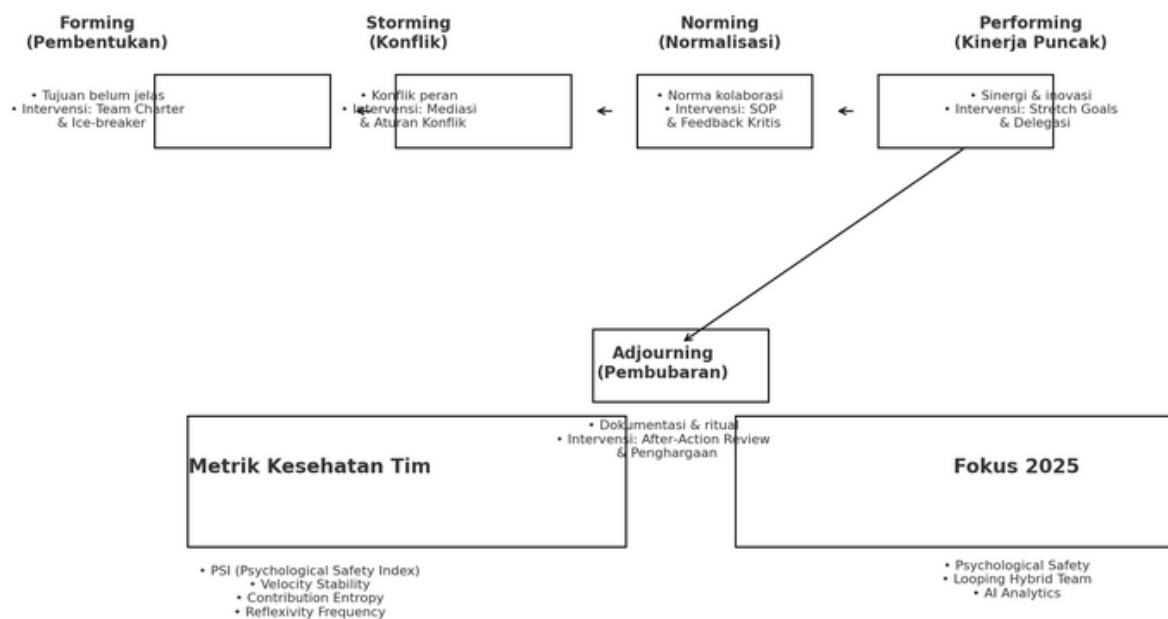
- **Psychological safety** terukur sebagai prasyarat Storming sehat.
- **Looping awareness** agar pemimpin sigap saat tim “mundur dua tahap”.
- **Topologi tim & beban kognitif** diperhitungkan untuk meminimalkan friksi struktural.
- **Analitik AI** sebagai sistem peringatan dini (*early-warning system*).
- **Metrik holistik** yang tidak hanya melihat output, tetapi kesejahteraan dan pembelajaran.

Dengan memasukkan dimensi-dimensi di atas ke toolkit Anda, diagnosis “team-management problem” akan lebih presisi, dan intervensi—baik pelatihan, fasilitasi, maupun rekayasa organisasi—

menjadi **berbasis data, kontekstual, dan berkelanjutan**. Jika Anda membutuhkan **infografik, slide deck, atau ilustrasi cover** untuk memvisualisasikan poin-poin baru ini, beri tahu saya—saya siap membantu.

Infografik

Navigasi Tahap Perkembangan Tim & Toolkit 2025



Glosarium — Manajemen Tahap Perkembangan Tim & Toolkit 2025

Disusun alfabetis (A → Z). Istilah asli (EN) dicantumkan dalam kurung bila berbeda.

Istilah	Definisi Akademik Singkat
Adjourning	Tahap akhir model Tuckman saat tim dibubarkan atau dialihkan; fokus pada evaluasi, dokumentasi pengetahuan, dan transisi karier anggota.
After-Action Review (AAR)	Sesi refleksi sistematis pascaprojek/sprint untuk mengidentifikasi apa yang berhasil, apa yang perlu diperbaiki, dan tindakan tindak lanjut.
Buddy System	Skema pendampingan satu-banding-satu guna mempercepat adaptasi anggota baru, terutama pada tim virtual lintas-budaya.
Build-Own-Operate-Transfer (BOOT)	Model alih-kelola proyek—infrastruktur atau R&D—di mana mitra eksternal membangun, mengelola, lalu menyerahkan aset/operasi kepada organisasi pemilik.
Cognitive Load	Beban mental total yang dialami individu/tim saat memproses informasi dan tugas; kelebihan beban memicu penurunan kinerja dan konflik.
Conflict Mediation	Proses fasilitasi netral untuk membantu pihak bertikai mencapai kesepakatan dan solusi win-win.
Contribution Entropy	Indeks pemerataan kontribusi (kode, ide, output) dalam tim; makin rendah angka Gini/entropy, makin adil distribusi kerja.

Istilah	Definisi Akademik Singkat
Control Chart	Grafik statistika yang memantau variabel proses (mis. velocity) terhadap batas kendali $\pm 2\sigma$ untuk mendeteksi penyimpangan dini.
Conversational Analytics	Analisis kuantitatif transkrip rapat/obrolan (mis. proporsi bicara, sentimen) guna menilai inklusivitas dan pola dominasi.
Devil's Advocate	Peran yang ditunjuk untuk secara sengaja mempertanyakan asumsi tim demi mencegah groupthink dan meningkatkan kualitas keputusan.
Digital Onboarding Sprint	Periode orientasi daring terstruktur ≤ 2 minggu dengan aktivitas sinkron dan asinkron untuk meminimalkan looping Forming.
Early-Warning System	Mekanisme berbasis data (metrik, AI analytics) yang memberi sinyal dini potensi kemunduran Storming destruktif atau hybrid fatigue.
Engagement Index	Skor komposit (survei + metrik perilaku) yang mengukur tingkat keterikatan emosional dan kognitif anggota tim.
Forming	Fase pembentukan tim; ditandai ketidakjelasan tujuan, ketergantungan tinggi pada pemimpin, dan eksplorasi norma awal.
Gini Coefficient (Tim)	Metode statistik untuk mengukur ketimpangan distribusi kontribusi; 0 = merata, 1 = sangat timpang.
Groupthink	Fenomena tekanan sosial dalam tim yang menekan pendapat minoritas demi harmoni semu, sehingga menurunkan kualitas keputusan.

Istilah	Definisi Akademik Singkat
Hybrid Fatigue	Keletihan psikososial akibat peralihan berkala antara kerja jarak jauh dan tatap muka, memengaruhi motivasi dan stabilitas Norming.
Knowledge Retention Rate	Persentase artefak pengetahuan (dokumen, video, kode) yang berhasil diarsipkan dan dapat diakses saat Adjourning.
Looping	Kembali sementara ke tahap lebih awal (mis. Storming) akibat masuknya anggota baru, perubahan teknologi, atau restrukturisasi.
Maturity Dashboard	Panel indikator berbasis data (PSI, velocity, entropy, reflexivity) yang memonitor kesehatan tim secara real-time.
Network Graph (Sociogram)	Visualisasi relasi komunikasi antar-anggota untuk mendeteksi bottleneck, sub-kelompok, atau anggota terisolasi.
Norming	Fase normalisasi di mana nilai, aturan, dan proses kolaborasi distabilkan; kohesi meningkat, meski risiko groupthink muncul.
Performing	Tahap kinerja puncak; tim mencapai otonomi tinggi, inovasi berkelanjutan, dan produktivitas maksimal.
Psychological Safety (Keselamatan Psikologis)	Persepsi kolektif bahwa anggota dapat mengambil risiko interpersonal—bertanya, mengkritik, atau mengakui kesalahan—tanpa takut dipermalukan.
Psychological Safety Index (PSI)	Skala 1–5 hasil survei singkat Edmondson yang mengukur tingkat keselamatan psikologis dalam tim.

Istilah	Definisi Akademik Singkat
Quiet Quitting	Tren disengagement di mana karyawan hanya bekerja sesuai minimum kontrak tanpa inisiatif ekstra; terkait rendahnya PSI.
Reflexivity Frequency	Intensitas tim secara teratur mengevaluasi tujuan, metode, dan hubungan; korelasi positif dengan akselerasi Norming → Performing.
Sentiment Mining	Teknik NLP untuk mengekstraksi polaritas emosi dari pesan Slack/Teams sebagai indikator mood kolektif.
Service Level Expectations (SLE)	Kontrak ringan yang mendefinisikan kualitas dukungan Enabling/Platform team kepada Stream-aligned team dalam kerangka Team Topologies.
Story Harvesting	Praktik mengumpulkan narasi pengalaman nyata (sukses maupun gagal) sebagai basis pembelajaran dan knowledge sharing.
Storming	Fase konflik internal (peran, kekuasaan, prioritas) yang, bila difasilitasi baik, menjadi landasan kepercayaan mendalam.
Stream-Aligned Team	Unit utama dalam <i>Team Topologies</i> yang bertanggung jawab atas aliran nilai end-to-end untuk satu lini produk/layanan.
Stretch Goal	Sasaran ambisius di atas target normal yang dirancang untuk mendorong inovasi dan pertumbuhan kapasitas tim Performing.
Team Charter	Dokumen ringkas berisi misi, ruang lingkup, peran, aturan main, serta definisi sukses; dibuat saat Forming untuk menyelaraskan ekspektasi.

Istilah	Definisi Akademik Singkat
Team Reflexivity	Kemampuan tim mengkritisi dan menyesuaikan tujuan, proses, dan relasi interpersonal secara berkelanjutan.
Team Topologies	Kerangka 2019 (Skelton & Pais) yang mengklasifikasikan tim software menjadi Stream-aligned, Complicated-Subsystem, Enabling, dan Platform guna mengoptimalkan flow dan kognisi.
Velocity Stability	Variabilitas kecepatan penyelesaian backlog antar-sprint; deviasi $\leq 15\%$ dianggap sehat, $> 25\%$ menandakan ketidakstabilan proses.

Catatan penggunaan: Glosarium ini dapat disisipkan di lampiran modul, slide, atau e-book agar mahasiswa/dosen memiliki referensi istilah terpadu saat mempelajari dinamika tim modern. Jika Anda memerlukan ekspansi definisi, contoh empiris, atau terjemahan tambahan, silakan beri arahan lebih lanjut.

Daftar Pustaka (format APA 7th)

1. American Psychological Association. (2024). *Work in America Survey: Psychological safety in the changing workplace*. APA. ([American Psychological Association](#))
2. Boston Consulting Group. (2024, January 4). *Psychological safety levels the playing field for employees*. BCG. ([BCG Global](#))
3. Drexler, A., & Sibbet, D. (1988). *The Drexler/Sibbet team-performance model*. Grove Consultants International. ([The Grove](#))
4. Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley. ([Wiley](#))
5. Edmondson, A. C. (2023, rev. ed.). *The fearless organization* (Remote-team appendix). Wiley.
6. Grab Engineering Blog. (2024). *Lessons learned from our Jakarta BOOT Center*. Grab Holdings.
7. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization* (revised ed.). HarperBusiness. ([Harvard Business Publishing](#))
8. Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
9. Pais, M., & Skelton, M. (2019). *Team topologies: Organizing business & technology teams for fast flow*. IT Revolution Press. ([Amazon](#))
10. Skelton, M., & Pais, M. (2019). *Team topologies* (website overview). Retrieved 2025, May 21, from TeamTopologies.com ([Team Topologies](#))
11. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.

12. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.* ([SAGE Journals](#))
 13. Wheelan, S. A. (2016). *Creating effective teams: A guide for members and leaders* (5th ed.). SAGE. ([Amazon](#))
 14. Wheelan, S. A. (2005). *Creating effective teams: A guide for members and leaders* (3rd ed.). SAGE.
 - 15.** APA Center for Organizational Excellence. (2025). *Toolkits for hybrid-team wellness*. APA. ([APA Convention](#))
-

Kopilot:

ChatGPT 4o (2025). Access date: 21 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account. <https://chatgpt.com/c/682debb1-9a0c-8013-afef-5c715a8fb0b6>