



## Pendekatan *Team Metrics* dalam Menganalisa Efektivitas Tim pada *Outlet Muslim Fashion Retail*

Received: 20<sup>th</sup> October 2020; Revised: 24<sup>th</sup> February 2021; Accepted: 26<sup>th</sup> February 2021

### Kitara Harumi \*)

Universitas Padjadjaran, Jatinangor,  
Indonesia

E-mail: [kitara18001@mail.unpad.ac.id](mailto:kitara18001@mail.unpad.ac.id)

### Anissa Lestari Kadiyono

Universitas Padjadjaran, Jatinangor,  
Indonesia

E-mail: [anissa.lestari@unpad.ac.id](mailto:anissa.lestari@unpad.ac.id)

**Abstract:** Kelompok kerja membutuhkan efektivitas agar dapat memiliki performa yang optimal. Akan tetapi, tidak jarang suatu kelompok tidak dapat mencapai tujuannya dikarenakan kondisi yang terdapat di dalam kelompok. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa efektivitas tim berdasarkan pendekatan *team metrics* yang dikembangkan oleh Woodcock & Francis (2008). Penelitian dilakukan pada tim *outlet muslim fashion retail* yang membutuhkan koordinasi dan kerja sama agar dapat mencapai performa kerja yang optimal. Penelitian ini menggunakan metode wawancara yang disusun berdasarkan pendekatan *team metrics* dan kuesioner *team blockage* (Woodcock & Francis, 2008). Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa tim *outlet muslim fashion retail* memiliki tiga hambatan, yaitu *ineffective work methods* yang berkaitan dengan metode kerja dan prosedur pengambilan keputusan di dalam tim yang belum efektif, *unconstructive climate* yang terkait dengan iklim kerja yang belum dapat menjembatani perbedaan di dalam tim, dan *insufficient openness and confrontation* yang menunjukkan kurang terbukanya anggota tim dalam menerima umpan balik. Hambatan-hambatan yang teridentifikasi pada tim dapat menjadi masukan bagi organisasi agar dapat meningkatkan efektivitas tim dan dapat meningkatkan performa tim *outlet muslim fashion retail* menjadi lebih optimal.

\*) Corresponding Author

**Keywords:** *kelompok, team metrics, team effectiveness, asesmen kelompok*

**How to Cite:** Harumi, Kitara & Kadiyono. A.L. (2021). Pendekatan *Team Metrics* dalam Menganalisa Efektivitas Tim pada *Outlet Muslim Fashion Retail*. *Al-Qalb : Jurnal Psikologi Islam*, Vol. 12, No. 1, (2021). DOI: <https://doi.org/10.15548/alqalb.v12i1.1998>

## PENDAHULUAN

Seiring dengan berkembangnya dunia industri secara cepat di era Revolusi Industri 4.0, banyak peluang-peluang yang muncul pada dunia industri untuk dapat memenuhi permintaan produksi dari konsumen di kalangan masyarakat. Salah satunya pada industri *fashion retail*, yang berdasarkan data dari Kementerian Perdagangan Republik Indonesia (Salim & Ernawati, 2015) jumlah konsumsi

domestik pakaian jadi di Indonesia mengalami kenaikan sebesar 6,98% per tahun selama periode 2009-2014. Hal ini merupakan peluang yang dapat menjadi pendorong bagi pelaku bisnis di industri *fashion retail* untuk terus meningkatkan produksi dan daya saing mereka guna memenuhi kebutuhan pasar.

Bisnis *fashion retail* di Indonesia hingga saat ini masih cukup menjanjikan karena setiap orang membutuhkan pakaian

yang sesuai dengan mode untuk beraktivitas sehari-hari, tidak terkecuali bagi para pengguna hijab atau pakaian muslim di Indonesia. Sebagai negara yang memiliki jumlah penduduk muslim terbesar di dunia, perkembangan mode pakaian muslim dan muslimah pun menjadi daya tarik sendiri bagi pelaku bisnis *fashion retail*. Perkembangan *fashion muslim* di Indonesia juga telah dianggap memiliki potensi yang besar untuk menjadi acuan bagi *fashion muslim* secara global hingga Indonesia telah dinobatkan sebagai pusat *fashion muslim Asia* di tahun 2018 dan menjadi pusat *fashion muslim dunia* di tahun 2020.

Pada organisasi yang bergerak di industri *muslim fashion retail*, sebuah gerai atau *outlet* berfungsi untuk melakukan pengelolaan dan pendistribusian produk, serta penjualan produk dari *muslim fashion retail* guna mendukung tercapainya omset perusahaan. Untuk dapat menjalankan fungsinya, setiap anggota tim memiliki peran dan tugasnya masing-masing yang difokuskan pada tiga area utama yaitu pengelolaan ketersediaan produk, penjualan produk, dan pelayanan terhadap pelanggan. Ketiga area ini memiliki keterkaitan satu sama lain, sehingga produktivitas masing-masing anggota tim akan mempengaruhi efektivitas dari tim *outlet*. Menurut Guchait, Lei, & Tews (2016) penting bagi seluruh lini dari kelompok yaitu atasan dan anggota kelompok untuk bekerja sama satu sama lain guna memastikan jalannya kegiatan operasional dapat berjalan dengan lancar dan pelayanan dapat diberikan dengan baik, sehingga dapat meningkatkan keberhasilan tim.

*Team effectiveness*, adalah kapasitas tim untuk mencapai sasaran dan tujuannya. Kapasitas untuk mencapai tujuan dan sasaran ini mengarah pada hasil kerja anggota tim yang lebih baik (misalnya, kepuasan anggota tim dan kemauan untuk tetap bersama) serta

*output* lainnya yang dapat dipengaruhi oleh tim (Friga, 2009). Sebuah tim yang efektif dapat dilihat melalui adanya (1) keseimbangan yang tepat antara keterampilan, kemampuan, dan aspirasi, (2) kesalahan dapat dihadapi secara terbuka dan tidak ada *scape-goating*, (3) tim memiliki kebanggaan dalam kesuksesan, (4) terdapat tingkat pencapaian tugas yang tinggi (5) terdapat dukungan dan kepercayaan dalam hubungan pribadi di dalam tim (6) keterbukaan dan kejujuran (7) terdapat persaingan yang sehat (8) perasaan bahagia terhadap tempat kerja dan hubungan yang baik antar departemen (Woodcock & Francis, 2008).

*Team effectiveness* telah menjadi perhatian bagi setiap organisasi. Organisasi membentuk sebuah tim untuk melakukan tugas-tugas yang relevan secara organisasi, berbagi satu atau lebih tujuan yang sama, berinteraksi secara sosial, memelihara dan mengelola batasan yang ada dalam konteks organisasi, saling bekerjasama dalam menjalankan tugas, serta memengaruhi pertukaran dengan unit atau tim lain di dalam organisasi (Indrajith, 2017). Oleh karena itu, pembentukan dan pengoperasian sebuah tim menjadi suatu hal yang penting. Organisasi perlu mengetahui bagaimana cara membuat tim dapat bekerja secara maksimal dan bagaimana membuat anggota tim dapat belajar dan bekerja satu sama lain dengan menggunakan seluruh potensi serta kemampuan yang mereka miliki guna mencapai tujuan organisasi (Wu, Wang, & Tsai, 2010).

*Team effectiveness* dapat dipengaruhi oleh berbagai hal diantaranya; *task interdependence*, *task conflict*, dan *personality*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lee, Lin, Huang, Huang, & Teng (2015) didapatkan bahwa *task interdependence* secara langsung dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja tim dibandingkan apabila anggota tim melakukan tugas secara mandiri. Selain

itu, konflik tugas atau *task conflict* yang terkait dengan perdebatan diantara anggota tim mengenai keyakinan, pemikiran, dan perasaan juga dinilai dapat meningkatkan efektivitas tim. Dengan adanya *task conflict*, diskusi dan ketidaksepakatan antara anggota tim dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam tim (Jehn, 1995; D'Silva & Ahrari, 2016). Penelitian lain yang dilakukan oleh (Woehr, Arciniega, & Poling (2013) menyatakan bahwa *team work diversity* merupakan salah satu hal yang perlu untuk diperhatikan dalam sebuah tim. Nilai-nilai, kepribadian, serta sikap anggota tim merupakan variabel psikologis yang dapat memengaruhi performa tim. Prewett, Brown, Goswami, & Christiansen (2018) juga menyatakan bahwa karakteristik kepribadian merupakan salah satu hal yang memiliki efek langsung terhadap kinerja anggota tim yang pada akhirnya dapat memengaruhi performa tim. Dengan memprediksi keterampilan kinerja orang-orang dalam sebuah tim, mengelompokkan orang-orang yang dapat berfungsi sebagai bagian dari tim, dan mengklarifikasi kombinasi terbaik dari individu di dalam tim, pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan hasil kerja tim.

Dalam menganalisa efektivitas tim, salah satu pendekatan yang bisa digunakan adalah pendekatan *Team Metrics* yang dikembangkan oleh Woodcock & Francis (2008). Menurut Woodcock & Francis (2008), dalam perjalanan sebuah tim menjadi efektif, tim seringkali menghadapi hambatan. Gejala utamanya adalah kelompok yang tidak bersemangat dan performa tim yang buruk. Terdapat sepuluh kemungkinan hambatan yang dihadapi oleh kelompok dalam melaksanakan tugasnya, yaitu:

a. *Innapropriate Leadership*, merupakan hambatan yang terjadi dari faktor kepemimpinan. Pemimpin yang enggan menggunakan pendekatan tim atau tidak terampil dalam menerapkan

prinsip tersebut akan menghambat upaya dalam membangun tim. Pemimpin yang efektif akan menekankan dan menunjukkan bahwa isu tim diselesaikan secara efektif.

- b. *Unqualified Membership*, tim merupakan gabungan dari beberapa individu yang memiliki atribut pribadi dan keterampilan yang berbeda-beda. Tim harus memiliki keseimbangan antara keterampilan teknik dan atribut pribadi yang ketika bersama-sama, akan menunjukkan kapabilitas untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Jika terdapat anggota tim kurang memiliki keterampilan dasar, maka tim dapat kesulitan untuk memberikan kontribusi lebih.
- c. *Unconstructive Climate*, anggota kelompok seringkali datang dari latar belakang yang beragam dan memiliki bermacam-macam nilai dan ekspektasi pribadi. Sebuah tim memerlukan iklim positif yang menjembatani perbedaan. Pertumbuhan komitmen adalah sebuah indeks kedewasaan kelompok. Seiring dengan perkembangan kedekatan emosional, maka anggota tim akan lebih tergerak untuk mencapai tujuan bersama dan kepuasan pribadi dapat dicapai dari partisipasi tersebut.
- d. *Unclear Objectives*, dalam sebuah tim yang berkembang, anggota tim memahami hasil akhir yang diinginkan. Anggota tim lebih berkomitmen terhadap tujuan jika mereka dilibatkan dalam penyusunannya dan memiliki rasa kepemilikan. Jika sebuah tim tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang ingin dicapai, maka anggota tidak dapat berkontribusi secara sistematis terhadap kesuksesannya. Tim yang efektif memberikan ruang kepada setiap individu untuk mencapai tujuan pribadi dan berkontribusi terhadap pencapaian tim.

- e. *Low Standards*, seringkali sebuah tim tidak menetapkan standar yang tinggi. Mereka tidak berupaya untuk dapat menjadi yang terbaik. Sebuah tim yang efektif menetapkan standar tinggi untuk dicapai dan meluaskan targetnya. Bekerja pada tim yang dapat mencapai hasil diatas rata-rata, biasanya memberikan kepuasan bagi anggotanya.
- f. *Inneffective Work Methods*, metode kerja tim dan prosedur pengambilan keputusan yang efektif merupakan hal yang esensial bagi setiap kelompok. Tim yang efektif telah menetapkan metode kerjanya sehingga menjadi sebuah rutinitas namun tetap memiliki kedisiplinan yang kuat.
- g. *Insufficient Openness and Confrontation*, kurangnya keterbukaan dapat menurunkan kinerja tim. Secara khusus, jika tim tidak dapat melaksanakan *post-mortem* terhadap kerja proyek maupun kerja rutin, maka pembelajaran akan berkurang. Beberapa tim gagal untuk mengulas performa anggota dan aktivitas tim secara kritis dan analitis. Tim yang seperti itu menghambat penilaian dan komentar bebas, sehingga iklimnya cenderung kurang jujur.
- h. *Undeveloped Individual*, tim yang memiliki kapabilitas adalah tim yang anggotanya memiliki kapasitas individual yang sangat baik. Tim adalah sebuah wadah untuk pengembangan individu, oleh karena itu tim seharusnya menuntut anggotanya untuk berkembang. Anggota tim yang berkembang biasanya memiliki bakat yang terbaik, bersudut pandang terbuka, berenergi, dan dapat menyampaikan pendapatnya dengan baik.
- i. *Low Innovative Capacity*, tim yang efektif mampu untuk menghasilkan ide kreatif dan mewujudkannya, sehingga mereka menunjukkan adanya inovasi. Inovasi membutuhkan kreativitas dan keterampilan karyawan serta kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.
- j. *Unconstructive Inter-team Relationship*, tim biasanya perlu berelasi dengan kelompok lain, tapi kualitas relasi atau koordinasinya buruk. Seringkali komunikasi antar tim tidak memuaskan dan kurangnya sharing tujuan antar kelompok terjadi. Pengelolaan hubungan antar kelompok dalam organisasi adalah elemen penting dalam efektivitas organisasi.

Dengan melihat pentingnya *team effectiveness* dalam upaya sebuah organisasi mencapai tujuannya, maka *team effectiveness* menjadi menarik untuk dapat dikaji secara lebih lanjut. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui efektivitas dari tim *outlet muslim fashion retail* yang kemudian diharapkan dapat menjadi salah satu masukan bagi pelaku bisnis di bidang *muslim fashion retail* untuk menetapkan area pengembangan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan tim guna meningkatkan pencapaian organisasi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang menurut Creswell (2013) perlu diawali dengan asumsi dan menggunakan kerangka kerja interpretatif untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Subjek dalam penelitian ini dipilih secara *purposive sampling* yaitu berdasarkan tujuan dari penelitian (Sugiyono, 2015) dengan kriteria yaitu merupakan karyawan tetap pada sebuah *outlet muslim fashion retail*. Dalam pelaksanaannya, sebanyak 12 orang karyawan pada tim *outlet muslim fashion retail* yang merupakan *key person* pada tim tersebut bersedia untuk menjadi partisipan dalam penelitian ini. Data yang

didapatkan dari hasil pengambilan data kualitatif secara umum akan diolah melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, dalam Sugiyono, 2015). Peneliti mereduksi data dengan merangkum hasil jawaban dari partisipan penelitian dan menganalisis data dengan menggunakan teknik analisa tematik yaitu dengan memfokuskan data yang ada hingga menemukan tema yang dapat menjelaskan apa yang dituliskan oleh partisipan penelitian (Riessman, dalam Creswell, 2013). Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Dalam triangulasi, peneliti mengumpulkan fakta dari berbagai sumber untuk memperjelas sebuah pandangan (Creswell, 2013). Saat peneliti menemukan bukti untuk sebuah tema pada sumber data yang berbeda, maka peneliti melakukan triangulasi terhadap informasi dan memberikan validitas terhadap hasil temuannya.

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah kuesioner dan wawancara yang disusun berdasarkan pendekatan *team metrics* yang dikembangkan oleh Woodcock & Francis (2008). Kuesioner *team blockage* dapat digunakan sebagai kerangka untuk dapat mengetahui hambatan yang menghalangi performa kerja tim. Metode wawancara dilakukan untuk mengumpulkan informasi atau data-data yang dibutuhkan dalam melakukan analisis efektivitas tim. Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data mengenai pandangan individu terhadap kelompok yang mencakup pandangan tentang situasi kelompok secara keseluruhan, pandangan terhadap kelompok lain, dan hambatan yang dirasakan dalam kelompok.

Pada kuesioner *team blockage*, terdapat 50 pernyataan yang harus diisi oleh setiap karyawan sesuai dengan instruksi yang diberikan. Kuesioner kemudian diskor dan di-ranking berdasarkan *blockage* yang paling tinggi

sampai dengan paling rendah. Woodcock & Francis (2008) menyarankan untuk mencari 3 *blockage* tertinggi sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan pengembangan atau intervensi kelompok. Kuesioner *team blockage* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.** Item Kuesioner *Team Blockage*

---

**Pernyataan 1: Tim outlet muslim fashion retail akan lebih kuat jika ...**

---

- 1 Pemimpin tim kami lebih dominan dalam melaksanakan perannya.
  - 2 Anggota tim *outlet muslim fashion retail* memiliki kepribadian yang lebih bervariasi di dalam tim.
  - 3 Anggota tim berkomitmen penuh untuk kesuksesan tim.
  - 4 Tim *outlet muslim fashion retail* 100% memahami tentang apa yang harus dicapai.
  - 5 Tim *outlet muslim fashion retail* menetapkan standar yang lebih tinggi untuk performansi kerja individu.
  - 6 Pertemuan / rapat tim lebih efektif.
  - 7 Anggota tim *outlet muslim fashion retail* saling terbuka satu sama lain.
  - 8 Individu merasa bahwa kebutuhan mereka dipenuhi dengan menjadi anggota tim.
  - 9 Lebih sering berinteraksi didalam tim untuk mengembangkan ide-ide kreatif.
  - 10 Ada kerja sama yang lebih besar antara tim kami dan bagian lain dari organisasi.
- 

**Pernyataan 2: Tim outlet muslim fashion retail ini akan lebih mendapatkan manfaat jika kita meningkatkan cara kita dalam ...**

---

- 1 Mengembangkan tujuan bersama dengan tim lain.
- 2 Mengurangi resistensi / penolakan terhadap perubahan oleh anggota tim.
- 3 Mengembangkan keterampilan / keahlian masing-masing anggota tim.
- 4 Membantu anggota tim mengungkapkan apa yang dipikirkan dan dirasakan.
- 5 Mengonsultasikan dengan anggota *outlet muslim fashion retail* sebelum keputusan penting dibuat.
- 6 Membangkitkan rasa bangga terhadap kinerja tim.
- 7 Meluangkan lebih banyak waktu untuk mendiskusikan apa yang perlu dicapai bersama.
- 8 Membangun semangat tim yang tinggi.
- 9 Mengumpulkan ide-ide dari luar anggota tim *outlet muslim fashion retail* untuk menantang keyakinan tim saat ini.

10 Merasakan secara langsung kepemimpinan dari *Outlet Manager*.

**Pernyataan 3: Tim outlet muslim fashion retail akan tampil/bekerja dengan lebih baik jika ...**

- 1 *Outlet Manager* membuat keputusan tegas ketika muncul opini tertentu dari berbagai pihak mengenai isu tertentu.
- 2 Seluruh anggota tim *outlet muslim fashion retail* memperoleh keterampilan yang lebih luas.
- 3 Seluruh anggota tim *outlet muslim fashion retail* memperoleh kepuasan dengan berpartisipasi dalam tim.
- 4 Tujuan pribadi anggota tim *outlet muslim fashion retail* selaras dengan tujuan tim.
- 5 Standar kinerja yang diharapkan disampaikan secara jelas.
- 6 Kami menyelesaikan permasalahan secara sistematis untuk meningkatkan kemungkinan penyelesaian masalah.
- 7 Anggota tim merasa nyaman mengatakan apa yang sebenarnya mereka rasakan.
- 8 Meyakinkan bahwa seluruh anggota tim *outlet muslim fashion retail* dapat berperan sebagai "guru" sehingga semua anggota dapat belajar dari satu sama lain.
- 9 Kerja tim lebih kreatif.
- 10 Kami memiliki hubungan / relasi yang positif dengan tim lain di organisasi.

**Pernyataan 4: Tim outlet muslim fashion retail akan menjadi tim yang lebih sukses jika kami ...**

- 1 Memahami dengan baik mengenai apa yang dituntut oleh perusahaan dari kita.
- 2 Lebih berani ketika memberikan ide.
- 3 Meningkatkan kinerja masing-masing anggota tim.
- 4 Meminta bantuan ketika kami mengalami kesulitan.
- 5 Berkomitmen dalam bekerja dan memenuhi target pencapaian omset dengan lebih baik.
- 6 Menjelaskan standar kinerja dengan jelas.
- 7 Meninjau tujuan bersama dengan mempertimbangkan perubahan keadaan.
- 8 Menyambut "orang luar yang berkontribusi positif" ke dalam tim kami.
- 9 Memperluas keterampilan teknis kami.
- 10 Mempresentasikan kasus kami dengan lebih baik kepada *Outlet Manager*.

**Pernyataan 5: Kebutuhan pengembangan utama dari tim outlet muslim fashion retail adalah untuk ...**

- 1 Mengembangkan kepemimpinan yang lebih fokus dalam kelompok.
- 2 Memperpanjang masa keanggotaan dari anggota tim.

- 3 Membangun semangat tim yang lebih positif.
- 4 Meningkatkan proses penetapan tujuan.
- 5 Menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi.
- 6 Memperjelas peran tiap anggota tim.
- 7 Saling memberikan saran dan masukan terkait perilaku anggota tim untuk membantu mereka meningkatkan kontribusi masing-masing.
- 8 Mengembangkan keterampilan pribadi anggota tim.
- 9 Lebih rajin dalam mempraktikkan ide-ide yang brilian.
- 10 Membangun hubungan yang baik / positif dengan tim lain.

**HASIL DAN DISKUSI**

Pada sebuah organisasi, analisis efektivitas tim dapat dijadikan acuan untuk menetapkan area pengembangan pada sebuah tim agar dapat menampilkan kinerja yang lebih optimal guna mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan kuesioner *team blockage* yang diberikan kepada karyawan *outlet muslim fashion retail*, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Kuesioner *Team Blockage*

Ranking	Team Blockage	Skor Rata	
		- Rata (mean)	SD
1	<i>Ineffective Work Methods</i>	13,9	4,41
2	<i>Unconstructive Climate</i>	13,3	6,65
3	<i>Insufficient Openness and Confrontation</i>	11,5	5,18
4	<i>Undeveloped Individuals</i>	11,1	3,99
5	<i>Unclear Objectives</i>	10,4	2,94
6	<i>Inappropriate Leadership</i>	9,1	4,59
7	<i>Low Innovative Capacity</i>	9,0	3,92
8	<i>Low Standards</i>	7,7	2,96
9	<i>Unqualified Membership</i>	6,7	3,17
10	<i>Unconstructive Inter-Team Relationships</i>	6,1	3,44

Pada saat ini tim *outlet muslim fashion retail* telah memiliki pembagian tugas secara spesifik yang dituangkan dalam bentuk SOP serta *Distinct Job Manual* bagi masing-masing jabatan. Hal ini membuat karyawan dapat mengetahui dan memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Pada *team blockage*, aspek ini dapat dikaitkan dengan *blockage – unclear objective*. *Blockage* ini berada pada ranking kelima yang menunjukkan bahwa dari segi pembagian tugas dan peran anggota tim tidak menjadi hambatan tertinggi yang dapat mengganggu kegiatan kerja di tim *outlet muslim fashion retail*. Aspek ini juga dapat dikaitkan dengan *blockage - low standard*. Pada tim *outlet muslim fashion retail* target kerja yang dituntut cukup tinggi sehingga membuat anggota tim menilai *blockage* ini sebagai *blockage* yang tidak menghambat proses kerja kelompok.

Bila melihat dukungan yang diberikan oleh perusahaan seperti dalam hal *reward*, fasilitas kerja, dan dukungan dari atasan langsung telah dinilai dapat membantu karyawan tim *outlet muslim fashion retail* dalam menjalankan fungsinya. Komposisi tim yang meskipun pada saat ini karyawannya mayoritas masih berlatar belakang pendidikan SMA/SMK, namun karyawan masih dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik serta mendapatkan keterampilan yang dibutuhkan dari pengalamannya bekerja. Bila dilihat melalui pendekatan *team blockage* hal ini terkait dengan *blockage unqualified membership*. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa aspek ini berada di ranking ke sembilan. Artinya kualifikasi anggota tim tidak dirasa menjadi hambatan bagi tim. Dengan komposisi karyawan yang ada pada saat ini, seluruh karyawan tim *outlet muslim fashion retail* telah diberikan orientasi mengenai pengenalan *job description* dan memiliki kemampuan dalam menggunakan komputer sehingga dapat beradaptasi dengan tugas yang diberikan. Tidak jarang

karyawan baru akan mendapatkan pendampingan dari karyawan yang lebih memiliki pengalaman untuk saling berbagi pengalaman terutama dalam mengerjakan tugas-tugas operasional.

Pada tim *outlet muslim fashion retail*, *blockage* pertama dan tertinggi pada *outlet muslim fashion retail* adalah *ineffective work methods*. *Blockage ineffective work methods* yang tinggi menunjukkan bahwa metode kerja yang diterapkan pada *outlet muslim fashion retail* belum dapat mendorong kinerja para anggota di tim *outlet muslim fashion retail*. Hal ini dapat berkaitan dengan beberapa aspek penting di dalam kelompok seperti pengambilan keputusan, komunikasi kelompok, dan pengalokasian sumber daya di dalam kelompok (Woodcock & Francis, 2008). Selain itu, berdasarkan nilai standar deviasi diketahui bahwa *blockage ineffective work methods* memiliki nilai standar deviasi yang lebih kecil dibandingkan dengan *mean*-nya. Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan yang terkait dengan *blockage ineffective work methods* merupakan permasalahan yang merepresentasikan apa yang dirasakan oleh seluruh anggota tim *outlet muslim fashion retail* sebagai sebuah hambatan kerja.

*Innefective work methods* menekankan pada metode kerja tim dan prosedur pengambilan keputusan yang efektif. Pada *outlet muslim fashion retail*, proses pengambilan keputusan yang sifatnya terpusat membuat karyawan merasa kurang puas. Pengambilan keputusan yang sifatnya operasional lebih banyak dilakukan oleh *team leader* dengan melibatkan pihak tertentu saja. Untuk permasalahan yang terkait dengan harga, keuangan, atau strategi promosi, keputusan biasanya datang dari ranah direksi sehingga karyawan akan menerima keputusan yang dibuat dan menjalankannya. Berdasarkan hasil wawancara, anggota tim *outlet muslim fashion retail* menyatakan, untuk masalah

operasional meskipun pengambilan keputusan telah melibatkan anggota tim tertentu, namun hal ini dirasakan belum maksimal. Anggota tim ingin lebih dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, terutama pada saat proses diskusi dan koordinasi dengan sesama anggota tim. Sedangkan untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan strategi perusahaan dan kebijakan organisasi, anggota tim *outlet muslim fashion retail* mengakui bahwa sebagai karyawan mereka akan mengikuti setiap keputusan yang diberikan oleh organisasi.

Dengan sistem pengambilan keputusan yang tersentralisasi, anggota tim *outlet muslim fashion retail* menjadi merasa kurang dilibatkan dalam proses penyelesaian masalah tim, hal ini juga membuat karyawan menjadi kurang mendapatkan kesempatan untuk dapat memberikan ide-ide baru yang sifatnya inovatif pada saat bekerja. Metode dan prosedur kerja yang kurang efektif dapat mengakibatkan kebosanan bagi anggota tim. Hal ini dapat mengarah pada ketidakpuasan yang dirasakan oleh anggota tim, terutama yang terkait dengan pengambilan keputusan dan hal ini dapat mencerminkan ketidakefektifan tim. Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Driscoll (1978: Daniel, 2010), bahwa *trust* serta partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat mempengaruhi kepuasan anggota tim merupakan salah satu faktor penentu *team effectiveness*.

Hambatan *ineffective work methods* dapat juga dikaitkan dengan aspek kontekstual pada organisasi. Aspek kontekstual pada organisasi yang dapat berpengaruh terhadap performa tim, adalah sistem *reward*, sistem pelatihan, lingkungan fisik, dukungan manajerial, dan teknologi (Landy & Conte, 2013). Terkait dengan sistem *reward*, anggota tim *outlet muslim fashion retail* telah merasa puas dengan sistem *reward* yang diberikan oleh organisasi. Anggota tim menyatakan bahwa *reward* yang diberikan

oleh organisasi telah sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Selain itu dalam situasi kerja, anggota tim *outlet muslim fashion retail* juga mengapresiasi dukungan yang diberikan oleh atasan kepada anggota tim. Menurut anggota tim *outlet muslim fashion retail*, atasan tim tidak sungkan untuk secara langsung ikut membantu mengerjakan tugas operasional ataupun memberikan motivasi kepada anggota timnya. Dari segi teknologi dan lingkungan fisik, pada *outlet muslim fashion retail* fasilitas yang memadai untuk mendukung kinerja karyawan telah tersedia, seperti ruangan kerja yang memadai, komputer, *printer*, *scanner product*, dan juga *software* atau *platform* yang dirancang untuk membantu karyawan melakukan tugas-tugasnya. Hal yang masih dirasa kurang oleh anggota tim *outlet muslim fashion retail* adalah terkait dengan sistem pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Menurut karyawan, perusahaan masih kurang memberikan fasilitas *training* kepada karyawannya sehingga karyawan merasa kemampuan dan keterampilannya kurang dapat berkembang. Menurut (Ocen, Francis, & Angundaru (2017). Fasilitas *training* yang disediakan oleh sebuah perusahaan dapat memengaruhi kepuasan karyawan terhadap timnya (Doolen, Hacker, & Van Aken, 2003). Tim yang merasa bahwa mereka memiliki akses terhadap *training* yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin organisasi harus mengambil tanggung jawab untuk untuk menciptakan infrastruktur pendukung yang sesuai yang diperlukan agar tim berhasil.

*Blockage* kedua tertinggi adalah *unconstructive climate*. Hal ini menunjukkan bahwa iklim kerja pada *outlet muslim fashion retail* belum dapat menjembatani perbedaan yang terjadi di dalam tim. Iklim kerja yang berlaku pada tim *outlet muslim fashion retail*, merupakan hasil dari penerapan budaya



dari organisasi. Ashkanasy, Wilderom, & Peterson (2011) menyatakan bahwa iklim kerja pada sebuah tim (*team climate*) dapat dilihat melalui apa yang dirasakan karyawan ketika bekerja pada sebuah tim dan persepsi yang dimiliki karyawan terhadap lingkungan kerja. Pada berbagai penelitian, iklim pada tingkat sub-unit (cabang atau departemen) dapat memperkirakan persepsi pelanggan tentang kualitas layanan. Selain itu iklim yang dinilai baik dalam praktik *human resources management* dinilai dapat menghasilkan output kerja kelompok yang lebih baik.

Iklim kerja pada *muslim fashion retail* pada saat ini lebih didasari oleh nilai ajaran Islam, sehingga terdapat aturan-aturan tidak tertulis yang dijadikan acuan bagi karyawan dalam berperilaku, salah satunya adalah mengenai interaksi antara karyawan dengan jenis kelamin yang berbeda. Pada saat ini, tim *outlet muslim fashion retail* memiliki keberagaman dari segi demografi (jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja). Seharusnya perbedaan yang ada pada tim dapat mendorong tim untuk mengembangkan ide-ide kreatif, namun pada kenyataannya hal ini dinyatakan sebagai hambatan bagi karyawan untuk dapat membangun pola interaksi dan komunikasi yang lebih terbuka. Perbedaan-perbedaan yang dirasakan pada saat ini membuat karyawan menjadi kurang berbaur karena adanya sekat antara karyawan senior dan junior, karyawan terampil dan belum terampil, serta jenis kelamin antara laki-laki dan perempuan. Hal ini menjadi perlu untuk diperhatikan karena interaksi yang terjalin antar anggota unit dapat menentukan kualitas hubungan di dalam tim dan kualitas hubungan antar anggota nantinya menentukan kinerja kelompok.

Berdasarkan hasil wawancara didapatkan bahwa karyawan dengan jenis kelamin yang berbeda telah terbiasa untuk menjaga jarak atau batasan dalam

berkomunikasi. Dalam situasi kerja hal ini dapat menghambat alur komunikasi maupun koordinasi pada *outlet muslim fashion retail* yang pada akhirnya dapat memengaruhi efektivitas tim. Menurut Bui, Chau, Degl'Innocenti, Leone, & Vicentini (2019), perbedaan dalam hal demografi sosial seharusnya dapat mendukung keterbukaan komunikasi di dalam tim yang dapat mendukung peningkatan performa tim. Dengan melihat kondisi tim *outlet muslim fashion retail* pada saat ini yang belum dapat saling berbaur dan berkomunikasi secara terbuka, hal ini menunjukkan bahwa perbedaan-perbedaan di dalam tim belum dapat dijumpai oleh iklim kerja pada tim *outlet muslim fashion retail* secara efektif.

Sebagai sebuah tim, karyawan *outlet muslim fashion retail* telah merasa memiliki tujuan yang sama, hanya saja untuk mencapai tujuan tersebut faktor relasi antar karyawan masih dirasa kurang dapat mendukung upaya karyawan dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan bahwa dalam pekerjaan sehari-hari karyawan *outlet muslim fashion retail* telah dapat saling melengkapi tugas tim, sehingga ketika ada yang berhalangan masuk atau perlu bantuan, maka anggota tim akan membantu. Namun, terkait dengan relasi dan rasa percaya atau kesatuan di dalam tim masih belum terasa pada tim *outlet muslim fashion retail*. Hal ini dapat pula mencerminkan aspek kohesivitas tim *outlet muslim fashion retail*. Kohesivitas adalah derajat keinginan anggota tim untuk tetap berada di dalam tim dan berkomitmen pada tujuan tim (Forsyth, 2009; dalam Landy & Conte, 2013). Tingginya tingkat kohesivitas ditandai dengan stabilitas, bangga berada di dalam tim, memiliki perasaan satu, puas dengan tim, memiliki norma yang kuat, dan tekanan untuk konformitas. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa tim *outlet muslim fashion retail* belum memiliki kohesivitas tim.

*Insufficient openness and confrontation* merupakan *blockage* ketiga tertinggi pada tim *outlet muslim fashion retail*. Menurut Woodcock & Francis (2008), individu yang memiliki pencapaian rendah cenderung memiliki pendekatan yang pasif terhadap hidupnya dan mencari stabilitas. Mereka memandang tantangan sebagai hal yang menakutkan dan menghindarinya. Mereka tidak mencari *insight* dalam dirinya dan melihat *feedback* dan kritik sebagai hal yang tidak menolong dan malah mengancam. Tim dengan *insufficient openness and confrontation* yang tinggi menunjukkan situasi tim dimana individu didalamnya menahan dan menolak kritik ataupun saran terhadap satu sama lain sehingga menurunkan kinerja tim karena minimnya *review* terhadap pekerjaan. Pada *outlet muslim fashion retail* hal ini dapat dikaitkan dengan komunikasi di dalam tim yang belum terbuka untuk dapat menerima perbedaan yang ada di dalam tim, serta relasi yang kurang dekat antar karyawan sehingga menurunkan kinerja tim. Menurut karyawan, proses pertukaran informasi di dalam tim belum dapat berjalan dengan seharusnya, masih terdapat karyawan yang enggan untuk berbagi informasi maupun pengalaman di dalam tim karena merasa kurang dekat dengan anggota tim lainnya. Kurangnya pertukaran informasi maupun pengetahuan di dalam sebuah tim dapat membuat kemampuan tim atau performa tim menjadi menurun terutama yang terkait dengan aspek kreativitas tim yang merupakan salah satu *output* dari performa tim. Zhang, Sun, Jiang, & Zhang (2019) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa individu yang terbuka dalam proses pertukaran informasi dapat mendorong anggota tim untuk merasakan keterbukaan sehingga kesempatan untuk mengembangkan ide-ide di dalam tim menjadi lebih terbuka.

*Blockage insufficient openness and confrontation* pada tim *outlet muslim fashion retail* dapat pula menjadi indikasi

bahwa tim kurang dapat menjalin komunikasi yang baik. Padahal sebagai sebuah tim yang pekerjaannya juga mementingkan kepuasan pelanggan, komunikasi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan pelanggan. Menurut Abu-Elsamen, Akroush, Al-Khawaldeh, & Al-Shibly (2011) kemampuan sebuah tim dalam berkomunikasi dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Dengan kemampuan komunikasi yang baik pada sebuah tim, maka anggota tim seharusnya memiliki keterampilan dan kemampuan untuk dapat menghadapi keluhan-keluhan pelanggan. Selain itu ketika komunikasi di dalam tim dapat dimanfaatkan secara efisien, hal tersebut dapat menunjang kesuksesan bagi sebuah tim dalam menjalankan tugas dan fungsinya (Al Qubaisi, Abu Elanain, Badri, & Ajmal, 2015).

Kurang terbukanya anggota tim *outlet muslim fashion retail* dalam menerima umpan balik maupun berbagi informasi dapat dikaitkan dengan *blockage* sebelumnya yaitu *unconstructive climate*. Bila dilihat dari segi komposisi tim, *outlet muslim fashion retail* memiliki berbagai perbedaan dari segi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengetahuan, serta keterampilan. Hal ini dapat membuat tim menghadapi konflik yang berkaitan dengan tugas, relasi, dan juga proses di dalam tim (Jehn, 1997; Daniel, 2010). Dengan iklim kerja yang kurang mampu menjembatani perbedaan diantara anggota tim, anggota tim menjadi kurang memiliki kemampuan untuk dapat menyampaikan ataupun menerima umpan balik dari anggota tim lain secara terbuka dalam proses *review* kinerja tim yang dilakukan. Perbedaan karakter personal dan nilai-nilai seperti senioritas diantara anggota tim dapat membuat karyawan menjadi merasa segan untuk mengungkapkan ide atau pendapatnya kepada karyawan yang lebih senior. Hal ini diungkapkan oleh salah satu anggota tim yang menyatakan bahwa meskipun pada tim *outlet muslim*

*fashion retail* para anggota tim merasakan rasa kekeluargaan, namun ketika terdapat permasalahan yang terkait dengan kinerja para anggota cenderung memilih untuk memendam pendapatnya saja dan menunggu pihak yang lebih berwenang seperti *team leader* untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Pada akhirnya proses penyelesaian masalah lebih bergantung pada *team leader* dan tim kurang mendapatkan pembelajaran dari proses penyelesaian masalah tim.

Asesmen *team blockage*, yang merupakan salah satu pendekatan dari *team metrics*, memiliki tujuan untuk memungkinkan anggota tim mengidentifikasi di bagian mana mereka terhambat dan di area mana pengembangan tim dapat menjadi bermanfaat. Oleh karena itu hasil yang didapatkan dari asesmen *team blockage* yang berupa hambatan-hambatan di dalam sebuah kelompok kerja dapat dimanfaatkan sebagai upaya melakukan intervensi untuk meningkatkan kinerja kelompok. Dengan mengetahui bahwa metode kerja tim yang belum efektif, kurangnya keterbukaan di dalam tim untuk menerima saran dan masukan, serta iklim kerja yang kurang mendukung dalam penciptaan tim kerja yang produktif maka hal ini dapat dijadikan dasar untuk menetapkan bahwa pada saat ini tim *outlet muslim fashion retail* masih berada dalam kondisi yang tidak efektif. Hal ini juga dapat didukung oleh pernyataan dari atasan tim yang menyatakan bahwa pada saat ini tim *outlet muslim fashion retail* belum mampu untuk mencapai target penjualan/omset yang ditetapkan perusahaan. Selain itu dari segi kepuasan anggota tim, belum semua anggota tim merasa puas dengan menjadi anggota dari tim *outlet muslim fashion retail*. Dengan mengetahui hambatan-hambatan apa saja yang terjadi di dalam tim *outlet muslim fashion retail*, maka dapat dirancang sebuah upaya intervensi untuk

meningkatkan kinerja tim sehingga kinerja tim menjadi lebih optimal.

Hambatan-hambatan yang terdapat pada tim *outlet muslim fashion retail* mencerminkan aspek-aspek proses yang terjadi di dalam kelompok. Aspek-aspek yang termasuk di dalam proses kelompok adalah komunikasi, peran fungsional dari anggota kelompok, pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, norma kelompok, serta kepemimpinan (Cummings & Worley, 2015). LePine et al (2008; dalam Landy & Conte, 2013) melakukan penelitian metanalisis yang komprehensif terhadap proses tim dan menemukan hubungan yang positif dengan performa tim dan kepuasan anggota tim. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara kerja sama dan performa tim sangat tergantung pada proses kerja sama dan performa tim akan lebih kuat saat kebergantungan tim dan ukuran tim akan lebih besar. Proses sosial didalam kelompok dapat memengaruhi secara langsung maupun tidak langsung bagaimana pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Ketika proses di dalam kelompok menunjukkan interaksi yang positif maka kelompok akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu salah satu upaya yang dapat ditingkatkan guna dapat meningkatkan efektivitas tim *outlet muslim fashion retail* adalah dengan melakukan intervensi terhadap proses di dalam timnya.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa proses kerja pada tim *outlet muslim fashion retail*, seperti komunikasi, pengambilan keputusan, serta iklim kerja di dalam kelompok masih menjadi hal yang perlu untuk ditingkatkan. Salah satu intervensi yang dapat digunakan untuk meningkatkan variabel *process* pada tim *outlet muslim fashion retail* adalah dengan menggunakan pendekatan *human process intervention* yang merupakan salah satu

jenis intervensi yang berfokus pada sumber daya manusia di organisasi dan proses yang terjadi di dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi seperti komunikasi, *problem solving*, *group decision making*, dan kepemimpinan. Intervensi pada variabel *process*, merupakan intervensi yang menekankan pada permasalahan interpersonal dan proses di dalam kelompok yang menggambarkan bagaimana anggota kelompok berinteraksi satu sama lain (Cummings & Worley, 2015). Jenis intervensi yang dapat digunakan dalam rangka meningkatkan proses kerja di dalam tim adalah *process consultation*. Dengan *process consultation*, kelompok didorong untuk memahami proses internal yang terjadi di dalam kelompok sehingga anggota menyadari permasalahan apa yang menghambat proses kerja di dalam kelompok. Selain itu anggota juga didorong untuk dapat mengidentifikasi dan memecahkan masalahnya sendiri. *Process consultation* dapat menyediakan struktur interaksi di dalam kelompok sehingga kelompok dapat fokus pada tujuan dan dapat saling bertukar informasi. *Process consultation* digunakan untuk membantu kelompok meningkatkan relasi interpersonal dan dinamika sosial yang terjadi di dalamnya dengan tujuan untuk membantu anggota kelompok memahami permasalahan yang terjadi di dalam kelompok dan mendorong anggota kelompok untuk menghasilkan solusi yang sesuai dengan permasalahan kelompok yang dihadapi sehingga pada akhirnya kelompok dapat menyelesaikan permasalahannya secara mandiri dan memiliki pola interaksi yang lebih terstruktur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Elsamen, A. A., Akroush, M. N., Al-Khawaldeh, F. M., & Al-Shibly, M. S. (2011). Towards an integrated model of customer service skills and customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Commerce and Management*, 21(4), 349–380. <https://doi.org/10.1108/10569211111189365>

## KESIMPULAN DAN SARAN

Bisnis dari suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik ketika proses di internal perusahaan berjalan dengan sehat. Efektivitas dari sebuah tim di perusahaan dapat menjadi indikator bagi efektivitas sebuah organisasi. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa tim *outlet muslim fashion retail* memiliki tiga hambatan tertinggi berdasarkan pendekatan *team metrics*, yaitu (1) *ineffective work methods* yang berkaitan dengan metode kerja dan prosedur pengambilan keputusan di dalam tim (2) *unconstructive climate* yang terkait dengan iklim lingkungan kerja yang belum dapat menjembatani perbedaan di dalam tim, dan (3) *insufficient openness and confrontation* yang menunjukkan kurang terbukanya anggota tim dalam menerima umpan balik, sehingga dapat dikatakan tim *outlet muslim fashion retail* belum efektif.

Sebagai langkah selanjutnya, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi organisasi *muslim fashion retail* untuk menetapkan program intervensi yang tepat, sesuai dengan hambatan yang ditemukan di dalam tim yaitu yang terkait dengan proses kerja di dalam tim yang meliputi metode kerja, iklim kerja, serta komunikasi dan kerja sama tim. Intervensi yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas tim adalah *process consultation* yang merupakan salah satu jenis intervensi dari pendekatan *human process intervention* yang bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia di organisasi dan proses yang terjadi di dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

- Al Qubaisi, J. M. L. F., Abu Elanain, H. M., Badri, M. A., & Ajmal, M. M. (2015). Leadership, culture and team communication: Analysis of project success causality - A UAE case. *International Journal of Applied Management Science*, 7(3), 223–243. <https://doi.org/10.1504/IJAMS.2015.071149>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (2nd Ed). UK: SAGE Publications.
- Bui, H., Chau, V. S., Degl’Innocenti, M., Leone, L., & Vicentini, F. (2019). The Resilient Organisation: A Meta-Analysis of the Effect of Communication on Team Diversity and Team Performance. *Applied Psychology*, 68(4), 621–657. <https://doi.org/10.1111/apps.12203>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design - Choosing Among Five Approaches* (Third edit). SAGE Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change* (Tenth Ed). USA: Cengage Learning.
- D’Silva, J. L., & Ahrari, S. (2016). Factors influencing team effectiveness in higher education. *American Journal of Applied Sciences*, 13(9), 932–940. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2016.932.940>
- Daniel, J. L. (2010). The Effect of Workplace Spirituality on Team Effectiveness. *Journal of Management Development*, 29(5), 442–456. <https://doi.org/10.1108/02621711011039213>
- Doolen, T. L., Hacker, M. E., & Van Aken, E. M. (2003). The Impact of Organizational Context on Work Team Effectiveness: A study of Production Team. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(3), 285–296. <https://doi.org/10.1109/TEM.2003.817296>
- Friga, N. (2009). *The McKinsey Engagement - A Powerful Toolkit for More Efficient & Effective Team Problem Solving*. USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Guchait, P., Lei, P., & Tews, M. J. (2016). Making teamwork work: Team knowledge for team effectiveness. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 150(3), 300–317. <https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1024596>
- Indrajith. (2017). A Study on Factors Influencing Team Effectiveness in A Resort Environment, (6), 36–38.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in The 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (Fourth Edi). USA: John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.37509/psyscip183127si>
- Lee, C. C., Lin, Y. H., Huang, H. C., Huang, W. W., & Teng, H. H. (2015). The Effects of Task Interdependence, Team Cooperation, and Team Conflict on Job Performance. *Social Behavior and Personality*, 43(4), 529–536. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.4.529>
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The Role of Training in Building Employee Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–757. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2016-0084>

- Prewett, M. S., Brown, M. I., Goswami, A., & Christiansen, N. D. (2018). Effects of Team Personality Composition on Member Performance: A Multilevel Perspective. *Group and Organization Management*, 43(2), 316–348. <https://doi.org/10.1177/1059601116668633>
- Salim, Z., & Ernawati. (2015). *Info Komoditi Pakaian Jadi*. *Info Komoditi Pakaian Jadi*. Jakarta: Badan Pengkajian dan Pengembangan Perdagangan Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Woehr, D. J., Arciniega, L. M., & Poling, T. L. (2013). Exploring the Effects of Value Diversity on Team Effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 107–121. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9267-4>
- Woodcock, M., & Francis, D. (2008). *Team Metrics -Resources for Measuring and Improving Team Performance*. Massachusetts: HRD Press, Inc. [https://doi.org/978 1 59996 129 3](https://doi.org/9781599961293)
- Wu, C., Wang, P.-W., & Tsai, L.-F. (2010). The Effect of Organizational Culture on Team Interaction and Team Effectiveness: Team Leadership as a Medium. *The Journal of International Management Studies*, 5(2), 190–199.
- Zhang, W., Sun, S. L., Jiang, Y., & Zhang, W. (2019). Openness to Experience and Team Creativity: Effects of Knowledge Sharing and Transformational Leadership. *Creativity Research Journal*, 31(1), 62–73. <https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1577649>