

SKORING DAN INTERPRETASI DARI GROUP MANAGEMENT QUESTIONNAIRE UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS TIM PARA PEKERJA

Syafina Denissa, Cholichul Hadi, Gsiovanny Dwi, Tiara Intania, Sarah Christina

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

E-mail: syafina.denissa-2019@psikologi.unair.ac.id,

cholichul.hadi@psikologi.unair.ac.id, giovanny.dwi.ayu-2019@psikologi.unair.ac.id,

tiara.intania-2019@psikologi.unair.ac.id, sarah.christina-2019@psikologi.unair.ac.id

Abstract

The Group Management Questionnaire (GMQ) is an instrument that requires each team member to respond to seventy-two positive statements, all of which have proven to be important for an effective team. Because this instrument is quite good and can provide an overview of an effective team, the authors suggest using this instrument for workers who work in teams within the organization at their company to measure the effectiveness of their team members at work which can then be reviewed about the extent to which the team members can be effective based on the 8 categories in the GMQ. The author suggests it because based on the literature, during the Covid-19 pandemic, there were still several workers who were members of their teams/divisions who were less productive and felt that their performance was not good because there was a mental influence on them. Coupled with the post-pandemic crisis that requires organizations to rise, of course, the effectiveness of a team must be further improved.

Keywords: scoring, interpretation, GMQ, Group Management Questionnaire, team effectiveness of workers

Abstrak

Group Management Questionnaire (GMQ) merupakan sebuah instrumen yang mengharuskan setiap anggota tim untuk menanggapi tujuh puluh dua pernyataan positif, yang mana semuanya terbukti penting bagi tim yang efektif. Karena instrumen ini cukup baik dan dapat memberikan gambaran tentang tim yang efektif maka penulis menyarankan untuk menggunakan instrumen ini pada para pekerja yang bekerja tim dalam organisasi pada perusahaannya untuk mengukur efektivitas dari para anggota tim nya dalam bekerja yang kemudian bisa ditinjau tentang sejauh mana anggota tim tersebut bisa efektif berdasarkan 8 kategori yang ada di dalam GMQ. Penulis menyarakannya karena berdasarkan literatur, di masapandemi Covid-19, masih ada beberapa pekerja yang berada di anggota tim/divisinya yang kurang produktif dan merasa bahwa kinerjanya kurang bagus dikarenakan ada pengaruh mental didalamnya. Ditambah lagi dengan krisis paska pandemi yang mengharuskan organisasi untuk bangkit, tentunya membuat

efektivitas dari suatu tim harus lebih ditingkatkan.

Kata Kunci: Skoring, Interpretasi, GMQ, Group Management Questionnaire, Efektivitas tim para pekerja

Diserahkan: 10-02-2023

Diterima: 05-03-2023

Diterbitkan: 28-03-2023

PENDAHULUAN

Pekerja memegang peranan penting dalam bertahan hidup, karena dengan bekerja, seseorang mampu untuk mencari nafkah dengan mendapatkan uang yang banyak, kehidupan yang lebih layak dan mampu untuk memberikan pendidikan yang layak bagi dirinya sendiri maupun kepada anak-anak dirumah. Menurut Pasal 1 Angka 4 Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tabungan Perumahan Rakyat, pekerja merupakan setiap individu yang bekerja dan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain sesuai dengan ketentuan yang tertera dalam peraturan perundang-undangan. Terdapat beberapa jenis pekerja yang dapat ditemui, misalnya seperti pekerja buruh, pekerja kantoran, pekerja untuk dinas kesehatan, dan sebagainya. Namun, dari banyaknya jenis pekerja yang ada, semuanya tetap berperan penting dalam negara, perusahaan dan keluarganya masing-masing. Apa yang mereka lakukan memberikan banyak manfaat bagi dirinya sendiri dan orang lain.

Tentunya, para pekerja disini tergabung dalam suatu organisasi. Organisasi sendiri menurut Widaningsih, R., A., Sukristanta & Kasno (2020) merupakan sekumpulan individu yang bekerja sama dalam kelompok-kelompok kerja yang sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing untuk mencapai suatu tujuan yang sulit dicapai apabila dilakukan secara individu. Dalam hal ini, kelompok-kelompok tersebut cukup memegang peranan yang penting didalam organisasi serta menjadi cerminan dalam kinerja organisasi.

Dalam suatu perusahaan, dengan banyaknya para pekerja atau karyawan didalamnya, terdapat susunan organisasi dengan *job desc* nya masing-masing. Struktur mengarah pada relasi diantara komponen yang ada sebagai suatu keseluruhan yang penuh. Struktur organisasi merupakan suatu metode dimana aktivitas organisasi dapat dibagi, diorganisir serta dikoordinasikan dengan baik. Organisasi membentuk struktur untuk mengkoordinasikan aktivitas suatu pekerjaan dan mengontrol aksi dari para anggotanya. Menurut Mintzberg (1972) dalam Ahmady et al (2016), struktur organisasi merupakan kerangka kerja dari sebuah relasi terhadap pekerjaan, sistem dan proses operasional, serta orang-orang dan kelompok dalam melakukan usahanya untuk mencapai tujuan (Ahmady et al, 2016). Contoh struktur organisasi di Indonesia, setidaknya memiliki struktur seperti ini, dimana terdapat Direktur Utama (CEO), Wakil Direktur Utama (COO), Direktur Keuangan (CFO), dan lain-lain. Terdapat divisi dan sub divisi didalamnya dengan tugas dan wewenang yang berbeda-beda sesuai dengan struktur organisasi yang dimilikinya.

Para pekerja, karyawan atau pegawai di suatu perusahaan tentunya akan dinilai atau dievaluasi berdasarkan pencapaiannya, serta standar kinerja yang telah

dibuat oleh perusahaan, yang disebut dengan penilaian kinerja. Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai pekerja berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku dalam pekerjaan tertentu. Tujuan dari penilaian kinerja bagi perusahaan dan organisasi tertentu yakni adalah *performance review*, membandingkan target dan hasil aslinya dalam pencapaian 1 tahun, *potential review*, yakni melihat bagaimana potensi SDM dimasa mendatang, serta *reward review*,

berkaitan dengan motivasi dan apresiasi untuk karyawannya dengan cara yang objektif, hal ini dapat berbentuk seperti insentif, bonus, kenaikan gaji dan sebagainya.

Karena penilaian kinerja cukup penting, maka dari itu perusahaan harus menyadari tentang sejauh mana sistem penilaian kinerjanya dapat diandalkan, penilaian kinerja setidaknya mencakup hal hal seperti kepraktisan, mampu untuk diukur dan objektif dalam penilaiannya. Selain itu, perusahaan juga mampu untuk menentukan ukuran kinerja yang mampu untuk diukur, yang umum digunakan adalah *Key Performance Indicator* (KPI), dan *Key Behavioral Indicator* (Fahrozi, Achmad, 2016).

Dewasa ini, cukup banyak dari kinerja karyawan terutama di Indonesia yang cukup buruk atau mengalami penurunan. Hal ini dapat terjadi karena adanya perubahan dari WFO (Work From Office) menjadi WFH (Work From Home), dimana terdapat beberapa kendala dalam hal teknis, fisik, serta mental. Secara teknis, banyak dari para pekerja yang mengalami kendala sinyal, ketidakmampuan dalam mengakses komputer, serta kesulitan dalam hal komunikasi. Secara fisik, banyak yang mengalami kelelahan karena harus banyak duduk di depan layar laptop serta ditambah lagi dengan lelahnya mata. Secara mental terdapat data dimana para tenaga kerja dalam hal ini adalah tenaga kesehatan di Indonesia mengalami *burnout syndrome* derajat sedang dan berat selama masa pandemi Covid-19. Hal tersebut cukup mengganggu mental dari para pekerja serta mempengaruhi produktivitas kerja dalam hal untuk melayani kesehatan masyarakat (Humas FKUI, 2020). Selain itu, terdapat berita bahwa Perum Bulog yang bernama Budi Waseso, akan memberikan ancaman pemecatan kepada 100 pegawai apabila mereka terlihat bekerja secara main-main dalam melakukan distribusi beras, hal ini disinyalir dilakukan karena berkaitan dengan kinerja dan komitmen dari kurang lebih sebanyak 100 pegawainya yang berpotensi untuk dipecat (Machmudi, 2020).

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan penurunan kinerja dalam suatu organisasi di Indonesia saat merebaknya pandemi Covid-19, yakni (Widaningsih, R., A., Sukristanta & Kasno, 2020):

- a. Terdapat pembatasan sosial berskala besar yang menyebabkan pekerjaan dari para karyawan dalam organisasi tersebut kurang efektif
- b. Munculnya perubahan pola bekerja melalui *Work From Home* atau bekerja dari rumah, dimana karyawan yang seharusnya bekerja secara penuh di dalam kantor harus terpaksa untuk bekerja dari rumah dengan fasilitas internet yang mungkin terbatas, sehingga dapat berimbas pula pada pengurangan gaji atau insentif
- c. Adanya pemberlakuan pemutusan hubungan kerja atau PHK secara massif yang berdampak pada meningkatnya pengangguran

Selain itu, dilansir dari (Kompasiana, 2022) adanya pandemi Covid-19 juga telah

mengacaukan manajemen kinerja yang lama yang menyebabkan munculnya krisis pandemi, yang kemudian dapat membatalkan siklus *performance review* (peninjauan kerja) mereka. Situasi akibat krisis pandemi tersebut membuat banyak perusahaan terjebak dalam suatu lingkungan bisnis yang tak terduga, misalnya memiliki departemen yang tidak berjalan semestinya, tidak membawa keuntungan bagi perusahaan sebelum masa krisis.

Maka dari itu penting untuk meningkatkan keefektifan dari suatu grup dalam kelompok, dalam hal ini adalah para pekerja yang bekerja dalam tim untuk mencapai targetnya. Efektifitas tim menurut (McGrath, 1984, Sundstrom, DeMeuse, & Futrell, 1990 dalam (Bushe, G., R & Coetzer, G., H, 2007)) merupakan kombinasi dari *task performance* dan *group viability*.

Kerangka dominan yang membentuk penelitian mengenai efektifitas kelompok disusun berdasarkan logika dari input-process-output (IPO) yang dikembangkan oleh McGrath (1964) dalam (Kozlowski, S., W., J, 2017). Input merupakan komposisi tim yang berhubungan dengan perbedaan individu dalam tim (yakni pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lainnya) seperti kemampuan kognitif, pengalaman, kepribadian, serta sumber daya organisasi). Sedangkan untuk process, berkaitan dengan aksi dari anggota tim yang menggabungkan sumber daya dan tuntutan tugas untuk mencapai tujuan. Terakhir, output ditandai dengan menghormati kinerja, kepuasan anggota, serta viabilitas tim (Hackman, 1987 dalam (Kozlowski, S., W., J, 2017)

Hackman (1990) dalam (Pescosolido, A., T, 2003) menjelaskan 3 dimensi dari efektivitas grup:

1. Hasil yang produktif: derajat dimana hasil akhir kelompok bertemu dengan standar yang diterima dan digunakan
2. Kemampuan untuk bekerja secara interdependen: derajat dimana anggota grup mampu untuk bekerja secara bersama-sama di masa depan
3. Perkembangan dan kesejahteraan para anggota: tingkat dari suatu pengalaman untuk berada dalam suatu grup dapat meningkatkan pembelajaran dan perkembangan di tiap anggota dalam kelompok tersebut.

Kemudian menurut (Hackman dan Morris, 1975) dalam (Baninajarian & Abdullah, 2009), terdapat 3 komponen dalam efektivitas, yakni kinerja grup, kepuasan dari kebutuhan tiap anggota kelompok, serta kemampuan grup untuk selalu muncul setiap saat. Gladstein dalam (Baninajarian & Abdullah, 2009) menyarankan bahwa peringkat komunikasi terbuka dalam grup, dukungan, kepemimpinan yang aktif, pelatiha, dan pengalam dalam organisasi secara positif berhubungan dengan peringkat kepuasan dan kinerja dalam grup.

Terdapat beberapa instrument untuk mengukur efektivitas tim dalam kelompok, misalnya GRPI (*Goals, Roles and Responsibilities, Processes and Procedures, dan Interpersonal Relationship*) (Carlock, R., S, 2012), *Performance of Production Teams* (Silva dkk, 2021), *Team Assessment Tool* (Cantu, C., J, 2007) dan lain-lain. Namun yang menjadi bahasan utama dalam literatur ini adalah *Group Management Questionnaire*.

METODE PENELITIAN

Artikel ilmiah ini menggunakan metode *literature review* untuk mengkaji lebih dalam mengenai *group management questionnaire* (instrumen, skoring, interpretasi), penelitian terdahulu yang pernah menggunakan kuesioner tersebut. Pencarian sumber literatur disini banyak menggunakan google scholar dengan pencarian kata kunci “*group effectiveness*” “*group management questionnaire*” dan sebagainya. Walaupun tidak banyak, namun penulis tetap menemukan beberapa artikel yang muncul. Kemudian penulis memilih sumber yang relevan yang digunakan untuk dituangkan didalam artikel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

I. *Group Management Questionnaire* (GMQ)

Group Management Questionnaire (GMQ) merupakan sebuah instrumen yang mengharuskan setiap anggota tim untuk menanggapi tujuh puluh dua pernyataan positif, yang mana semuanya terbukti penting bagi tim yang efektif. GMQ dapat dengan mudah membuat profil efektivitas tim yang dapat dipahami. Penggunaan matriks untuk mengobjektifikasi pendapat kelompok dapat membantu mereka mengklarifikasi masalah kritis yang ada. Instrumen ini juga menyediakan sarana untuk membandingkan bagaimana setiap anggota individu melihat tim mereka dalam suatu kelompok dalam organisasi.

Kuesioner ini valid dan reliabel apabila digunakan dalam asesmen kinerja dari suatu tim atau grup. Dimana, reliabilitas dari alat ukur ini apabila diuji menggunakan Cronbach Alpha adalah sebesar 0.8, yang mengindikasikan bahwa alat ukur ini tinggi dalam reliabilitas.

Sebelumnya, instrumen ini telah diuji dalam penelitian yang dilakukan oleh (Cullen, M., D., M., & Calitz, A., P, 2016). Mereka meneliti tentang keefektifan suatu grup dalam program MBA (Masters in Business Administration) di Nelson Mandela Metropolitan University (NMMU). Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 108 mahasiswa, dimana 57 diantaranya merupakan mahasiswa tahun ketiga, dan 51 diantara merupakan mahasiswa tahun kedua. Mereka juga termasuk mahasiswa yang bekerja paruh waktu (Port Elizabeth n=62), mahasiswa yang berasal dari Gayteng n=15, Cape Town n=13, dan London Timur n=18. 108 respon tersebut merepresentasikan 34 grup. Respon tersebut bervariasi dari member ke 1 dan member ke 7 dari tanggapan grup yang spesifik.

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa mayoritas dari anggota grup merasa bahwa anggota dari grup tersebut tidak berkontribusi secara merata dalam grup tersebut. Ketimpangan kontribusi ini memiliki dampak yang signifikan pada pengalaman keseluruhan dari produk akhir yang disusun oleh grup tersebut, serta hubungan dan kepercayaan dalam member grup tersebut.

Berikut merupakan 72 pernyataan dalam Group Management Questionnaire (Napier, R., & McDaniel, R, 2006).

EXERCISE 12 cont'd

1. The goals of this group are clear and understood by all its members.
2. People in this group are committed to working collaboratively with the other members of the group.
3. We have the skills and resources within this group to deal with difficult interpersonal issues.
4. The people in this work group are rewarded appropriately for the work they do.
5. Information is openly shared and accessible to all members of this group.
6. Individual opinions are solicited regarding the building of meeting agendas for the group.
7. When possible, leadership responsibilities are shared among the members of this work group.
8. Individuals within the group receive periodic feedback from their supervisor.
9. The actual behaviors used by members within the group are periodically measured against the values agreed to by the group.
10. Individuals feel free to express both what they feel and think within the group.
11. When conflict arises, the group is willing to deal with it in a timely manner.
12. Individuals feel affirmed and appreciated for their efforts and contributions.
13. Members of the group receive necessary information and receive it when they need it.
14. Agendas are communicated prior to any meeting with the group.
15. The leader or facilitator of the group actively solicits feedback regarding his or her performance in that role.
16. Supervision is valued in this organization; we know this because supervisors are provided with the time and incentive to do their supervisory jobs well.
17. The goals of the group are specific and measurable.



Skoring Dan Interpretasi Dari *Group Management Questionnaire* Untuk Menilai Efektivitas Tim Para Pekerja

EXERCISE 12 cont'd

18. There is a sense of camaraderie and spirit within the group.
19. Providing feedback is often seen as an essential part of conflict resolution.
20. People feel appreciated because all members of the group are informed of one another's accomplishments.
21. Lines of communication are clear within the group.
22. There is consistent monitoring and follow-up on commitments made during meetings of the group.
23. The roles and authority of the various group members are clear.
24. Individuals are provided the time and encouragement necessary to develop new skills and professional interests.
25. Members have a high degree of participation, and thus ownership, in the group's goals.
26. Individuals feel free to give honest feedback to other group members regarding both what they do well and what they need to improve.
27. Most of the group members believe that conflict can be a constructive and necessary aspect of ongoing group development.
28. Both group and individual accomplishments are recognized and celebrated as a natural part of the life of the group.
29. Leaders of the organization respond to the concerns and questions of individual group members in a timely manner.
30. Meetings are evaluated, and the results are used to improve the design and functioning of future meetings.
31. The leader has the ability to assess the different needs of individuals within the group and to intervene appropriately in a constructive and supportive manner based on this information.
32. Individuals receive in-depth performance evaluations that are based on mutually established goals and measurable outcomes.
33. Members have a high degree of commitment to the completion of the goals of the group.
34. Individuals in the group feel heard by one another.



EXERCISE 12 cont'd

35. Differences in style and background are perceived as valuable assets during conflict situations.
36. Rewards are clearly related to the accomplishment of individual goals.
37. Individuals temporarily absent from the group are kept informed and up-to-date.
38. Meetings are designed effectively in advance of the sessions so participants' time is used effectively.
39. The leader is a skilled facilitator with the ability to move the group forward and create changes as needed..
40. Work delegated to individuals challenges them and readies them for greater responsibility.
41. Progress toward group goals is evaluated on a regular basis.
42. Supporting and helping one another are valued as essential behaviors of all members of the team.
43. Members know that when a conflict arises among group members, a fair resolution will be reached.
44. Rewards are perceived as being fairly distributed among group members.
45. Communication between this and other groups is effective.
46. People involved in meetings believe that they contribute to the success of the meeting.
47. Group members believe that they have the opportunity to influence both the tone and direction of the group.
48. Performance reviews are based on self-reports, data from people influenced by the individual, and observations and experiences of the supervisor.
49. The goals of the group are a reflection of the values and the vision of the group.
50. Humor is used positively rather than as a put-down that minimizes others.
51. Seeking data is often a means of creating an objective reality base in conflict situations.



Skoring Dan Interpretasi Dari *Group Management Questionnaire* Untuk Menilai Efektivitas Tim Para Pekerja

EXERCISE 12 cont'd

52. People in the group tend to feel appreciated for the work they do rather than feeling that they are taken for granted.
53. Written communication is clear and used appropriately (not too much, not too little).
54. Having humor, fun, and celebration in meetings is natural and occurs frequently.
55. Members of the group believe that they have the ability to influence those decisions that affect them.
56. Supervisors take the time to support and coach individuals.
57. The mission of the group is perceived as dynamic and open to the changing needs of the workplace.
58. A high level of trust exists among the members of the group.
59. A key norm in the group is that difficult feedback or information is dealt with up-front rather than being allowed to fester.
60. Opportunities for advancement and special perks are seen as open to those qualified.
61. Lines of communication are open and fluid, with information and feedback being continually solicited and used.
62. The group has the ability to adjust meeting agendas to address the changing priorities of the group.
63. Individuals given positions of leadership are supported in clarifying their roles, authority, and expected levels of responsibility.
64. Supervision is developmentally focused; opportunities exist for professional and personal growth.
65. The group's visioning process creates a shared picture of the group's future, its direction, and its priorities.
66. Most often mistakes are treated as sources of learning rather than as signs of failure with blame attached.
67. During conflict the group is often able to break old patterns and reframe the situation and then move to resolution.
68. Simple signs of appreciation and acknowledgment, such as thank you, are common.



EXERCISE 12 cont'd

69. When people have problems with another individual they communicate directly with that person rather than taking their concern underground.
70. Meetings of the group are rarely boring because each agenda item is treated as a unique event and carries with it an appropriate strategy.
71. Leaders are seen diagnosing individuals, their groups, or the larger system to make changes that are necessary for organizational effectiveness.
72. Supervisors are periodically reviewed on their supervisory effectiveness by their direct reports, peers, and bosses.

II. Skoring dan Interpretasi dari *Group Management Questionnaire*(GMQ)

3.1 Skoring GMQ

Berikut merupakan lembar jawaban untuk merespon pernyataan yang paling sesuai dengan grup mereka (Napier, R., & McDaniel, R, 2006).

EXERCISE 12
The Group Management Questionnaire (GMQ)*

Directions: Following are 72 statements relating to management and team effectiveness. Place an X on top of the corresponding number in the answer grid if you mostly agree that a specific statement is representative of how your group operates. For example, if you *mostly agree* with statement 6, place an X covering the 6. If you *do not agree* that this is reflective of what occurs in the group *most of the time*, leave the item blank. Respond to all statements. If you are not certain, answer the best you can and move on. Because of the large number of statements, no single item will change the overall picture.

Answer Grid							
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56
57	58	59	60	61	62	63	64
65	66	67	68	69	70	71	72
Total:	—	—	—	—	—	—	—

*We thank Julie Roberts and Pat Sanaghan, who provided both time and expertise in the development of the GMQ. In addition, we were able to use the groundbreaking scoring techniques first developed by Dave Francis and Don Young in their excellent global diagnostic instrument.

Langkah 1. Menjumlahkan hasil skor GMQ dari responden secara individual

- Tiap 8 kolom (ke samping) yang tertera pada lembar jawaban atau *answer grid*, mewakili satu kategori secara individual (*goals/purpose, climate, conflict, rewards/recognition/appreciation, communication, meeting design, leadership, supervision*) (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).
- Untuk menjumlah skor individu di GMQ grid, jumlahkan angka yang disilang dengan simbol X pada tiap kolom. Skor tertinggi di tiap kolom adalah 9 (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).

Langkah 2. Menjumlahkan total dari rata-rata skor GMQ pada grup kaitannya dengan persepsi anggota tim lainnya.

GMQ mencakup delapan kategori dan setiap kategori terdiri dari sembilan pernyataan terkait (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).

- Menjumlahkan seluruh total yang disilang dengan simbol X pada tiap kolom lalu membaginya dengan jumlah responden yang menjawab, misal pada seluruh jawaban yang diberikan pada anggota tim di kolom 1, misalnya, Jim menjumlahkan seluruh total dari tiap X yang ada di kolom 1 lalu ia membagi total yang dijumlah tadi dengan jumlah responden yang ada (10 orang) (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).

Langkah 3. Identifikasi Masalah Khusus yang Perlu Diperhatikan dari Penilaian GMQ

Tepat di bawah skor yang disusun adalah jumlah item dari instrumen. Untuk gambarannya, ini adalah item di mana setidaknya 60 hingga 70 persen dari mereka yang menanggapi instrumen dari tim yang dari perusahaan Jim gagal untuk membubuhkan huruf X atau menyilang angka yang merepresentasikan item tertentu. Pengisi biasanya mengosongkan bagian yang menurut mereka kurang relevan atau kurang menggambarkan situasinya di dalam kelompok. Para anggota tim merasa bahwa pernyataan yang ada pada item tersebut kurang mendeskripsikan tentang apa yang biasanya terjadi pada anggota tim mereka, inilah kemudian yang harus ditelaah lebih lanjut yang kemudian akan diberikan semacam pelatihan atau perbaikan dalam suatu anggota tim di perusahaan (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).

Cutoff juga dibutuhkan, misal seperti contoh tadi 60-70%. Pemberian *cut off* dilakukan berdasarkan kemampuan anggota tim, serta pengalaman dan pelatihan yang diberikan kepada tim. Jika anggota tim belum pernah mengikuti pelatihan tim maka akan diberikan *cutoff* yang tinggi, dan jika anggota tim sudah lebih berpengalaman, sebaiknya *cut off* diatur lebih rendah. *Cutoff* juga diperlukan untuk menemukan item mana saja yang bermasalah. Misal dari contoh tadi, yang menggunakan *cut off* 60 hingga 70 persen, caranya adalah dengan meletakkan sepuluh grid yang berdampingan satu sama lain, sehingga dapat memudahkan penilai untuk memindah setiap skor grid dari masing-masing anggota tim (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).

3.1 Interpretasi GMQ

Biasanya dari hasil skoring tadi dapat dilihat apa saja item yang membutuhkan perhatian, mana yang skor nya rendah sehingga dapat dilakukan peninjauan dari situ untuk diberikan peningkatan. Tiap skor tersebut biasanya merepresentasikan tentang salah satu kategori dari GMQ yang butuh untuk ditinjau lebih. Terdapat 8 kategori dari GMQ yang bisa diinterpretasikan setelah melakukan skoring dan kemudian ditentukan, anggota tim yang dinilai tadi berada dalam kategori mana dan kategori apa yang butuh

diperhatikan untuk kelompok tersebut, berikut adalah kategori dan interpretasinya (Napier, R., & McDaniel, R., 2006):

1). *Goals, Purpose, and Direction*

Ini berkaitan dengan tujuan kelompok yang diberikan oleh atasannya, apakah mereka mampu untuk mencapai tujuan yang telah diberikan atau tidak. Tujuan disini bisa untuk jangka pendek atau jangka panjang (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).

2). *Team Climate*

Biasanya kategori ini memiliki skor yang tertinggi pada kategori *single*, dan juga pada kelompok yang baru. Namun skor tinggi ini seringkali bisa dikatakan memiliki suatu penyimpangan. Biasanya terdapat kontradiksi dalam jawaban ini sehingga terkadang bisa kurang akurat dalam penilaiannya. Misal pada kasus yang dimiliki oleh Jim di perusahaannya, anggota timnya merasadihargai karena mampu untuk mendukung dan membantu satu sama lain. Mereka juga tampaknya memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dengan anggota tim yang lain. Namun mereka tidak merasa sangat dihargai satu sama lain (misal pada Rewards, di kategori 4), dan mereka hampir tidak mampu berurusan dengan perbedaan secara langsung (misal pada Konflik, kategori 3) (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).

3). *Conflict*

Kita harus menelaah kembali item apa yang harus ditelaah dalam kategori ini. Misal pada kasus di perusahaan Jim, para anggota tim dalam perusahaannya merasa bahwa mengatasi perbedaan dan konflik yang muncul disaat adanya misi yang menantang akan menjadi salah satu tugas yang menyusahkan mereka. Saat ditelaah kembali, anggota Jim memiliki keterampilan dan izin untuk memberikan umpan balik yang kurang, serta keterampilan pemecahan masalah yang kurang dan alasan inilah yang menimbulkan konflik (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).

4). *Rewards, Appreciation and Recognition*

Banyak dari perusahaan kompetitif yang termotivasi untuk bekerja dari penghargaan, status, dan gengsi. Di sisi lain, mayoritas individu menganggap bahwa bawahanlah yang menjadi sandaran untuk kesuksesan organisasi, mereka memiliki kebutuhan dengan sesama, loyalitas, minat, dan motivasi personal serta apresiasi yang mudah seperti ucapan terima kasih serta dilihat atas pekerjaannya yang baik. Semua dilakukan secara merata (gaji yang kompetitif dan keuntungan lain). Item yang ada pada bagian ini juga ditelaah kembali (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).

5). *Communication*

Komunikasi dibutuhkan sewaktu-waktu serta harus dilakukan secara akurat dan jelas dalam pengucapannya. Kemudian komunikasi ini harus dilakukan secara jujur, dan harus bisa mengambil resiko dalam kejujurannya untuk berbicara, karena hal ini mampu untuk menjadikan suatu kelompok yang kurang baik dalam berintrospeksi. Tidak adanya komunikasi yang efektif dalam grup di suatu organisasi akan menjadi pengingat awal bagi kelompok untuk merubah cara komunikasinya. Item yang ada pada kategori ini harus dilihat apakah ada yang dibawah nilai *cut off* atau tidak (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).

6). *Meeting design*

Memegang pertemuan yang produktif lebih dari hanya sekedar mengumpulkan anggota kelompok dan membuat itu terjadi. Namun juga terdapat kepemimpinan yang solid, perencanaan, waktu, dan kreativitas untuk melihat hal yang terbaik dari tiap *member*. Jadi seharusnya rapat tidak hanya terlihat membosankan dan tidak terlihat stagnan yang hanya itu-itu saja. Dalam hal ini, anggota tim dari Jim memiliki skor yang cukup tinggi dan kuat pada kategori ini. Sehingga tidak perlu dilakukan perhatian yang segera pada bagian ini. Namun seperti pada kategori *Climate*, kita harus meninjau lebih dalam lagi item apa yang bisa jadi rendah, karena jika skor keseluruhan bagus hal tersebut tidak menjamin pada tiap skor individual di tiap item nya. Bisa saja kita tertipu dengan hasil skornya secara keseluruhan, sehingga harus dilihat kembali mana item yang memiliki skor yang rendah di bagian ini (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).

7). *Leadership*

Kategori ini biasanya memiliki skor yang tinggi, terutama pada contoh kasus yang dialami oleh Jim. Namun jika dianalisis lebih lanjut dari penilaian Jim, dapat terlihat bahwa lima dari delapan skor GMQ dianggap kurang memadai dan tiga skor lainnya berada di zona bahaya. Sehingga perlu dilihat lagi pada bagian ini secara satu persatu tiap item dan skornya (Napier, R., & McDaniel, R., 2006).

8). *Supervision/Performance Management*

Pada kasus yang dimiliki Jim, skor yang dimiliki oleh anggota timnya cukup rendah pada kategori ini, dimana skornya terendah nomor dua dan harus segera diberikan perhatian. Sehingga anggota timnya harus menjalankan fungsinya secara lancar. Titik poin disini berkaitan dengan bagaimana karyawan seharusnya tidak perlu untuk mencari jawaban dan belajar sendiri. Mereka seharusnya tidak didorong oleh pemimpin tim yang bertindak seperti polisi. Hal ini salah, karena mereka membutuhkan pelatihan, dukungan, perkembangan keterampilan dan pembangunan tim. Mereka membutuhkan supervisi dan pemimpin untuk melatih mereka dan memonitor performa kerja.

Berdasarkan paparan sebelumnya mengenai efektivitas tim dari para pekerja di Indonesia, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa pekerja yang mengalami penurunan dalam produktivitas kerjanya dan memiliki kinerja yang buruk di saat pandemi Covid-19, entah itu dalam pekerjaan individual, maupun tim. Namun hal tersebut tidak terjadi pada seluruh perusahaan atau organisasi yang ada di Indonesia. Dari sanalah penulis ingin memberikan saran dan rekomendasi kepada para pembaca yang tergabung dalam suatu perusahaan dan organisasi, terutama di bidang Sumber Daya Manusia, untuk melihat dan menggunakan *Group Management Questionnaire* apabila terdapat kendala dalam divisi kelompok maupun atasan yang ada di perusahaannya, dengan melakukan translasi dan adaptasi terhadap instrumen ini, dengan menyesuaikan budaya yang ada pada perusahaan tersebut dan pada anggota karyawannya.

KESIMPULAN

Terdapat beberapa pekerja di Indonesia yang merasa kesulitan dan kurang produktif dalam hal kinerja dan performanya, entah itu performa individual maupun kelompok. Ada beberapa cara untuk melakukan penilaian terhadap kinerja tim dari suatu kelompok. Salah satu cara untuk menilai kinerja tim para pekerja adalah dengan menggunakan instrumen *Group Management Questionnaire (GMQ)*, yang mana disini akan lebih ditekankan pada penjelasan skoring dan interpretasinya. Penulis kemudian juga memberikan saran dan rekomendasi bagi para pekerja di Indonesia yang merasa ada kendala dalam timnya dan membutuhkan untuk penilaian atau evaluasi di masa pandemi Covid-19, dan pasca Covid-19 dimana makin sulit untuk berkumpul bersama-sama, bisa menggunakan instrumen ini dengan melakukan translasi dan adaptasi berdasarkan lingkungan perusahaan/organisasinya masing-masing.

BIBLIOGRAFI

- Ahmady et al. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230. 455 – 462.
- Baninajarian & Abdullah. (2009). Groups in Context: A Model of Group Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 335-340.
- Bushe, G., R & Coetzer, G., H. (2007). Group Development and Team Effectiveness: Using Cognitive Representations to Measure Group Development and Predict Task Performance and Group Viability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 184-212. doi:DOI: 10.1177/0021886306298892
- Cantu, C., J. (2007). Evaluating Team Effectiveness: Examination of The Team Assessment Tool. *Dissertation*.
- Carlock, R., S. (2012). Assessment Tools for Developing and Leading Effective Teams. *SSRN Electronic Journal*, 1-23. doi:doi:10.2139/ssrn.2055676
- Cullen, M., D., M., & Calitz, A., P. (2016). An Assessment of The Effectiveness of MBA Groups.
- Fahrozi, Achmad. (2016). Fenomena Kesalahan Penilaian Kinerja. SWAOnline. Fenomena Kesalahan Penilaian Kinerja | SWA.co.id. Diakses pada 9 April 2022.
- Humas FKUI. (2020). 83% Tenaga Kesehatan Indonesia Mengalami Burnout Syndrome Derajat Sedang dan Berat Selama Masa Pandemi COVID-19. *Fakultas Kedokteran*. <https://fk.ui.ac.id/berita/83-tenaga-ke-sehatan-indonesia-mengalami-burnout-syndrome-derajat-sedang-dan-berat-selama-masa-pandemi-covid-19.html> . Diakses pada 10 April 2022.
- Kompasiana. (2022). Tiga Karakteristik Penting Manajemen Kinerja Pasca Pandemi Covid-19. Retrieved Februari 21, 2023, from <https://www.kompasiana.com/merzagamal6905/628c4afc53e2c3672f513e92/tiga-karakteristik-penting-manajemen-kinerja-pasca-pandemi-covid-19>
- Kozlowski, S., W., J. (2017). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflections. *Perspectives on Psychological Science*, 205-212. doi:doi:10.1177/1745691617697078
- Machmudi. (2020). Kinerja Dinilai Buruk, Buwas Ancam Pecat 100 Pegawai Bulog. *Media Indonesia*. Kinerja Dinilai Buruk, Buwas Ancam Pecat 100 Pegawai Bulog (mediaindonesia.com). Diakses pada 10 April 2022.
- Napier, R., & McDaniel, R. (2006). Measuring What Matters: Simplified Tools For Aligning Teams And Their Stakeholders. California: Davies-Black Publishing.
- Pescosolido, A., T. (2003). Group Efficacy and Group Effectiveness: The Effects of Group Efficacy Over Time on Group Performance and Development. *Small Group Research*, 34(1), 20-42. doi:DOI: 10.1177/1046496402239576
- Silva dkk. (2021). A Management Instrument for Team Performance Evaluation. *Research in Production*
- Widaningsih, R., A., Sukristanta & Kasno. (2020). Tantangan Bagi Organisasi dalam Mempertahankan Kinerja Pegawai Selama Pandemi Covid-19 di Indonesia. *Al Tijarah*, 6(3), 193-198. Retrieved from

<http://ejournal.unida.gontor.ac.id/index.php/altijarah>

First publication right:

Jurnal Syntax Fusion: Jurnal Nasional Indonesia

This article is licensed under:

