Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

Process Consultation dan Leadership Effectiveness for New Strategies sebagai Metode Penetapan Prioritas Kerja: Studi Pengembangan Organisasi pada Tingkat Kelompok

Yuni Nirwanasari
Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta
yuninirwanasari@unisayogya.ac.id

ABSTRACT

This organizational diagnosis study aimed to identify the main barriers to work effectiveness in the Psychological Assessment Material Development Subdivision and to formulate an appropriate group-level intervention. The study used a case-study design with a mixed data collection approach. Three employees participated in a 30-item Open System Model questionnaire covering goal clarity, task structure, group composition, team functioning, and performance norms. Data were complemented through participatory observations and semi-structured interviews. Questionnaire results indicated that team functioning obtained the lowest mean score (M = 3.00), followed by goal clarity (M = 3.08). Qualitative findings showed that employees managed planned targets alongside incidental assignments, while direct monitoring and routine coordination forums were limited. Information about additional workloads and work obstacles was not consistently shared, making it difficult for the group to determine which tasks should receive priority. Stream analysis identified the core problem as the absence of a shared strategy for setting work priorities. Based on this diagnosis, a two-stage intervention was designed. Process consultation was proposed to establish a common understanding of the problem and secure commitment to change. The Leadership Effectiveness for New Strategies (LENS) method was then designed as a structured forum for identifying assignments, generating alternatives, consolidating categories, and determining priorities.

Keywords : *organizational development; goal clarity; team functioning; process consultation; work prioritization; leadership effectiveness for new strategies.*

ABSTRAK

Studi diagnosis organisasi ini bertujuan mengidentifikasi hambatan utama efektivitas kerja pada Sub Bidang Pengembangan Materi Asesmen Psikologi serta merumuskan intervensi yang sesuai pada tingkat kelompok. Studi menggunakan desain studi kasus dengan pendekatan pengumpulan data campuran. Tiga pegawai mengisi kuesioner Open System Model sebanyak 30 aitem yang mencakup kejelasan tujuan, struktur tugas, komposisi kelompok, fungsi tim, dan norma kinerja. Data dilengkapi melalui observasi partisipatif dan wawancara semi-terstruktur. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa fungsi tim memperoleh nilai rata-rata terendah (M = 3,00), diikuti kejelasan tujuan (M = 3,08). Temuan kualitatif memperlihatkan bahwa pegawai harus menyelesaikan target terencana bersamaan dengan penugasan insidental, sedangkan monitoring langsung dan forum koordinasi rutin belum berjalan konsisten. Informasi mengenai beban kerja tambahan dan kendala pekerjaan juga belum selalu dibagikan sehingga kelompok kesulitan menentukan tugas yang perlu didahulukan. Stream analysis menetapkan masalah inti berupa belum adanya strategi bersama dalam menentukan prioritas kerja. Berdasarkan diagnosis tersebut, disusun dua tahap intervensi. Process consultation dirancang untuk menyamakan pemahaman terhadap masalah dan membangun komitmen perubahan. Metode Leadership Effectiveness for New

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

Strategies (LENS) kemudian dirancang sebagai forum terstruktur untuk mengidentifikasi penugasan, menghasilkan alternatif, mengonsolidasikan kategori, dan menetapkan prioritas.

Kata kunci : pengembangan organisasi; kejelasan tujuan; fungsi tim; process consultation; prioritas kerja; LENS.

PENDAHULUAN

Organisasi membutuhkan kelompok kerja yang mampu menerjemahkan tujuan organisasi menjadi target operasional yang jelas. Ketika menghadapi perubahan di organisasi, kelompok kerja juga perlu mengatur terkait ketergantungan tugas antar anggota, membagikan informasi, mengevaluasi progres, dan menyesuaikan prioritas kelompok. Kualitas dari suatu proses kelompok dapat memengaruhi efektivitas, efisiensi, dan mutu hasil kerja.

Komunikasi yang terfokus, berbagi pengetahuan, serta rutinitas koordinasi dalam kelompok membantu anggota mengelola ketergantungan dan mengurangi kegagalan penyampaian informasi (Hartner-Tiefenthaler et al., 2022; Dietrichson et al., 2022). Struktur komunikasi, elaborasi informasi, dan kualitas koordinasi juga berpengaruh pada kinerja kelompok pada lingkungan kerja yang dinamis (Guo et al., 2023; Xie et al., 2022; Ab Halim et al., 2025). Temuan tersebut menunjukkan bahwa pencapaian target tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada desain dan proses kerja kelompok. Tuntutan tersebut semakin penting pada kelompok kerja atau dalam hal ini unit yang mengembangkan materi asesmen psikologi di Perusahaan X. Perubahan kebutuhan organisasi, direktori kompetensi, teknologi asesmenm dan permintaan layanan dapat mengubah jenis alat ukur yang perlu untuk dikembangkan. Proses pengembangan alat ukur juga terdiri atas tahapan yang saling berhubungan, mulai dari penentuan konstruk, penyusunan aitem, expert judgement, uji coba, analisis psikometrik, penyusunan norma, sampai pembuatan manual teknis. Keterlambatan pada satu tahapan dapat memengaruhi keseluruhan jadwal. Oleh sebab itu, kelompok membutuhkan tujuan yang spesifik, pembagian kerja yang terbuka, monitoring yang teratur, dan mekanisme pengambilan keputusan yang membantu anggota menentukan prioritas.

Sub Bidang Pengembangan Materi Asesmen Psikologi, selanjutnya disebut PMAP, merupakan kelompok kerja yang bertanggungjawab merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, serta mengembangkan materi asesmen psikologi di Perusahaan X, baik berupa materu baru maupun revisi alat ukur yang sudah ada. Berdasarkan asesmen awal kelompok menjalankan target tahunan yang telah direncanakan sekaligus menerima penugasan *incidental,* antara lain pengembangan alat ukur yang dibutuhkan segera oleh Perusahaan dan tidak ada dalam rencana tahunan, melakukan kegiatan pengajaran dan kemitraan. Pada saat asesmen awal dilakukan diketahui masih terdapat target kelompok dalam pengembangan alat ukur psikilogi yang belum selesai dan harus dilanjutkan pada periode atau tahun selanjutnya.

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

Kondisi tersebut tidak secara otomatis menunjukkan rendahnya kompetensi anggota. Masalah dapat muncul ketika kelompok belum memiliki forum yang cukup untuk meninjau seluruh beban kerja, kurang membagikan informasi mengenai penugasan tambahan pada anggota yang lain, serta menentukan pekerjaan yang harus diprioritaskan. *Goal clarity* yang lemah dapat membuat anggota kurang memahami urutan kerja yang diperlukan, sedangkan *team functioning* yang belum optimal menghambat koordinasi dan penyelesaian masalah bersama. Kejelasan tujuan berperan dalam menjembatani kepemimpinan dan efektivitas pengelolaan proyek (Zada et al., 2023). Sedangkan Steegh et al. (2025) menghubungkan spesifikasi tujuan dengan kinerja adaptif tim.

Diagnosis organisasi dibutuhkan untuk membedakan gejala, faktor penyebab, dan masalah inti. Perspektif *open system model* memandang kelompok sebagai sistem yang menerima input dari organisasi, mengolahnya melalui proses internal, lalu menghasilkan output berupa kinerja dan kualitas kehidupan kerja. Dalam studi ini, diagnosis tingkat kelompok mengoperasionalkan lima komponen desain, yaitu *goal clarity, task structure, group composition, team functioning*, dan *performance norms*. Pendekatan *open system* juga digunakan dalam studi pengembangan organisasi untuk menghubungkan kondisi internal, tuntutan organisasi, dan kebutuhan intervensi (Fathuri & damayanti, 2024). Model ini relevan karena permasalahan PMAP tidak berdiri sendiri. Target kelompok dipengaruhi kebijakan organisasi, kebutuhan layanan, sumber daya, kompetensi, serta pola koordinasi internal.

Artikel Marisdianti dan Handoyo (2023) menunjukkan bahwa hasil diagnosis tingkat kelompok dapat digunakan untuk menentukan intervensi pengembangan organisasi yang spesifik. Artikel tersebut memilih pelatihan komunikasi karena masalah utamanya berkaitan dengan penyampaian instruksi, koordinasi, dan umpan balik. Pada kasus PMAP, penggalian data menunjukkan kebutuhan yang berbeda. Hambatan utama bukan sekadar keterampilan menyampaikan pesan, tetapi belum adanya strategi dan forum terstruktur untuk memetakan seluruh pekerjaan, mengembangkan alternatif, serta mengambil keputusan prioritas secara bersama. Karena itu, intervensi perlu diarahkan pada proses kelompok dan pengambilan keputusan.

Studi ini bertujuan menggambarkan hasil diagnosis kelompok pada PMAP, menjelaskan dinamika yang melahirkan masalah prioritas kerja, serta menyusun rancangan intervensi berupa process consultation dan metode Leadership Effectiveness for New Strategies (LENS). Kebaruan praktis studi terletak pada integrasi process consultation sebagai tahap penyamaan pemahaman dengan LENS sebagai alat pengambilan keputusan prioritas. Hasilnya diharapkan menjadi dasar implementasi dan evaluasi pada kelompok kerja dengan karakteristik tugas dinamis dan saling bergantung.

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

TINJAUAN LITERATUR

Pengembangan Organisasi dan Diagnosis Tingkat Kelompok

Pengembangan organisasi merupakan proses perubahan terencana yang menggunakan pengetahuan ilmu perilaku untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Intervensi tidak dipilih hanya berdasarkan keluhan awal. Praktisi perlu mengumpulkan data, menguji konsistensi temuan, menentukan faktor penyebab, dan menilai kesiapan sistem sebelum merancang perubahan. Literatur terbaru menempatkan diagnosis, umpan balik, keterlibatan anggota, dan integrasi perubahan sebagai tahapan penting dalam pengembangan organisasi (Dryzin-Amit, 2025). Studi pengembangan organisasi pada konteks Indonesia juga menegaskan bahwa diagnosis dibutuhkan untuk memetakan dinamika sistem dan memilih intervensi yang sesuai dengan akar masalah (Fathuri & Damayanti, 2024; Marisdianti & Handoyo, 2023). Diagnosis yang baik membantu organisasi menghindari intervensi yang menarik secara teknis tetapi tidak menyasar masalah inti.

Pada level kelompok, *Open System Model* menjelaskan hubungan antara input, komponen desain, dan output. Input mencakup desain organisasi dan budaya yang membentuk cara kelompok bekerja. Komponen desain meliputi kejelasan tujuan, struktur tugas, komposisi anggota, fungsi tim, serta norma kinerja. Output mencakup performa dan kualitas kehidupan kerja. Kelima komponen desain perlu dilihat sebagai satu sistem. Ketidakjelasan prioritas dapat berhubungan dengan kurangnya informasi, lemahnya monitoring, tingginya penugasan insidental, atau belum tersedianya forum untuk melakukan penyesuaian bersama. Perspektif ini sejalan dengan pengembangan organisasi kontemporer yang menempatkan keterlibatan anggota dan hubungan antarkomponen sistem sebagai dasar perubahan terencana (Dryzin-Amit, 2025).

Goal Clarity, Team Functioning, dan Efektivitas Kerja

Goal clarity menunjukkan sejauh mana anggota memahami tujuan, indikator keberhasilan, prioritas, dan cara memantau pencapaian. Tujuan yang jelas menyediakan arah bagi keputusan harian. Kejelasan tidak cukup hanya berupa daftar target tahunan. Kelompok perlu menerjemahkannya menjadi urutan pekerjaan, tenggat, penanggung jawab, dan kriteria penyesuaian ketika muncul penugasan baru. Penelitian Zada et al. (2023) menunjukkan bahwa *goal clarity* berperan sebagai mekanisme yang mendukung efektivitas proyek. Steegh et al. (2025) menunjukkan bahwa spesifikasi tujuan tim membantu menjelaskan kinerja adaptif dalam cara kerja agile.

Team functioning berkaitan dengan kualitas hubungan dan proses kerja antar anggota. Komponen ini mencakup komunikasi, koordinasi, pertukaran informasi, dukungan, evaluasi kegiatan, dan penyelesaian masalah. Hartner-Tiefenthaler et al. (2022) mengidentifikasi komunikasi terfokus, berbagi pengetahuan, dan komunikasi spontan sebagai perilaku yang mendukung koordinasi tim. Struktur jaringan komunikasi dan penempatan anggota pada posisi komunikasi tertentu dapat memengaruhi kinerja kelompok (Guo et al., 2023). Koordinasi juga perlu disertai

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

elaborasi informasi agar dapat menghasilkan manfaat kinerja (Xie et al., 2022). Dialog kinerja yang terstruktur dan komunikasi yang terbuka membantu memperjelas tujuan, meningkatkan koordinasi, dan memperkuat pemecahan masalah bersama. Dialog kinerja yang terstruktur dan komunikasi yang terbuka membantu memperjelas tujuan, meningkatkan koordinasi, dan memperkuat pemecahan masalah bersama (Putriwulan et al., 2024; Ab Halim et al., 2025). Dengan demikian, forum rutin tidak hanya berfungsi menyampaikan laporan, tetapi juga membangun pemahaman bersama dan proses belajar tim (Harvey et al., 2023).

Kejelasan peran juga relevan ketika pekerjaan saling bergantung. Wong dan van Gils (2022) menemukan bahwa bentuk ketergantungan tugas berhubungan dengan kejelasan peran diri dan anggota lain, yang kemudian mendukung kinerja tim terdistribusi. Studi pada tim virtual menunjukkan bahwa desain ketergantungan proses dan sumber daya dapat menghasilkan konsekuensi kinerja yang berbeda sehingga perlu dikelola secara sadar (Kanse et al., 2024). Pengaturan interdependensi tugas perlu didukung oleh hubungan kerja yang kuat dan mekanisme pertukaran pengetahuan yang efektif. Ketiga aspek tersebut membantu anggota tim membangun modal sosial, menjaga komunikasi, dan menyelesaikan pekerjaan yang saling berkaitan dalam lingkungan kerja virtual maupun hibrid (Natu et al., 2022; Wiatr et al., 2023). Pada PMAP, ketergantungan muncul karena keluaran satu tahap menjadi masukan bagi tahap berikutnya. Anggota membutuhkan informasi mengenai progres anggota lain agar dapat memperkirakan waktu, mempersiapkan kontribusi, dan mengelola penugasan tambahan.

Process Consultation

Intervensi *process consultation* dikembangkan untuk membantu individu dan kelompok mengidentifikasi serta menyelesaikan masalah (Smither, 2016). *Process consultation* adalah pendekatan untuk mendukung anggota-anggota kelompok agar dapat membantu diri mereka sendiri. *Process consultation* membantu manajer, karyawan, dan kelompok untuk menilai dan meningkatkan human processes, misalnya komunikasi, hubungan interpersonal, pengambilan keputusan, dan kinerja tugas (Cummings & Worley, 2015).

Process consultation merupakan pendekatan fasilitatif yang membantu anggota memahami dan memperbaiki proses manusia yang memengaruhi pekerjaan. Fokusnya bukan memberikan solusi secara sepihak, tetapi membantu kelompok melihat pola komunikasi, pengambilan keputusan, pembagian pengaruh, penanganan konflik, serta pelaksanaan tugas. Fasilitator menyediakan data, pertanyaan, umpan balik, dan struktur diskusi agar anggota terlibat dalam diagnosis serta perancangan perubahan. Pendekatan partisipatif dan berbasis diagnosis tersebut penting dalam intervensi pengembangan tim karena perubahan perlu mempertimbangkan dinamika tugas, hubungan, budaya, dan konteks organisasi (Moyo, 2023; Marisdianti & Handoyo, 2023). Pengembangan organisasi kontemporer juga menekankan penciptaan ruang adaptif, pembelajaran iteratif, dan integrasi perubahan ke dalam sistem kerja (Dryzin-Amit, 2025).

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

Process consultation sesuai untuk PMAP karena masalah prioritas tidak hanya membutuhkan alat teknis. Anggota dan pimpinan perlu memiliki definisi masalah yang sama, mengakui dampaknya, serta menyepakati perubahan proses. Tanpa tahap ini, metode penetapan prioritas berisiko dipandang sebagai beban administrasi baru. *Process consultation* ditempatkan pada tahap *unfreezing* untuk membangun kesadaran, kesiapan, dan komitmen. Tahap berikutnya mengarahkan anggota pada perilaku baru dan kemudian memperkuatnya menjadi praktik yang lebih stabil. Rangkaian tersebut konsisten dengan penerapan model perubahan Lewin pada perubahan organisasi (Hong & Han, 2024).

Metode LENS dan Pengambilan Keputusan Kelompok

Setelah Process consultation dilakukan dan telah didapatkan kesepakatan antara atasan dan bawahan, maka dibutuhkan suatu forum sebagai wadah yang dapat digunakan oleh kelompok untuk melakukan diskusi terkait dengan target kelompok maupun penugasan diluar target kelompok. dan melakukan monitoring tugas. Dalam forum tersebut, kelompok dapat menentukan pengambilan keputusan dalam proses kerja kedepannya menghadapi banyaknya penugasan yang tidak terencana. Metode LENS adalah singkatan dari *Leadership Effectiveness for New Strategies* yang merupakan suatu proses untuk membantu atasan dan kelompok fokus pada prioritas atau membuat Keputusan (Robbins et al., 2001). Rangkaian tersebut sejalan dengan *nominal group technique* yang menggunakan aktivitas terstruktur untuk menghasilkan gagasan, memperjelas alternatif, membangun konsensus, dan memprioritaskan informasi (Smith et al., 2024). Kajian lain menekankan bahwa struktur tahapan, peran fasilitator, komunikasi yang jelas, dan kesempatan partisipasi yang seimbang membantu kelompok membangun konsensus serta menghasilkan keputusan yang lebih terarah (Thao, 2023; Gramchev et al., 2023). Tahapan yang terstruktur, peran fasilitator yang jelas, komunikasi terbuka, dan partisipasi yang seimbang membantu kelompok membangun konsensus dan menetapkan prioritas keputusan secara lebih sistematis (Agulnik et al., 2024). Dengan demikian, keputusan tidak hanya mengikuti informasi yang paling cepat muncul atau pendapat anggota yang paling dominan.

Rancangan LENS pada PMAP disesuaikan dengan konteks prioritas kerja. Kelompok terlebih dahulu menginventarisasi target dan penugasan insidental. Selanjutnya, anggota menjelaskan tujuan, tenggat, ketergantungan, sumber daya, dan konsekuensi setiap tugas. Tugas kemudian dikelompokkan berdasarkan tingkat kepentingan dan urgensi, lalu diperingkat melalui konsensus atau pemungutan suara. Proses ini menerapkan pengambilan keputusan kelompok terstruktur melalui identifikasi masalah, pengembangan alternatif, klarifikasi, pemeringkatan, dan pencatatan keputusan keputusan (Smith et al., 2023; Thao, 2023).

Kerangka Konseptual dan Kebaruan Praktis

Kerangka studi ini menempatkan kebijakan dan penugasan organisasi sebagai input. Input tersebut berinteraksi dengan goal clarity dan team functioning. Ketika

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

kelompok tidak memiliki forum koordinasi rutin, informasi mengenai beban kerja dan hambatan tidak terintegrasi. Kondisi ini mengurangi kemampuan kelompok mengembangkan strategi dan menentukan prioritas. *Process consultation* digunakan untuk membangun pemahaman dan komitmen, sedangkan LENS digunakan untuk memperbaiki proses identifikasi tugas dan pengambilan keputusan. Kerangka ini juga mempertimbangkan pentingnya keselamatan psikologis, pembelajaran tim, kepemimpinan inklusif, dan refleksi bersama dalam membangun keterbukaan informasi serta adaptasi (Edmondson & Bransby, 2023; Li & Tang, 2022; Harvey et al., 2023). Pada konteks kerja hibrid, pemimpin perlu menjaga kejelasan komunikasi, rasa inklusi, dan kepercayaan agar seluruh anggota tetap terlibat dalam pencapaian tujuan (Zaman et al., 2024). Integrasi dua intervensi tersebut merupakan kebaruan praktis studi karena menggabungkan perubahan pemahaman dengan alat kerja yang dapat digunakan secara berulang.

METODE PENELITIAN

Desain dan Konteks Studi

Studi menggunakan desain studi kasus diagnosis organisasi pada tingkat kelompok. Pendekatan pengumpulan data bersifat campuran karena menggabungkan skor kuesioner dengan data observasi dan wawancara. Lokasi studi disamarkan sebagai PT X untuk menjaga kerahasiaan organisasi. Unit analisis adalah Sub Bidang PMAP yang menjalankan fungsi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta pengembangan materi asesmen psikologi.

Partisipan

Partisipan kuesioner dan asesmen kelompok adalah seluruh anggota PMAP sebanyak tiga orang. Teknik pemilihan partisipan menggunakan purposive sampling dengan kriteria pegawai yang menjadi bagian dari kelompok PMAP. Seluruh partisipan berjenis kelamin perempuan dan berpendidikan S2. Satu partisipan memiliki masa kerja 1 sampai 5 tahun, sedangkan dua partisipan memiliki masa kerja 6 sampai 10 tahun.

Tabel 1 *Karakteristik Partisipan*

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Usia	20–39 tahun	3	100%
Jenis kelamin	Perempuan	3	100%
Pendidikan	S2	3	100%
Masa kerja	1–5 tahun	1	33%
Masa kerja	6–10 tahun	2	67%

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner diagnosis awal disusun berdasarkan *Open System Model* tingkat kelompok. Instrumen terdiri atas 30 pernyataan tertutup dengan masing-masing enam aitem untuk *goal clarity, task structure, group composition, team functioning,* dan *performance norms*. Respons menggunakan empat pilihan, yaitu 1 = sangat tidak sesuai, 2 = tidak sesuai, 3 = sesuai, dan 4 = sangat sesuai. Kuesioner digunakan sebagai pemetaan awal, bukan sebagai dasar tunggal diagnosis.

Observasi partisipatif dilakukan dalam lima kesempatan kerja. Fokus observasi meliputi pola koordinasi, pemberian tugas, monitoring, interaksi antar anggota, pelaksanaan rapat, dan perilaku kerja. Wawancara semi terstruktur digunakan pada tahap pendalaman. Pertanyaan mengacu pada input, lima komponen desain kelompok, dan output. Wawancara menggali proses penentuan target, pembagian tugas, penugasan insidental, koordinasi, monitoring, komunikasi, kompetensi psikometri, serta penyelesaian pekerjaan.

Data pendukung berupa timeline penyusunan alat ukur dan informasi proses kerja digunakan untuk memahami konteks temuan. Identitas organisasi dan partisipan disamarkan. Kutipan wawancara pada artikel diringkas untuk melindungi kerahasiaan dan menjaga fokus analisis.

Prosedur dan Analisis Data

Diagnosis dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama memetakan kondisi kelompok menggunakan kuesioner dan observasi. Skor kuesioner dianalisis secara deskriptif dengan menghitung mean dan standar deviasi pada setiap komponen. Dua komponen dengan mean terendah dipilih untuk pendalaman. Tahap kedua menggunakan wawancara dan penelusuran keterkaitan antar temuan.

Data wawancara dianalisis dengan mengelompokkan informasi ke dalam komponen *Open System Model*. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil kuesioner, observasi, dan wawancara. Selanjutnya, *stream analysis* digunakan untuk menyusun hubungan antara input, gejala pada komponen desain, dan output. Masalah inti dipilih berdasarkan keterkaitan paling kuat dengan berbagai gejala dan dampak terhadap pencapaian target. Hasil diagnosis kemudian dibandingkan dengan karakteristik intervensi pengembangan organisasi untuk menyusun *process consultation* dan LENS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Tugas dan Dinamika Kelompok

Kelompok PMAP bertanggung jawab mengembangkan materi asesmen psikologi baru maupun revisi serta mengevaluasi materi yang telah digunakan. Target kelompok diturunkan dari kebutuhan organisasi, perubahan direktori kompetensi, dan komitmen manajemen. Dalam pelaksanaannya, kelompok juga menerima penugasan insidental yang muncul di tengah periode kerja. Penugasan tersebut dapat berupa pengembangan alat ukur yang dibutuhkan segera, dukungan layanan

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

asesmen, pengajaran, telaah materi, dan kegiatan kemitraan. Variasi tersebut membuat beban kerja sulit diprediksi hanya melalui rencana tahunan.

Tahapan pengembangan alat ukur bersifat saling bergantung dan memerlukan keahlian psikometri. Pada beberapa pekerjaan, kelompok menggunakan dukungan akademisi atau komunitas profesional. Ketergantungan terhadap pihak eksternal, proses pengadaan, uji empirik, dan penyusunan norma dapat memperpanjang durasi. Data menunjukkan bahwa beberapa pekerjaan melewati timeline dan harus dilanjutkan pada periode berikutnya. Temuan ini menjadi konteks penting. Keterlambatan bukan hanya disebabkan satu anggota, tetapi muncul dari kombinasi tuntutan baru, ketergantungan proses, koordinasi, dan keputusan prioritas.

Diagnosis Awal Berdasarkan Open System Model

Analisis deskriptif menunjukkan perbedaan skor antar komponen. *Team functioning* memperoleh mean terendah, yaitu 3,00, sedangkan *goal clarity* memperoleh mean 3,08. *Task structure* memperoleh skor tertinggi sebesar 3,25. Karena skala hanya terdiri atas empat pilihan dan jumlah partisipan sangat kecil, selisih skor tidak ditafsirkan sebagai perbedaan statistik. Skor digunakan sebagai petunjuk untuk menentukan area yang perlu diperdalam.

Tabel 2 *Statistik Deskriptif Kuesioner Open System Model*

Komponen	Mean	Standar deviasi	Urutan pendalaman
Goal clarity	3,08	0,58	2
Task structure	3,25	0,35	–
Group composition	3,17	0,70	–
Team functioning	3,00	0,70	1
Performance norms	3,17	0,70	–

Observasi mendukung hasil tersebut. Anggota duduk berdekatan, tetapi lebih banyak mengerjakan tugas masing-masing dan hanya sesekali berkoordinasi. Kelompok terlihat melakukan pertemuan ketika terdapat kebutuhan khusus, misalnya persiapan audit. Pimpinan memberikan penugasan dan masukan, tetapi kontrol progres tidak dilakukan melalui forum rutin. Beberapa anggota masih bekerja setelah jam kerja normal. Kondisi ini mengindikasikan adanya tekanan penyelesaian pekerjaan dan kebutuhan monitoring yang lebih terstruktur.

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

Temuan Pendalaman pada Goal Clarity dan Team Functioning

Tabel 3 *Ringkasan Triangulasi Temuan Diagnosis*

Area	Kuesioner dan observasi	Wawancara	Dampak
Goal clarity	Kontrol target dilakukan sesekali; anggota menerima pekerjaan tambahan; terdapat pekerjaan yang melewati jam kerja.	Arahan mengenai pekerjaan yang harus diutamakan belum selalu jelas. Target terencana berjalan bersamaan dengan penugasan insidental.	Anggota kesulitan menyusun urutan tindakan dan strategi pencapaian target.
Team functioning	Interaksi dan koordinasi pada jam kerja relatif terbatas; forum kelompok tidak dilakukan secara rutin.	Monitoring lebih banyak menggunakan Google Sheet. Informasi mengenai penugasan tambahan dan kendala belum selalu dibagikan.	Kolaborasi, pembaruan pemahaman bersama, dan pengambilan keputusan prioritas belum optimal.
Output	Beberapa pekerjaan diselesaikan melewati waktu yang direncanakan.	Tahap penyusunan aitem, uji coba, analisis empirik, dan dukungan eksternal dapat memperpanjang timeline.	Sebagian target kelompok belum selesai dan harus dilanjutkan.

Pada aspek *goal clarity*, kelompok memiliki target, *timeline*, dan standar kualitas. Masalahnya terletak pada penerjemahan target ketika situasi berubah. Anggota menyampaikan bahwa arahan mengenai pekerjaan yang harus didahulukan belum selalu jelas. Ketika penugasan insidental muncul, kelompok belum memiliki kriteria bersama untuk menilai urgensi, kepentingan, ketergantungan, dan konsekuensi penundaan. Akibatnya, anggota dapat berfokus pada pekerjaan yang berbeda tanpa gambaran bersama mengenai urutan prioritas.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa *goal clarity* bukan sekadar ada atau tidaknya tujuan. Kejelasan juga mencakup spesifikasi sasaran jangka pendek, monitoring, dan penyesuaian. Hasil ini konsisten dengan Steegh et al. (2025), yang menempatkan spesifikasi tujuan sebagai mekanisme penting dalam kinerja adaptif tim. Temuan tersebut juga sejalan dengan Zada et al. [6] yang menunjukkan bahwa kejelasan tujuan membantu anggota mengarahkan otonomi, kepemimpinan, dan keputusan proyek. Pada lingkungan kerja yang berubah, kelompok perlu meninjau tujuan secara berkala, bukan hanya menggunakan target awal sebagai acuan tetap.

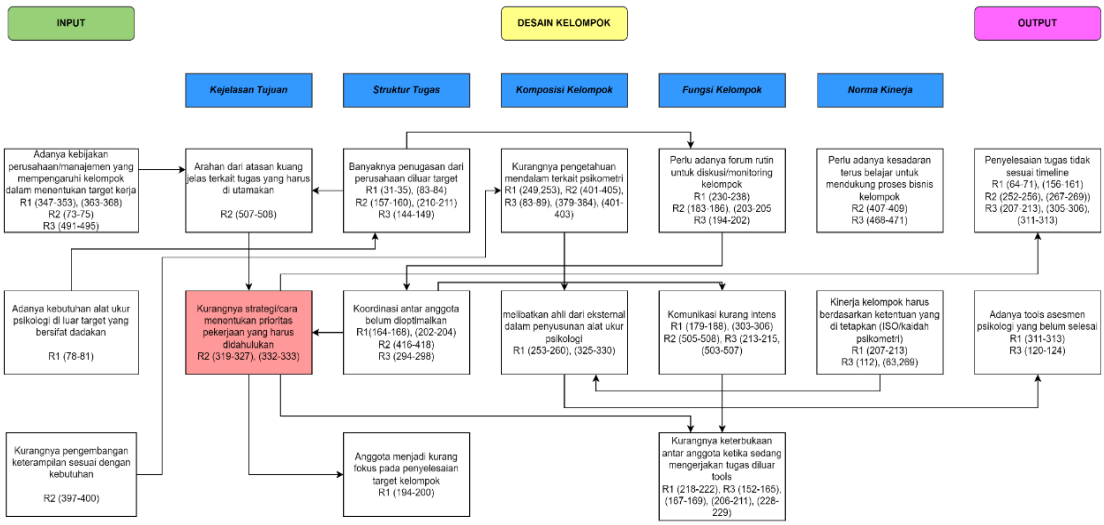
Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal
Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

Pada aspek *team functioning*, *monitoring* pekerjaan telah menggunakan *Google Sheet*. Alat tersebut membantu anggota melihat timeline, tetapi belum menyediakan diskusi yang cukup mengenai hambatan, perubahan beban kerja, dan kebutuhan bantuan. Monitoring langsung hanya dilakukan ketika terdapat hal yang perlu dikonfirmasi. Anggota menyatakan kebutuhan terhadap monitoring rutin agar pekerjaan lebih dapat dikendalikan. Komunikasi juga cenderung terjadi ketika ada kebutuhan langsung, sementara informasi mengenai tugas tambahan terkadang disimpan oleh masing-masing anggota.

Temuan ini menunjukkan perbedaan antara ketersediaan informasi dan terbentuknya pemahaman bersama. Timeline digital dapat menampilkan tanggal dan status, tetapi tidak selalu menjelaskan alasan keterlambatan, ketergantungan, atau perubahan prioritas. Hartner-Tiefenthaler et al. (2022) menekankan bahwa komunikasi tim meliputi komunikasi terfokus, berbagi pengetahuan, dan komunikasi spontan. Rutinitas komunikasi perlu dirancang secara berkala karena biaya komunikasi yang kecil sekalipun dapat menghambat anggota untuk membagikan informasi penting (Dietrichson et al., 2022). Koordinasi akan lebih bermanfaat ketika anggota mengelaborasi dan mengintegrasikan informasi yang tersedia (Xie et al., 2022). Pertukaran pengetahuan dan pembelajaran bersama kemudian membantu tim menyelaraskan tindakan serta memperbarui cara kerja (Harvey et al., 2023).

Keterbukaan mengenai pekerjaan juga terkait kejelasan peran anggota lain. Wong dan van Gils (2022) menegaskan bahwa pemahaman terhadap peran diri dan peran orang lain mendukung kinerja tim yang saling bergantung. Bukti pada tim virtual menunjukkan bahwa interdependensi proses dapat meningkatkan kinerja, tetapi pengaturan sumber daya yang kurang tepat dapat menghambat kreativitas (Kanse et al., 2024). Pada PMAP, informasi mengenai siapa yang sedang menangani tugas tambahan penting untuk menghindari pembagian beban yang tidak seimbang serta membantu anggota menawarkan dukungan pada tahap pengembangan asesmen.

Dinamika Permasalahan dan Penetapan Masalah Inti



Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

Bagan 1 Hasil *Stream Analysis*

Stream analysis menunjukkan rangkaian sebab yang dimulai dari perubahan kebutuhan organisasi dan munculnya penugasan insidental. Input tersebut menambah kompleksitas di luar target pengembangan alat ukur yang telah direncanakan. Kelompok kemudian membutuhkan keputusan mengenai pembagian sumber daya dan pekerjaan yang perlu didahulukan. Namun, pengarahan prioritas, forum *monitoring*, serta keterbukaan informasi belum berjalan secara konsisten.

Kurangnya forum rutin membatasi kesempatan anggota untuk menginventarisasi seluruh pekerjaan, menyampaikan kendala, dan menguji alternatif penyelesaian. *Monitoring* berbasis timeline lebih menekankan durasi daripada pembelajaran proses. Ketika setiap anggota mengelola informasi pekerjaan secara terpisah, kelompok memiliki gambaran yang tidak lengkap mengenai total beban kerja. Kondisi ini mengurangi kemampuan kelompok merancang strategi bersama.

Berdasarkan keterkaitan tersebut, masalah inti ditetapkan sebagai belum optimalnya strategi kelompok dalam menentukan prioritas pekerjaan. Masalah ini lebih spesifik daripada komunikasi yang kurang intens. Komunikasi menjadi salah satu proses yang memengaruhi masalah, tetapi intervensi yang hanya berfokus pada keterampilan komunikasi belum tentu menghasilkan kriteria prioritas dan prosedur keputusan. Oleh sebab itu, intervensi dipilih untuk memperbaiki proses diagnosis internal, koordinasi, dan pengambilan keputusan kelompok.

Rancangan Intervensi Berbasis Model Perubahan Lewin

Rancangan intervensi mengikuti tahap *unfreezing, moving*, dan *refreezing*. Tahap *unfreezing* menggunakan *process consultation* untuk menyampaikan hasil diagnosis, menguji kesesuaian temuan, dan membentuk kesepakatan. Tahap *moving* menggunakan LENS dalam forum rutin dua mingguan untuk memetakan tugas dan menentukan prioritas. Tahap *refreezing* mengintegrasikan forum, pencatatan keputusan, serta evaluasi ke dalam pola kerja kelompok. Pembagian tahap tersebut konsisten dengan penerapan model Lewin dalam perubahan organisasi yang menekankan kesiapan, pelaksanaan perilaku baru, dan penguatan perubahan (Hong & Han, 2024). Perubahan juga membutuhkan ruang adaptif, pengembangan kemampuan, dan integrasi sistemik agar praktik baru tidak berhenti pada tahap awal (Dryzin-Amit, 2025). Karena program belum diterapkan, tahapan tersebut diposisikan sebagai rancangan yang perlu divalidasi bersama pimpinan dan anggota.

Tabel 4 *Rancangan Intervensi Pengembangan Kelompok*

Tahap	Intervensi	Tujuan	Kegiatan utama	Indikator awal
Unfreezing	Process consultation	Menyamakan pemahaman masalah dan membangun kesiapan perubahan.	*Confirmation feedback*, diskusi kelompok, klarifikasi akar masalah, kesepakatan	Anggota dan pimpinan memiliki definisi masalah yang sama serta

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

Tahap	Intervensi	Tujuan	Kegiatan utama	Indikator awal
			metode, commitment agreement.	menyetujui forum prioritas.
Moving	LENS	Membantu kelompok mengidentifikasi tugas, mengembangkan alternatif, dan menentukan prioritas.	Inventarisasi pekerjaan, brainstorming, konsolidasi kategori, penamaan, pemeringkatan prioritas.	Seluruh tugas terpetakan; setiap anggota memberi ide; kelompok menetapkan keputusan prioritas.
Refreezing	Forum monitoring dan evaluasi	Menjaga penggunaan metode dan menilai dampaknya terhadap proses kerja.	Pertemuan dua mingguan, pembaruan daftar kerja, dokumentasi keputusan, review kendala dan hasil.	Forum berjalan konsisten; informasi beban kerja terbuka; keterlambatan dan kendala dapat ditindaklanjuti.

Process Consultation sebagai Tahap Unfreezing

Process consultation dimulai dengan confirmation feedback. Fasilitator menyampaikan ringkasan hasil kuesioner, observasi, wawancara, dan stream analysis. Anggota diminta mengonfirmasi data, menambahkan konteks, dan membedakan fakta dari interpretasi. Tahap ini penting karena diagnosis dilakukan pada kelompok kecil. Setiap anggota memiliki pengetahuan kontekstual yang dapat memperbaiki akurasi analisis. Proses umpan balik dan refleksi bersama juga membantu membangun ruang adaptif untuk pembelajaran serta perubahan yang lebih berkelanjutan (Moyo, 2023; Dryzin-Amit, 2025).

Setelah temuan dikonfirmasi, kelompok mendiskusikan dampak masalah terhadap target, kualitas kerja, pembagian beban, dan hubungan kerja. Fasilitator tidak memaksakan solusi, tetapi mengarahkan pertanyaan pada proses: informasi apa yang belum tersedia, kapan keputusan prioritas dibuat, siapa yang terlibat, dan bagaimana perubahan keputusan didokumentasikan. Diskusi kemudian diarahkan pada kesepakatan membentuk forum rutin serta menggunakan LENS sebagai metode kerja. Tahap terakhir adalah *commitment agreement*. Kesepakatan mencakup jadwal forum, kehadiran peserta, keterbukaan data pekerjaan, aturan penyampaian ide, metode keputusan, dan penanggung jawab dokumentasi. Indikator keberhasilan process consultation adalah adanya pemahaman masalah yang sama serta persetujuan seluruh anggota dan pimpinan terhadap langkah perubahan.

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

LENS sebagai Metode Penentuan Prioritas

LENS dilaksanakan setelah kelompok menyetujui kebutuhan perubahan. Forum disarankan berlangsung dua minggu sekali dan dapat ditambah ketika muncul penugasan yang berdampak besar terhadap rencana kerja. Sebelum pertemuan, setiap anggota memperbarui daftar pekerjaan, progres, tenggat, ketergantungan, kendala, dan dukungan yang dibutuhkan. Data tersebut menjadi bahan identifikasi masalah dan mencegah forum hanya membahas pekerjaan yang paling terlihat. Struktur diskusi perlu menjamin kesempatan yang setara bagi anggota untuk mengemukakan informasi, mengklarifikasi alternatif, dan memberi peringkat pada pilihan (Smith et al., 2023; Thao, 2023; Gramchev et al., 2023).

Tabel 5 *Tahapan Metode LENS yang Diadaptasi untuk PMAP*

Tahap	Prosedur	Keluaran
Identifikasi masalah	Seluruh anggota menginventarisasi target kelompok dan individual, termasuk penugasan insidental. Setiap tugas diklarifikasi berdasarkan tujuan, tenggat, ketergantungan, dan konsekuensi penundaan.	Daftar pekerjaan lengkap dan pemahaman yang sama.
Brainstorming	Setiap anggota menyampaikan ide tentang urutan pengerjaan, pembagian sumber daya, bantuan yang dibutuhkan, dan alternatif ketika terdapat hambatan.	Alternatif strategi tanpa evaluasi prematur.
Konsolidasi kategori	Ide dan tugas yang serupa dikelompokkan. Kelompok menilai kepentingan, urgensi, ketergantungan, kebutuhan organisasi, dan risiko.	Kategori tugas yang dapat dibandingkan.
Penamaan	Kategori diberi nama sederhana, misalnya prioritas utama, prioritas sekunder, dan penugasan tambahan.	Bahasa prioritas yang dipahami bersama.
Penetapan prioritas	Kelompok menentukan peringkat melalui konsensus. Pemungutan suara digunakan bila konsensus tidak tercapai. Keputusan, alasan, PIC, dan tenggat dicatat.	Daftar prioritas, penanggung jawab, dan keputusan tindak lanjut.

Kategori awal dalam laporan terdiri atas penting dan mendesak, penting tetapi tidak mendesak, serta tidak mendesak. Pada implementasi, kategori perlu dilengkapi kriteria operasional agar penilaian lebih konsisten. Tugas dinilai penting ketika berkaitan langsung dengan mandat organisasi, kualitas layanan, risiko, atau target strategis. Tugas dinilai mendesak ketika memiliki tenggat dekat, menghambat pekerjaan lain, atau menimbulkan konsekuensi signifikan apabila ditunda. Penilaian

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

perlu disertai alasan tertulis agar keputusan dapat ditinjau pada pertemuan berikutnya.

Rancangan ini mendukung prinsip pengambilan keputusan kelompok terstruktur. Kelompok mengidentifikasi masalah sebelum memilih solusi, mengumpulkan informasi yang relevan, mempertimbangkan alternatif, memeringkat pilihan, lalu mengevaluasi implementasi (Smith et al., 2023). Prosedur tersebut dapat meningkatkan partisipasi dan mengurangi keputusan berdasarkan informasi parsial (Thao, 2023; Gramchev et al., 2023). Guo et al. (2023) menunjukkan bahwa pola komunikasi dan posisi anggota dalam jaringan dapat memengaruhi performa. Selain itu, refleksi tim membantu anggota memperbarui pemahaman mengenai strategi dan koordinasi sehingga mendukung perilaku adaptif (Grass & Backmann, 2022). LENS memberi struktur agar semua anggota mendapat kesempatan menyampaikan informasi sebelum keputusan dibuat.

Rancangan Evaluasi

Evaluasi dibagi menjadi implementation feedback dan evaluation feedback. Implementation feedback menilai apakah program dilaksanakan sesuai prosedur dan dipahami peserta. Evaluation feedback menilai perubahan proses serta hasil setelah beberapa siklus forum. Evaluasi perlu memisahkan kepuasan peserta dari efektivitas. Peserta dapat menyukai forum, tetapi forum belum tentu memperbaiki keterbukaan informasi atau ketepatan penyelesaian pekerjaan.

Tabel 6 *Desain Evaluasi Program*

Jenis evaluasi	Waktu	Indikator	Metode
Implementation feedback	Setelah process consultation dan setiap dua pertemuan LENS	Kehadiran, partisipasi, pemahaman tahapan, kelengkapan daftar pekerjaan, kejelasan keputusan.	Pertanyaan terbuka, checklist fasilitator, dan review notulen.
Evaluation feedback proses	Setelah 2–3 bulan	Keterbukaan informasi, kejelasan prioritas, kecepatan penanganan hambatan, kualitas koordinasi.	Rating your group, wawancara singkat, dan perbandingan catatan forum.
Evaluation feedback hasil	Setelah satu siklus target yang relevan	Kesesuaian penyelesaian dengan timeline, jumlah pekerjaan yang harus dijadwal ulang, distribusi beban, dan pencapaian target.	Review data kerja sebelum dan sesudah implementasi.

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

Implikasi Teoretis dan Praktis

Hasil studi menunjukkan bahwa goal clarity dan team functioning saling berkaitan. Ketidakjelasan prioritas tidak hanya berkaitan dengan arahan pimpinan, tetapi juga dengan kurangnya informasi tentang pekerjaan anggota lain. Forum yang efektif perlu menghasilkan kejelasan tujuan jangka pendek, kejelasan peran, dialog kinerja, dan keputusan yang terdokumentasi. Temuan ini selaras dengan Hartner-Tiefenthaler et al. (2022) mengenai peran komunikasi terfokus dan berbagi pengetahuan dalam koordinasi tim, Putriwulan et al. (2024) mengenai manfaat dialog kinerja, serta Steegh et al. (2025) mengenai pentingnya spesifikasi tujuan bagi kinerja adaptif tim.

Secara praktis, organisasi tidak perlu mengganti seluruh sistem monitoring. Google Sheet tetap dapat digunakan sebagai sumber data. Perubahan utama terletak pada proses sosial di sekitar alat tersebut. Data perlu diperbarui sebelum forum, didiskusikan, dipakai untuk menentukan prioritas, dan dilengkapi keputusan. Dengan demikian, teknologi monitoring berfungsi sebagai dasar percakapan dan bukan sekadar arsip timeline.

Rancangan juga menunjukkan bahwa pelatihan komunikasi bukan satu-satunya respons terhadap koordinasi yang lemah. Pada contoh Marisdianti dan Handoyo (2023), pelatihan komunikasi tepat karena sumber masalah mencakup penyampaian instruksi dan umpan balik. Pada PMAP, masalah inti berada pada proses menentukan prioritas di tengah penugasan dinamis. Karena itu, process consultation dan LENS lebih sesuai. Prinsip ini menegaskan pentingnya kesesuaian antara diagnosis dan intervensi.

Pimpinan memiliki peran penting sebagai pemilik proses. Fasilitator dapat membantu tahap awal, tetapi keberlanjutan bergantung pada disiplin kelompok menjalankan forum, memperbarui informasi, dan meninjau keputusan. Dukungan pimpinan juga dibutuhkan agar penugasan baru masuk ke dalam sistem prioritas yang sama, bukan diberikan tanpa penyesuaian terhadap beban kerja yang sedang berlangsung. Kepemimpinan yang terbuka dan inklusif dapat memperkuat keselamatan psikologis, umpan balik, keterlibatan, dan kualitas kolaborasi tim (Edmondson & Bransby, 2023; Li & Tang, 2022). Prinsip yang sama penting pada pengaturan kerja hibrida, ketika pemimpin perlu memastikan seluruh anggota tetap memperoleh akses informasi dan kesempatan berpartisipasi (Zaman et al., 2024).

KESIMPULAN DAN SARAN

Diagnosis pada Sub Bidang PMAP menunjukkan bahwa area yang paling membutuhkan pendalaman adalah team functioning dan goal clarity. Kelompok telah memiliki target, timeline, serta standar kualitas, tetapi harus mengelola penugasan terencana dan insidental secara bersamaan. Monitoring langsung dan forum koordinasi belum dilakukan secara rutin. Informasi mengenai beban tambahan, progres, dan kendala juga belum selalu dibagikan. Kondisi tersebut membatasi kemampuan kelompok membentuk pemahaman bersama dan menentukan

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

pekerjaan yang perlu didahulukan. Stream analysis menetapkan masalah inti berupa belum optimalnya strategi kelompok dalam menentukan prioritas kerja.

Rancangan intervensi mengintegrasikan process consultation dan metode LENS. Process consultation digunakan untuk mengonfirmasi diagnosis, menyamakan pemahaman, serta membangun komitmen perubahan. LENS digunakan dalam forum rutin untuk mengidentifikasi seluruh penugasan, menghasilkan alternatif, mengelompokkan tugas, dan menetapkan prioritas secara transparan. Organisasi disarankan menguji rancangan ini melalui implementasi bertahap selama minimal dua sampai tiga bulan. Kelompok perlu menetapkan kriteria kepentingan dan urgensi, memperbarui data kerja sebelum pertemuan, serta mendokumentasikan alasan keputusan. Evaluasi harus mencakup kualitas implementasi, perubahan koordinasi, kejelasan prioritas, distribusi beban, dan pencapaian timeline. Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain sebelum dan sesudah intervensi serta melibatkan lebih banyak kelompok agar efektivitas dan keterterapan metode dapat diuji secara empiris.

DAFTAR PUSTAKA

Ab Halim, N., Ahmad Zawawi, A., & Kamarunzaman, N. Z. (2025). Enhancing Adaptive Team Performance: Impact of team functional factors in teams operating in dynamic environments. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, *10*(SI38), 87–93. https://doi.org/10.21834/e-bpj.v10iSI38.7645

Agulnik, A., Boykin, D., O'Malley, D. M., Price, J., Yang, M., McKone, M., Curran, G., & Ritchie, M. J. (2024). Virtual facilitation best practices and research priorities: a scoping review. *Implementation Science Communications*, *5*(1), 1–10. https://doi.org/10.1186/s43058-024-00551-6

Coutifaris, C. G., & Grant, A. M. (2022). Taking your team behind the curtain: The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety. *Organization science*, *33*(4), 1574-1598. https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1498

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (10th Editi). Cengage Learning.

Dietrichson, J., Gudmundsson, J., & Jochem, T. (2022). Why don't we talk about it? Communication and coordination in teams. *Journal of Economic Behavior and Organization*, *197*, 257–278. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.02.018

Dryzin-Amit, Y. (2025). OD Consulting as a Catalyst for Change. *Journal of Applied Behavioral Science* , 1–32. https://doi.org/10.1177/00218863251376151

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 55–78. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217

Fathuri, R., & Damayanti, D. (2024). Studi Pengembangan Organisasi di PT X dengan Model Open System. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *7*(3), 3176–3180. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3764

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

Gramchev, B., Dimitrakieva, S., & Lesidrenska, S. (2023). Main characteristics in measuring team communication as a means of improving team performance. In 2023 18th International Conference on Electrical Machines, Drives and Power Systems. https://doi.org/10.1109/ELMA58392.2023.10202492

Grass, A., & Backmann, J. (2022). Team reflexivity, team adaptive behavior, and the role of tensions in agile teams. Academy of Management Proceedings, 2022(1). https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.15729abstract

Guo, J., Argote, L., Kush, J., & Park, J. (2023). Communication networks and team performance: selecting members to network positions. *Frontiers in Psychology*, *14*(August). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1141571

Hartner-Tiefenthaler, M., Loerinc, I., Hodzic, S., & Kubicek, B. (2022). Development and validation of a scale to measure team communication behaviors. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.961732

Harvey, J. F., Cromwell, J. R., Johnson, K. J., & Edmondson, A. C. (2023). The Dynamics of Team Learning: Harmony and Rhythm in Teamwork Arrangements for Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *68*(3), 601–647. https://doi.org/10.1177/00018392231166635

Hong, M., & Han, S. (2024). Commitment to Organizational Change in Clinical Nurses: A Structural Model Applying Lewin's Change Theory. *Journal of the Korean Academy of Fundamentals of Nursing*, *31*(1), 38–50. https://doi.org/10.7739/jkafn.2024.31.1.38

Kanse, L., Stephenson, E. K., Klonek, F. E., & Wee, S. (2024). Interdependence in Virtual Teams—A Double-Edged Sword? In *Small Group Research* (Vol. 55, Number 5). https://doi.org/10.1177/10464964231206129

Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model of Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, *13*(June), 1–13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831

Marisdianti, E. (2023). Pelatihan Komunikasi sebagai Intervensi Pengembangan Organisasi di PT X. *Fenomena*, *32*(1), 1–13. https://doi.org/10.30996/fn.v32i1.8383

Moyo, S. (2023). Engaging Team Interventions in Organizations: A Complexity Approach to Change. *Open Journal of Business and Management*, *11*(05), 2104–2134. https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.115116

Natu, S., & Aparicio, M. (2022). Analyzing knowledge sharing behaviors in virtual teams: Practical evidence from digitalized workplaces. *Journal of Innovation and Knowledge*, *7*(4), 100248. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100248

Putriwulan, M., Nurhattati, N., & Kamaludin, K. (2024). Peran Komunikasi Interpersonal dan Dialog Kinerja terhadap Kinerja Tim: Systematic Literature Review. *Journal on Education*, *7*(2), 8939–8947. https://doi.org/10.31004/joe.v7i2.7790

Robbins, S. P., Millet, B., Cacciope, R., & Waters, M. T. (2001). *Organizational behavior* (3rd editio). Prentice Hall.

Volume 8 Nomor 8 (2026) 1416 – 1434 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v8i8.13209

Smith, D., Cartwright, M., Dyson, J., & Aitken, L. M. (2024). Use of nominal group technique methods in the virtual setting: A reflective account and recommendations for practice. *Australian Critical Care*, *37*(1), 158–165. https://doi.org/10.1016/j.aucc.2023.09.004

Steegh, R., De Voorde, K. Van, Paauwe, J., & Peeters, T. (2025). The agile way of working and team adaptive performance: A goal-setting perspective. *Journal of Business Research*, *189*(April 2023), 115163. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115163

Thao, P. P. H. (2023). Language awareness and nominal group technique in effective group collaboration. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology ISSN: 2959-6386 (online)*, *2*(2), 81-88. https://doi.org/10.60087/jklst.vol2.n2.p.88

Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, *52*(1), 100936. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936

Wong, S. I., & van Gils, S. (2022). Initiated and received task interdependence and distributed team performance: the mediating roles of different forms of role clarity. *AI and Society*, *37*(2), 781–790. https://doi.org/10.1007/s00146-021-01241-w

Xie, X. Y., Ling, C. D., Liu, W., & Wei, J. (2022). Inter-team coordination, information elaboration, and performance in teams: The moderating effect of knowledge integration capability. *Journal of Business Research*, *149*(May), 149–160. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.002

Zada, M., Khan, J., Saeed, I., Zada, S., & Yong Jun, Z. (2023). Linking public leadership with project management effectiveness: Mediating role of goal clarity and moderating role of top management support. *Heliyon*, *9*(5), e15543. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15543

Zaman, N. U., Atta, A., Parvez, A., & Ahmad, A. (2024). Cultivating team learning: Interplay of ambidextrous leadership and psychological safety. Pakistan Business Review, 26(1). https://doi.org/10.22555/pbr.v26i1.1172