

KONSEP DALAM PERILAKU ORGANISASI DAN INDIVIDU GUNA MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI DAN TIM KERJA YANG TANGGUH

Suryo Hartoko

Dosen STISOSPOL ‘Waskita Dharma’ Malang

ABSTRAK

Berbagai perubahan selalu terjadi dalam sebuah organisasi disadari atau tidak berdampak pada budaya organisasi dan tim kerja. Sehingga sebuah organisasi dapat bertahan jika dapat mengantisipasi dan melakukan inovasi dari perubahan tersebut. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi.

Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu :

- 1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, struktur organisasi dan sistem; dan
- 2) perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh anggota organisasinya sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku. Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna berbeda, perbedaan ini menyebabkan setiap organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama, namun dengan tim kerja yang tangguh maka organisasi mampu berkompetisi untuk menjamin kontinuitasnya.

Kata kunci : konsep, perilaku organisasi, individu, membangun budaya organisasi, tim kerja yang tangguh.

PENDAHULUAN

Bidang pengetahuan perilaku organisasi (*Organization Behavior*) berkembang karena persoalan-persoalan organisasi cenderung semakin kompleks, dimana unsur-unsur manusia menjadi tantangan pokok yang harus dihadapi oleh setiap pengelola organisasi. Perilaku organisasi hakekatnya mendasarkan perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam organisasi. Kerangka dasar bidang pengetahuan ini

didukung paling sedikit dua komponen yaitu :

1. Individu-individu yang berperilaku
2. Organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu

Organisasi dapat didefinisikan sebagai himpunan interaksi manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang terikat dalam suatu ketentuan yang telah disetujui. Oleh karena itu ciri peradaban manusia yang bermasyarakat senantiasa ditandai

dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi. Manusia juga tidak bisa lepas untuk tidak terlibat dalam kegiatan organisasi, namun manusia lahir dalam lingkungan organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir semua manusia mempergunakan waktunya bekerja pada organisasi.

Dalam setiap organisasi diperlukan suatu manajemen yang dilakukan oleh satu orang atau beberapa orang yang bertanggungjawab untuk melakukan berbagai fungsi manajemen. Didalam organisasi diperlukan pengorganisasian yang beraneka ragam kegiatan, ragam fungsi-fungsi dan sejauh mana aneka kegiatan tersebut yang lazimnya mempunyai kepentingan yang berbeda dapat diarahkan pada tujuan secara efisien dan aktif. Ketentuan-ketentuan yang seharusnya disetujui bersama mungkin terpaksa harus menyetujuinya, hal ini jelas terlihat didalam organisasi yang besar seperti departemen dalam lingkungan pemerintah, perusahaan negara, perusahaan swasta dan sebagainya.

Pendekatan perilaku organisasi dalam suatu organisasi mempertaruhkan manusia dan organisasi merupakan suatu unsur yang rumit, oleh sebab itu ada suatu kebutuhan pemahaman teori yang didukung oleh riset secara empiris sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu sendiri secara efektif. Secara tradisional manajemen atau birokrasi memahami dimensi dalam organisasi didekati dari asumsi-asumsi ekonomi, security, suasana kerja dan lain sebagainya. Sehingga pendekatan-pendekatan hubungan kerja kemanusiaan seperti psikologi industri, teknik industri dipergunakan sebagai satu-satunya pendekatan. Dalam pendekatan dan pemahaman ini tampaknya tidak bertahan lama dan sekarang pendekatan perilaku organisasi telah menggantikan pendekatan tersebut, dan bisa diterima untuk memahami aspek-aspek manusia sebagai dimensi dalam organisasi.

Terdapat tiga dimensi pokok dalam mendiskusikan teori organisasi yang tidak bisa diabaikan, yaitu :

1. Dimensi Teknis

Kemampuan teknis adalah kemampuan menggunakan pengetahuan , metode dan teknik pada peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, training dan lainnya.

2. Dimensi Konsep

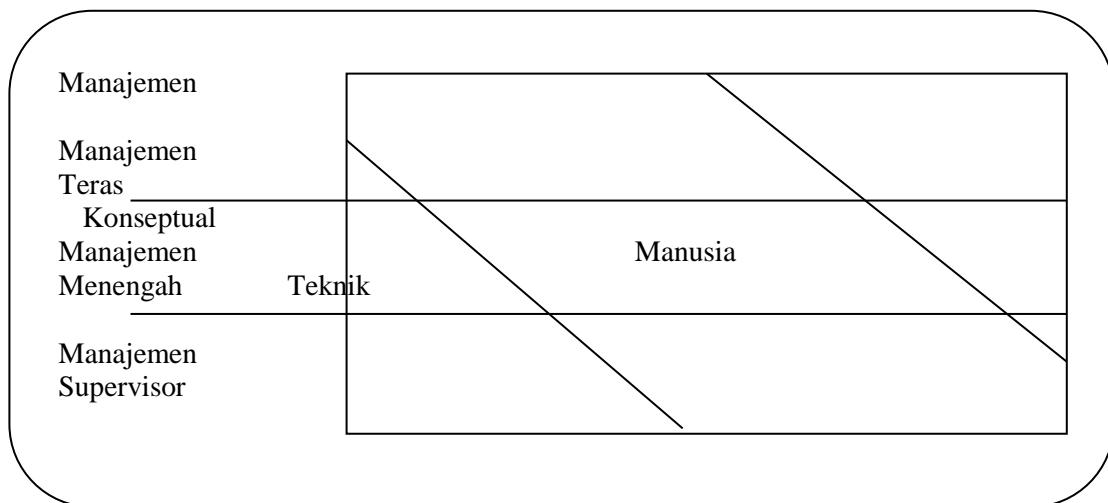
Dimensi konsep adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing keadaan organisasi operasi organisasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dari pada atas dasar tujuan dan kelompok sendiri, dimensi ini merupakan motor penggerak dari dimensi pertama.

3. Dimensi Manusia

Dimensi manusia adalah kemampuan (*skill*) dalam bekerja dengan dan melalui orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.

Jika ketiga dimensi tersebut berinteraksi maka akan mampu menimbulkan suatu kegiatan organisasi yang efektif. Pada umumnya paling tidak terdapat tiga dimensi kemampuan yang diperlukan untuk melakukan proses manajemen. Menurut Warren B (1989), jika birokrasi dalam bekerja hanya mengandalkan pada dimensi pertama dan mengabaikan dimensi kedua atau menelantarkan dimensi ketiga, maka akan menimbulkan suatu iklim yang tidak respektif terhadap faktor pendukung atau faktor utama dalam organisasi yaitu manusia.

Gambar 1
Hubungan Manajemen



Ilmu perilaku organisasi mengurangi sikap birokrasi yang tidak respektif tersebut dengan menarik sebagai suatu pandangan terpusat pada perilaku manusia itu sendiri sebagai dimensi ketiga dalam suatu organisasi. Pada gambar 1 tersebut seseorang pada tingkat tertinggi pada organisasi makin sedikit kemampuan teknis yang diperlukannya, pada level kemampuan konseptual lebih diperhatikan. Pada tingkat supervisor diperlukan kemampuan teknis yang besar karena sering mengembangkan teknis pegawai lainnya dalam bidangnya. Pada sisi yang lebih eksekutif dalam organisasi tidak perlu banyak mengetahui cara melaksanakan suatu tugas yang spesifik pada level organisasi, tetapi harus mampu mengaitkan tugas tersebut dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

PEMBAHASAN

Pendekatan Organization Behavior

A. Pendekatan Perilaku Organisasi

Studi ilmu yang menjadi cikal bakal *organization behavior* adalah *industrial psychology* dan berikut *human relation*, yang kesemuanya mempunyai pusat perhatian yang sama yaitu mempelajari tentang perilaku manusia, namun ada beberapa perbedaan yaitu :

- ✓ *Industrial psychology*, mempelajari individu yaitu berusaha mendalami hal yang menyangkut sifat, sikap, skill dan ketrampilan manusia.
 - ✓ *Human relation*, mempelajari individu dan kelompok disamping mempelajari hal-hal yang menyangkut sifat, keahlian, juga mempelajari interaksi individu dengan kelompok dan kelompok dengan kelompok
 - ✓ *Organization behavior*, pembahasannya meliputi individu, kelompok dan juga sistem sosial termasuk lingkungan
- Jadi pendekatan dari ketiga ilmu tersebut mempunyai perbedaan, yaitu :
- ✓ Industri psychology : pada individu
 - ✓ Industri relation : pada individu, kelompok dan organisasi
 - ✓ Organization behavior : pada individu, kelompok dan organisasi dan lingkungan

Seperti halnya dengan semua ilmu sosial, perilaku organisasi berusaha untuk mengontrol, memprediksikan, dan menjelaskan. Namun ada sejumlah kontroversi mengenai dampak etis dari pemusatkan perhatian terhadap perilaku pekerja. Karena itu, perilaku organisasi (dan studi yang berdekatan dengannya, yaitu psikologi industri) kadang-kadang dituduh telah menjadi alat ilmiah bagi pihak yang berkuasa. Terlepas dari tuduhan-tuduhan itu, Perilaku

Organisasi dapat memainkan peranan penting dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja. Meskipun studi ini menelusuri akarnya kepada Max Weber dan para pakar yang sebelumnya, studi organisasi biasanya dianggap baru dimulai sebagai disiplin akademik bersamaan dengan munculnya manajemen ilmiah pada tahun 1890-an, dengan Taylorisme yang mewakili puncak dari gerakan ini. Para tokoh manajemen ilmiah berpendapat bahwa rasionalisasi terhadap organisasi dengan rangkaian instruksi dan studi tentang gerak-waktu akan menyebabkan peningkatan produktivitas. Studi tentang berbagai sistem kompensasi pun dilakukan.

Setelah Perang Dunia I, fokus dari studi organisasi bergeser kepada analisis tentang bagaimana faktor-faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi. Ini adalah transformasi yang didorong oleh penemuan tentang Dampak Hawthorne. Perang Dunia II menghasilkan pergeseran lebih lanjut dari bidang ini, ketika penemuan logistik besar-besaran dan penelitian operasi menyebabkan munculnya minat yang baru terhadap sistem dan pendekatan rasionalistik terhadap studi organisasi. Pada tahun 1960-an dan 1970-an, bidang ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial dan tekanan dalam studi akademiknya dipusatkan pada penelitian kuantitatif. Sejak tahun 1980-an, penjelasan-penjelasan budaya tentang organisasi dan perubahan menjadi bagian yang penting dari studi ini. Metode-metode kualitatif dalam studi ini menjadi makin diterima, dengan memanfaatkan pendekatan-pendekatan dari ilmu sosial, sejarah, ekonomi, politik, hukum, antropologi dan sebagainya.

B. Pengertian Perilaku Organisasi

1. Istilah

Organization behavior sering disebut juga dengan istilah "administrasi behavior, manajemen behavior dan organization development" (Robert B Law)

2. Definisi

Dalam mendefinisikan *Organization behavior* beberapa para ahli memberikan pandangan yang berbeda, namun mempunyai fokus yang tidak jauh berbeda.

Dengan mendasarkan point-point tersebut diatas, maka jelaslah bahwa perilaku organisasi menitik beratkan pada seperangkat konsep yang meliputi manusia (interaksi, motivasi, eksternal yang mempengaruhinya). Perilaku organisasi saat ini merupakan bidang studi yang berkembang. Jurusan studi organisasi pada umumnya ditempatkan dalam sekolah-sekolah bisnis, meskipun banyak universitas yang juga mempunyai program psikologi industri dan ekonomi industri pula. Bidang ini sangat berpengaruh dalam dunia bisnis dengan para praktisi seperti Peter Drucker dan Peter Senge yang mengubah penelitian akademik menjadi praktik bisnis.

C. Unsur Pokok Dalam Perilaku Organisasi

Menurut Davis dan John W.N. unsur pokok dalam organisasi behavior adalah :

1. Orang
Membentuk sistem sosial intern, mereka terdiri dari sekumpulan orang yang berjiwa, berfikiran dan berperasaan yang menciptakan organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Organisasi dibentuk untuk melayani manusia dan bukan sebaliknya orang hidup untuk melayani organisasi.
2. Struktur
Merupakan hubungan resmi orang-orang dalam organisasi yang terdiri dari berbagai pekerjaan dan fungsi-fungsi. Kemudian dihubungkan dengan cara tertentu yang berstruktur agar dapat melakukan pekerjaan atau aktivitasnya secara efektif.
3. Teknologi
Merupakan sumber daya sebagai sarana yang memungkinkan manusia melakukan banyak pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik, tetapi juga bisa sebaliknya.

4. Lingkungan

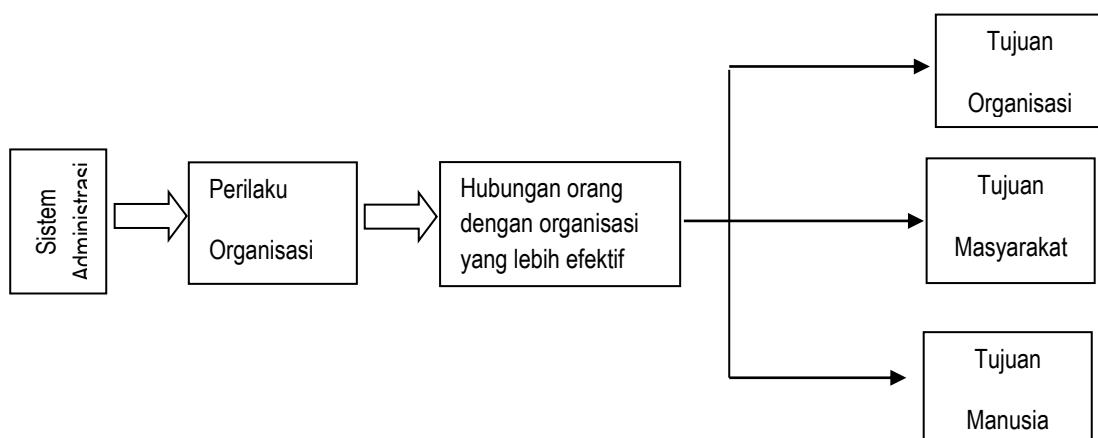
Organisasi merupakan bagian dari sistem yang lebih besar yang terdiri dari berbagai unsur seperti pemerintahan, keluarga dan organisasi lainnya. Semua unsur saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang rumit, lingkungan eksternal mempengaruhi sikap, kondisi kerja dan persaingan. Oleh karena itu lingkungan eksternal harus diperhatikan.

Selain ke empat unsur yang disampaikan Davis dan John W.N. tersebut, David S. Walonick menambahkan satu unsur yaitu informasi, dimana informasi sebagai hasil dari pengolahan data dalam bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya yang menggambarkan kejadian-kejadian yang nyata yang digunakan untuk pengambilan keputusan dalam organisasi.

D. Sudut Pandang Administrasi

Sebuah orang dalam organisasi berhubungan dengan upaya meningkatkan perilaku organisasi dan karenanya akan mempengaruhi kualitas perilaku kehidupan dalam organisasi. Akan tetapi para pimpinan cenderung mempunyai peran yang lebih besar, karena mereka yang memiliki *decision* (pengambilan keputusan) yang berpengaruh besar dan mempengaruhi banyak orang dalam organisasi. Jadi para pimpinan mewakili peran sistem administrasi dan peran mereka adalah bagaimana pendayagunaan perilaku organisasi agar meningkatkan hubungan dengan organisasi. Jadi para pimpinan berusaha untuk selalu menciptakan iklim yang kondusif untuk memotivasi orang-orang untuk bekerjasama secara produktif.

Gambar 2
Hubungan Sistem Administrasi dalam Perilaku Organisasi



Minat mempelajari perilaku manusia dapat ditelusuri dari awal periode sejarah, filosofi Yunani "Pluto" yang acap kali membicarakan tentang jiwa manusia membagi atas tiga bagian, yaitu :

1. *Philosophic*, merupakan orientasi manusia untuk mempelajari ilmu pengetahuan dan pengertian

2. *Spirited*, suatu aspek dari jiwa manusia yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi
3. *Appetite*, suatu aspek dari manusia yang berorientasikan pada pemenuhan selera, seperti makan, minum, seks, uang dan sebagainya

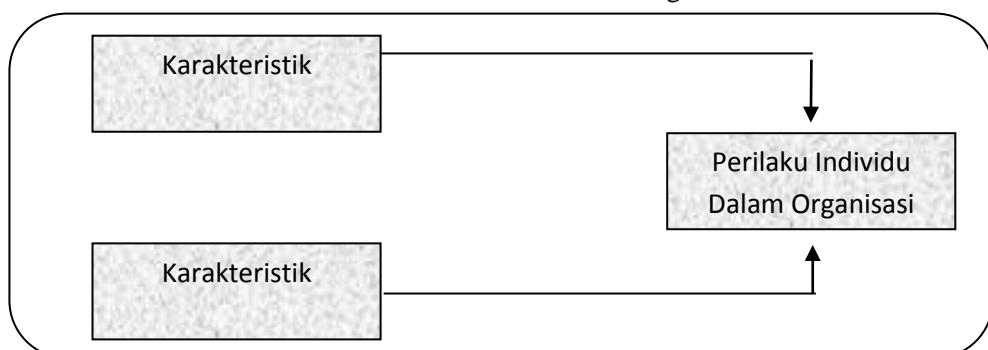
Menurutnya bahwa salah satu dari tiga bagian tersebut bisa mendominasi

tingkah laku manusia, oleh karenanya manusia digolongkan atas tiga tipe yaitu filosofis, ambisius dan pencipta keberuntungan. Dengan menggambarkan perilaku manusia secara filosofis tersebut akan membawa pengaruh terhadap pemikiran-pemikiran bagaimana organisasi dibentuk dan dibina. Pada awal abad ke 20 terdapat tiga orang yang mempunyai andil dalam melahirkan konsep-konsep yang

mendasari ilmu pengetahuan perilaku organisasi, yaitu Max Weber, Henry Foyal dan Fredrick W. Taylor.

Karakteristik individu dalam hubungan dengan organisasi menurut David Nedler J. Richard Hackerman bahwa : Perilaku individu dalam organisasi merupakan perwujudan dan interaksi karakteristik individu dan karakteristik organisasi.

Gambar 3
Perilaku Individu Dalam Organisasi



1. Karakteristik Individu

Individu sebagai anggota organisasi membawa ke dalam tatanan organisasi yang meliputi :

- Kemampuan
- Kepercayaan pribadi
- Pengharapan kebutuhan
- Pengalaman masa lalu

Hal tersebut adalah karakteristik yang dimiliki oleh individu dan karakteristik ini akan dibawa manakala ia akan memasuki suatu lingkungan baru yaitu organisasi. Organisasi juga merupakan suatu lingkungan bagi individu yang mempunyai karakteristik pula.

2. Karakteristik Organisasi

Adapun kriteria organisasi berupa keteraturan yang diwujudkan ke dalam beberapa dimensi, yaitu :

Susunan hirarki

- Pekerjaan
- Tugas-tugas
- Wewenang dan tanggungjawab
- Sistem penggajian
- Sistem kontrol

Jika karakteristik individu berinteraksi dengan organisasi maka akan

menimbulkan perilaku dan organisasi. Menurut **Lawler**, ada dua macam pendekatan yang dapat dipergunakan untuk mempelajari dalam organisasi.

Pertama :

Pendekatan universalistik yang mempunyai asumsi bahwa individu dalam organisasi adalah sama dalam kebutuhan, ketrampilan dan kecakapan. Dengan kesamaan tersebut ada dua cara tertentu yang dapat digunakan untuk memperlakukan semua anggota organisasi

Kedua :

Pendekatan non universalistik mendasarkan pada asumsi yang sebaliknya, bahwa berbeda-beda kebutuhan, ketrampilan dan kecakapan tersebut dapat diukur sehingga dengan data dipergunakan untuk meningkatkan efektifitas organisasi

Umumnya studi perilaku organisasi dalam organisasi masih menggunakan pendekatan universalistik, namun diantaranya telah menyadari pentingnya perbedaan-perbedaan tersebut.

Hakekat Manusia dan Organisasi

A. Pendekatan Dasar

1. Sifat Dasar Manusia

Individu Differences/perbedaan individu:

- Merupakan motivasi bagi manajer untuk memanfaatkan kemampuan yang berbeda-beda ke arah efektifitas pelaksanaan pekerjaan organisasi
- Manajer perlu memperlakukan masing-masing individu secara tidak sama

The Whole Person/manusia seutuhnya :

- Manusia terdiri dari jasmani dan rohani
- Manusia memiliki kelebihan-kelebihan dan kekurangan, oleh karena itu dalam memperlakukan individu hal ini perlu diperhatikan *Caused Behavior*/perilaku penyebab :
- Manusia dalam berperilaku tentu ada sebabnya
- Perilaku itu disebabkan karena ingin memenuhi kebutuhannya, hal inilah sebagai motivasi yang menyebabkan berperilaku tertentu

Human Dignity/martabat manusia:

- Manusia ingin diperlakukan dengan hormat atau diakui secara layak atas aspirasi dan prestasinya

2. Sifat Organisasi

Organisasi merupakan sistem sosial :

- Organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang lebih besar
- Organisasi harus memiliki tanggung jawab sosial
- Organisasi tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai umum dalam masyarakat

Organisasi merupakan kepentingan bersama:

- Kelangsungan organisasi merupakan tanggung jawab semua anggota

3. Kepribadian

Definisi :

- Keseluruhan cara bagaimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain
- Serangkaian karakteristik dan kecenderungan perilaku orang yang relatif stabil, bersifat berkesinambungan dan konsisten

B. Persepsi

Dalam suatu kelompok atau organisasi selalu terjadi proses hubungan dua arah/komunikasi, tentu ada yang memberi dan menerima informasi tergantung dari baik atau tidak proses komunikasi yang berlangsung, baik tidaknya proses hubungan/komunikasi dalam organisasi, bagaimana penerimaan persepsi dari anggota dalam suatu organisasi.

Dengan demikian peran persepsi dalam organisasi sangat penting terutama dalam proses pengambilan keputusan atau pemecahan masalah dan efektivitas pelaksanaan kerja. Jadi dalam usaha mengubah perilaku mendapat perilaku yang efektif dalam organisasi haruslah memberikan sesuatu yang mempunyai konsekuensi persepsi positif.

a. Stephen P. Robbins

Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seseorang mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan yang diterima melalui inderanya agar mendapat pengertian terhadap lingkungan.

b. W. Clay Hammer dan Dennis W. Organ

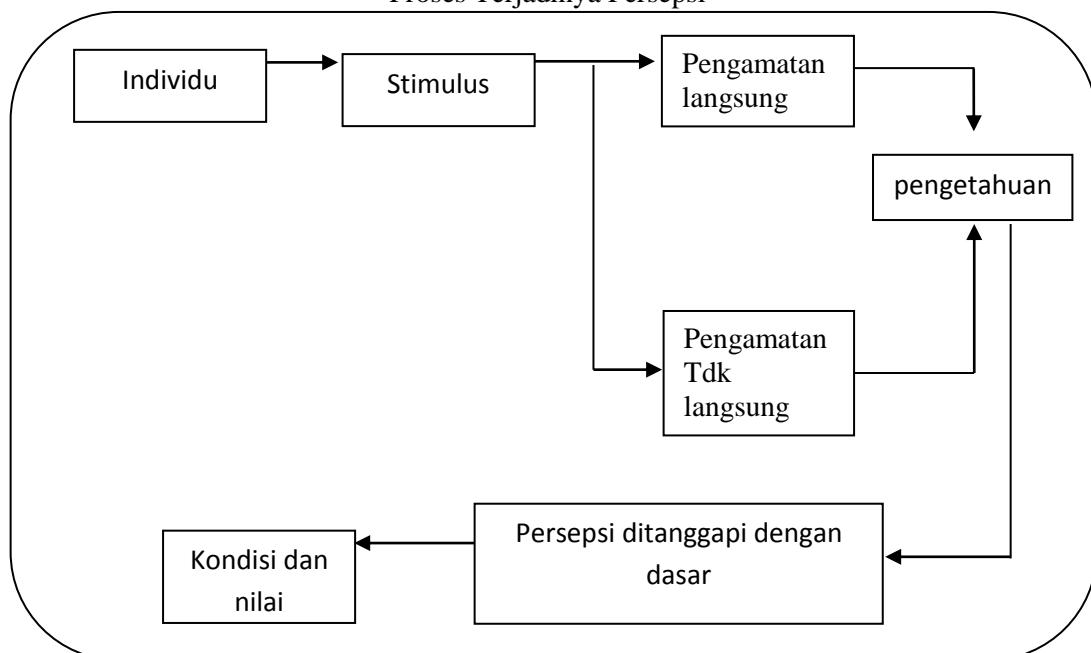
Persepsi adalah suatu proses dimana seseorang mengorganisasikan dalam pikiran, menafsirkan, mengalami dan mengolah sesuatu yang terjadi dalam lingkungannya.

c. Huljbers & Davidoff

Persepsi merupakan proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima oleh organisme atau individu sehingga merupakan sesuatu yang berarti, dan merupakan aktifitas yang intergrated dalam diri individu.

- b. Moskowitz & Orgel
- Dibidang kognisi atau pemikiran, persepsi merupakan kontak utama manusia dengan dunia.
 - Di bidang afeksi atau perasaan, persepsi merupakan fungsi karena dapat membangkitkan perasaan-perasaan tertentu seperti gembira, sedih, dan sebagainya.
 - Di bidang konasi atau tindakan, persepsi membuka kemungkinan untuk bertindak.
- Dari beberapa ahli yang lain pada dasarnya menguraikan bahwa persepsi dapat disimpulkan sebagai berikut :
- Proses pemberian arti kognitif (kesadaran, pengertian) yang dialami seseorang di dalam menerima stimulus (rangsangan obyek, kejadian, situasi) yang berasal dari luar melalui panca indra yang selanjutnya diseleksi, diorganisasikan dan diinterpretasikan sehingga memperoleh gambaran pengertian yang tertentu.
- Proses persepsi berhubungan dengan bagaimana persepsi tersebut dibentuk sehingga memberikan reaksi/respon dalam bentuk sikap dan perilaku.
- a. Gibson, Ivancevich & Donnelly:
- Penerimaan stimulus
 - Pengorganisasian stimulus
 - Menerjemahkan stimulus
- b. Udai Persek:
- Penerimaan stimulus (inputs)
 - Pengorganisasian stimulus
 - Menerjemahkan stimulus
 - Pengujian Reaksi
- Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa tahapan dari proses persepsi atau komponen persepsi yaitu :
- a. Menerima stimulus**
- Proses persepsi dimulai ketika seseorang dihadapkan dengan stimulus dari beberapa obyek, kejadian, situasi yang berasal dari lingkungan. Stimulus ini diterima melalui indera seperti ; penciuman, penglihatan, pendengaran, perasaan dan sentuhan.
- b. Seleksi stimulus**
- Seseorang setiap hari secara tetap atau tidak dipengaruhi oleh berbagai stimulus. Banyak stimulus yang mempengaruhi inderanya, ditambah dengan pengaruh situasi lingkungan secara keseluruhan.
- Dengan semua stimulus yang datang melanda seseorang maka mereka memerlukan seleksi sehingga diperoleh suatu stimulus yang tepat, relevan dengan masalah yang dihadapi atau menarik perhatiannya.

Gambar 7
Proses Terjadinya Persepsi



Objek persepsi berwujud benda disebut persepsi benda atau juga biasa disebut dengan *non-sosial perception*. Sedangkan jika objek persepsi berwujud manusia atau orang disebut persepsi sosial. Persepsi sosial merupakan suatu proses seseorang untuk mengetahui, menginterpretasikan dan mengevaluasi orang lain yang dipersepsi, tentang sifat-sifatnya, kualitasnya dan keadaan yang lain yang ada dalam diri orang yang dipersepsi, sehingga terbentuk gambaran mengenai orang yang dipersepsi.

Tim Kerja yang Tangguh

Tim kerja terdiri dari sekumpulan karyawan yang dikoordinasi oleh ketua tim dan atau seorang manajer. Pada umumnya tim kerja dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan tim kerja diharapkan fungsi kontrol akan berjalan lebih efektif dan efisien. Konflik-konflik atau deviasi kerja bisa ditekan seminim mungkin dengan kepemimpinan yang kuat dari seorang manajer. Mekanisme hubungan sesama mitra kerja pun dapat berjalan intensif. Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan kinerja setiap karyawan. Katakanlah, semacam tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara karyawan dan manajer semakin tinggi kekuatan sebuah tim. Tingkat kesalahan dalam pekerjaan pun dapat ditekan sekecil mungkin.

Beberapa ciri yang mencerminkan terdapatnya ketangguhan sebuah tim kerja meliputi:

1. Kesamaan visi dan misi kerja. Para karyawan dan manajer memiliki sudut pandang yang relatif sama dalam mengerjakan tugas perusahaan. Orientasi dan fokusnya pada proses dan hasil. Walau debat diantara karyawan tidak bisa dihindarkan namun selalu diarahkan pada bagaimana target hasil

bisa dicapai. Perbedaan pendapat dianggap sebagai sesuatu yang wajar. Karena itu biasanya konflik bisa ditekan dengan cara saling menumbuhkan pengertian yang dipandu manajer.

2. Prioritas perhatian dan tindakan pada sesuatu yang terbaik buat organisasi. Tim memandang baik buruknya kinerja perusahaan merupakan akumulasi dari kinerja tim. Sementara kalau perusahaan memiliki kinerja (profitability) yang baik maka akan berpengaruh terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Semakin besar kompensasi semakin puas karyawan dalam bekerja. Pada gilirannya kinerja karyawan juga akan meningkat. Untuk itu tim yang baik adalah tim yang mampu mempertahankan bahkan mencapai tujuan organisasi yang lebih besar secara taatasas (konsisten).

3. Karyawan berkomitmen tinggi pada pekerjaan. Pada umumnya tim yang kuat dicerminkan pula oleh kekuatan kepentingan para karyawannya. Tanggung jawab dan hak dibuat sedemikian rupa secara seimbang. Mereka tidak saja bekerja untuk kepentingan memperoleh taraf kehidupan keluarga yang semakin baik tetapi juga buat kesehatan organisasi. Karena itu demi kepentingan seperti itu mereka umumnya sebagai pekerja keras. Enerji yang dikeluarkan untuk organisasi cenderung relative seimbang dengan energi yang dikeluarkan buat keluarganya dan bahkan buat lingkungan sosialnya. Dengan kata lain bekerja bagi kepentingan tim dan kepentingan individu karyawan plus keluarganya menyatu dalam totalitas kepentingan organisasi.

4. Karyawan dapat hidup berdampingan dalam keragaman. Tiap individu tim sadar akan adanya keragaman latar belakang budaya, gender, usia, pendidikan, pengalaman, dan kepribadian di antara mereka. Keragaman tidak dipandang sebagai hambatan. Tetapi justru sebagai kekuatan dalam saling memahami dan mengisi kekurangan, dan memperkuat

kelebihan masing-masing individu sebagai kekuatan tim. Kekuatan ini tidak dilihat dari sisi fisik tetapi dari karakteristik potensi personal sebagai kekuatan yang sifatnya alami.

5. Tim yang kuat sebagai magnit talenta. Dalam bekerja, setiap anggota tidak lepas dari suasana kompetisi sesama mitra kerja. Idealnya setiap orang ingin siap untuk itu. Namun dalam kenyataannya ada saja yang tidak bisa dan tidak bisa bekerja keras. Istilahnya pekerja minimalis. Sementara organisasi menghendaki semua karyawannya mampu bekerja keras. Karena itu manajer mengkondisikan suasana bekerja yang intensif namun dalam suasana nyaman tanpa harus ada tekanan-tekanan psikologis. Untuk itu manajer menumbuhkan adanya tantangan-tantangan dan sifat tanggung jawab di kalangan karyawannya. Hal itu baru bisa berjalan baik apabila suasana proses pembelajaran berjalan efektif. Setiap karyawan didorong untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikapnya melalui pelatihan di kelas atau dalam diskusi-diskusi membahas suatu ide. Pembelajaran lewat *trial and error* juga diterapkan agar mereka terbiasa untuk menghadapi dan mengatasi masalah.

Tim kerja yang tangguh adalah dambaan setiap manajemen puncak. Disadari tim kerja yang kuat tidak timbul tiba-tiba. Tetapi harus dibentuk dan dikembangkan. Untuk itu diperlukan suatu perencanaan operasional yang dapat dilaksanakan dan terukur. Dukungan operasional seperti sumberdaya fasilitas dan waktu serta upaya sistematis akan mempercepat terbentuknya tim tangguh atau kuat. Sebagai tingkat awal membentuk tim yang kuat adalah penting tetapi tidak cukup untuk kelangsungan organisasi. Dengan kata lain setiap manajer harus mampu menciptakan pertumbuhan tim yang berkesinambungan melalui pelatihan, insentif kompensasi, dan membangun hubungan kerja antarkaryawan dan manajer dengan karyawan secara intensif.

KESIMPULAN

Perilaku Organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok, serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi). Perilaku organisasi juga dikenal sebagai Studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Disiplin-disiplin lain yang terkait dengan studi ini adalah studi tentang Sumber daya manusia dan psikologi industri serta perilaku organisasi.

Perilaku manusia sangat berbeda antara satu dengan lainnya. Perilaku itu sendiri adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Ditilik dari sifatnya, perbedaan perilaku manusia itu disebabkan karena kemampuan, kebutuhan, cara berpikir untuk menentukan pilihan perilaku, pengalaman, dan reaksi afektifnya berbeda satu sama lain. Pendekatan yang sering dipergunakan untuk memahami perilaku manusia adalah ; pendekatan kognitif, *reinforcement*, dan psikoanalitis.

- Pendekatan kognitif menekankan mental internal seperti berpikir dan menimbang. Penafsiran individu tentang lingkungan dipertimbangkan lebih penting dari lingkungan itu sendiri. Pendekatan kognitif, perilaku dikatakan timbul dari ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian pada struktur kognitif, yang dapat dihasilkan dari persepsi tentang lingkungan. Pendekatan kognitif menyatakan bahwa kognisi (pengetahuan dan pengalaman) adalah proses mental, yang saling menyempurnakan dengan struktur kognisi yang ada. Dan akibat ketidak sesuaian (*inconsistency*) dalam struktur menghasilkan perilaku yang dapat mengurangi ketidak sesuaian tersebut.

- Pendekatan penguatan (*reinforcement*) menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Lingkungan dipandang sebagai suatu sumber stimuli yang dapat menghasilkan dan memperkuat respon perilaku. Pendekatan *reinforcement* menyatakan bahwa perilaku itu ditentukan oleh stimuli lingkungan baik sebelum terjadinya perilaku maupun sebagai hasil dari perilaku.
- Pendekatan *reinforcement*, lingkungan yang beraksi dalam diri individu mengundang respon yang ditentukan oleh sejarah. Sifat dari reaksi lingkungan pada respon tersebut menentukan kecenderungan perilaku masa mendatang.
- Menurut pendekatan psikoanalitis, perilaku itu ditimbulkan oleh tegangan (*tensions*) yang dihasilkan oleh tidak tercapainya keinginan. Pendekatan psikoanalitis menekankan peranan sistem personalitas di dalam menentukan sesuatu perilaku. Lingkungan dipertimbangkan sepanjang hanya sebagai ego yang berinteraksi dengannya untuk memuaskan keinginan. Dalam pendekatan psikoanalitis, keinginan dan harapan dihasilkan dalam Id kemudian diproses oleh Ego dibawah pengamatan Superego.

Pendekatan kognitif tidak memperhitungkan masa lalu (*ahistoric*). Pengalaman masa lalu hanya menentukan pada struktur kognitif, dan perilaku adalah suatu fungsi dari pernyataan masa sekarang dari sistem kognitif seseorang, tanpa memperhatikan proses masuknya dalam sistem. Teori *reinforcement* bersifat *historic*. Suatu respon seseorang pada suatu stimulus tertentu adalah menjadi suatu fungsi dari sejarah lingkungannya. Menurut pendekatan psikoanalitis, masa lalu seseorang dapat menjadikan suatu penentu yang relatif penting bagi perilakunya. Kekuatan yang relatif dari Id, Ego dan Superego ditentukan oleh interaksi dan pengembangannya dimasa lalu.

Dalam pendekatan kognitif memang ada aneka ragam tingkatan

kesadaran, tetapi dalam kegiatan mental yang sadar seperti mengetahui, berpikir dan memahami, dipertimbangkan sangat penting. Dalam teori *reinforcement*, tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak. Biasanya aktifitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tidak dihubungkan dengan kasus kekuasaan apapun. Aktifitas mental seperti berpikir dan berperasaan dapat saja diikuti dengan perilaku yang terbuka, tetapi bukan berarti bahwa berpikir dan berperasaan dapat menyebabkan terjadinya perilaku terbuka. Pendekatan psikoanalitis hampir sebagian besar aktifitas mental adalah tidak sadar. Aktifitas tidak sadar dari Id dan Superego secara luas menentukan perilaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Bellinger, Gene. 2001. Organizational Citizenship Behavior. Virtual Library on Management. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Davis, Keith and John Newstrom. 2006. Human Behavior at Work. 4th Edition. Mc. Graw Hill Book Company. New York
- Gibson, James L. et. Al. 2001. Organisasi, Perilaku Struktur, Proses. Penerbit Erlangga Jakarta.
- Gitosudarsono, Indriyo & I Nyoman S. 2007. Perilaku Keorganisasian. BPFE. Edition I. Yogyakarta.
- Hersey, Paul and Kenneth H. B. 2002. Manajemen Perilaku Organisasi. Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Erlangga Jakarta.
- Hartono, Timotius. 2003. Manajemen Konflik. Short Course. Kemepemimpinan Eksekutif. LPA. FIA. Unibraw Malang dan Kadinda Jakarta.
- Hany T. Handoko. 2008. Organisasi Perusahaan. Teori dan Perilaku dalam Manajemen. BPFE, Yogyakarta
- Sveiby, Karl Erik. 2001. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring

- Knowledge-Based Assets, San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Tanthowi, Jawahir. 2010. Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al Quran, Penerbit Pustaka Al Husna. Jakarta.
- Takeuci, Hirotaka. 2013. Beyond Organizational Citizenship Behavior Management. Lessons from www. Virtual Library on Knowledge Management. Japan.
- Thoha, Miftah. 2003. Perilaku Organisasi. Fisipol Universitas Gajah Mada. CV. Rajawali, Jakarta.
- Wahono, W. 2010. Perilaku Individu dan Organisasi. Symposium on Distance Education and Open Learning at. Jakarta.