



Tim Penulis :
Muhammad Hasan, Ujang Enas, Angga Ranggana Putra,
Raden Isma Anggraini, Amalia Mustika, Hetty Ismainar,
Pusporini, Fachrul Husain Habibie, Safari Hasan,
Leon Candra, Christina Bagenda, Arif Murti R,
Purwanti Dyah Pramanik

PERILAKU ORGANISASI

(Organizational Behaviour)

Editor :
Maya Rizki Sari



**PERILAKU ORGANISASI
(ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR)**

Tim Penulis:

Muhammad Hasan, Ujang Enas, Angga Ranggana Putra, Raden Isma Anggraini,
Amalia Mustika, Hetty Ismainar, Pusporini, Fachrul Husain Habibie, Safari Hasan,
Leon Candra, Christina Bagenda, Arif Murti R, Purwanti Dyah Pramanik.

Desain Cover:

Usman Taufik

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Maya Rizki Sari

ISBN:

978-623-459-042-5

Cetakan Pertama:

Mei, 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2022

by Penerbit Widina Media Utama

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PENGERTIAN DAN KONSEP PERILAKU ORGANISASI	1
A. Pendahuluan.....	2
B. Konsep Organisasi	4
C. Dimensi-Dimensi dalam Berorganisasi	6
D. Pengertian Perilaku Organisasi.....	9
E. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi.....	10
F. Pendekatan dalam Perilaku Organisasi	11
G. Perbedaan Perilaku Organisasi dengan Ilmu Perilaku Lainnya.....	12
H. Rangkuman Materi	13
BAB 2 PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI	17
A. Pendahuluan.....	18
B. Teori Klasik.....	19
C. Teori Neo-Klasik.....	22
D. Teori Modern.....	24
E. Rangkuman Materi	27
BAB 3 DASAR-DASAR PERILAKU DAN NILAI-NILAI INDIVIDU	29
A. Pendahuluan.....	30
B. Kepribadian Individu.....	31
C. Memahami Perilaku	39
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku.....	45
E. Memahami Nilai	50
F. Sumber-Sumber Nilai.....	54
G. Rangkuman Materi	56
BAB 4 BUDAYA ORGANISASI	59
A. Pendahuluan.....	60
B. Definisi Budaya Organisasi	61
C. Peranan Budaya Organisasi	62
D. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	64
E. Komponen Budaya Organisasi.....	65
F. Budaya Organisasi Positif	67

G. Pengukuran Budaya Organisasi	69
H. Implementasi Budaya Organisasi	72
I. Rangkuman Materi	73
BAB 5 SIKAP DAN KEPUASAN KERJA	77
A. Pendahuluan	78
B. Definisi Sikap dan Ruang Lingkupnya	79
C. Definisi Kepuasan Kerja	84
D. Rangkuman Materi	90
BAB 6 KEPEMIMPINAN	95
A. Pendahuluan	96
B. Definisi Kepemimpinan	97
C. Fungsi Kepemimpinan Organisasi	99
D. Perilaku Kepemimpinan	99
E. Gaya Kepemimpinan	101
F. Peran Pemimpin	103
G. Penelitian Kepemimpinan	108
H. Rangkuman Materi	109
BAB 7 KONFLIK DAN NEGOSIASI	113
A. Pendahuluan	114
B. Konflik	117
C. Definisi Negosiasi	126
D. Strategi Negosiasi	131
E. Proses Negosiasi	133
F. Perbedaan Individu dalam Negosiasi	135
G. Negosiasi Menggunakan Pihak Ketiga	136
H. Rangkuman Materi	136
BAB 8 TIM DAN TIM KERJA	139
A. Pendahuluan	140
B. Tujuan Tim	141
C. Definisi Kerja Sama Tim	141
D. Proses Tim	142
E. Karakteristik Tim	143
F. Peran Tim dalam Organisasi	144
G. Jenis-Jenis Tim	145
H. <i>Team Work</i>	148

I.	Manfaat Kerja Sama Tim (<i>Team Work</i>)	148
J.	Tantangan dalam Bekerja Tim	149
K.	Perbedaan Antara Grup dan Tim	151
L.	Rangkuman Materi	154
BAB 9 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI		157
A.	Pendahuluan	158
B.	Pengertian Komunikasi dalam Organisasi	158
C.	Organisasi Sebagai Wadah Komunikasi	159
D.	Fungsi Komunikasi dalam Organisasi	161
E.	Hierarki Komunikasi dalam Organisasi	162
F.	Saluran Komunikasi dalam Organisasi	163
G.	Praktek Komunikasi dalam Organisasi	164
H.	Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi	167
I.	Hambatan Komunikasi dalam Organisasi	169
J.	Rangkuman Materi	172
BAB 10 STRES KERJA		175
A.	Pendahuluan	176
B.	Pengertian Stres Kerja	177
C.	Penyebab Stres Kerja	179
D.	Dampak Stres Kerja	180
E.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja	182
F.	Strategi Menangani Stres Kerja	182
G.	Manajemen Stres Kerja	184
H.	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Organisasi	188
I.	Rangkuman Materi	189
BAB 11 KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI		193
A.	Pendahuluan	194
B.	Definisi dan Landasan Kekuasaan	196
C.	Taktik Kekuasaan	200
D.	Pengertian Politik dalam Organisasi	202
E.	Faktor-Faktor Perilaku Berpolitik	203
F.	Taktik Memainkan Politik dalam Organisasi	205
G.	Etika Berpolitik dalam Organisasi	208
H.	Rangkuman Materi	210

BAB 12 KEBERAGAMAN DALAM ORGANISASI	213
A. Keberagaman.....	214
B. Keragaman dalam Organisasi	215
C. Bagaimana Bagian Rekrutmen dapat Mendorong Keberagaman?	216
D. Pentingnya Keragaman dalam Organisasi	217
E. Bagaimana Mengelola Keragaman Budaya dalam Organisasi	217
F. Bentuk Implementasi Manajemen Keberagaman	218
G. Hambatan dalam Implementasi Manajemen Keberagaman	219
H. Tantangan dalam Mengelola Keragaman di Era Digital	220
I. Keberagaman Adalah Kekayaan Bagi Perusahaan	221
J. Contoh Keberagaman dalam Organisasi	224
K. Rangkuman Materi	228
BAB 13 DESAIN ORGANISASI	235
A. Pendahuluan.....	236
B. Dimensi-Dimensi Struktur Organisasi.....	238
C. Aspek-Aspek yang Harus Diperhatikan Setelah Menetapkan Struktur Organisasi	240
D. Struktur Organisasi pada Tingkat Bisnis, dan Tingkat Korporasi ...	241
E. Rangkuman Materi	247
GLOSARIUM	251
PROFIL PENULIS	257



PERILAKU ORGANISASI

BAB 8: TIM DAN TIM KERJA

Ir. Fachrul Husain Habibie, M.M
Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti

BAB 8

TIM DAN TIM KERJA

A. PENDAHULUAN

Memahami tentang Tim lebih mudah jika melihat dan memperhatikan TIM pada bidang olahraga. Tim olahraga adalah contoh yang baik tentang bagaimana tim bekerja. Misalnya, tim sepak bola, bola basket, atau bola volley yang melakukan pertandingan dengan jumlah pemain dalam satu TIM lebih dari 1 orang atau memiliki pemain individu yang masing-masing berkontribusi terhadap tujuan memenangkan permainan atau pertandingan. Demikian pula, dalam pengaturan bisnis, sebagian besar pekerjaan diselesaikan oleh tim antar individu yang berkolaborasi dalam aktivitas dengan hasil yang ditentukan. Karena tim begitu lazim dalam organisasi bisnis, penting bagi karyawan untuk memiliki keterampilan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain.

Pada umumnya sebuah organisasi memiliki banyak tim, dan juga seorang individu yang sering kali menjadi anggota lebih dari satu tim. Beberapa tim bersifat permanen dan bertanggung jawab atas aktivitas yang sedang berlangsung. Misalnya, tim perawat di bangsal bersalin memberikan layanan medis kepada ibu baru. Sementara pasien datang dan pergi, tugas yang terlibat dalam memberikan perawatan tetap stabil. Dalam kasus lain tim dibentuk untuk tujuan sementara: ini disebut tim proyek dan memiliki titik awal dan akhir yang ditentukan terkait dengan pencapaian tujuan satu kali tertentu.

B. TUJUAN TIM

Tujuan sebuah organisasi membentuk tim adalah untuk menyelesaikan tugas yang terlalu besar atau kompleks untuk diselesaikan oleh seorang individu. Tim juga efektif untuk pekerjaan yang membutuhkan berbagai jenis keterampilan dan keahlian. Misalnya, pengembangan produk baru melibatkan pemahaman kebutuhan pelanggan serta bagaimana merancang dan membangun produk yang akan memenuhi kebutuhan ini. Dengan demikian, tim pengembangan produk baru akan mencakup orang-orang dengan pengetahuan pelanggan serta desainer dan insinyur.

C. DEFINISI KERJA SAMA TIM

Definisi tim menurut Naresh Jain (2009), tim terdiri dari anggota dengan keterampilan yang saling melengkapi dan menghasilkan sinergi melalui upaya yang terkoordinasi yang memungkinkan setiap anggota untuk memaksimalkan kekuatan mereka dan meminimalkan kelemahan mereka. Anggota tim diharapkan mampu belajar untuk saling membantu, mengenali potensi diri mereka, dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap orang untuk melampaui keterbatasannya.

Kerja tim didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam berkolaborasi dan bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dalam konteks kelompok atau tim (Loweratt, all, 2017). Sebagai konstruksi umum, kerja tim melibatkan anggota kelompok atau tim yang bersedia berinteraksi tepat satu sama lain dengan menunjukkan berbagai keterampilan sosial dan proses kelompok seperti pemecahan masalah, negosiasi, pemberian umpan balik atau *feed back*, dan menggambarkan tanggung jawab dan akuntabilitas (Lower *et al.*, 2017). Konsep kerja tim dan kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam suatu kelompok atau tim adalah relevan dan penting untuk sukses dalam banyak konteks kehidupan seseorang (Baker dalam Lower *et al.*, 2017). Berdasarkan beberapa teori diatas dapat digarisbawahi bahwasannya hasil dari interaksi dalam kinerja antara individu sangat berpengaruh dengan individu yang lain. Dengan demikian kerja dalam tim atau kelompok sangat bisa menutupi kekurangan dari individu tertentu, yang artinya hasil dari kerja yang dilakukan oleh kelompok akan lebih efektif dan efisien.

Indikator kerja tim adalah kerja sama, interaksi dan saling membantu (Pranitasari, 2019c). Oleh karena itu kerja tim melibatkan serangkaian kegiatan yang saling bergantung yang dilakukan oleh individu yang berkolaborasi menuju tujuan bersama. Kerja tim melibatkan serangkaian tugas dan kegiatan yang dilakukan oleh individu yang berkolaborasi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut dapat berupa menciptakan produk, memberikan layanan, menulis laporan, atau membuat keputusan. Kerja tim berbeda dari kerja individu karena melibatkan tanggung jawab bersama untuk hasil akhir.

D. PROSES TIM

Saat mempertimbangkan peran tim, penting untuk memahami berbagai proses yang akan dilakukan tim dari waktu ke waktu. Pada awal pembentukan tim (atau ketika mengarahkan upaya tim), proses transisi dilakukan. Setelah tim telah menetapkan tujuan strategis, mereka dapat mulai maju menuju penyelesaian tujuan tersebut secara operasional. Proses tim terakhir adalah salah satu efisiensi interpersonal, atau menyempurnakan dinamika tim untuk efisiensi dan kesuksesan. Secara lebih spesifik, proses-proses tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Proses transisi, merupakan fase pembentukan tim.

Kegiatan pada fase ini meliputi:

- 1) Analisis misi yaitu membangun pemahaman tentang tujuan organisasi secara keseluruhan.
- 2) Spesifikasi tujuan yaitu mengidentifikasi dan memprioritaskan tugas dan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai misi.
- 3) Perumusan strategi: mengembangkan tindakan untuk mencapai tujuan dan mencapai misi.

2. Proses tindakan terdiri dari fase di mana tim melakukan pekerjaannya.

Kegiatan pada fase ini meliputi:

- 1) Kegiatan memonitor atau memantau upaya pencapaian tujuan dengan memperhatikan kemajuan penyelesaian tugas dan aktivitas yang dijalankan sesuai rencana yang ditetapkan Bersama.

- 2) Kegiatan memperhatikan penggunaan sumber daya seperti sumber daya manusia, teknologi, dan informasi.
- 3) Kegiatan terakhir adalah mengatur dan mengelola aliran kegiatan dan tugas tim. Salah satunya adalah membantu individu berdasarkan tugas mereka, misalnya, memberikan umpan balik dan pembinaan.

3. Proses Interpersonal

Proses interpersonal ini mencakup aktivitas yang terjadi selama proses transisi dan tindakan. Aktivitas ini termasuk:

- 1) Manajemen konflik, dimana membangun kondisi untuk menghindari perselisihan dan menyelesaikan konflik ketika itu terjadi.
- 2) Membangun motivasi dan kepercayaan diri: membangkitkan kemauan dan kemampuan individu untuk bekerja sama mencapai visi dan misi.
- 3) Mempengaruhi manajemen agar dapat membantu anggota tim untuk mengatur emosi mereka saat mereka bekerja bersama

E. KARAKTERISTIK TIM

Kerja Sama Tim yang Efektif diperlukan sebuah organisasi dalam untuk mencapai tujuannya. Sebuah tim yang efektif untuk mencapai tujuannya yaitu dengan cara yang memenuhi standar yang ditetapkan oleh mereka yang akan digunakan dalam mengevaluasi kinerjanya. Misalnya, sebuah tim memiliki tujuan untuk mengirimkan produk baru dalam waktu enam bulan dengan anggaran sebesar \$100.000. Bahkan jika tim menyelesaikan proyek tepat waktu, itu dapat dianggap efektif hanya jika tetap dalam anggaran yang diharapkan.

Kerja tim yang efektif membutuhkan kondisi tertentu yang akan meningkatkan kemungkinan kontribusi setiap anggota dan upaya kelompok secara keseluruhan yang akan mengarah pada kesuksesan. Tim yang efektif memiliki lima karakteristik yaitu:

1. Nilai-nilai kebersamaan, yaitu keyakinan dan prinsip umum tentang bagaimana dan mengapa anggota tim akan bekerja sama.
2. Saling percaya, dimana kepercayaan antara anggota tim bahwa masing-masing mengutamakan kepentingan tim di atas prioritas atau kepentingan individu.

3. Visi yang menginspirasi, dimana arah yang jelas yang memotivasi komitmen tim untuk mencapai visi, misi dan tujuannya.
4. Keterampilan dan bakat, merupakan gabungan kemampuan dan keahlian untuk menyelesaikan tugas yang diperlukan dan bekerja secara produktif dengan orang lain.
5. Imbalan, yang merupakan pengakuan pencapaian terhadap tujuan dan penguatan perilaku yang mendukung kerja tim.

Kerja tim yang efektif mengharuskan orang-orang bekerja sebagai unit yang kohesif. Kelima karakteristik ini dapat membantu individu berkolaborasi dengan orang lain dengan memfokuskan upaya mereka ke arah yang sama dan mencapai hasil yang hanya dapat dicapai dengan bekerja sama.

F. PERAN TIM DALAM ORGANISASI

Pada saat ini mendiskusikan tentang TIM semakin umum dan relevan dari perspektif organisasi modern saat ini, karena globalisasi dan perkembangan teknologi terus memperluas cakupan dan strategi organisasi. Dalam organisasi, tim dapat dibangun baik secara vertikal (berbagai tingkat manajemen) dan horizontal (melintasi disiplin fungsional). Untuk menjaga sinergi antara karyawan dan mengatur sumber daya, tim semakin umum dilibatkan dan menjadi peran penting di seluruh industri dan jenis organisasi.

Peran utama tim adalah untuk menggabungkan sumber daya, kompetensi, keterampilan, dan teknologi untuk mencapai tujuan organisasi. Asumsi yang mendasari tim yang berfungsi dengan baik adalah sinergi, yang menguraikan bahwa *output* tim akan lebih besar daripada jumlah kontribusi setiap individu tanpa arahan tim. Akibatnya, tim biasanya merupakan kelompok karyawan yang sangat terfokus, dengan peran mencapai tugas tertentu untuk mendukung keberhasilan organisasi.

Berdasarkan peran utama TIM sebuah organisasi modern saat ini, beberapa organisasi membutuhkan tim lintas fungsi yang kuat yang memungkinkan berbagai kompetensi fungsional untuk menyelaraskan pada tujuan bersama. Ini sangat umum di sebuah organisasi atau perusahaan modern, di mana sejumlah disiplin ilmu tertentu digabungkan

untuk menghasilkan produk dan/atau layanan yang kompleks sesuai kebutuhan pelanggannya.

G. JENIS-JENIS TIM

Tim yang dibentuk dapat bersifat permanen atau sementara, dan anggota tim dapat berasal dari departemen yang sama atau berbeda. Jenis tim yang umum ditemukan dalam sebuah organisasi adalah 3 jenis Tim yaitu tim proyek, tim virtual, dan tim lintas fungsi.

1. Tim proyek atau Gugus Tugas. Tim Proyek atau Gugus Tugas dibuat untuk jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Anggota tim proyek sering kali berasal dari kelompok fungsional yang berbeda dan dipilih untuk berpartisipasi dalam tim berdasarkan keterampilan khusus yang dapat mereka sumbangkan ke proyek.

Tim Proyek atau Gugus tugas adalah tim sementara yang dibuat untuk menangani satu pekerjaan, masalah, atau tujuan. "Satuan tugas" adalah frasa yang berasal dari Angkatan Laut Amerika Serikat selama Perang Dunia II. Pada saat itu, operasi angkatan laut dilakukan oleh pengelompokan formal seperti armada atau skuadron, tetapi perang menciptakan tantangan baru bagi Angkatan Laut AS yang menuntut fleksibilitas dalam penggunaan sumber daya. Pembentukan gugus tugas memungkinkan perwira dan peralatan yang secara formal milik kelompok yang berbeda untuk berkumpul bersama untuk satu tujuan tertentu, tanpa menugaskan kembali tanggung jawab atas aset tersebut atau memerlukan reorganisasi atau penggunaan kembali armada. Satgas bersifat sementara dan mudah dibubarkan setelah pekerjaannya selesai. Saat ini, di pemerintahan, bisnis, dan arena lainnya, gugus tugas adalah komite *ad-hoc* khusus yang dibuat khusus untuk menangani satu masalah atau isu. Misalnya, Satuan Tugas Layanan Pencegahan AS (USPSTF) terdiri dari pakar nasional independen dalam pencegahan yang menggunakan teknik pencegahan klinis dan berbasis bukti untuk meningkatkan hasil kesehatan bagi orang Amerika. Contoh perawatan semacam ini adalah pemeriksaan rutin untuk penyakit, seperti memprogram. Seperti di USPSTF, anggota gugus tugas biasanya ahli, dan kelompok beroperasi dengan tugas tertentu dan dalam kerangka waktu tertentu. Gugus

tugas biasanya dimulai dengan menilai faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaannya. Selanjutnya, tim biasanya mengidentifikasi dan menganalisis solusi yang mungkin dan mengembangkan rekomendasi serta rencana untuk mengimplementasikannya.

Umumnya, gugus tugas tidak akan memiliki tanggung jawab untuk mengimplementasikan rekomendasinya setelah dibuat, meskipun anggota tim individu mungkin memiliki peran dalam melakukannya. Gugus tugas tidak memiliki kekuatan untuk memaksa orang lain menerima rekomendasi mereka, dimana hasil karyanya dapat diterima sebagian, ditolak sebagian, atau bahkan diabaikan sama sekali.

Sebuah tim yang dibentuk oleh partai politik untuk menangani reformasi dana kampanye adalah salah satu contoh gugus tugas. Gugus tugas diharapkan untuk mempelajari masalah ini, menilai kemungkinan tindakan yang akan diambil, dan kemudian membuat rekomendasinya dalam bentuk laporan. Hasil upaya gugus tugas kemudian dapat digunakan oleh legislator untuk merancang undang-undang yang akan mendefinisikan kembali praktik yang dapat diterima untuk mendanai kampanye politik.

2. Tim virtual. Tim Virtual memiliki anggota yang berlokasi di tempat yang berbeda, sering kali tersebar secara geografis, yang berkumpul untuk mencapai tujuan tertentu. Peneliti akademis sering bekerja dalam tim virtual dengan rekan-rekan di institusi lain.
3. Tim lintas fungsi. Tim lintas fungsi terdiri dari orang-orang dari departemen yang berbeda dan dengan bidang keahlian khusus yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

Tim lintas fungsi mencakup anggota yang membawa berbagai jenis pengetahuan dan pengalaman dari berbagai bidang seperti keuangan, teknik, sumber daya manusia, dan pemasaran. Tim-tim ini kadang-kadang dapat memanfaatkan keahlian subjek dari luar organisasi dengan mengundang konsultan atau pelanggan eksternal untuk bergabung dengan tim. Dengan menggabungkan orang-orang dengan beragam latar belakang terkait tugas, tim lintas fungsi dapat mengambil pendekatan yang lebih luas untuk mengatasi masalah atau menyelesaikan serangkaian aktivitas. Ini dapat menghasilkan ide-ide

baru dan solusi yang lebih kreatif. Ini juga dapat membuat upaya tim lebih efisien dan efektif dengan memasukkan informasi yang dapat membantu mencegah risiko atau hasil yang buruk. Contoh Tim Lintas Fungsional, banyak aktivitas bisnis membutuhkan kolaborasi lintas fungsi untuk mencapai hasil yang sukses. Contoh umum adalah peningkatan layanan. Untuk lebih memenuhi harapan pelanggan dan mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, perusahaan pertama-tama perlu memahami apa yang dicari pelanggan. Departemen pemasaran bertanggung jawab untuk mengumpulkan jenis data pelanggan tersebut. Anggota staf operasi memiliki keahlian dalam merancang proses untuk memberikan layanan, sehingga mereka perlu dilibatkan dalam membuat perubahan apa pun pada sistem itu. Departemen sumber daya manusia mengawasi pelatihan, dan karyawan mungkin memerlukan keterampilan baru untuk berhasil dengan proses baru. Jika ada teknologi informasi yang terlibat dalam mendukung peningkatan layanan, maka orang-orang dari departemen itu harus berada di tim. Akhirnya, akuntan mungkin diperlukan untuk mengidentifikasi biaya baru dan penghematan tambahan. Dalam contoh ini, tim menyatukan orang-orang dari lima area fungsional yang berbeda.

Tantangan Tim Lintas Fungsional

Meskipun keragaman pengetahuan dan perspektif adalah keuntungan besar dari tim lintas fungsi, itu juga bisa menjadi sumber masalah. Orang-orang yang bekerja dalam disiplin atau bidang yang sama memiliki pemahaman dan terminologi yang sama untuk pekerjaan mereka yang tidak diketahui orang lain. Ekspresi singkatan atau akronim umum yang akrab bagi satu orang mungkin membingungkan orang lain. Hal ini dapat membuat komunikasi antar anggota tim lintas fungsi menjadi sulit dan dapat menimbulkan kesalahpahaman.

Umumnya organisasi memilih untuk memiliki banyak tim, termasuk dari beberapa jenis. Kerja tim yang efektif tergantung pada pemilihan tim yang paling cocok untuk pekerjaan yang perlu diselesaikan.

H. TEAM WORK

Team Work adalah keterampilan untuk bisa bekerja sama di dalam sebuah tim adalah salah satu *soft skill* yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang ada pada sebuah perusahaan. Hal ini sangat penting, mengingat untuk mencapai tujuan utama perusahaan diperlukan kerja sama yang kompak antar tiap individu. Jadi, *hard skill* yang dimiliki oleh setiap tim saja tidak cukup untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Nah, dalam hal ini, *teamwork* adalah kemampuan tiap individu untuk bisa berkomunikasi, mendengar dan melakukan pekerjaan secara lebih teratur dan juga terkoordinasi.

I. MANFAAT KERJA SAMA TIM (*TEAM WORK*)

Manfaat kerja tim adalah peningkatan efisiensi, kemampuan untuk memfokuskan pikiran yang berbeda pada masalah yang sama, dan saling mendukung. Manfaat utama dari kerja tim adalah memungkinkan organisasi untuk mencapai sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh seorang individu yang bekerja sendiri. Keuntungan ini muncul dari beberapa faktor, yang masing-masing menjelaskan aspek berbeda dari keseluruhan manfaat tim.

Dengan kerja tim akan menciptakan hasil yang memanfaatkan sumber daya dengan lebih baik dan menghasilkan ide yang lebih baik. Bekerja sama secara tim akan menghasilkan beberapa manfaat seperti:

1. Efisiensi yang lebih tinggi, Karena tim menggabungkan upaya individu, mereka dapat mencapai lebih dari sekadar individu yang bekerja sendiri.
2. Kecepatan penyelesaian akan lebih cepat., Karena tim memanfaatkan upaya banyak saling memberikan masukan dari berbagai individu mengenai cara kerja yang baik dan cepat, mereka sering kali dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas dalam waktu yang lebih singkat.
3. Ide-ide yang lebih baik dan bijaksana, setiap orang yang mengerjakan suatu masalah atau serangkaian tugas mungkin membawa informasi dan pengetahuan yang berbeda, yang dapat menghasilkan solusi dan pendekatan yang tidak dapat diidentifikasi oleh seorang individu.

4. Efektivitas yang lebih besar, ketika orang mengoordinasikan upaya mereka, mereka dapat membagi peran dan tugas untuk mengatasi masalah secara lebih menyeluruh. Misalnya, di lingkungan rumah sakit, kerja tim telah terbukti meningkatkan keselamatan pasien lebih dari jika hanya upaya individu yang dilakukan untuk menghindari kecelakaan. *Better Context for Individuals*

Manfaat pada aspek sosial juga dirasakan jika bekerja tim dimana memberikan pengalaman kerja yang superior bagi anggota tim, yang dapat memotivasi kinerja yang lebih tinggi. Beberapa manfaat aspek sosial yang dirasakan bekerja sama secara tim adalah:

1. Saling mendukung:

Karena anggota tim dapat mengandalkan orang lain dengan tujuan bersama, mereka dapat menerima bantuan dan dorongan saat mereka mengerjakan tugas. Dukungan semacam itu dapat mendorong orang untuk mencapai tujuan yang mungkin tidak mereka yakini untuk dicapai sendiri.

2. Rasa pencapaian yang lebih besar.

Ketika anggota tim berkolaborasi dan mengambil tanggung jawab kolektif untuk hasil, mereka dapat merasakan pencapaian yang lebih besar ketika mereka mencapai tujuan yang tidak dapat mereka capai jika mereka bekerja sendiri.

Nilai sosial yang dapat dirasakan oleh kerja tim tergantung pada efektivitas keseluruhan dari upaya tim. Meskipun kita mungkin menganggap hanya mencapai tujuan sebagai manfaat kerja tim, dengan mengambil keuntungan dari apa yang ditawarkan kerja tim, sebuah organisasi dapat memperoleh serangkaian manfaat yang lebih luas lagi.

J. TANTANGAN DALAM BEKERJA TIM

Bekerja Tim melakukan pekerjaan secara kolaborasi antara individu dengan individu yang lainnya. Sifat kolaboratif tim berarti mereka tunduk pada pekerjaan yang tidak dihadapi individu yang bekerja sendiri. Anggota tim mungkin tidak selalu bekerja sama dengan baik, dan memfokuskan upaya individu pada tujuan bersama yang menghadirkan tantangan untuk

menyelesaikan tugas seefisien dan seefektif mungkin. Beberapa masalah yang akan dihadapi bekerja tim sehingga dapat menyebabkan disfungsi tim dan kegagalan untuk mencapai tujuan organisasi adalah:

1. Individu Melalaikan Tugasnya. Anggota tim berbagi tanggung jawab untuk mencapai hasil. Beberapa individu mungkin akan perlu melakukan pekerjaan tambahan untuk mengganti mereka yang tidak berkontribusi dalam melaksanakan pembagian tanggung jawab yang sudah diberikan. Hal ini dapat menumbuhkan kebencian dan menumbuhkan perasaan negatif lainnya yang dapat membuat tim kurang efektif. Salah satu penyebabnya adalah kegagalan tim untuk menetapkan norma akuntabilitas yang jelas atas kontribusi individu terhadap upaya kelompok.
2. Pengaruh Miring atas Keputusan. Terkadang seorang individu atau sejumlah kecil anggota tim dapat mendominasi kelompok lainnya. Ini bisa jadi karena kepribadian yang kuat, kemampuan yang lebih besar, atau perbedaan status di antara anggota. Ketika individu merasa tidak didengarkan atau mereka percaya atau yakin bahwa ide-ide mereka tidak diterima, maka mereka dapat mengurangi semangat kerjanya.
3. Kurangnya Kepercayaan. Kolaborasi yang efektif membutuhkan anggota tim yang memiliki keyakinan bahwa setiap orang berbagi kemampuan untuk mencapai tujuan. Ketika kepercayaan itu hilang, beberapa individu mungkin merasa tidak nyaman berbagi ide mereka dengan kelompok. Kurangnya kepercayaan juga dapat menyebabkan miskomunikasi dan kesalahpahaman, yang dapat merusak upaya kelompok.
4. Konflik. Sementara konflik adalah aspek umum dari bekerja sama dan bahkan dapat bermanfaat bagi tim, konflik juga dapat mempengaruhi kinerja tim secara negatif. Misalnya, konflik dapat menunda kemajuan tugas dan tanggung jawab yang diberikan atau menciptakan inefisiensi lain dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Kurangnya Keterampilan Bekerja Sama. Ketika anggota tim tidak memiliki keterampilan bekerja sama atau kolaborasi yang dibutuhkan untuk bekerja dengan baik dengan orang lain, maka kemampuan keseluruhan tim akan dapat menjadi terbatas. Akibatnya, konflik mungkin lebih mungkin muncul dan lebih sulit untuk diselesaikan.

6. Keterampilan Tugas yang Tidak Sesuai. Sebuah tim yang tidak memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan aktivitasnya akan mengalami kesulitan mencapai tujuannya. Komposisi tim yang buruk dapat menyebabkan penundaan, biaya yang lebih tinggi, dan peningkatan risiko gagal.
7. Terjebak dalam Formasi. Kadang-kadang kelompok tidak dapat bergerak dari mendefinisikan tujuan dan membuat perencanaan tugas untuk melaksanakan rencana kerjanya. Ini mungkin karena spesifikasi peran, tugas, dan prioritas yang buruk.
8. Terlalu Banyak Anggota. Ukuran tim terkadang dapat memengaruhi kemampuannya untuk berfungsi secara efektif. Koordinasi dan komunikasi akan lebih kompleks dalam tim yang lebih besar daripada yang lebih kecil. Kompleksitas ini dapat berarti bahwa keputusan harus mempertimbangkan jumlah informasi yang lebih besar, rapat lebih sering untuk dijadwalkan, dan tugas dapat memakan waktu lebih lama untuk diselesaikan.
9. Pemikiran kelompok. Hasil dapat menderita jika anggota tim menghargai penghindaran konflik dan konsensus dalam membuat keputusan terbaik. Orang bisa merasa tidak nyaman menantang arah kelompok atau berbicara karena takut melanggar norma tim. Fenomena ini dikenal sebagai "pemikiran kelompok." *Groupthink* dapat membatasi kreativitas, menyebabkan pilihan yang buruk, atau menghasilkan kesalahan yang seharusnya dapat dihindari.

K. PERBEDAAN ANTARA GRUP DAN TIM

Terkadang sulit untuk membedakan antara tim kerja dan grup kerja. Misalnya, sekelompok rekan kerja mungkin bertemu pada suatu kesempatan untuk membahas suatu masalah atau memberikan masukan tentang suatu keputusan. Sementara pertemuan semacam itu biasanya memiliki agenda dan dengan demikian memiliki tujuan dan struktur tertentu, kita tidak perlu menganggap mereka yang hadir sebagai sebuah tim. Cakupan dan durasi aktivitas terlalu kecil untuk melibatkan jumlah koordinasi sumber daya dan upaya yang dibutuhkan kerja tim

Semua tim adalah kelompok individu, tetapi tidak semua kelompok adalah tim. Sementara semua tim adalah kelompok individu, tidak semua kelompok adalah tim. Anggota tim bekerja sama menuju tujuan bersama dan berbagi tanggung jawab untuk kesuksesan tim. Sebuah kelompok terdiri dari dua atau lebih individu yang memiliki minat atau karakteristik yang sama, dan para anggotanya mengidentifikasi satu sama lain berdasarkan pada sifat-sifat yang serupa. Grup dapat sangat beragam dalam ukuran dan cakupan. Misalnya, anggota generasi milenial adalah kelompok, tetapi begitu juga klub buku kecil yang dibentuk oleh tetangga yang suka membaca. Beberapa hal yang membedakan sebuah Grup dan tim yaitu:

1. Orientasi tugas. Tim membutuhkan koordinasi tugas dan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Kelompok tidak fokus pada hasil tertentu atau tujuan bersama.
2. Tingkat saling ketergantungan. Anggota tim saling bergantung karena mereka membawa seperangkat sumber daya untuk menghasilkan hasil bersama. Individu dalam suatu kelompok dapat sepenuhnya terputus satu sama lain dan tidak bergantung pada sesama anggota sama sekali.
3. Tujuan. Tim dibentuk untuk alasan tertentu dan bisa berumur pendek atau panjang. Grup bisa eksis sebagai fakta; misalnya, suatu kelompok dapat terdiri dari orang-orang dari ras atau latar belakang etnis yang sama.
4. Tingkat struktur formal. Peran dan tugas individu anggota tim ditentukan dan cara mereka bekerja sama ditentukan. Kelompok umumnya jauh lebih informal; peran tidak perlu ditetapkan dan norma perilaku tidak perlu dikembangkan.
5. Keakraban di antara anggota. Anggota tim menyadari sekumpulan orang yang berkolaborasi dengan mereka, karena mereka berinteraksi untuk menyelesaikan tugas dan aktivitas. Anggota kelompok mungkin memiliki hubungan pribadi atau mereka mungkin memiliki sedikit pengetahuan tentang satu sama lain dan tidak ada interaksi apa pun.

Menurut Arizona (2017) secara filosofi terdapat perbedaan mendasar diantara keduanya. Namun ada perbedaan antara *Teamwork* dengan *Workgroup* di mana perbedaan di antara keduanya. Suatu tim kerja lebih mengutamakan kinerja secara bersama, ada terkaitan antara sesama anggota kelompok kerja, serta bersifat saling melengkapi satu dengan yang lain. Perbedaan komunikasi diantara kelompok kerja dengan tim kerja pada kelompok kerja membutuhkan adanya informasi untuk kepentingan individu, sedangkan pada tim kerja informasi dibutuhkan secara kolektif untuk meningkatkan kinerja bersama. Beberapa perbedaan antara kerja kelompok dengan tim kerja.

Arizona (2017) juga berpendapat bahwa sebuah organisasi atau perusahaan sangat berkepentingan untuk membentuk tim kerja yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui pembentukan tim kerja perusahaan dapat dengan praktis dan efisien dalam mengevaluasi kinerja dari masing-masing karyawannya. Adapun uraian sederhana perbedaan antara Kerja Tim dan Grup Kerja dapat dilihat pada tabel 8.1 Perbedaan Kerja Tim dan Grup Kerja dibawah ini.

Tabel 8.1 Perbedaan Kerja Tim dan Grup Kerja

No.	Aspek	Kerja Tim (<i>Team Work</i>)	Kelompok Kerja
1.	Kepemimpinan	Peran Kepemimpinan bersama	Pemimpin yang kuat dan terfokus
2.	Akuntabilitas	Akuntabilitas Individu dan bersama	Akuntabilitas Individu
3.	Tujuan	Tujuan Khusus	Sama dengan organisasi
4.	Hasil Kerja	Hasil Kerja Efektif	Hasil kerja Individu
5.	Rapat/ Koordinasi	Pertemuan dengan penyelesaian terbuka dan pemecahan masalah yang efektif	Pertemuan yang efisien

6.	Efektivitas	Mengukur kinerja secara langsung dengan memperkirakan hasil kinerja kolektif	Mengukur efektivitas secara tidak langsung (contohnya kinerja keuangan)
7.	Pengambilan Keputusan	Mendiskusikan, memutuskan dan melaksanakan	Mendiskusikan, memutuskan dan mendelegasikan.

Sumber: Arizona (2017)

L. RANGKUMAN MATERI

Menjalankan sebuah perusahaan atau organisasi, tugas dan tanggung jawab tidak bisa diserahkan hanya kepada satu orang saja, dalam hal ini pemimpin. Tugas dan tanggung jawab tersebut harus menjadi tanggung jawab oleh semua orang berdasarkan keahliannya dalam masing-masing bidang. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang terpadu. Komponen sumber daya manusia tentunya memiliki berbagai keahlian. Untuk itu, diperlukan sebuah *team work* (kerja sama tim) dan disiplin kerja yang berperan untuk menjalankan roda organisasi. *Teamwork* bisa disebut juga dengan kerja sama tim. *Teamwork* ini adalah cara untuk kerja secara bersama. *Teamwork*-lah yang menjalankan seluruh kegiatan manajemen sehingga *teamwork* menjadi faktor yang berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja perusahaan. Oleh karena itu, *teamwork* menjadi elemen penting dalam kesuksesan sebuah perusahaan. Tim lebih baik dari pada perseorangan yang bertindak sendiri atau dalam kelompok organisasi yang lebih besar, khususnya bila kinerja menuntut beragam keterampilan, pertimbangan, dan pengalaman. Kebanyakan orang mengakui kapabilitas tim dan merasa perlu untuk menciptakan tim kerja (*teamwork*).

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apakah yang dimaksud dengan Tim dan Kerja Tim?
2. Uraikan dengan singkat dan jelas perbedaan Kerja tim dan Kelompok kerja.
3. Apakah Kerja Tim sangat berperan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya? Berikan contohnya.
4. Apa saja yang menjadi hambatan atau tantangan jika bekerja dalam satu tim?
5. Silahkan anda membuat suatu TIM (*Team Work*) dalam menyusun Visi, Misi dan Tujuan, kemudian anda menguraikan strategi atau rencana pelaksanaannya untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut, dan bagaimana monitor dan evaluasi rencana kegiatan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Arizona, Riki (2017), Peran Team Work Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Asuransi Sinarmas Cabang Malang, Jurnal Aplikasi Administrasi Vol.20 No. 1 Mei 2017
- Lower, L. M., Newman, T. J., and Anderson-Butcher, D. 2017. Validity and Reliability of The Teamwork Scale For Youth. Research On Social Work Practice. Vol. 27 No. 6. Hal: 716–725.
- Naresh Jain, 2009, <http://seputarpengertian.blogspot.co.id/2014/09/seputarpengertian-tim.html>
- Pranitasari, D. 2019b. Key Success Factors of Lecturer's Work Engagement at College of Economics. Journal of Engineering and Applied Science. Vol. 4 No. 11. Hal: 3615–3619.

PERILAKU ORGANISASI

(Organizational Behaviour)

Pada dasarnya, perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang di dalamnya mempelajari tentang bagaimana seseorang ataupun individu bisa bergerak dan berperilaku sesuai dengan organisasi, Termasuk di dalamnya mempelajari bagaimana mereka bisa berinteraksi satu sama lainnya dan bagaimana mereka bisa bekerja dalam suatu struktur organisasi untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dan juga interaksi tersebut dengan lingkungan yang berada di luar organisasi.

Salah satu tujuan utama dilakukannya studi perilaku organisasi diantaranya agar bisa merevitalisasi teori organisasi dan juga mengembangkan konseptualisasi kehidupan organisasi yang lebih baik. Sebagai bidang daripada multidisiplin, perilaku organisasi ini sudah dipengaruhi dengan perkembangan pada sejumlah disiplin ilmu, termasuk di dalamnya psikologi, sosiologi, ekonomi, teknik dan juga pengalaman dari para praktisi itu sendiri. Studi tentang perilaku organisasi ini memiliki peranan yang penting untuk dipahami, memprediksi, serta mengandalkan perilaku setiap SDM dalam suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut bisa berjalan secara efektif.

Berdasarkan hal tersebut maka, buku ini menyajikan segala yang dibutuhkan oleh para pengelola perusahaan dalam menjalankan roda perputaran perusahaan agar dapat menciptakan kualitas dan kuantitas perusahaan yang baik. Oleh sebab itu buku ini hadir dihadapan sidang pembaca sebagai bagian dari upaya diskusi sekaligus dalam rangka melengkapi khazanah keilmuan dibidang perilaku organisasi, sehingga buku ini sangat cocok untuk dijadikan bahan acuan bagi kalangan intelektual dilingkungan perguruan tinggi ataupun praktisi yang berkecimpung langsung dibidang perilaku organisasi.