

# **Peran Pemberdayaan Tim Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Optimalisasi Desain Organisasi**

## **Abstrak**

Organisasi modern sekarang ini yang mengedepankan *intellectual capital* (modal intelektual) memandang bahwa perusahaan-perusahaan atau organisasi yang akan memenangkan persaingan adalah perusahaan-perusahaan atau organisasi yang bisa menempatkan, menilai, merekrut dan mempertahankan orang-orang yang paling berbakat. Sesungguhnya pandangan tersebut masih bersifat mudah diperdebatkan (debatable) karena tidak selalu organisasi yang memiliki orang-orang yang berbakat berkinerja lebih baik karena kesuksesan sebuah organisasi (tim) tidak hanya bergantung pada kemampuan dan skill individual tapi juga kemampuan dan aksi dari anggota lain. Dalam organisasi bisnis, dicirikan oleh ketergantungannya diantara individu sehingga produktifitasnya tidak hanya dipengaruhi oleh ketrampilan dan kemampuan individu tetapi juga kemampuan dan tindakan pihak lain. Pandangan yang menyatakan bahwa organisasi yang memiliki individu-individu atau orang-orang yang berbakat adalah organisasi yang akan memenangkan arena kompetisi menyebabkan organisasi atau perusahaan mengarah pada perang bakat. Konsekuensi perang bakat yang menyebabkan lebih menekankan pada aspek individu dan bukannya pada aspek tim menimbulkan implikasi keperilakuan pada setiap individu yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Salah satu implikasinya adalah meningkatnya internal kompetisi masing-masing individu dalam organisasi dalam upaya untuk menjadi "star". Meningkatnya internal kompetisi ini cenderung menyebabkan menurunnya perilaku individu untuk memberikan peran ekstra (*extra role behavior*) atau sering dikenal dengan perilaku OCB bagi peningkatan kinerja organisasi dikarenakan masing-masing individu dalam organisasi cenderung untuk mencapai posisi "star" serta memandang individu lain dalam organisasi sebagai competitor. Selanjutnya tantangan organisasi ke depan yang harus bersifat inovatif, produktif, kreatif serta dihadapkan pada permasalahan untuk menyediakan produk atau jasa baru secara lebih cepat dan tepat waktu serta peningkatan efektifitas dan produktifitasnya menyebabkan organisasi harus melakukan pemberdayaan tim untuk mendesain organisasinya agar mampu menyesuaikan dengan tantangan tersebut melalui pendekatan *network organization* yang mensyaratkan berbagai hubungan dan aliansi sejumlah proses yang sedang dimainkan terhadap keseluruhan aktifitas organisasi serta hubungan dalam berbagai struktur organisasi yang beroperasi secara simultan misalnya hierarkhi, tim, komite, kelompok penasehat, dan sejenisnya.

Kata kunci : Pemberdayaan Tim, Organizational Behavior Citizenship, Desain Organisasi

## **Pendahuluan**

Organisasi modern sekarang ini yang mengedepankan *intellectual capital* (modal intelektual) memandang bahwa perusahaan-perusahaan atau organisasi yang akan memenangkan persaingan adalah perusahaan-perusahaan atau organisasi yang bisa menempatkan, menilai, merekrut dan mempertahankan orang-orang yang paling berbakat. Sesungguhnya pandangan tersebut masih bersifat mudah diperdebatkan (debatable) karena tidak selalu organisasi yang memiliki orang-orang yang berbakat berkinerja lebih baik karena kesuksesan sebuah organisasi (tim) tidak hanya bergantung pada kemampuan dan skill individual tapi juga kemampuan dan aksi dari anggota lain. Dalam organisasi bisnis, dicirikan oleh ketergantungannya diantara individu sehingga produktifitasnya tidak hanya dipengaruhi oleh ketrampilan dan kemampuan individu tetapi juga kemampuan dan tindakan pihak lain. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Deming bahwa pelajaran yang diperlukan untuk dipelajari kembali adalah apa yang penting bukanlah kemampuan atau motivasi individu tetapi sistem yang berlaku dimana orang tersebut bekerja (Jeffrey Pfeffer, *Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health*, 248: 2001). Beberapa organisasi memiliki sistem yang mampu memunculkan hal-hal terbaik bagi orang-orangnya, tetapi ada juga organisasi-organisasi yang dipenuhi dengan orang-orang berbakat, termotivasi, para pekerja keras yang memiliki praktek-praktek dan kebijakan yang mengganggu kemampuan masing-masing individu untuk melakukan hal terbaik bagi organisasi. Pandangan yang menyatakan bahwa organisasi yang memiliki individu-individu atau orang-orang yang berbakat adalah organisasi yang akan memenangkan arena kompetisi menyebabkan organisasi atau perusahaan mengarah pada perang bakat dalam organisasi itu sendiri yang

menyebabkan perusahaan atau organisasi memerangi perang yang salah yang seringkali diperparah oleh metode yang salah yang berakibat pada timbulnya masalah atau konsekuensi dari perang bakat tersebut. Permasalahan tersebut diantaranya tentang penggajian pada para individu dalam organisasi sebagai akibat perang bakat. Menurut Jeffrey Pfeffer perang bakat yang terjadi dalam organisasi dicirikan oleh beberapa hal yaitu (Jeffrey Pfeffer, Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health, 249: 2001) :

1. Organisasi terlalu menekankan pada kinerja individual bukan pada tim yang berakibat pada pemberian reward terhadap bintang individu, menurunkan semangat teamwork, menciptakan persaingan internal yang bersifat destruktif serta memperlambat proses pembelajaran serta penyebaran praktek-praktek terbaik dalam perusahaan.
2. Tendensi untuk mengagung-agungkan bakat-bakat diluar perusahaan dan meremehkan ketrampilan dan kemampuan yang ada didalam organisasi, menyebabkan hilangnya motivasi para pekerja yang ada di dalam perusahaan serta meningkatnya turnover pada perusahaan.
3. Perkiraan terhadap orang-orang yang dianggap kurang mampu menjadikan orang-orang tersebut berkemampuan rendah dikarenakan mereka diminta untuk melakukan pekerjaan yang semakin sedikit, diberikan sumber daya, pelatihan, dan mentoring yang lebih sedikit serta menjadikannya tidak bersemangat.
4. Mengabaikan isu-isu proses bisnis, budaya dan sistem yang berpengaruh penting pada peningkatan kinerja pada organisasi.

5. Berkembangnya sikap arogan dan elitis dalam organisasi menyebabkan organisasi tidak mampu menjadikan organisasi yang bijak dikarenakan organisasi merasa memiliki orang-orang terbaik. Dalam organisasi yang bijak, orang-orangnya mengetahui apa yang mereka ketahui serta mengetahui apa yang tidak diketahui. Perusahaan yang merasa memenangi perang bakat berfikir bahwa perusahaan tersebut penuh dengan orang-orang yang cerdas sehingga mereka mengetahui segalanya.

Konsekuensi perang bakat yang menyebabkan lebih menekankan pada aspek individu dan bukannya pada aspek tim menimbulkan implikasi berperilaku pada setiap individu yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Salah satu implikasinya adalah meningkatnya internal kompetisi masing-masing individu dalam organisasi dalam upaya untuk menjadi “star” dikarenakan posisi star mencirikan orang yang paling berbakat serta memiliki potensi untuk mendapatkan status dan gaji tertinggi dalam organisasi. Meningkatnya internal kompetisi ini cenderung menyebabkan menurunnya perilaku individu untuk memberikan peran ekstra (*extra role behavior*) atau sering dikenal dengan perilaku OCB bagi peningkatan kinerja organisasi dikarenakan masing-masing individu dalam organisasi cenderung untuk mencapai posisi “star” serta memandang individu lain dalam organisasi sebagai competitor. Oleh karenanya, untuk menghadapi permasalahan tersebut organisasi atau perusahaan harus melakukan pemberdayaan terhadap tim dalam organisasi.

Tantangan organisasi kedepan adalah organisasi harus inovatif, produktif, kreatif sehingga dalam konteks ini desain organisasinya adalah *humannizing the human being* atau memanusiakan manusia. Kedepan organisasi dihadapkan pada permasalahan untuk

menyediakan produk atau jasa baru secara lebih cepat dan tepat waktu serta meningkatkan efektifitas dan produktifitasnya. Oleh karenanya, desain organisasi merupakan pendekatan yang akan menawarkan berbagai keuntungan dalam situasi dan kondisi tersebut (Optimizing Organization Design in the Future, Creth, 32: 2000). Pendekatan network organization sebagai pendekatan yang digunakan dalam desain organisasi mensyaratkan hubungan antar orang didalam dan lintas divisi, departemen, yang menyebabkan timbulnya “sharing” keahlian diantara para individu dalam organisasi serta kewenangan masing-masing individu untuk mengambil keputusan dan tindakan. Sebuah network organization dicirikan oleh adanya berbagai aliansi dan hubungan aktivitas-aktivitas dalam organisasi serta keberagaman struktur yang mengatur hierarki, tim, kelompok penasehat dan sebagainya.(Optimizing Organization Design in the Future, Creth, 36: 2000). Hal ini juga tidak akan terwujud bila tidak terdapat adanya pemberdayaan tim dalam organisasi atau organisasi lebih menekankan pada aspek individual daripada aspek tim dalam sebuah organisasi.

### **Pemberdayaan Tim**

Menurut Kirkman dan Rosen, Tim kerja didefinisikan sebagai sekelompok individu yang bekerja saling tergantung untuk mencapai tujuan bersama dan setiap anggota saling bertanggung jawab terhadap pencapaian tugas (Powering Up Team, Kirkman and Rosen, 48: 2000). Secara teoritis melalui usaha kolektif, maka sebuah tim mampu mencapai tujuan melebihi penjumlahan dari usaha-usaha anggota tim itu sendiri. Dengan kata lain, keberhasilan tim akan menimbulkan sinergi. Dalam dunia bisnis, berbagi pengetahuan, kontak saran, penyediaan sumber daya, ketegangan, konflik

perselisihan menyebabkan masing-masing anggota tim untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Kesediaan bagi anggota tim untuk berkorban demi keberhasilan tim memainkan peran yang penting dalam upaya mencapai sinergi. Dengan demikian diperlukan kemampuan sebuah organisasi untuk memadukan bakat, ketrampilan, dan usaha dari setiap anggota tim untuk menghasilkan gagasan baru, memecahkan masalah yang kompleks serta mengimplementasikan perubahan. Tim yang efektif akan mengembangkan mekanisme untuk memaksimalkan kinerjanya. Menurut Kirkman dan Rosen, dikemukakan bahwa tim yang berdaya (empowered team) merupakan tim yang mampu berbagi empat pengalaman yaitu potensi (potency), keberartian (meaningfulness), otonomi (autonomy), dan pengaruh (impact) ( Powering Up Team, Kirkman and Rosen, 49 2000). Anggota tim yang memiliki sense of potency percaya pada mereka sendiri. Mereka menunjukkan sebuah keyakinan atau kepercayaan diri, sikap dapat mengerjakan segala sesuatunya. Tim yang menunjukkan sense of potency akan memiliki lebih banyak keyakinan dan kepercayaan dalam bicara dan bahasa tubuh daripada tim yang kekurangan sense of potency. Anggota tim yang memiliki sense of potency tinggi berbicara tentang kita dan kami sedangkan yang memiliki sense of potency yang rendah berbicara tentang saya dan mereka.

Tim yang memiliki sense of meaningfulness memiliki komitmen bersama yang kuat pada misi. Mereka bekerja dengan sense of purpose dan memiliki perhatian intrinsic terhadap tugas-tugasnya. Mereka melihat tugas sebagai sesuatu yang bernilai. Anggota tim yang merasakan derajat yang tinggi dari meaningfulness berbicara tentang kebanggaan dalam dirinya yang berasal dari pengerjaan pekerjaannya secara baik. Mereka mendiskusikan waktu ketika membantu satu sama lain memecahkan masalah

yang kompleks atau memenuhi deadline. Tim yang memiliki derajat yang tinggi pada dimensi meaningfulness baik secara individual maupun secara kolektif mengerjakan pekerjaan atau tugas yang biasa dengan cara yang luar biasa. Otonomi mengacu pada kebebasan, kebijaksanaan dan kendali yang dialami tim. Anggota tim yang memiliki tanggung jawab terhadap proses kerjanya sendiri mengalami otonomi. Tim ini memiliki kebebasan untuk mengalokasikan sumber daya, memperluas kesempatan dan membuat keputusan secara cepat tanpa persetujuan dari atasannya.

Impact dirasakan oleh tim ketika tim melihat efek dari pekerja-pekerjanya pada stakeholder yang lain. Sebuah tim desain merasakan impact ketika mendatangi sebuah diskusi kelompok focus dan mendengar reaksi tentang hasil ciptaan terbarunya dari pelanggan potensial. Pada prinsipnya umpan balik dari pelanggan internal dan eksternal akan memberikan kontribusi pada sense of impact. Anggota tim yang merasakan sense of impact berbicara tentang bagaimana mengetahui pelanggannya dan umpan balik yang didapatkan membuat pekerjaannya lebih penting bagi mereka. Terkait dengan hasil empower team hasil penelitian menunjukkan bahwa empowered work team merupakan pemenang-pemenang organisasi. Mereka semakin produktif, semakin pro aktif dan semakin mampu menyediakan layanan yang istimewa bagi pelanggan. Secara kolektif anggota empowered team memiliki esprit de corps yang sangat kuat. Secara kolektif anggota-anggota empowered team memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi komitmen organisasional dan komitmen pada tim. Menurut penelitian, kelangsungan empowered work team memerlukan penjajaran kembali dari peran pemimpin, tanggung jawab produksi dan servis, kebijakan sumber daya manusia, serta struktur social dalam organisasi.

Untuk mendapatkan empowered team diperlukan beberapa perubahan secara mendasar dalam organisasi. Perubahan tersebut diantaranya adalah perubahan pada bidang leadership, pada bidang kepemimpinan, pada bidang tanggung jawab produksi dan jasa, kebijakan pada manajemen sumber daya manusia dan struktur social (Powering Up Team, Kirkman and Rosen, 55: 2000) Pada aspek kepemimpinan maka seorang pemimpin harus memainkan peran sebagai pengarah dan fasilitator, membantu tim didalam menentukan tugas, struktur aktifitas dan memonitor kemajuannya. Untuk mewujudkan *empowered team* diperlukan perilaku-perilaku pemimpin yang mampu menimbulkan ekspektasi tim yang tinggi, menciptakan lingkungan yang menjadikan anggota tim menyusun tujuannya sendiri, mendorong anggota tim untuk mengontrol pekerjaannya, menunjukkan kepercayaan dan keyakinan terhadap kemampuan tim. Dan menjadikan tim bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan anggotanya.

Diperlukan pemahaman terhadap kepemimpinan dalam organisasi secara lebih komprehensif dan terintegrasi dikarenakan kepemimpinan merupakan fenomena multilevel sehingga kepemimpinan dapat dipandang dalam berbagai perspektif. Secara umum kepemimpinan direpresentasikan kedalam empat tingkat analisis yang berbeda yaitu *person, dyad, group, dan collective*. (Yamarino, Dansereau serta Kenedy, A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership, 149: 2001). Perspektif pertama adalah *person level*, menyatakan bahwa ketika beberapa individu memiliki kemampuan untuk menyediakan kepemimpinan transformasional, charismatic ataupun visioner sementara yang lain tidak, atau terdapat perbedaan yang signifikan dalam cara individu-individu mengekspresikan kepemimpinannya. Sumber perbedaan ini terletak pada individu dengan demikian setiap individu cenderung akan berbeda dengan yang lain



dalam gaya kepemimpinannya. Perspektif kedua adalah *the dyad level*, yang menekankan pentingnya hubungan tatap muka antara pemimpin dengan setiap pengikutnya. Perspektif ketiga adalah *the group atau team level*, yang menekankan pentingnya hubungan atau interaksi tatap muka diantara serangkaian bawahan atau pengikut dengan pemimpin sebagai sebuah kesatuan. Perspektif keempat adalah *collectives and management*, perspektif ini menekankan bahwa orang dalam organisasi dapat dipandang sebagai struktur hierarkhikal '*groups of groups*'. Kolektif ini merupakan sistem yang mengikat sejumlah orang pada ekspektasi yang sama. Berbagai organisasi meletakkan prinsip-prinsip ini dalam misi, value, ataupun strategi. pemahaman kepemimpinan dalam organisasi secara lebih komprehensif dan terintegrasi dikarenakan kepemimpinan merupakan fenomena multilevel sehingga kepemimpinan dapat dipandang dalam berbagai perspektif. Guna mendapatkan pemahaman yang terintegrasi mengenai kepemimpinan maka digunakan *multiple-level multidimensional model of leadership*. Pada prinsipnya model tersebut terdiri dari lima area kunci yaitu *fundamental human processes, leadership core processes, leaderships outcomes, other multilevel outcomes, dan substitute for leadership*. (Yamarino, Dansereau serta Kenedy, A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership, 153: 2001). *Fundamental human processes* akan menjelaskan tentang berbagai fenomena yang terkait dengan alasan-alasan yang mendasari mengapa seseorang mengembangkan hubungan dalam kerangka kepemimpinan. Proses ini akan menjelaskan mengapa kepemimpinan efektif dalam sebuah organisasi atau kenapa gaya kepemimpinan efektif terhadap beberapa individu sedangkan yang lain tidak. *Fundamental human processes* mencakup aspek-aspek afektif dan kognitif, *attraction, climate and norms, culture and values*. Berbagai factor tersebut

akan mendasari terbentuknya *core leadership processes* yang mana proses ini mencakup aspek-aspek *person and charisma, dyad and inpowerment, group, task, and relationship* serta *collectives and supervisent*. Berdasarkan *leadership processes* tersebut maka akan dihasilkan *leadership outcomes*. Yang meliputi *team building, delegation and participation, exchanges, dan vertical dyad*. Didasarkan atas *leadership core processes* tersebut akan dihasilkan pula outcomes yang lain berupa *performance, satisfaction, absenteeism, dan turnover*.

Pada bidang tanggung jawab produksi operasi, maka tim perlu melakukan penentuan standar produksi, mengembangkan dan memonitor standar kualitas, menangani permasalahannya sendiri dengan pelanggan internal dan eksternal, bekerja dengan keseluruhan produk atau jasa dan bukannya beberapa elemen saja. Pada bidang ini diperlukan juga kepemimpinan yang kuat yang berorientasi pada kualitas produk dikarenakan produk-produk yang hanya memiliki kualitas yang standar akan menghadapi tekanan harga, sebaliknya produk-produk yang berkualitas baik tidak akan mengalami hal yang demikian dikarenakan produk-produk yang berkualitas baik memiliki nilai tambah yang tinggi. (Yusaburo Mogi, *Strong Leadership Needed to Kick-Start Economic Growth*, 29: 2004).

Kebijakan sumber daya manusia yang perlu ditempuh untuk memberdayakan tim adalah sistem reward yang didasarkan tim, pelatihan lintas anggota tim pada pekerjaan didalam timnya dan diluar tim yang lain, bertanggung jawab terhadap penarikan, pelatihan, hukuman dan pemberhentian tenaga kerja serta evaluasi rekan kerja. Aspek-aspek struktur social yang diperlukan untuk meningkatkan pemberdayaan tim meliputi dukungan dari departemen dan tim lain, berbagi informasi strategik yang penting, akses

terhadap sumber daya tim lain, frekuensi komunikasi dengan tim lain serta pengembangan aturan dan kebijakan tim.

Ketika seorang bekerjasama dalam tim maka interaksi sosialnya tertuju pada isu-isu yang terkait dengan tugas (task-related issues) sebagaimana halnya isu-isu hubungan (relationship issue). Salah satu alasan mengapa tim dapat bekerja secara efektif dikarenakan tim tersebut mampu mengembangkan iklim kelompok yang saling mempercayai, positif yang diselesaikan pada norma, nilai dan kedekatan antar personal. (De Dreu and Van Vianen, *Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams*, 21: 2001). Demikian pula halnya, salah satu alasan yang menyebabkan sebuah tim gagal menjadi produktif dikarenakan kegagalannya dalam mengembangkan iklim tim yang positif serta sebaliknya justru mengembangkan konflik hubungan (relationship conflict) yakni konflik yang terkait dengan isu-isu antar pribadi, norma, dan nilai-nilai politik serta selera pribadi (De Dreu and Van Vianen, *Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams*, 22: 2001). Konflik menjadikan salah satu tantangan bagi sebuah tim dalam mengembangkan efektifitasnya, yang mana konflik itu sendiri merupakan ketegangan diantara para anggota dalam sebuah tim dikarenakan perbedaan yang sesungguhnya atau diperselisihkan. Konflik tersebut mampu berpengaruh secara positif dan negative. Pengaruh positifnya diantaranya adalah meningkatnya inovasi dan semakin efektifnya hubungan antar personal, sedangkan efek negatifnya adalah menurunnya efektifitas tim, berkurangnya kesejahteraan dan meningkatnya tingkat perputaran. Menurut Amason et. Al (dalam De Dreu and Van Vianen, *Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams*, 22: 2001). , konsekuensi negative konflik terhadap efektifitas dan kesejahteraan tim terjadi

ketika konflik tersebut dikaitkan dengan antar personal dalam sebuah tim (relationships conflict). Dutsch (1973) dalam *Theory of Cooperation and Competition*, membedakan dua respon terhadap konflik, yaitu respon kompetitif dan respon kooperatif (De Dreu and Van Vianen, *Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams*, 22: 2001). Selanjutnya Horney's (1945) mengemukakan respon terhadap konflik kedalam tiga taksonomi, yaitu *moving forward*, *moving against*, dan *moving away* (De Dreu and Van Vianen, *Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams*, 22: 2001). Putnam dan Wilson (1982), mengemukakan tiga respon terhadap konflik, yaitu "collaborating, contending, dan avoiding" (dalam De Dreu and Van Vianen, *Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams*, 22: 2001). Collaborating merupakan bentuk kerjasama dengan pihak lain, serta mencoba untuk menemukan solusi yang bisa di terima semua pihak, sedangkan contending berarti mencoba untuk memaksakan kemauan, pengharapan dan perspektif pada orang lain. Avoiding berarti : upaya menghindari isu-isu konflik dan mengabaikan persoalan dalam sebuah tim.

### **Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Ilgen dan Hollenbeck (1991) peran menghadirkan pola perilaku yang ditentukan (Kidder and Parks, *The good soldier: who is s(he)?*, 940: 2001). Semua karyawan dalam organisasi menduduki multiple peran, dimana keduanya ada didalam dan diluar organisasi. Peran-peran ini apakah peran pekerjaan (insinyur, kontraktor, perawat) peran yang dianggap berasal dari gender, ras, etnik, atau peran hubungan (pasangan, ibu, anak laiki-laki) merupakan sentral bagaimana kita berpikir dan membuat

pertimbangan tentang kinerja seseorang ( Kidder and Parks, The good soldier: who is s(he)?, 940: 2001). Peran menciptakan ekspektasi atas apa yang akan mereka lakukan, termasuk ekspektasi atas peran OCB yang akan diperankan dalam organisasinya. Dalam lingkungan kerja, peran organisasional menciptakan ekspektasi kebutuhan perilaku untuk melakukan pekerjaan yang ada, seperti sebagai manager atau dokter. Peran gender juga menciptakan ekspektasi dari kebutuhan perilaku untuk memenuhi peran, dalam kasus ini peran wanita atau pria. Sebagai bagian dari “rules” dari sistem sosial dimana laki-laki dan perempuan berinteraksi, peran gender dikonstruksikan sebagai ekspektasi tentang perilaku yang sesuai dengan member dari jenis kelamin. Contohnya, laki-laki kelihatan lebih agresif dan perempuan lebih pasif. Sebagaimana halnya peran gender, peran pekerjaan juga menciptakan pola perilaku dan performants dari pekerjaan yang dimiliki. Meskipun para periset sering mengasumsikan bahwa gender bukan *job related characteristic*, riset dalam *sex role spill over* telah mendemonstrasikan bahwa *gender base expectation of behavior* dapat menjadi *spill over* ditempat kerja tanpa memperhitungkan *actual job role*. *Spill over* ini sering terjadi ketika prosentase satu jenis kelamin lebih besar dalam satu pekerjaan dikarenakan gender role dalam mempengaruhi *work role* pada pekerjaan tersebut (Kidder and Parks, The good soldier: who is s(he)?, 942: 2001). Karena kepercayaan yang umum tentang norma gender dan adanya konflik akibat adanya penyimpangan dari ekspektasi yang ada, pria dan wanita cenderung memilih pekerjaan yang berhubungan dengan gender role mereka. Contoh pekerjaan maskulin adalah manager dan pekerjaan feminin adalah perawat.

Barnad (1938) merupakan orang yang pertama kali mengemukakan perlunya perilaku yang melebihi peran yang digariskan. Kemudian Katz dan Kahn (1987)

mengemukakan bahwa karyawan seharusnya tidak hanya berperilaku dalam peran yang sudah ditentukan tetapi mereka seharusnya bersedia untuk menggunakan perilaku spontan dan inovatif yang melebihi peran yang ditentukan untuk menjamin efektifitas dan vitalitas organisasi (Kidder and Parks, The good soldier: who is s(he)?, 942: 2001). Menurut Organ (1988), Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku yang bersifat bebas yang tidak secara langsung diberikan sistem reward formal dan secara agregat meningkatkan efektifitas organisasi (Kidder and Parks, The good soldier: who is s(he)?, 942: 2001). Menurut Organ (1988,) terdapat lima dimensi OCB. Dimensi tersebut adalah : *conscientiousness*, *altruism*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. (Kidder and Parks, The good soldier: who is s(he)?, 942: 2001). *Conscientiousness* merupakan perilaku seperti misalnya kehadiran dan kerajinan dalam pekerjaan dan juga melakukan pekerjaan dengan baik melalui perhatian terhadap detail pekerjaan secara sangat teliti. *Altruism* merupakan seluruh perilaku yang bersifat bebas yang memiliki pengaruh terhadap kesediaan memberikan bantuan spesifik terhadap orang lain terkait dengan permasalahan atau tugas yang relevan dengan organisasi. *Sportsmanship* mencakup perilaku-perilaku seperti misalnya berfokus pada apa yang benar dan bukannya pada apa yang salah pada organisasi. *Courtesy* mencakup perilaku seperti misalnya ikut merasakan bagaimana perilaku seseorang akan mempengaruhi pekerjaan orang lain, mencoba untuk menghindari penciptaan permasalahan bagi teman sekerja serta mempertimbangkan pengaruh tindakan seseorang terhadap teman sekerja. *Civic Virtue* mencakup perilaku-perilaku seperti misalnya membaca memo atau mendatangi pertemuan.

## Desain Organisasi

Terdapat banyak hal yang bisa diperoleh dari perhatian terhadap desain organisasi sebagai cara untuk mencapai kemajuan dalam produktifitas dan jasa yang berkualitas. Ketika unit administrative dihadapkan pada kebutuhan untuk menyediakan jasa-jasa yang baru atau lebih secara tetpat waktu, menghasilkan produk baru dan meningkatkan efisiensi atau produktifitas, maka desain organisasi menawarkan sebuah alat untuk mencapai hasil pada area tersebut. Sebagai tahap awal dalam memperhatikan desain organisasi maka harus dipahami terlebih dahulu perbedaan antara struktur dan proses organisasi (*structure and process*) (Optimizing Organization Design in the Future, Creth, 32;2000). Struktur organisasi dan proses saling terkait dan keduanya merupakan hal yang esensial dalam mempertahankan sebuah organisasi yang efektif tetapi keduanya berbeda. Oleh karenanya penting untuk mengenali bagaimana masing-masing memberikan kontribusi pada efektifitas organisasi. Struktur organisasi menjelaskan bagaimana tanggungjawab pekerjaan dibebankan dan bagaimana cara mengorganisasikan unit-unit, departemen dan divisi untuk menyelesaikan pekerjaan. Struktur organisasi memberikan kejelasan tanggung jawab individu dan kelompok bagi pemilik organisasi dan mereka yang dilayani oleh organisasi. Hal ini merupakan aspek formal dari organisasi dan merupakan basis stabilitas. Proses dalam sebuah organisasi menjelaskan bagaimana orang-orang menyelesaikan pekerjaannya dalam struktur yang sudah dibentuk. Proses ini terdiri dari hubungan pekerjaan, sistem komunikasi (formal dan informal) dan keterkaitan antara individu dan kelompok. Salah satu pendekatan yang digunakan untuk mendesain pekerjaan dan hubungan pekerjaan yang melibatkan struktur dan proses yang akan memenuhi kebutuhan akan suatu pekerjaan yang akan diselesaikan dalam cara-cara yang efektif dan efisien dikenal sebagai the networked organizations. Menurut Baker organisasi semacam itu dicirikan oleh fleksibilitas, control dan perencanaan yang terdesentralisasi dan hubungan lateral. (Optimizing Organization Design in the Future, Creth, 35;2000) Karakteristik struktural utama sebuah organisasi network adalah tingginya derajat integrasi lintas batas formal. Sebuah network organization dicirikan dengan berbagai hubungan dan aliansi, sejumlah proses yang dimainkan terhadap seluruh aktifitas organisasi dan berbagai struktur yang beroperasi secara simultan misalnya hierarkhi, tim, komite, kelompok penasehat, dan sejenisnya. Pada networked organization

diperlukan orang-orang yang memiliki ketrampilan komunikasi yang kuat dan kesediaan untuk melakukan negosiasi dan berkompromi. Sehingga dalam hal ini diperlukan sebuah sistem reward yang mampu memahami atau menilai usaha setiap orang yang produktif dalam lingkungan tersebut. Dalam hal ini juga diperlukan proses seleksi dan rekrutmen yang memungkinkan orang-orang yang baru akan memiliki kemampuan yang diperlukan untuk secara efektif berada dalam budaya network.

Selanjutnya dikemukakan sembilan test terhadap desain organisasi yang bisa digunakan untuk mengevaluasi struktur organisasi yang sudah ada atau menciptakan struktur organisasi yang baru (Do you have a Well-Designed Organization?, Gould & Campbell, 1972;2002). Empat test yang pertama disebut *fit test* dikarenakan mereka memberikan saringan awal bagi alternative desain organisasi, menguak apakah struktur organisasi mendukung strategi perusahaan, talent pool dan situasi. Kelima test berikutnya disebut sebagai *good desain test*. Test tersebut membantu perusahaan dalam menyaring sebuah desain yang prospektif melalui penentuan area permasalahan potensial yang mencakup keseimbangan diantara pemberdayaan organisasi dan control. Kesembilan rangkaian test tersebut akan membantu dalam merumuskan hirarkhi, control dan proses dalam jumlah yang cukup tepat bagi desain organisasi agar bisa bekerja secara lancar. Kesembilan test tersebut adalah sebagai berikut :

- *The market advantage test*, Apakah desain Anda mengarahkan manajemen memberikan perhatian yang cukup terhadap sumber-sumber keunggulan kompetitif dalam setiap pasar ?
- *The parenting advantage test*, Apakah desain Anda membantu induk corporate menambahkan nilai bagi organisasi ?
- *The people test*, Apakah desain organisasi Anda mencerminkan kekuatan, kelemahan, dan motivasi dari orang-orang Anda ?
- *The visibility test*, Sudahkan Anda mempertimbangkan seluruh kendala yang mungkin menghalangi implimentasi desain Anda ?
- *The specialist culture test* , Apakah desain Anda melindungi unit-unit yang membutuhkan budaya yang berbeda ?
- *The deficult link test*, Apakah desain Anda menyediakan solusi koordinasi bagi hubungan unit per unit yang mungkin akan menjadi masalah ?



- *The redundant hierarkhi test*, Apakah desain Anda memiliki terlalu banyak level induk dan unit ?
- *The accountability test*, Apakah desain Anda mendukung control yang efektif ?
- *The fleksibility test*, Apakah desain Anda memfasilitasi pengembangan strategi baru dan menyediakan fleksibilitas yang diperlukan untuk mengadopsi perubahan?

### **Pemberdayaan tim, OCB dan Desain Organisasi**

Organisasi modern sekarang ini yang mengedepankan *intellectual capital* (modal intelektual) memandang bahwa perusahaan-perusahaan atau organisasi yang akan memenangkan persaingan adalah perusahaan-perusahaan atau organisasi yang bisa menempatkan, menilai, merekrut dan mempertahankan orang-orang yang paling berbakat. Sesungguhnya pandangan tersebut masih bersifat mudah diperdebatkan (debatable) karena tidak selalu organisasi yang memiliki orang-orang yang berbakat berkinerja lebih baik karena kesuksesan sebuah organisasi (tim) tidak hanya bergantung pada kemampuan dan skill individual tapi juga kemampuan dan eksen dari anggota lain. Pandangan yang menyatakan bahwa organisasi yang memiliki individu-individu atau orang-orang yang berbakat adalah organisasi yang akan memenangkan arena kompetisi menyebabkan organisasi atau perusahaan mengarah pada perang bakat. Konsekuensi perang bakat yang menyebabkan lebih menekankan pada aspek individu dan bukannya pada aspek tim menimbulkan implikasi keperilakuan pada setiap individu yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Salah satu implikasinya adalah meningkatnya internal kompetisi masing-masing individu dalam organisasi dalam upaya untuk menjadi “star” dikarenakan posisi star mencirikan orang yang paling berbakat serta memiliki potensi untuk mendapatkan status dan gaji tertinggi dalam organisasi. Meningkatnya internal

kompetisi ini cenderung menyebabkan menurunnya perilaku individu untuk memberikan peran ekstra (*extra role behavior*) atau sering dikenal dengan perilaku OCB bagi peningkatan kinerja organisasi dikarenakan masing-masing individu dalam organisasi cenderung untuk mencapai posisi “star” serta memandang individu lain dalam organisasi sebagai competitor. Menurut Kirkman dan Rosen, dikemukakan bahwa tim yang berdaya (*empowered team*) merupakan tim yang mampu berbagi empat pengalaman yaitu potensi (*potency*), keberartian (*meaningfulness*), otonomi (*autonomy*), dan pengaruh (*impact*). Untuk mendapatkan *empowered team* diperlukan beberapa perubahan secara mendasar dalam organisasi. Perubahan tersebut diantaranya adalah perubahan pada bidang leadership, pada bidang kepemimpinan, pada bidang tanggung jawab produksi dan jasa, kebijakan pada manajemen sumber daya manusia dan struktur social (*Powering Up Team*, Kirkman and Rosen, 55: 2000). Sebagai akibat dari perubahan tersebut, akan terwujud sebuah pemberdayaan tim dalam organisasi sehingga setiap anggota organisasi merasa memiliki peran yang sama besar dalam memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya peran akan menghadirkan pola perilaku yang diharapkan bagi setiap anggota organisasi. Peran juga menciptakan ekspektasi atas apa yang akan mereka lakukan, termasuk ekspektasi atas peran OCB yang akan dimainkan dalam organisasinya. Sehingga dalam hal ini pemberdayaan tim dalam organisasi akan menciptakan peran yang akan mendasari perilaku dan ekspektasi atas peran OCB dalam organisasi.

Tantangan organisasi kedepan adalah organisasi harus inovatif, produktif, kreatif sehingga dalam konteks ini desain organisasinya adalah *humanising the human being* atau memanusiakan manusia. Kedepan organisasi dihadapkan pada permasalahan untuk

menyediakan produk atau jasa baru secara lebih cepat dan tepat waktu serta meningkatkan efektifitas dan produktifitasnya. Oleh karenanya, desain organisasi merupakan pendekatan yang akan menawarkan berbagai keuntungan dalam situasi dan kondisi tersebut. . Salah satu pendekatan yang digunakan untuk mendesain pekerjaan dan hubungan pekerjaan yang melibatkan struktur dan proses yang akan memenuhi kebutuhan akan suatu pekerjaan yang akan diselesaikan dalam cara-cara yang efektif dan efisien dikenal sebagai the networked organizations. Sebuah network organization dicirikan dengan berbagai hubungan dan aliansi, sejumlah proses yang sedang dimainkan terhadap keseluruhan aktifitas organisasi dan berbagai struktur yang beroperasi secara simultan misalnya hierarkhi, tim, komite, kelompok penasehat, dan sejenisnya. Pada networked organization diperlukan orang-orang yang memiliki ketrampilan komunikasi yang kuat dan kesediaan untuk melakukan negosiasi dan berkompromi. Upaya –upaya tersebut membutuhkan prasyarat pokok yakni pemberdayaan tim dalam organisasi, dikarenakan pemberdayaan tim memungkinkan usaha kolektif dalam network organization sehingga mampu mencapai tujuan melebihi penjumlahan dari usaha-usaha anggota tim itu sendiri atau menghasilkan sinergi.

## **Penutup**

Pandangan yang menyatakan bahwa organisasi yang memiliki individu-individu atau orang-orang yang berbakat adalah organisasi yang akan memenangkan arena kompetisi menyebabkan organisasi atau perusahaan mengarah pada perang bakat. Konsekuensi perang bakat yang menyebabkan lebih menekankan pada aspek individu dan bukannya pada aspek tim menimbulkan implikasi keperilakuan pada setiap individu

yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Salah satu implikasinya adalah meningkatnya internal kompetisi masing-masing individu dalam organisasi dalam upaya untuk menjadi “star” sehingga menyebabkan menurunnya perilaku individu untuk memberikan peran ekstra (*extra role behavior*) atau sering dikenal dengan perilaku OCB masing-masing individu dalam organisasi cenderung untuk mencapai posisi “star” serta memandang individu lain dalam organisasi sebagai competitor sehingga organisasi harus melakukan pemberdayaan terhadap timnya. Selanjutnya tantangan organisasi ke depan yang harus bersifat inovatif, produktif, kreatif serta dihadapkan pada permasalahan untuk menyediakan produk atau jasa baru secara lebih cepat dan tepat waktu serta peningkatan efektifitas dan produktifitasnya menyebabkan organisasi harus melakukan pemberdayaan tim untuk mendesain organisasinya agar mampu menyesuaikan dengan tantangan tersebut melalui pendekatan *network organization* yang mensyaratkan berbagai hubungan dan aliansi sejumlah proses yang sedang dimainkan terhadap keseluruhan aktifitas organisasi serta hubungan dalam berbagai struktur organisasi yang beroperasi secara simultan misalnya hierarki, tim, komite, kelompok penasehat, dan sejenisnya.

## **Daftar Pustaka**

- Bradley L. Kirkman, 2000, Powering Up Teams, Organizational Dynamics.
- Creth, 2000, Optimizing Organization Design in the Future, Educause Quarterly.
- Carsten K.W. De Dreu, Annelies E.M. Van Vianen, 2001, Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams, Jurnal of Organizational Behavior.
- Deborah L. Kidder, Judi McLean Parks, 2001, The good soldier : who is s(he)?, Jurnal of Organizational Behavior.
- Francis J. Yammarino, Fred Dansereau, Christina J. Kennedy, 2001, A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye, Organizational Dynamics
- Gareth R. Jones, 1987, Organization-Client Transaction and Organizational Governance Structures, Academy of Management Journal.
- Jeffrey Pfeffer, 2001, Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health, Organizational Dynamics.
- Katrina Burrus-Barbey, 2000, Review : Leadership, Global Management, and Future Challenges: An Interview with Peter Brabeck-Letmanthe, Chief Executive Officer of Nestle SA, Thunderbird International Business Review.
- Lloyd E. Sandelands, 2002, Male and Female in organizational behavior, Jurnal of Organizational Behavior.
- Michael Goold, Andrew Campbell, 2002, Do You Have a Well-Designed Organization?, Havard Bussiness Review.
- Susan J. Lambert, 2000, Added Benefits : The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal.
- Vicki L. Goodwin, J.C. Wofford, J. Lee Whittington, 2001, A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct, Jurnal of Organizational Behavior.
- Yuzaburo Mogi, 2004, Strong Leadership Needed to Kick-Stat Economic Growth, Japan Special Advertising Section.

