

PENGEMBANGAN ORGANISASI MELALUI TEAM BUILDING, KOMPETISI DAN KERJASAMA

Fachry

Dosen Fakultas Tarbiyah IAI Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Abstract :

To develop an organization basically is not an easy matter, because to do development there must be some things that change. Though not everyone likes change, so it is not rare to find an emotional reaction to the emergence of either rational or irrational from various parties at the time of the change. This often happens because they do not think beyond what has been achieved with what was supposed to be generated in a state that is not too different. And if they can form a team performance in the organization he leads, then any problems faced by the organization will be more easily overcome. In addition, the productivity will increase the team's performance, the time could be used more effectively, and the cost can be reduced expenditures. Competition occurs in the body of an organization (internal competition) on the one hand it is very prone to cause friction or conflict between members in it. However, it does not mean that the competition should be avoided but that must be done is to manage these conditions are good for the interests and progress of the organization in the future. With the creation of the competitive climate in the organization, each individual and work unit will try to show the best performance of self and the group.

Untuk mengembangkan sebuah organisasi pada dasarnya bukanlah suatu perkara yang mudah, karena untuk melakukan pengembangan pasti ada beberapa hal yang mengalami perubahan. Padahal tidak semua orang menyukai terjadinya perubahan, sehingga tidak jarang kita temukan munculnya reaksi emosional baik secara rasional maupun irrasional dari berbagai pihak di saat terjadinya perubahan. Hal ini sering terjadi karena mereka tidak berpikir melampaui apa yang telah dicapai dengan apa yang seharusnya dapat dihasilkan dalam keadaan yang tidak terlalu berbeda. Padahal jika mereka bisa membentuk sebuah kinerja tim dalam organisasi yang dipimpinnya, maka

persoalan apapun yang dihadapi oleh organisasi akan lebih mudah diatasi. Selain itu, dengan kinerja tim produktivitas akan meningkat, waktu yang digunakan bisa lebih efektif, dan biaya pun bisa ditekan pengeluarannya. Kompetisi yang terjadi dalam tubuh sebuah organisasi (internal competition) pada satu sisi sangat rawan menimbulkan pergesekan atau konflik antar anggota yang ada di dalamnya. Walaupun demikian, bukan berarti bahwa kompetisi tersebut harus dihindari tapi yang harus dilakukan adalah mengelola kondisi tersebut secara baik untuk kepentingan dan kemajuan organisasi di masa yang akan datang. Dengan terciptanya iklim kompetitif dalam organisasi, setiap individu maupun satuan kerja akan berusaha menampilkan kinerja yang terbaik dari diri maupun kelompoknya.

Keyword : Pengembangan Organisasi, Team Building, dan Kompetisi Kerjasama

Pendahuluan

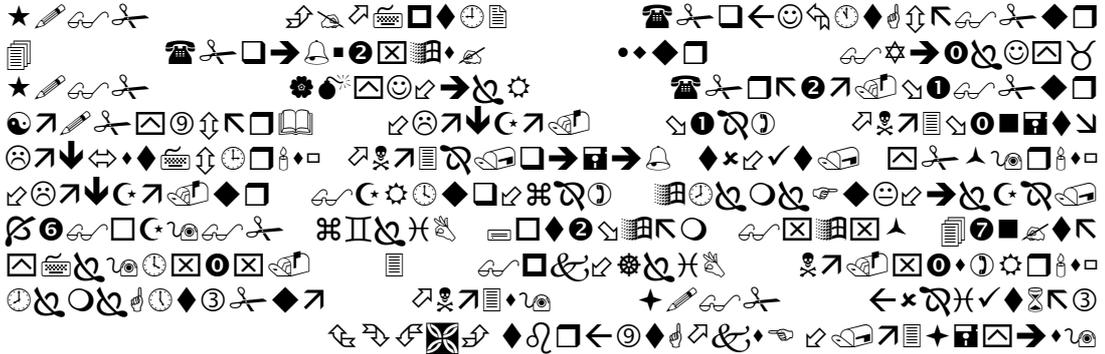
Kehidupan manusia sehari-hari tidak bisa terlepas dari organisasi. Baik berupa organisasi kerja, sekolah, sosial, maupun keagamaan. Bahkan, semenjak manusia terlahir ke dunia hingga dimasukkan ke liang lahat pun ia tidak bisa terlepas dari organisasi. Kadang terlibat sebagai karyawan, mahasiswa, klien dan sebagainya. Begitu kuatnya pengaruh organisasi hingga merasuki hamper seluruh aspek kehidupan manusia; agama, budaya, politik, ekonomi, sosial, etika, norma dan sebagainya. Kadang keberadaan organisasi tersebut memberi manfaat positif bagi orang yang terlibat di dalamnya dan kadangkala pula negatif. Adakalanya dikelola secara efektif dan efisien serta tanggap terhadap kebutuhan orang-orang yang terlibat dengannya adakalanya membuat frustrasi dan jengkel. Walaupun demikian, setiap orang yang berkepentingan dengan organisasi mereka harus tunduk pada ketentuan dan aturan-aturan organisasi di mana ia terlibat.

Secara sederhana, menurut Chester Barnard, organisasi dapat dikatakan sebagai “sebuah sistem aktivitas-aktivitas yang terkoordinasi secara sadar (Chester Barnard, 1996 : 3).” Definisi ini belumlah memadai untuk menemukan pemahaman yang utuh tentang organisasi, Stephen P. Robbins memandang bahwa organisasi bukan hanya merupakan sebuah sistem aktivitas atau kesatuan sosial yang dikoordinasikan, tetapi di sana juga terdapat batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar relatif yang terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dari kedua pengertian di atas tampak bahwa terbentuknya organisasi bukan semata-mata untuk mengkoordinasikan aktivitas atau membentuk satu kesatuan sosial secara sadar, tetapi juga organisasi yang terbentuk harus mempunyai tujuan yang ingin di capai, dimana tujuan tersebut, menurut James L. Gibson dkk., adalah tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu yang terpisah (James L. Gibson dkk, 1985). Dengan kata lain, tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien melalui tindakan-tindakan yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama. Dengan demikian, organisasi merupakan salah satu kebutuhan mendasar bagi umat manusia untuk bisa survive dalam kehidupan di dunia.

Keberadaan organisasi ini ternyata tidak luput dari perhatian Islam. Dalam beberapa ayat al-Quran, Allah SWT menekankan betapa pentingnya persatuan untuk mencapai suatu tujuan, dengan kata lain bahwa Islam juga memandang organisasi

sebagai salah satu unsur penting dalam kehidupan umat manusia. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Ali Imran ayat 103:



“Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk”.

Dari ayat ini jelas tergambar bahwa Allah menyukai orang yang bersatu dalam mencapai suatu tujuan daripada orang yang berpecah belah. Hal ini lebih jelas lagi tergambar dalam firman Allah SWT QS. Ash-Shaff ayat 4:



“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”

Selain al-Qur’an, hadits-hadits Rasulullah SAW pun juga banyak yang, baik secara tersurat maupun tersirat, mengandung anjuran untuk bersatu dalam organisasi. Seperti hadits yang diriwayatkan oleh at-Thabrani dari Ibnu Umar RA, bahwa Rasulullah SAW bersabda: “Hendaknya kamu berpegang pada jama’ah, dan kamu jauhilah perpecahan (menyendiri), karena sesungguhnya setan itu bersama orang menyendiri, dan ia menjauhkan diri dari dua orang. Barangsiapa yang ingin tinggal di surga, maka hendaklah ia menepati (mengikuti) jama’ah”. Dalam hadits lain yang diriwayatkan oleh Imam Ahmad dari Abi Dzarr RA bahwa Rasulullah SAW pernah bersabda: “Dua lebih baik daripada satu, dan tiga lebih baik daripada dua, dan empat lebih baik daripada tiga, maka hendaklah kamu berpegang pada jama’ah, karena sesungguhnya Allah Ta’ala itu tidak akan mengumpulkan umat melainkan atas petunjuk yang benar.” Bahkan dalam hadits yang lain dari Ibnu Abbas RA secara singkat dan tegas Rasulullah SAW bersabda bahwa “Tangan Allah itu beserta jama’ah”.

Dari ayat dan hadits di atas, nampak jelas sekali bahwa Allah dan Rasul-Nya sangat tegas menginginkan umatnya untuk bersatu dalam memikirkan dan mengerjakan sesuatu, dan yang menjadi wadah persatuan itu adalah jama’ah atau organisasi. Demi tercapainya tujuan yang diinginkan jama’ah atau organisasi maka orang-orang yang terlibatnya didalamnya sudah seharusnya tunduk dan taat pada peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi berdasarkan kesepakatan bersama. Bukan hanya itu, mereka

juga dituntut untuk memberikan kontribusinya secara maksimal bagi kepentingan organisasi.

Tuntutan itu akan menjadi lebih besar lagi, jika posisi seseorang dalam organisasi adalah sebagai ketua atau pemimpin, baik sebagai pimpinan puncak maupun pimpinan kelompok atau tim. Ia dituntut untuk berbuat lebih dari pada anggota biasa. Seorang pimpinan, selain dituntut untuk mengikuti peraturan dan ketentuan serta memberikan kontribusi bagi organisasi, ia juga dituntut untuk mempertahankan keberlangsungan perjalanan organisasi serta dituntut untuk mampu mengembangkannya secara maksimal. Pemimpin tidak bisa berlepas begitu saja dari tanggung jawabnya. Dalam Islam sendiri memandang bahwa saat orang memegang posisi sebagai pimpinan maka ia mempunyai tanggung jawab untuk memimpin pengikutnya ke arah yang benar, pemimpin bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan dan arahan sehingga pengikutnya tidak menyimpang dari tujuan yang telah digariskan. Bukan hanya itu, kelak si pemimpin pun akan dimintai pertanggungjawabannya dalam mengemban tugas kepemimpinan tersebut. Sebagaimana diriwayatkan Imam Bukhari dan Muslim bahwa Rasulullah SAW pernah bersabda “*Setiap kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu sekalian bertanggungjawab terhadap orang yang kamu pimpin.*”

Dalam kaitannya dengan organisasi yang kita kenal pada saat ini, baik itu organisasi sosial maupun yang lainnya. Bercermin dari apa yang telah digariskan Rasulullah SAW di atas, maka setiap orang yang memimpin sebuah organisasi ia berkewajiban membawa organisasinya serta orang-orang yang terlibat di dalamnya mencapai tujuan serta ia juga berkewajiban menjaga eksistensi organisasi tersebut. Apalagi organisasi tersebut hidup di tengah-tengah kancah perubahan yang terjadi secara terus-menerus, persaingan yang semakin meningkat, serta menghadapi situasi kerja dan pasar yang semakin beragam. Sehingga, tanggung jawabnya pun akan semakin berat dan besar. Mau tidak mau pemimpin organisasi harus menyesuaikan organisasi dengan perubahan dan perkembangan situasi tersebut.

Menghadapi kondisi demikian, dibutuhkan seorang pemimpin yang tidak hanya menduduki posisi sebagai pimpinan, tetapi pemimpin yang benar-benar memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*) yang berkualitas. Dalam hal ini Beach dan Reinhartz mengidentifikasi beberapa ciri kepemimpinan yang berkualitas yang seharusnya dimiliki oleh seorang pimpinan (Judy Reinhartz, 2004 : 14):

1. Memiliki kemampuan untuk menciptakan budaya organisasi yang akan menjadi pedoman bagi seluruh anggotanya. Dengan kemampuan tersebut, seorang pemimpin dapat mempengaruhi persepsi, pandangan dan cara kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut, karena budaya organisasi, menurut Robbins, merupakan suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang akan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Stephen P. Robbins, 279). Sistem pengertian bersama inilah yang akan menjadi nilai bagi sebuah organisasi.
2. Memiliki kemampuan mempergunakan kecakapan interpersonal dalam rangka membangun kepercayaan dan kerjasama dengan pihak lain. Kecakapan interpersonal yang dimaksud adalah kecakapan dalam membina hubungan atau bersosialisasi dengan orang lain (Gordon Dryden, 2000 : 345). Dengan kecakapan tersebut seorang pemimpin akan lebih mudah membina hubungan baik dengan para bawahan dan rekan kerjanya serta dalam menjalin kerjasama dengan pihak lain.
3. Memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan misi, tujuan dan strategi-strategi. Kemampuan berkomunikasi bukan hanya berarti kemampuan

menyampaikan informasi dan ide-ide kepada orang lain/bawahan, tetapi juga kemampuan untuk memahami apa yang disampaikan. Sebesar apapun ide yang dimiliki tetapi jika tidak dipahami orang lain maka tidak akan berarti apa-apa.

4. Memiliki kemampuan untuk menunjukkan integritas pribadi serta tanggungjawab dalam berinteraksi dengan pihak lain.
5. Memiliki kemampuan mendiagnosa permasalahan, memilih prosedur berdasarkan pertimbangan yang wajar serta kemungkinan resiko yang ditimbulkannya
6. Memiliki kemampuan untuk bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Dengan kemampuan-kemampuan tersebut diharapkan pemimpin akan mampu membawa organisasi menggapai kesuksesan. Karena keberhasilan dan kesuksesan serta kualitas sebuah organisasi, atau setiap kelompok dalam organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinannya. Seorang pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengantisipasi perubahan, dengan sekuat tenaga memanfaatkan kesempatan, memotivasi pengikut mereka untuk mencapai produktivitas yang tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk, dan mendorong organisasi ke arah sasaran-sasarannya. Dan yang terpenting bagi seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan orang-orang yang berada dibawahnya menuju ke arah tujuan atau sasaran yang diinginkan.

Pengembangan Organisasi (Organizational Development)

Dalam pengertian yang terbatas, pengembangan organisasi secara khusus berhubungan dengan semacam bentuk pelatihan kepekaan; sementara dalam pengertian yang lebih luas dan menyeluruh, pengembangan organisasi berkaitan dengan setiap upaya terencana yang sistematis untuk memperbaiki efektivitas organisasi melalui penerapan konsep ilmu pengetahuan, teori, dan pendekatan berlandaskan perilaku (James G. Gibson, 1997 : 237). Pengembangan yang dilakukan dalam sebuah organisasi bisa dilakukan dengan memusatkan perhatian pada cara sebuah organisasi disusun, perilaku pegawai, atau teknologi yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

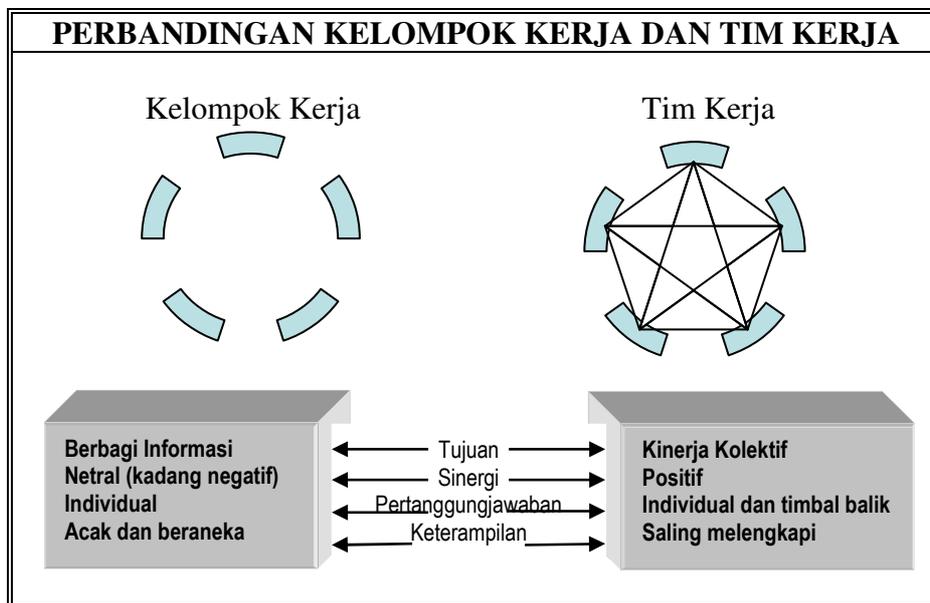
Untuk mengembangkan sebuah organisasi pada dasarnya bukanlah suatu perkara yang mudah, karena untuk melakukan pengembangan pasti ada beberapa hal yang mengalami perubahan. Padahal tidak semua orang menyukai terjadinya perubahan, sehingga tidak jarang kita temukan munculnya reaksi emosional baik secara rasional maupun irrasional dari berbagai pihak di saat terjadinya perubahan. Penolakan itu terjadi, menurut, John P. Kotter dan Leonard A. Schlinger, secara umum setidaknya didasari oleh empat alasan. *Pertama*, kepentingan pribadi yang picik, mereka khawatir kehilangan sesuatu yang bernilai bagi mereka. Baik itu kehilangan kekuasaan, sumber daya, kebebasan mengambil keputusan, persahabatan, maupun prestise. Mereka lebih memperdulikan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi. *Kedua*, salah pengertian dan kurang percaya. Jika orang tidak sepenuhnya memahami mengapa terjadi perubahan dan apa pengaruh dari perubahan tersebut. *Ketiga*, penilaian yang berbeda. Seringkali terjadi perbedaan pandangan dalam menyikapi perubahan yang terjadi. Para pemrakarsa memandang perubahan yang dilakukan sebagai hal yang positif, sedangkan yang lainnya memandang sebagai sesuatu yang negatif bahkan hal yang mengancam eksistensinya di organisasi. *Keempat*, toleransi yang rendah terhadap perubahan. Hal ini dikarenakan, selain untuk menyelamatkan diri dari pengaruh terjadinya perubahan tersebut, mereka takut tidak bisa lagi mengembangkan keahlian baru untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Menyikapi kondisi yang demikian seyogyanya dibutuhkan usaha jangka panjang serta dukungan dari semua pihak khususnya manajemen puncak dalam proses pencarian solusi terbaik dari setiap permasalahan yang dihadapi serta dukungan terhadap proses pembaharuan yang dilakukan. Hal ini sangat penting artinya bagi pengelola agar pengembangan organisasi ke arah yang diharapkan bisa tercapai. Selain itu, para pengelola juga perlu memperhatikan karakteristik pengembangan organisasi, sebagaimana yang digariskan oleh Newton Margulies dan Anthony P. Raia. Menurut mereka, pengembangan organisasi seharusnya memiliki karakteristik berikut :

1. *Terencana*, Pengembangan organisasi mencakup penetapan ntrujuan, penetapan, pemantauan, dan pelaksanaan tindakan perbaikan apabila diperlukan.
2. *Berorientasi masalah*. Pengembangan Organissasi berupaya menerapkan teori dan penelitian dari sejumlah disiplin, termasuk ilmu prilaku, untuk memecahkan permasalahan organisasi
3. *Mencerminkan pendekatan sistem*. Pengembangan Organisasi adalah pendekatan sistemik dan sistematis. PO merupakan cara untuk lebih mengaitkan sumber daya manusia dan potensi organisassi dengan teknologi, struktur dan proses manajemennya.
4. *Merupakan bagian integral dari proses manajemen*. PO bukanlah sesuatu yang dilakukan terhadap organisasi oleh pihak luar. PO merupakan cara mengelola proses perubahan organisasi.
5. *PO bukan strategi "mapan"*. PO adalah proses berkelanjutan yang berlangsung terus menerus
6. *Berfokus pada peningkatan*. PO menekankan peningkatan. PO tidak sekedar ditujukan pada organisasi yang "sakit" atau organisasi yang "sehat". PO merupakan peningkatan yang bermanfaat bagi semua organisasi umumnya.
7. *Berorientasi tindakan*. Fokus PO adalah penyelesaian dan hasil.
8. *Berdasarkan teori dan praktek yang sehat*. PO bukan tipu muslihat atau pekerjaan iseng. PO berdasarkan teori dan penelitian dari sejumlah disiplin (James L. Gibsons, 1996 : 238-239).

Team Building

Selama ini banyak orang yang beranggapan bahwa sebuah tim tidak ada bedanya dengan kelompok. Padahal di antara keduanya memiliki perbedaan yang sangat signifikan. Dalam sebuah kelompok biasanya hubungan yang dibangun hanya sebatas berinteraksi untuk membagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota dalam bidang tanggungjawabnya. Sedangkan tim kerja merupakan kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual (Stephen P. Robbins, 1996 : 325). Kesalahan pandangan ini tentu saja akan berimplikasi terhadap kinerja tim dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sehingga tidak jarang masih banyak tim-tim yang dibangun tidak bisa menjelma menjadi sebuah tim yang solid karena dalam pelaksanaannya masih cenderung bersifat kelompok. Perbedaan lebih jelas antara keduanya, menurut Robbins, dapat dilihat pada matrik berikut (Stephen P. Robbins, 1996 : 326).



Berdasarkan matrik di atas tampak jelas bahwa kinerja antara kelompok dengan tim sama sekali berbeda bahkan cenderung bertolak belakang. Para pemimpin atau manajer dalam sebuah organisasi, kebanyakan sudah merasa puas jika berhasil membangun sebuah kinerja kelompok. Hal ini sering terjadi karena mereka tidak berpikir melampaui apa yang telah dicapai dengan apa yang seharusnya dapat dihasilkan dalam keadaan yang tidak terlalu berbeda. Padahal jika mereka bisa membentuk sebuah kinerja tim dalam organisasi yang dipimpinnya, maka persoalan apapun yang dihadapi oleh organisasi akan lebih mudah diatasi. Selain itu, dengan kinerja tim produktivitas akan meningkat, waktu yang digunakan bisa lebih efektif, dan biaya pun bisa ditekan pengeluarannya.

Berkaitan dengan pembinaan tim, seorang manajer hendaknya mempertimbangkan kegiatan yang mencakup penetapan tujuan, pengembangan hubungan antarpribadi di antara anggota tim, analisis peran-peran untuk memperjelas peran dan tanggung jawab tiap anggota, dan analisis proses tim (Stephen P. Robbins, 1996 : 344). Tentu saja, pengembangan tim dapat memberi tekanan atau menyisihkan aktivitas-aktivitas tertentu, tergantung pada usaha pengembangan dan masalah-masalah tertentu yang dihadapi tim. Akan tetapi pada dasarnya pengembangan tim mencoba untuk mempergunakan interaksi yang tinggi di antara anggota kelompok untuk meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan (Stephen P. Robbins, 2002 : 317).

Seorang pemimpin yang menginginkan terjadinya efektifitas dalam organisasi harus menempatkan kerjasama tim pada posisi yang utama. Selain itu seorang pemimpin juga harus memahami cara mentransformasikan kelompok agar menjadi sebuah tim yang produktif. Jika pemimpin tidak mengutamakan kerjasama tim serta tidak mampu mentransformasikan kelompok menjadi sebuah tim yang produktif, maka efektifitas tidak akan pernah terjadi. Kerjasama tim memerlukan usaha untuk mengembangkannya, dan upaya terus menerus untuk memeliharanya agar hasil yang diperoleh sebanding (Robert B. Maddux, 2001 : 11).

Dalam upaya membangun tim yang produktif, seorang pemimpin tim, menurut Maddux, seyogyanya melakukan hal-hal berikut (Robert B. Maddux, 2001 : 7-8):

1. Memiliki visi tentang apa yang dapat dicapai seseorang dalam sebuah tim. Dapat berbagi visi dan mengambil tindakan yang cepat.
2. Bersikap proaktif dalam setiap relasi. Menunjukkan gaya pribadi. Dapat membangkitkan kegairahan dalam bertindak. Menginspirasi kerja tim dan membangun suasana yang saling mendukung.
3. Dapat membuat orang lain terlibat dan memiliki ikatan. Memudahkan orang lain melihat kesempatan dalam kerja tim. Memungkinkan orang lain untuk berprestasi.
4. Mencari orang-orang yang mau maju dan dapat bekerja secara konstruktif dengan anggota tim lainnya. Merasa memiliki peran untuk mendorong dan memudahkan perilaku tersebut.
5. Memandang pemecahan masalah sebagai tanggung jawab anggota tim.
6. Berkomunikasi secara utuh dan terbuka. Menyambut baik pertanyaan-pertanyaan. Memperbolehkan tim untuk melakukan penyaringan informasi sendiri.
7. Menengahi konflik sebelum menjadi destruktif.
8. Mengupayakan agar kemajuan perorangan dan tim dapat dikenali pada saat yang tepat dan benar
9. Menjaga komitmen dan sebaliknya menmgharapkan hal yang sama dari orang lain.

Kompetisi dan Kerjasama Organisasi

Kompetisi dan kerjasama merupakan keniscayaan bagi organisasi yang ingin maju dan berkembang, baik kompetisi dan kerjasama yang bersifat internal (dalam organisasi) maupun eksternal (luar organisasi). Kedua hal ini dianggap penting mengingat semakin kompleks dan beragamnya perubahan yang terjadi pada saat ini. Baik perubahan dalam sistem kerja, persaingan pasar, maupun kemajuan dalam bidang teknologi dan informasi. Kondisi yang demikian menuntut organisasi untuk selalu mengikuti perubahan dan perkembangannya, dan tentu saja kedua faktor di atas akan menjadi pendorong bagi organisasi untuk dapat eksis dalam mengikuti perubahan dan perkembangan tersebut. Organisasi yang mengenyampingkan faktor kompetisi akan cepat merasa puas terhadap hasil yang ada (*self sufficient*) sehingga proses inovasi kadang mengalami stagnasi dan terhenti. Demikian pula tanpa adanya kerjasama dengan pihak lain organisasi akan menjadi *single fighter* sehingga beban perjuangannya pun akan semakin berat.

Kompetisi yang terjadi dalam tubuh sebuah organisasi (*internal competition*) pada satu sisi sangat rawan menimbulkan pergesekan atau konflik antar anggota yang ada di dalamnya. Walaupun demikian, bukan berarti bahwa kompetisi tersebut harus dihindari tapi yang harus dilakukan adalah mengelola kondisi tersebut secara baik untuk kepentingan dan kemajuan organisasi di masa yang akan datang. Dengan terciptanya iklim kompetitif dalam organisasi, setiap individu maupun satuan kerja akan berusaha menampilkan kinerja yang terbaik dari diri maupun kelompoknya. Selain itu, yang tidak kalah pentingnya adalah kompetisi yang terjadi di luar tubuh organisasi (*external competition*). Kompetisi yang dimaksud adalah kompetisi yang terjadi antar organisasi, baik organisasi yang sejenis maupun yang tidak. Kompetisi bagi organisasi bukan berarti berusaha untuk menjatuhkan saingan dengan berbagai macam cara, tetapi kompetisi yang dimaksud bertujuan untuk memberikan produk dan layanan terbaik bagi konsumen maupun bagi anggota organisasi itu sendiri.

Selain berkompetisi, organisasi juga perlu menjalin kerjasama yang baik, baik kerjasama dalam tubuh organisasi itu sendiri maupun kerjasama dengan organisasi-organisasi lainnya. Kerjasama dalam tubuh organisasi di sini bukan berarti hanya sekedar bekerja bersama-sama, di tempat yang sama dan pada waktu yang bersamaan. Karena bisa saja mereka hanya memikirkan pekerjaan mereka masing-masing tanpa menghubungkan pekerjaannya itu dengan pekerjaan orang lain dalam rangka mencapai tujuan bersama. Mereka mungkin saling Bantu, tetapi terbatas dalam hal-hal teknis dan bukan semangat koordinatif, dalam semangat tim sebagai kesatuan kerja yang merasa mempunyai misi bersama. Tetapi kerjasama yang dimaksud adalah bahwa tiap-tiap individu tahu perannya dalam keseluruhan atau bagian-bagian organisasi untuk mencapai tujuannya dan mampu melaksanakannya. Bersamaan dengan itu, ia mengetahui peran masing-masing rekan sekerjanya dan tahu hubungan perannya sendiri dengan peran rekan-rekan sekerjanya, dan secara bersama-sama melakukan tugas yang saling mendukung serta membawa organisasi ketujuan yang hendak dicapai (Agus M. Hardjana, 1999 : 49-50).

Kerjasama antar organisasi pun pada saat sekarang ini merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindari lagi. Hal ini, menurut Indrawijaya, diakibatkan semakin kompleksitasnya hubungan antar organisasi. Organisasi yang tidak mau menjalin kerjasama dengan organisasi lainnya, sebagaimana dikatakan sebelumnya, akan memikul beban yang lebih berat yang akan membuatnya sukar untuk berkembang (Adam Ibrahim Indrawijaya, 1989). Bagi organisasi, kerjasama bisa dilakukan dengan organisasi manapun baik yang sejenis maupun tidak selama jalinan kerjasama tersebut saling menguntungkan. Sebagai contoh, sebuah lembaga pendidikan bisa saja menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan lainnya untuk bisa menggapai kemajuan secara bersama-sama. Selain itu, ia juga bisa menjalin kerjasama dengan organisasi-organisasi yang membutuhkan tenaga kerja dari lulusan lembaga pendidikan yang dikelolanya, seperti perusahaan-perusahaan, instansi-instansi, yayasan-yayasan dan sebagainya. Semakin banyak jalinan kerjasama yang dilakukannya akan semakin meningkat pula kredibilitas organisasi tersebut di mata para konsumennya. Sehingga akan lebih memudahkan organisasi menggapai tujuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Judy Reinhartz dan Don M. *Kerja bagi Para Eksekutif Muda*, Yogyakarta, Kanisius, 1999, Beach, *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*, Pearson Education, Inc: USA, 2004.
- James L. Gibson, et.al, *Fundamental of Management*, Alih Bahasa Sularno Tjiptowardoyo dan Imam Nurmawan, *Manajemen* , Jakarta, Erlangga, 1997.
- James L. Gibson, et.al, *Organisasi*, Jakarta, Erlangga, 1996.
- Stephen P. Robbins, *Prilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Jakarta, PT. Prehallindo, 1996.
- Stephen P. Robbins, *Prilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, jilid 2, Jakarta, PT. Prehallindo, 1996.
- Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Prilaku Organisasi*, Jakarta, Erlangga, 2002.
- Robert B. Maddux, *Team Building*, alih bahasa oleh Kristiabudi P. Hananto, *Team Building: Terampil Membangun Tim Handal*, Jakarta, Erlangga, 2001.
- Adam Ibrahim Indrawijaya, MPA, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Penerbit Sinar Baru. Bandung, 1989.
- Agus M. Hardjana, *Inspirasi Kerja bagi Para Eksekutif Muda*, Yogyakarta, Kanisius, 1999.