

## PERILAKU ORGANISASIONAL (Kajian Teoritik Kinerja Individu dalam Organisasi)

Oleh : Jahny Sast

Studi tentang perilaku organisasional adalah perkembangan lanjut dari pendekatan perspektif teoritik-makro yang dikenal sebagai pendekatan tradisional *Scientific Management (Taylor)*, Prinsip-prinsip Administrasi (Fayol), dan Teori Birokrasi (Weber). Pendekatan tradisional di atas memberi kontribusi dalam studi manajemen di antaranya; (1) rasionalitas dalam manajemen (sebelumnya tidak dikenal), (2) peningkatan produktivitas dan kualitas keluaran (*output*), (3) mekanisme administrasi dalam organisasi, (4) pembagian pekerjaan, (5) fondasi efisiensi metoda kerja dan organisasi, (6) prinsip-prinsip umum manajemen.

Namun demikian, pendekatan tradisional di atas hanya menekankan pada aspek formalitas aturan, spesialisasi pekerjaan, pembagian wewenang dan tanggungjawab, sementara perhatian terhadap peran penting individu dan perbedaan kebutuhan sosial individu di dalam organisasi cenderung diabaikan. Bennet (1994) menegaskan bahwa pendekatan klasik cenderung memperlakukan individu di dalam organisasi hanya sebagai alat pencapaian tujuan organisasi. Hal ini tampak pada mekanisme organisasi yang sangat mekanistik. Manusia hanya dimotivasi

Tahun 1970-an berkembang pendekatan baru dengan perspektif mikro-teoritik yang dikenal dengan istilah pendekatan perilaku organisasional (*Organizational Behavior Approach*). Pendekatan ini

dengan penghargaan berupa besarnya imbalan uang.

Pendekatan hubungan kerja manusiawi (*human relation approach*) yang berawal dari studi *Hawthorne*-nya Elton Mayo dan timnya dari Universitas Harvard memunculkan wacana baru seperti; (1) pentingnya hubungan antar manusia dalam perilaku kelompok, (2) kajian ulang hubungan antara gaji dengan motivasi, (3) sikap individualistik manusia yang dipertanyakan kembali, (4) adanya keterkaitan antara sistem teknikal dan sistem sosial, dan (5) hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas.

Akan tetapi, pendekatan Elton Mayo ini cenderung mengenyampingkan struktur organisasi sebagai wadah aktivitas manusia. Organisasi dipandang sebagai sistem tertutup yang steril dari pengaruh lingkungannya, Kekuatan politik, ekonomi, dan lingkungan diabaikan, tanpa penjelasan bagaimana pengaruh kesatuan kerja terhadap sikap dan perilaku individu, meremehkan peran motivator, mengabaikan keinginan individu di dalam mengambil keputusan dan inisiatif dalam memutuskan cara kerjanya sendiri, studi ini hanya memusatkan pada pengaruh kelompok kecil, namun mengabaikan pengaruh sosial secara lebih luas.

menurut Thoha(1990) berhubungan secara langsung dengan pengertian, peramalan, dan pengendalian terhadap perilaku orang-orang di dalam organisasi, dan pengaruh perilaku mereka di dalam

usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian studi tentang pendekatan perilaku organisasional dapat diperinci menjadi; (1) mengkaji berbagai elemen yang mempengaruhi perilaku manusia di dalam organisasi, (2) mengenali bahwa tindakan individu selain dipengaruhi oleh pekerjaannya juga oleh atasannya, (3) memusatkan pada kebutuhan manajemen untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dalam organisasi dalam dijalankan.

Dengan demikian pendekatan ini mengusulkan beberapa cara agar usaha-usaha individu bisa dikoordinir untuk mencapai tujuan organisasi. Gibson (1985) memberikan beberapa catatan penting seperti (1) cara berpikir; tingkat analisis pada level individu, kelompok, dan organisasi, (2) Lintas Bidang; memanfaatkan berbagai disiplin, model, teori, dan metoda dari disiplin yang ada, (3) orientasi kemanusiaan; manusia dengan segala sikapnya, perilaku, persepsi, kapasitas, perasaan, dan tujuan

### Manajemen Masa Depan

Persoalan manajemen masa kini dan masa yang akan datang adalah tantangan untuk selalu melakukan perubahan. Drucker pernah menuliskannya dengan kata-kata yang indah sekali bahwa “yang abadi adalah perubahan itu sendiri” artinya tidak ada yang permanen, apa yang dianggap baik hari ini, esok atau lusa sudah akan ketinggalan jaman. Ketatnya persaingan memunculkan istilah lingkungan yang bergejolak dan sulit diprediksi, ketidakpastian (*uncertainty*) yang bakal terus menghadirkan pesaing-pesaing baru dan perubahan lingkungan persaingan itulah yang bakal dihadapi oleh organisasi.

Dengan demikian hanya organisasi yang mampu bertahan hidup dan

sebagai nilai utama, (4) orientasi kinerja; selalu mengarah pada kinerja, (5) lingkungan di luar organisasi; pengaruh lingkungan eksternal terhadap perilaku organisasional, (6) pentingnya metoda ilmiah dalam mempelajari variable dan hubungan, (7) orientasi aplikasi; memusatkan perhatian terhadap berbagai masalah yang muncul dalam konteks manajemen organisasi.

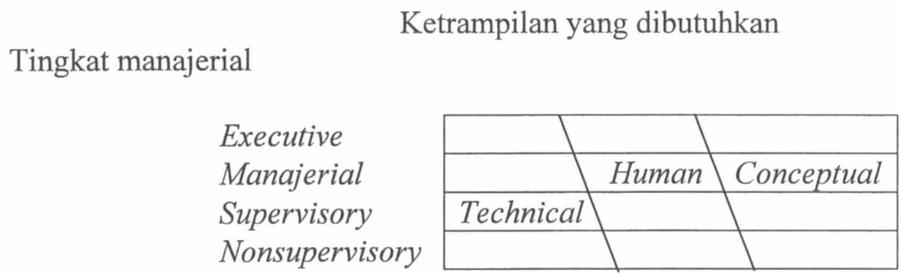
Berdasarkan uraian di atas, dapat digaris bawahi bahwa pendekatan perilaku organisasional merupakan multidisiplin, integral, komprehensif, dan pendekatan manusiawi sebagai intinya, pendekatan yang memandang organisasi sebagai suatu sistem sosial, sehingga organisasi tidak lagi dipandang sebagai alat belaka dalam upaya untuk memperbaiki produktivitas dan dalam arti luas tidak hanya memberikan tekanan pada desain dan struktur organisasi saja, tetapi lebih pada manusianya.

berkembanglah yang akan menjadi organisasi yang efektif dan memiliki kapabilitas kinerja (*performance capability*) dengan pusat perhatiannya pada kualitas dan kepuasan pelanggan, mampu merespon secara cepat perubahan lingkungan, inovatif, mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang tepat, memiliki kerangka pemikiran yang luas (*global mindset*), mampu membangun jaringan kerja dengan kemitraan strategik, mampu mengatasi perubahan dalam manajemen, dan senantiasa mampu belajar berkesinambungan (Hersey, 1996).

Menurut Hersey (1996) kemampuan yang harus dimiliki manajer mencakup *technical skill*, *human skill*, dan

*conceptual skill*. *Technical skill* adalah kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metoda, teknik, dan perlengkapan yang diperlukan untuk melakukan peran tertentu yang bisa diperoleh melalui pendidikan, pengalaman, dan pelatihan. *Human skill* adalah kemampuan pemahaman

mengenai motivasi, dan penerapannya guna mencapai kepemimpinan yang efektif, sedangkan *Conceptual skill* adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh.



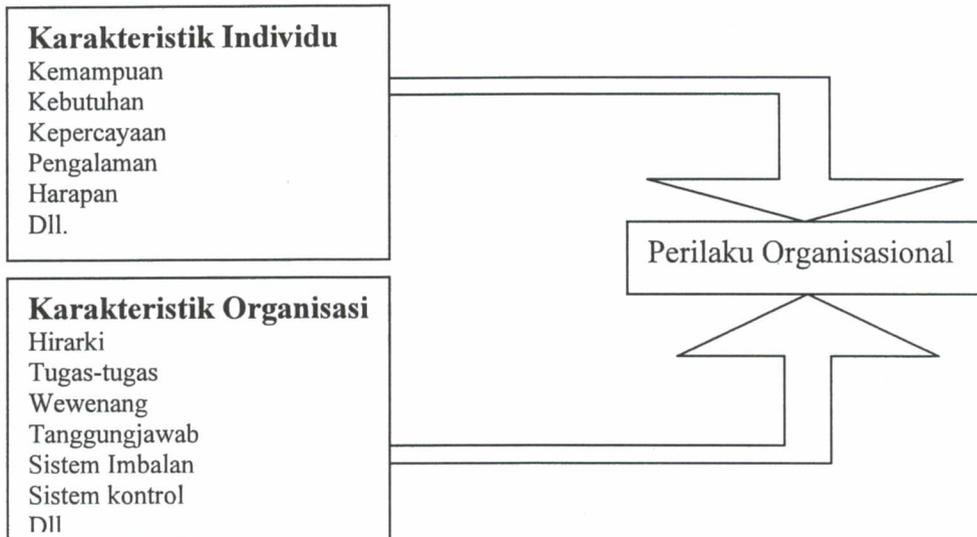
Gambar 1. Ketrampilan manajer pada berbagai tingkatan organisasi

Dari ilustrasi di atas, diperlihatkan dilihat bahwa *human skill* merupakan kapasitas yang krusial dalam setiap tingkatan yang utama. Jadi untuk dapat mencapai efektivitas kepemimpinan, perilaku individu harus berorientasi pada tujuan organisasi, maka diperlukan pemahaman yang benar terhadap berbagai variabel yang mempengaruhi organisasi

manajerial. Hersey juga menegaskan bahwa *human skill* yang dipandang penting dimasa lalu, kini menjadi hal organisasional seperti diperlihatkan pada gambar di bawah ini

**Perilaku Individu**

Ketika seseorang memasuki suatu organisasi baru, dirinya akan membawa beberapa unsur yang telah membentuknya seperti; kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, dan harapan-harapannya. Demikian pula lingkungan barunya, telah memiliki sejumlah karakteristik seperti; keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian, dan lain-lain, maka dalam proses pencapaian tujuan organisasi, kedua karakteristik ini akan melakukan interaksi dan membentuk perilaku

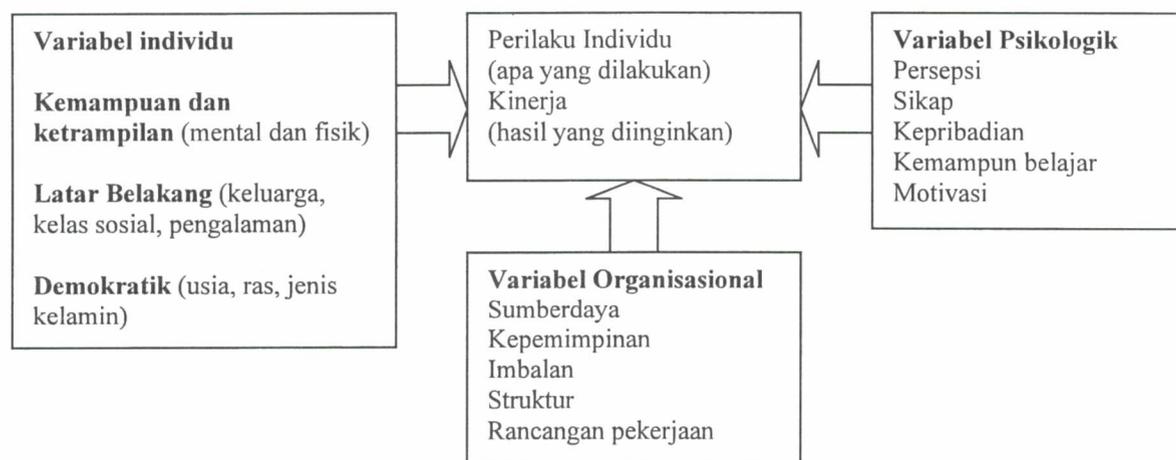


Gambar 2 Model umum perilaku organisasional

Dari ilustrasi di atas, dikaitkan dengan peran manajer di dalam suatu organisasi, maka efektivitas manajerial dapat dicapai jika manajemen memahami karakteristik individu di dalam organisasinya. Thoah (1990) menyebutkan enam prinsip dasar seperti; (1) perilaku manusia berbeda satu sama lain karena kemampuannya tidak sama, (2) Kebutuhan setiap individu berbeda, (3) ingin memiliki masa depan yang cerah, (4) lingkungan dipahami berdasarkan pengalaman masa lalu dan tuntutan kebutuhannya. (5) seseorang akan bereaksi senang atau

tidak senang (*affective*), (6) terdapat sejumlah faktor yang menentukan sikap dan perilaku individu.

Adalah suatu keharusan bagi manajemen untuk mengidentifikasi setiap perilaku individu dengan berbagai latar belakang masa lalu mereka melalui suatu teknik dan strategi tertentu. Gibson (1985) mengidentifikasi berbagai variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu di dalam organisasi seperti digambarkan berikut ini



Gambar 3 Variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja

## Individu dan Tujuan Organisasi

Dari ilustrasi tersebut dapat diamati bahwa banyak variabel yang mempengaruhi dan menentukan perilaku dan kinerja individu, di samping variabel organisasional juga variabel individu dan variabel psikologik yang sudah seharusnya mendapat perhatian manajer secara integratif dan menyeluruh.

Dengan memberikan perhatian dan penghargaan terhadap faktor-faktor individu, berarti adanya penghargaan secara utuh terhadap individu sebagai manusia, artinya manusia sebagai terminal bukan sekedar alat organisasi, hal ini akan berdampak pada individu dalam memberikan sumbangsinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

## Referensi

- Bennet, R., *Organizational Behavior*, Longman Group UK Limited, London, 1994
- Hersey, Paul, et.al., *Management of Organization Behavior: utilizing Human Resources*, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 1996
- Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, CV Rajawali, Jakarta, 1990