

Perilaku Organisasi Paranoid (Pendekatan Alternatif Dalam Diagnosis Penyakit Organisasi)

Oleh
Jahny Sast

The Paranoid Organization (Cohen & Cohen, 1993) adalah buku tentang organisasi yang cukup menarik untuk dikaji, kedua penulis ini mengatakan bahwa banyak organisasi dewasa ini yang sudah terkena gejala-gejala gila yang segera perlu disembuhkan. Tulisan tentang ini juga diulas oleh Harvey & Albertson, di dalam sebuah journal yang berjudul *Neurotic Organizations : Symptoms, Cause, & Treatment* yang mengungkap gejala-gejala, penyebab, dan upaya penyembuhannya.

Gejala-gejala gila tidak saja timbul pada organisasi usaha, tapi sudah masuk ke wilayah organisasi nirlaba seperti universitas yang secara eksistensial harus memuaskan semua *stake holder*-nya

Menurut sebuah hasil riset empirik, sakit gangguan saraf (neurotik) atau sakit kepribadian (paranoid) adalah akibat dari disorientasi mental pucuk pimpinan organisasi. Organisasi menjadi sakit dan diombang-ambingkan oleh ketidakpastian.

Organisasi neurotik menunjukkan gejala-gejala khusus yang secara kolektif diungkapkan oleh karyawannya, seperti; *perasaan frustasi, kecemasan, pencarian kambing hitam, khususnya manajemen yang dipandang tidak becus, obrolan penuh fitnah, kehilangan harga diri, dan perasaan tidak berdaya.*

Secara kolektif karyawan menunjukkan perasaan diremehkan, ketrampilan mereka telah disia-siakan, sehingga kerja mereka menjadi tidak efisien dan cenderung menghindari tugas-tugas pekerjaan.

Frustasi kian memuncak dengan merebaknya rumor-rumor, keluhan, perandain-perandain dan strategi tentang penyelesaian masalah dengan memunculkan masalah-masalah baru (mencari masalah dalam solusi). Setiap pertemuan karyawan justru semakin

memperbesar kerisauan dan menaikkan tensi iklim kecemasan organisasi.

Ciri neurotik menjadi lengkap dalam sebuah organisasi ketika banyak tindakan dalam penyelesaian masalah berlawanan dengan data dan informasi yang dimiliki oleh karyawannya sendiri. Namun anehnya, di luar organisasi para karyawan organisasi neurotik ini tidak menunjukkan gejala sakit atau penderitaan dengan perilaku yang irasional (berlawanan dengan realitas), seperti terlihat pada kehidupan organisasi sehari-hari.

Perilaku karyawan yang bertentangan dengan realitas itu, merupakan manifestasi dari gejala-gejala dan kecenderungan perilaku *status quo*, tolok ukur kelompok menjadi disfungsi, bahkan peran individu dalam pelestarian norma dan tolok ukur kolektif menjadi ambivalen.

Organisasi paranoid atau neurotik bukanlah organisasi yang karyawannya secara kolektif menderita sakit gangguan jiwa, melainkan organisasi yang tidak tanggap terhadap perubahan lingkungan. Pucuk pimpinannya tidak menyadari bahwa dirinya telah mengabaikan kepentingan organisasi dan keterlibatan karyawannya.

Dari berbagai penelitian empirik yang dihimpun dalam buku *Unstable at the Top: Inside the Troubled Organization*, Vries dan Miller (1988) menjelaskan bahwa pucuk pimpinan adalah sumber kegagalan organisasi. Sebaliknya, pimpinan yang punya visi jauh ke depan dan inovatif adalah sumber kesuksesan organisasi di tengah kompleksitas persaingan dan kegalauan perubahan lingkungan.

Organisasi-organisasi yang gagal dalam persaingan bukanlah organisasi yang lemah dan tidak becus, melainkan karena "kesalahan ulah sendiri", teman saya menyebutnya "salah tindak" (*self defeating*). Kebanyakan dari

organisasi yang gagal tersebut ternyata dalam sejarahnya pernah mengalami masa kejayaan yang cukup lama dengan pemimpin yang cakap, namun karena salah tindak, mereka kehilangan medan juang, bahkan saling baku hantam di antara mereka sendiri. Pertanyaannya adalah mengapa hal itu bisa terjadi ?

Sumber Kegilaan Organisasi

Serangkaian perubahan lingkungan baik teknologi, politik, ekonomi, dan sosial, termasuk kepentingan dan kebutuhan konsumen menciptakan apa yang disebut *the triple revolution* alias keterbukaan tata informasi, siapapun anggota organisasi, asal mau, dirinya dapat saja melakukan *bench marking* terhadap organisasi sejenis, termasuk gaji, fasilitas, perlakuan, dan lain sebagainya. *Jadi tidak usah menuduh adanya provokasi dari orang dalam organisasi yang memanaskan situasi, sehingga waktu dihabiskan untuk mencari pembenaran dan saling tuduh.* Menurut Morgan (1990) agar organisasi tetap sehat, maka harus memiliki kemampuan mengantisipasi perubahan dan memanfaatkan peluang dari perubahan-perubahan itu dengan mengembangkan kompetensi baru.

Organisasi yang menderita dan kalah dalam persaingan pada umumnya adalah organisasi yang tidak mampu dan tidak mau melakukan antisipasi atau menangkap peluang dalam perubahan lingkungan. Organisasi seperti ini biasanya terbelenggu oleh pemikiran dan masalahnya sendiri sehingga terperangkap dalam "tujuh dosa besar" (*seven deadly sins*), yang menjerumuskannya pada perilaku "salah tindak". Ketujuh dosa besar itu adalah; angkuh, dengki, malas, murka, nafsu maksiat, rakus, dan tamak. "Salah tindak" yang dilakukan itu di antaranya; (1) kehilangan visi, nilai, dan pedoman, sehingga inkonsistensi dirasakan hampir pada setiap keputusan organisasi, (2) angkuh dan puas diri, dicerminkan oleh keengganan menghadapi perubahan pasar (angkuh dan puas diri), (3) tidak inovatif dan tidak kompetitif (malas), (4) struktur biaya (boros, rakus, dan tamak), (5) keterlibatan karyawan yang rendah (murka), (6) layanan konsumen yang tidak responsif (nafsu maksiat dan dengki), (7) alokasi sumberdaya yang

kurang (dengki dan rakus). Sebagai manifestasi dari tujuh dosa besar yang dikutuk oleh ajaran agama, ketujuh tindakan yang "salah tindak" itu akhirnya mewabah keseluruh organisasi. Mengapa mereka terjebak dalam tujuh dosa besar itu ?

Dari berbagai catatan yang didokumentasi, ditemukan bahwa berbagai tindakan nyata yang diambil sebagai kegiatan organisasi, keputusan-keputusan yang dihasilkan oleh organisasi memberi kesaksian tentang adanya mentalitas tertentu dari pucuk pimpinan organisasi yang kemudian tercermin pada organisasi. Dokumen tersebut umumnya memberi gambaran tentang penampilan seorang pucuk pimpinan organisasi yang terbelenggu bukan hanya oleh satu gaya neurotik saja (Vries & Miller, 1988).

Jadi, jika mentalitas sakit, maka struktur organisasi, termasuk distribusi tanggung jawab dan kewenangan, prosedur kerja, peraturan, dan sistem informasi tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan. Iklim kerja yang tercermin dalam norma-norma manajerial, tujuan dan sasaran, persepsi, emosi, dan imajinasi menjadi tumpul. Strategi dan pembuatan keputusan, khususnya strategi pasar, keberanian mengambil risiko, kemampuan adaptasi dan inovasi, tidak menyentuh akar permasalahan yang dihadapi. *Organisasi lebih mengutamakan perangkat keras dengan mengabaikan perangkat lunak*, akibatnya lingkungan kerja menjadi serba ketakutan, iklim organisasi menjadi negatif dalam menghadapi risiko, kerja berbelit-belit, dan birokrasi dipasang dengan harapan dapat memberi rasa aman. Jadi ibarat gantungan baju yang tertiuip angin, jika cantelannya bergoyang-goyang, maka semuanya akan mengalami guncangan. Barangkali ada benarnya apa yang ditulis oleh Vries & Miller, 1988 dalam bukunya *Unstable at the Top, Inside the Troubled Organization*, seperti tercantum dalam kata pengantar buku itu, *bahwa krisis dalam organisasi bukan semata-mata karena organisasi mengalami kemunduran yang disebabkan kerugian keuangan, tetapi terutama karena kehilangan kepercayaan diri dan kehilangan orientasi.* Kehilangan orientasi berarti bahwa visi organisasi tidak lagi membimbing kemajuan ke masa depan, sementara kepercayaan diri berarti *ketiadaan kesadaran realitas* tentang posisi

dalam *kekinian waktu, tempat, dan kekinian posisi*. Sumber kehilangan visi dan kepercayaan diri itu adalah kelalaian atau ketidakmampuan pimpinan organisasi menyimak berbagai gelombang perubahan lingkungan yang berlangsung disekitarnya. Jadi ini adalah konsekuensi logis dari isolasi ditengah-tengah lingkungan galau, kehilangan kepekaan terhadap segala perubahan lingkungan dan norma, nilai, dan tolok ukur kinerja dan tuntutan pasar yang berujung pada kesemrawutan kerja dalam iklim kecemasan.

Jenis-jenis Penyakit Organisasi

Bila diklasifikasi menurut konsepnya, terdapat tiga kategori penyakit organisasi, yaitu (1) gangguan reaktif (*reactive disorders*), (2) gangguan kecemasan (*anxiety disorders*) yaitu gangguan obsesif kompulsif (*obsessive compulsive disorders*), dan (3) gangguan kepribadian (*personality disorders*) yang merupakan gangguan mental berat dan melahirkan perilaku maniak, depresif, paranoid, dan skisofrenik. Vries & Miller (1987) menyebutnya sebagai organisasi Neurotik atau dalam istilah manajemen, organisasi sedang dalam krisis. Bila dianalisis, organisasi-organisasi yang sedang sakit ini dikategorikan menjadi lima golongan, yakni, (1) organisasi dramatik (*dramatic organization*), (2) organisasi curigaan (*suspicious organization*), (3) organisasi lepas tangan (*detached organization*), (4) organisasi depresif (*depressive organization*), dan organisasi kompulsif (*compulsive organization*)

Organisasi dramatik; perilaku organisasi dramatik merupakan manifestasi dari rasa haus akan perhatian publik yang tak pernah terpuaskan, mabuk kesibukan yang berlebihan, demam memikul tanggung jawab, dan menanggung risiko. Iklim manajemen dan seluruh kegiatan diarahkan pada dua orientasi psikologik, yaitu *histrionic* dan *narcissistic*, yang pertama berarti teatral, main sandirwara, dan pamer, sedangkan kedua berarti egois, sombong, gila pujian, dan gila penampilan diri. Gabungan keduanya berarti haus perhatian, gila kesibukan, menyerempet risiko, hak istimewa, dan sikap ekstrim. Demi pemuas kehausan akan perhatian, organisasi dibawa mengejar mimpi

dengan langkah-langkah ekstrim yang bertentangan dengan akal sehat.

Organisasi curigaan; hidup atas anggapan bahwa disekelilingnya adalah musuh. Akibatnya organisasi menjadi super peka terhadap kesalahan-kesalahan kecil, tanpa perasaan, sibuk memerangi ancaman. Pimpinan organisasi dimabuk kecurigaan yang menuntut loyalitas buta, mudah bereaksi keras, dan haus informasi rinci sampai yang sekecil-kecilnya, termasuk saling mencari kesalahan.

Organisasi lepas tangan, muncul ketika organisasi menyibukan diri dengan urusan jangka pendek, urusan di depan mata dan mengabaikan segala hal berjangka panjang, terobsesi dengan ide dan pendiriannya sendiri, sehingga tidak menghiraukan pasar, organisasi kehilangan gairah mengerjakan tugas dan pekerjaan sehari-hari, tersisih, menyendiri dan lepas tangan terhadap apa yang terjadi, persoalan-persoalan terus bermunculan. Pimpinan organisasi tampak lebih tertarik pada urusan sehari-hari, namun justru terlibat dalam kegiatan lain yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan organisasi.

Organisasi depresif, adalah organisasi yang "loyo" karena digerogoti birokrasi. Ibarat sepotong kayu yang terbawa hanyut arus sungai tanpa daya dan harus menerima kenyataan, tanpa kemampuan mengubah arus sungai dan arah kayu. Untuk bisa selamat pimpinan organisasi tetap melekat pada kayu itu, padahal arus sungai tersebut adalah prosedur administrasi yang ketat yang harus dipatuhi secara buta dan tidak boleh dipertanyakan. Organisasi kehilangan penglihatan tentang perubahan kondisi dan waktu, sehingga tidak lagi dapat berfungsi karena program-programnya sudah ketinggalan zaman, terisolasi dari semua komunikasi dan informasi. Atas segala kegagalan ini, mereka menimpakannya pada diri sendiri, khususnya karena ketidakbecusan memimpin, kegagalan diterima sebagai hukuman atas kenekatan menerima jabatan eksekutif yang seharusnya ditolak. Akibatnya muncul iklim kerja yang apatis, masa bodoh, lesu darah, tidak berdaya, dan tanpa gairah. Sungguh menyedihkan organisasi yang ditempa depresi ini sadar akan kondisi dirinya, tetapi dengan tekad "asal jalan" ia tetap

mengikuti prosedur administrasi yang sentralistik dan berbelit-belit, meskipun ia tahu bahwa tata kerja seperti ini tidak efektif dan tidak efisien. Singkatnya, kekakuan tata kerja yang birokratis dan ketinggalan zaman ini merupakan sumber dari hilangnya gairah hidup.

Organisasi kompulsif, adalah organisasi yang terus-menerus menunjukkan pola perilaku yang tidak masuk akal sehat, perbuatannya terfokus pada satu hal saja. Misalnya menjadi begitu "perfeksionis" sehingga mau mengorbankan segalanya demi kesempurnaan suatu pekerjaan. Para pimpinan organisasi tak henti-hentinya mengawasi bawahan demi menangkap basah kesalahan yang terjadi. Akibatnya para karyawan belajar bahwa inisiatif tidak dibutuhkan dan harus dijauhi dalam bekerja. Inovasi menjadi sumber pertentangan dengan atasan, kesabaran menjadi sangat penting dalam lingkungan kerja, karena karyawan harus menunggu setiap keputusan atasan yang datangnya sangat lambat.

Prospek Penyembuhan Penyakit Organisasi

Organisasi yang menderita paranoid (Cohen & Cohen) atau Neurotik (Vries & Miller) menganut sistem sentralistik, sentralisasi kekuasaan, sentralisasi pembuatan keputusan, sentralisasi informasi, *sentralisasi sistem komunikasi dan informasi, dan sentralisasi sistem kontrol*. Pucuk pimpinan menjadi identik dengan organisasi dan gaya kepemimpinannya menciptakan iklim kerja yang menjadi resonansi alias gema dari gayanya. Jajaran eksekutif dan karyawan yang tidak rela kehilangan nama baik, prestasi kerja, maupun karier di masa depan umumnya tidak kuat bertahan dan keluar. Mereka yang tetap tinggal hanyalah orang-orang yang menjunjung tinggi ketaatan, kepatuhan, dan terikat jabatan, namun tidak mempunyai komitmen pada misi organisasi ataupun keberanian untuk mencetuskan ide-ide perubahan dan pembaharuan. Akibatnya, iklim kerja organisasi menjadi begitu birokratis, sehingga ketaatan pada peraturan dan ketentuan secara rinci dianggap jauh lebih penting daripada kinerja maupun standar dan segala kriterianya. Status quo menjadi mutlak untuk kehidupan birokrasi, sehingga inisiatif dan inovasi yang merupakan

indikasi dari tingkat kemampuan beradaptasi dalam perubahan dianggap berbahaya. Organisasi makin terlepas dari kenyataan karena terjebak ke dalam khayalan dan keyakinannya sendiri dan menjadi semakin birokratik.

Dalam kondisi demikian, bila tidak dilakukan tindakan penyembuhan organisasi ini akan punah karena kalah bersaing. Semua organisasi sakit telah kehilangan kepekaan terhadap kenyataan (*reality*), kehilangan misi yang menjadi pegangannya, kehilangan orientasi, dan arah strategik. Singkatnya, semua mengalami krisis, karena tenggelam dalam keasyikannya sendiri. Langkah-langkah penyelamatan yang dibutuhkan adalah kembali menemukan kesadaran organisasi, misalnya perlu ditanamkan kembali keyakinan tentang pentingnya komitmen pada misi organisasi, konsisten dalam pelaksanaan strategi dan perencanaan kerja. Komitmen pucuk pimpinan organisasi sangat penting bagi pemantapan komitmen segenap karyawan organisasi, karena di antara keduanya terdapat hubungan interdependensi.....

Jahny Sast,
Staf Pengajar Jurusan Teknik Industri,
Pembantu Dekan I FT-UNJANI