

## ANALISIS PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI EFEKTIF Benyamin Situmorang

### Abstrak

Perilaku individu dalam organisasi efektif memperlihatkan motivasi kerja yang tinggi, kompetensi kerja yang baik, kepribadian yang baik, nilai-nilai yang dimiliki, kepuasan kerja, dan komitmen kerja. Perilaku individu berpengaruh terhadap perjalanan dan perkembangan organisasi dalam mencapai visi dan misinya.

Kata Kunci: *Perilaku, individu, organisasi, efektif*

### PENDAHULUAN

Dalam mengamati perbedaan individual, perlu memperhatikan studi ilmiah tentang perilaku manusia. Kepribadian merupakan konsep yang paling mendasar yang digunakan untuk menjelaskan serangkaian perilaku. Pada tingkat yang paling sederhana, dapat dikatakan bahwa kepribadian adalah cara khas atau cara dimana individu berpikir dan bertindak ketika ia sedang menyesuaikan diri dalam lingkungan. Kepribadian terdiri dari berbagai perilaku yang khas yang berbeda yang dapat disusun dalam beberapa bentuk hierarki. Jadi, perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Misalnya, seorang tukang parkir yang melayani pemarkir mobil, seorang tukang pos yang menyampaikan surat-surat ke alamat, dan sebagainya. Mereka semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah

ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi, seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dimiliki individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya.

Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Adapun karakteristik yang dimiliki organisasi antaranya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hierarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain sebagainya. Jikalau karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi maka

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

akan terwujudlah *perilaku individu dalam organisasi* (Nadler et al.,1979). Ini berarti bahwa seseorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung.

## PEMBAHASAN

### Individu dalam Organisasi menurut Robbins/Judge

Topik bahasan Robbins pada *individu dalam organisasi* ini meliputi:

- a) Dasar-dasar perilaku individu; b) Sikap dan kepuasan kerja; c)

#### *Dasar-dasar perilaku individu*

Robbins berpendapat ada tiga variabel individu, yakni kemampuan, karakteristik biografis dan pembelajaran. *Kemampuan* merujuk ke kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu, jadi secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan karyawan melalui kesesuaian kemampuan-pekerjaan. Kemampuan ini dibagi atas *kemampuan intelektual (IQ)* adalah kapasitas untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan mental, dan *kemampuan fisik* adalah kemampuan menjalankan tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik serupa.

*Karakteristik-karakteristik biografis* seperti usia, jenis kelamin, status kawin, banyaknya

Keduanya mempunyai sifat-sifat khusus atau karakteristik tersendiri dan jika kedua karakteristik ini berinteraksi maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

Kepribadian dan nilai; d) Persepsi dan pengambilan keputusan individu; e) Konsep-konsep motivasi; f) Emotions and Moods (emosi dan suasana hati).

tanggung, dan masa kerja dalam organisasi; kesemuanya ini secara objektif dan mudah didapatkan dari catatan personalia. *Pembelajaran* adalah setiap perubahan perilaku yang relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman.

Teori-teori pembelajaran yang dapat menjelaskan pola-pola perilaku adalah: (1) *teori pengkondisian klasik* adalah tipe pengkondisian yang di dalamnya individu menanggapi sejumlah perangsang yang tidak secara biasa menghasilkan tanggapan semacam itu, (2) *teori pengkondisian operant* adalah tipe pengkondisian yang di dalamnya perilaku suka rela yang diharapkan membuahkan hadiah atau mencegah hukuman, dan (3) *teori pembelajaran*

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

*sosial* yang menyatakan bahwa manusia dapat belajar melalui pengamatan dan pengalaman langsung, jadi manusia belajar dengan mengamati apa yang

### ***Sikap dan kepuasan kerja***

Pada topik ini akan dibahas tentang sikap dan menunjukkan hubungan antara sikap dan perilaku, serta dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan..

*Sikap* adalah pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang diinginkan maupun yang tidak diinginkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Ada tiga komponen sikap: (1) *kognitif* yaitu segmen pendapat atau keyakinan dari sikap, (2) *afektif* yaitu segmen emosional atau perasaan dari sikap, dan (3) *perilaku* yaitu merujuk ke maksud untuk berperilaku dengan cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu. Seseorang dapat mempunyai ribuan sikap, namun OB memfokuskan perhatian pada sejumlah kecil sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan ini membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek lingkungan kerja mereka.

terjadi pada orang lain dan dengan sekedar diberitahu mengenai sesuatu, maupun dengan mengalami secara langsung.

Penelitian-penelitian awal menunjukkan bahwa sikap secara kausal terkait dengan perilaku, artinya sikap seseorang menentukan apa yang mereka lakukan. Namun pada akhir dasawarsa 1960-an, penelitian yang dilakukan Wicker (1969) menyimpulkan bahwa sikap tidak terkait dengan perilaku, ataupun hanya sedikit berhubungan. Penelitian yang lebih baru memperlihatkan bahwa hubungan A-B dapat diperbaiki dengan memperhatikan variabel-variabel pelunak seperti: arti penting sikap, spesifisitas sikap, aksesibilitas sikap, apakah terdapat tekanan sosial, dan apakah seseorang mempunyai pengalaman langsung mengenai sikap (Kraus, 1995).

*Kepuasan Kerja* adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja lebih mencerminkan sikap dari pada perilaku. Ketertarikan para manajer terhadap kepuasan kerja cenderung berpusat pada dampaknya terhadap kinerja karyawan. Para peneliti telah menangkap ketertarikan tersebut,

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

sehingga banyak penelitian yang dirancang untuk menilai dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan seperti: (1) *produktivitas*, (2) *keabsenan*, dan (3) *pengunduran diri* (4) *Dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan*. Para pekerja yang bahagia tidak selalu menjadi pekerja yang produktif. Pada level individu, bukti tersebut menunjukkan bahwa pernyataan kebalikannya lebih akurat, yaitu produktivitas berkemungkinan membuahakan kepuasan. Pada level organisasi, maka organisasi yang mempunyai lebih banyak karyawan yang merasa puas cenderung lebih efektif dari pada organisasi yang mempunyai lebih sedikit karyawan yang puas. Mungkin benar bahwa kepuasan tidak mempengaruhi produktivitas, karena penelitian lebih difokuskan pada level

### ***Kepribadian dan Nilai***

Pada topik ini akan dibahas tentang kepribadian serta faktor-faktor yang mempengaruhinya dan juga tentang nilai serta mengenali nilai-nilai antar kebudayaan. *Kepribadian* adalah jumlah total cara-cara yang ditempuh individu untuk bereaksi terhadap dan berinteraksi dengan yang lain. Kepribadian yang paling sering digambarkan berdasar cirri-

individu bukannya pada organisasi dan bahwa ukuran level individu atas produktivitas tidak mempertimbangkan semua interaksi dan kerumitan proses kerja. (2) *Dampak kepuasan kerja terhadap keabsenan*. Adalah wajar bila karyawan yang tidak puas berkemungkinan lebih besar absen dari pekerjaannya, namun ada faktor lain yang mempunyai dampak terhadap hubungan tersebut. (3) *Dampak kepuasan kerja terhadap pengunduran diri*. Kepuasan kerja berkorelasi negatif dengan pengunduran diri, namun hubungan tersebut lebih kuat dari apa yang ditemukan untuk keabsenan. Namun faktor-faktor lain seperti: kondisi bursa kerja, pada organisasi tertentu merupakan rintangan penting bagi keputusan aktual untuk pengunduran diri dari pekerjaan.

ciri yang dapat diukur yang diperlihatkan seseorang. Pada umumnya yang faktor-faktor yang mempengaruhi kepribadian adalah *faktor keturunan*, *faktor lingkungan yang diperlemah oleh kondisi situasi*. Adapun ciri-ciri kepribadian antara lain rasa malu, keagresifan, kepatuhan, kemalasan, ambisi, kesetiaan, dan ketakutan. Semakin konsisten ciri-

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

ciri tersebut dan semakin sering terjadi dalam berbagai situasi, maka semakin penting ciri-ciri tersebut dalam menggambarkan individu.

*Nilai* adalah keyakinan-keyakinan dasar bahwa bentuk khusus perilaku atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi atau sosial lebih dipilih dibandingkan dengan bentuk perilaku atau bentuk akhir keberadaan perlawanan atau kebalikan. Nilai mengandung unsur pertimbangan yang mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan. Nilai mempunyai atribut isi dan intensitas.

#### ***Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individu***

Pada topik ini akan menggambarkan bagaimana keputusan-keputusan dalam organisasi dibuat, namun terlebih dahulu dibahas mengenai proses persepsi dan memperlihatkan bagaimana proses-proses tersebut terkait pada pengambilan keputusan individual.

*Persepsi* adalah proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka. Meski demikian apa yang dipersepsikan seseorang dapat berbeda dari kenyataan objektif. Tidak harus selalu berbeda, namun sering

Atribut isi mengatakan bahwa bentuk perilaku atau bentuk akhir keberadaan adalah penting. Atribut intensitas menjelaskan seberapa penting hal itu. Penelitian Hofstede menyimpulkan bahwa para manajer dan karyawan berbeda-beda berdasarkan lima dimensi nilai budaya, seperti: (1) *jarak kekuasaan*, (2) *individualisme versus kolektivisme*, (3) *kuantitas kehidupan versus kualitas kehidupan*, (4) *penghindaran ketidak pastian*, dan (5) *orientasi jangka panjang versus jangka pendek*.

terdapat ketidaksepakatan. Mengapa persepsi itu penting dalam studi OB? Semata-mata karena perilaku manusia didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa realitas yang ada, bukan mengenai realitas itu sendiri. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi itu adalah: (1) *dari pihak pelaku persepsi*, antara lain sikap, kepribadian, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu dan harapan; (2) *dalam objek atau target yang dipersepsikan*, antara lain hal baru, gerakan, bunyi, ukuran, latar belakang, dan kedekatan; dan (3) *dalam konteks*

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

*situasi dimana persepsi itu dibuat, antara lain waktu, tempat kerja, dan keadaan sosial.*

*Proses Pengambilan Keputusan Rasional.* Pengambil keputusan yang optimal bersifat rasional, artinya secara konsisten membuat pilihan yang memaksimalkan nilai dalam batas-batas tertentu. Adapun langkah-langkah dalam model pengambilan keputusan *mengalokasikan bobot terhadap kriteria, (4) mengembangkan alternatif, (5) mengevaluasi alternatif, dan (6) memilih alternatif terbaik.*

Bagaimana hubungan antara persepsi dan pengambilan keputusan ***Konsep-konsep Motivasi Dasar.***

Motivasi adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Tiga unsur kunci definisi motivasi yaitu intensitas, arah, dan berlangsung lama. Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha. Intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak disalurkan ke *arah* yang menguntungkan organisasi, karena itu harus dipertimbangkan kualitas upaya itu maupun intensitasnya. Dan motivasi

individu? Individu-individu dalam organisasi membuat keputusan, artinya mereka membuat pilihan dari dua alternatif atau lebih. Pembuatan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap masalah. Setiap keputusan menuntut penafsiran atau evaluasi terhadap informasi. Data lazimnya diterima dari berbagai sumber dan data itu perlu disaring, diproses, dan ditafsirkan. Data manakah yang relevan dengan keputusan dan mana yang tidak? Persepsi dari pembuat keputusan akan menjawab pertanyaan ini.

memiliki dimensi *berlangsung lama*, artinya seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Teori awal tentang motivasi adalah teori hierarki kebutuhan, teori X dan Y, dan teori dua faktor. Sedangkan teori-teori kontemporer tentang motivasi adalah teori ERG (Existence, Relatedness, and Growth), teori kebutuhan McClelland, teori evaluasi kognitif, teori penetapan sasaran, teori penguatan, teori flow dan motivasi intrinsic, teori kesetaraan, dan teori pengharapan.

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

### ***Emotions and Moods (Emosi dan Suasana Hati)***

*Emosi* adalah perasaan kuat yang diarahkan kepada seseorang atau sesuatu. Emosi adalah reaksi terhadap objek, bukan sifat kepribadian, tetapi bersifat spesifik-objek. Anda menunjukkan emosi anda, bila anda senang terhadap sesuatu, marah terhadap seseorang, takut terhadap sesuatu. *Suasana hati* adalah perasaan yang cenderung menjadi kurang kuat dibandingkan dengan emosi, dan yang tidak mempunyai stimulus kontekstual, jadi tidak di arahkan kepada objek. Emosi dapat berubah menjadi suasana hati ketika anda kehilangan fokus pada objek kontekstual. Misalnya, bila seseorang rekan kerja mengkritik anda karena cara anda berbicara kepada seorang klien, anda mungkin menjadi marah terhadapnya. Artinya, anda menunjukkan emosi terhadap objek (rekan anda). Tetapi pada hari itu juga, mungkin mendapati diri anda tidak bersemangat. Anda tidak dapat mengganggu perasaan ini disebabkan oleh perasaan tertentu, anda hanya merasa tidak normal. Keadaan ini menggambarkan *suasana hati*. Sekarang yang menjadi pertanyaan adalah: 1). Dapatkah manajer mengendalikan emosi rekan kerja dan karyawan mereka?

*Tidak*. Emosi adalah bagian alamiah dari sifat individu. Para manajer keliru jika mereka mengabaikan unsur emosional dalam perilaku organisasi dan menilai perilaku individu seolah-olah sepenuhnya rasional. Anda tidak dapat memisahkan emosi dari tempat kerja, karena anda tidak dapat memisahkan emosi dari orang. Para manajer yang memahami peran emosi akan secara signifikan meningkatkan kemampuan mereka untuk menjelaskan dan memperkirakan perilaku individu. 2). Apakah emosi mempengaruhi kinerja pekerjaan? *Ya*. Emosi dapat menghambat kinerja khususnya emosi-emosi negatif. Namun, emosi dapat juga meningkatkan kinerja, mengapa? Pertama, emosi dapat meningkatkan tingkat kemunculan, dengan demikian bertindak sebagai motivator peningkatan kerja. Kedua, tenaga kerja emosional mengakui bahwa perasaan dapat menjadi bagian dari perilaku yang dituntut oleh pekerjaan tertentu. Misalnya, kemampuan untuk mengelola emosi secara efektif dalam kepemimpinan dan posisi penjualan bisa menjadi penting bagi keberhasilan dalam posisi tersebut.

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

## Individu dalam Organisasi menurut Slocum/Hellriegel

Memahami individu dalam organisasi merupakan hal yang krusial dalam meningkatkan kepribadian, tim, kepemimpinan, dan efektivitas organisasi (Slocum dan Hellriegel, 2009: 6). Pada topik *individu dalam organisasi* ini, Slocum/Hellriegel memfokuskan pada faktor internal individu, yang meliputi: kemampuan, motivasi, persepsi, sikap, kepribadian dan nilai, dengan penekanan pada *kompetensi*. Menurut Slocum/Hellriegel ada tujuh kompetensi kunci yang mencakup faktor-faktor internal tersebut, seperti: kompetensi diri, kompetensi komunikasi, kompetensi diversitas, kompetensi etika, kompetensi lintas budaya, kompetensi tim, dan kompetensi perubahan.

Kompetensi diri mencakup pengetahuan, keahlian dan kemampuan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan sendiri, menyusun dan mencapai tujuan profesional dan personal, menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta terlibat dalam pembelajaran baru – termasuk keahlian, perilaku, dan sikap yang baru atau hasil modifikasi. Kompetensi diri ini tidak terlepas dari kepribadian, karena kepribadian menyajikan keseluruhan

profil atau kombinasi atribut psikologi yang stabil, yang menangkap sifat dasar yang unik dari seseorang. Kepribadian menggabungkan sekumpulan karakteristik mental dan fisik yang mencerminkan bagaimana cara pandang, pemikiran, tindakan, dan perasaan seseorang. Memahami kepribadian orang berarti mencari tahu tentang hal-hal dirinya, apakah dirinya sama dengan orang lain dan apa yang membedakannya. Pemahaman tentang kepribadian ini akan membantu seorang pemimpin untuk menghadapi orang lain, sehingga ia dapat menentukan sikap atau respon yang tepat sesuai dengan kondisi tertentu.

Kompetensi komunikasi mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan untuk menggunakan segala cara memindahkan, pemahaman, dan penerimaan ide-ide, pemikiran, dan perasaan seperti verbal, mendengarkan, nonverbal, tertulis, elektronik, dan sejenisnya yaitu untuk memindahkan dan pertukaran informasi dan perasaan secara akurat. Dalam proses komunikasi, pesan yang disampaikan dapat berupa ide, pemikiran atau perasaan yang kesemuanya bersifat abstrak. Kompetensi

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

komunikasi ini mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan kunci untuk dapat melakukan hal-hal berikut secara efektif: a). Menyampaikan informasi, ide, dan perasaan kepada orang lain dengan cara tertentu sehingga mereka menerimanya seperti yang diharapkan. Kemampuan ini sangat dipengaruhi oleh keahlian dalam menerangkan yaitu mengidentifikasi contoh yang spesifik dan konkrit dari perilaku beserta efeknya; b). Memberikan umpan balik yang membangun yaitu dengan cara membagikan pemikiran dan perasaan mereka tentang orang lain. Umpan balik mungkin saja mencakup perasaan atau tanggapan pribadi terhadap idea atau usulan orang lain. Respon seseorang menerima umpan balik juga akan bervariasi sesuai dengan bagaimana isi dari umpan balik itu dan cara menyampaikannya; c). Mendengarkan secara aktif, yaitu proses memadukan informasi dan perasaan dalam pencarian makna dan pemahaman yang dibagikan. Kemampuan ini membutuhkan keahlian dalam bertanya, yaitu keahlian menanyakan informasi dan opini dengan cara tertentu sehingga memperoleh tanggapan yang relevan, jujur, dan tepat; d). Menggunakan dan menginterpretasikan komunikasi

nonverbal, berupa ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan kontak fisik yang sering digunakan untuk mengirimkan pesan. Hal ini didukung oleh keahlian berempati, yaitu merasakan dan memahami nilai-nilai, alasan, dan emosi orang lain; e). Menggunakan komunikasi verbal dengan efektif, yaitu kemampuan menyajikan ide, informasi, dan emosi kepada yang lain baik perorangan maupun kelompok; f). Menggunakan komunikasi tertulis dengan efektif, kemampuan mengirimkan data, informasi, ide, dan perasaan melalui laporan, surat, memo, catatan, dan pesan e-mail; g). Menggunakan berbagai sumber daya berbasis computer/media elektronik seperti e-mail dan internet.

Kompetensi diversitas mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan untuk memberi nilai atas keunikan karakteristik individu dan kelompok sebagai sumber potensial bagi kekuatan organisasi, serta menghargai keunikan setiap individu. Kompetensi diversitas ini mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan kunci untuk dapat melakukan hal-hal berikut secara efektif: a). Membantu pengembangan lingkungan yang memasukkan orang-orang yang menunjukkan karakter yang berbeda dengan dirinya sendiri; b). Belajar dari

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

orang-orang dengan karakter, pengalaman, perspektif, dan latar belakang yang berbeda; c). Merangkul dan mengembangkan kecenderungan personal, seperti ketelitian dan sikap yang menunjukkan rasa hormat terhadap orang dari budaya dan ras yang berbeda, yang mendukung keragaman dalam lingkungan kerja dan tempat lain; d). Mengkomunikasikan dan melaksanakan secara personal komitmen untuk bekerja dengan tiap individu dan anggota tim karena talenta dan kontribusi mereka, tanpa memperhatikan atribut pribadi mereka; e). Menetapkan langkah kepemimpinan, mengadakan diskusi, untuk mengatasi prasangka/kecenderungan yang nyata, mempromosikan pemasukan, dan mencari solusi “win-win” dari konflik yang berdasar pada isu keragaman; f). Menerapkan hukum dan perundang-undangan bersamaan dengan kebijakan dan peraturan organisasi terkait dengan keragaman yang berhubungan dengan posisi seseorang.

Kompetensi etika mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan memadukan nilai dan prinsip yang membedakan benar dan salah dalam rangka membuat keputusan dan memilih perilaku. Kompetensi etika ini mencakup

pengetahuan, keahlian, dan kemampuan kunci untuk dapat melakukan hal-hal berikut secara efektif: a). Mengidentifikasi dan menguraikan prinsip-prinsip pengambilan keputusan dan pemilihan perilaku yang etis; b). Menilai perlunya isu etis dalam mempertimbangkan langkah tindakan alternative; c). Menerapkan undang-undang dan peraturan pemerintah bersamaan dengan aturan tingkah laku karyawan, dalam pembuatan keputusan; d). Menunjukkan martabat dan penghargaan terhadap orang lain dalam hubungan kerja, seperti mengambil tindakan menentang praktek diskriminasi yang mungkin dikerjakan secara individual dan terkait dengan posisi pribadi.

Kompetensi lintas budaya mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan untuk mengenal dan merangkul persamaan dan perbedaan di antara berbagai bangsa dan budaya dan kemudian pendekatan kunci isu strategis dan organisasi dengan suatu keterbukaan rasa ingin tahu. Kompetensi lintas budaya ini mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan kunci untuk dapat melakukan hal-hal berikut secara efektif: a). Memahami, mengapresiasi, dan menggunakan karakteristik yang

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

membuat suatu kekhususan keunikan budaya, seperti mempengaruhi perilaku seseorang; b). Mengidentifikasi dan memahami bagaimana pekerjaan dihubungkan dengan nilai, seperti individualisme dan kolektivisme, mempengaruhi pilihan individu-individu dan grup dalam pembuatan keputusan; c). Memahami dan memotivasi karyawan dengan sikap dan nilai yang berbeda; d). Berkomunikasi dengan bahasa negara dimana individu memiliki hubungan kerja. Kemampuan ini adalah krusial bagi karyawan yang memiliki komunikasi lancar dengan orang dimana bahasa pribumi berbeda dari yang mereka miliki; e). Menjalin tugas dengan negara lain atau secara efektif bekerja dengan negara lain tersebut.

Kompetensi tim mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan mengembangkan, mendukung, memfasilitasi, dan memimpin kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi tim ini mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan kunci untuk dapat melakukan hal-hal berikut secara efektif: a). Penentuan keadaan dimana pendekatan tim cocok dan jika penggunaan tim tepat, dan tipe tim digunakan; b). Ikut serta di dalam atau memimpin proses pencapaian tujuan

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

perbuatan yang jelas bagi tim; c). Berpartisipasi di dalam atau memberikan kepemimpinan dalam penentuan tanggung jawab dan tugas-tugas tim secara keseluruhan, dan juga tanggung jawab dan tugas individual anggota tim; d). Mendemonstrasikan suatu pengertian tentang tanggung jawab bersama dan tanggung jawab pribadi demi pencapaian tujuan tim; e). Penerapan metode dan teknologi pengambilan keputusan yang sesuai dengan tujuan, isu-isu, dan tugas-tugas yang dihadapi tim; f). Penyelesaian konflik pribadi dan tugas terkecil di antara anggota tim sebelum mereka kacau sekali; g). Penilaian performans diri seseorang dan tim yang berhubungan dengan tujuan, termasuk kemampuan mengambil tindakan perbaikan sebagaimana dibutuhkan.

Kompetensi perubahan mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan untuk mengenal dan melaksanakan adaptasi yang dibutuhkan atau transformasi yang baru pada masyarakat, tugas-tugas, strategis, struktur, atau teknologi dalam tanggung jawab seseorang. Kompetensi perubahan ini mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan kunci untuk dapat melakukan hal-hal berikut secara efektif:

a). Gunakan ke enam kompetensi

sebelumnya dalam mendiagnosa, pengembangan, dan implementasi perubahan yang dibutuhkan; b). Tetapkan model kepemimpinan dalam proses perubahan yang direncanakan; c). Model kepemimpinan dan pendekatan yang mungkin digunakan dalam kondisi krisis yang bervariasi serta penggunaannya pada perubahan yang lebih besar; d). Mendiagnosa tekanan

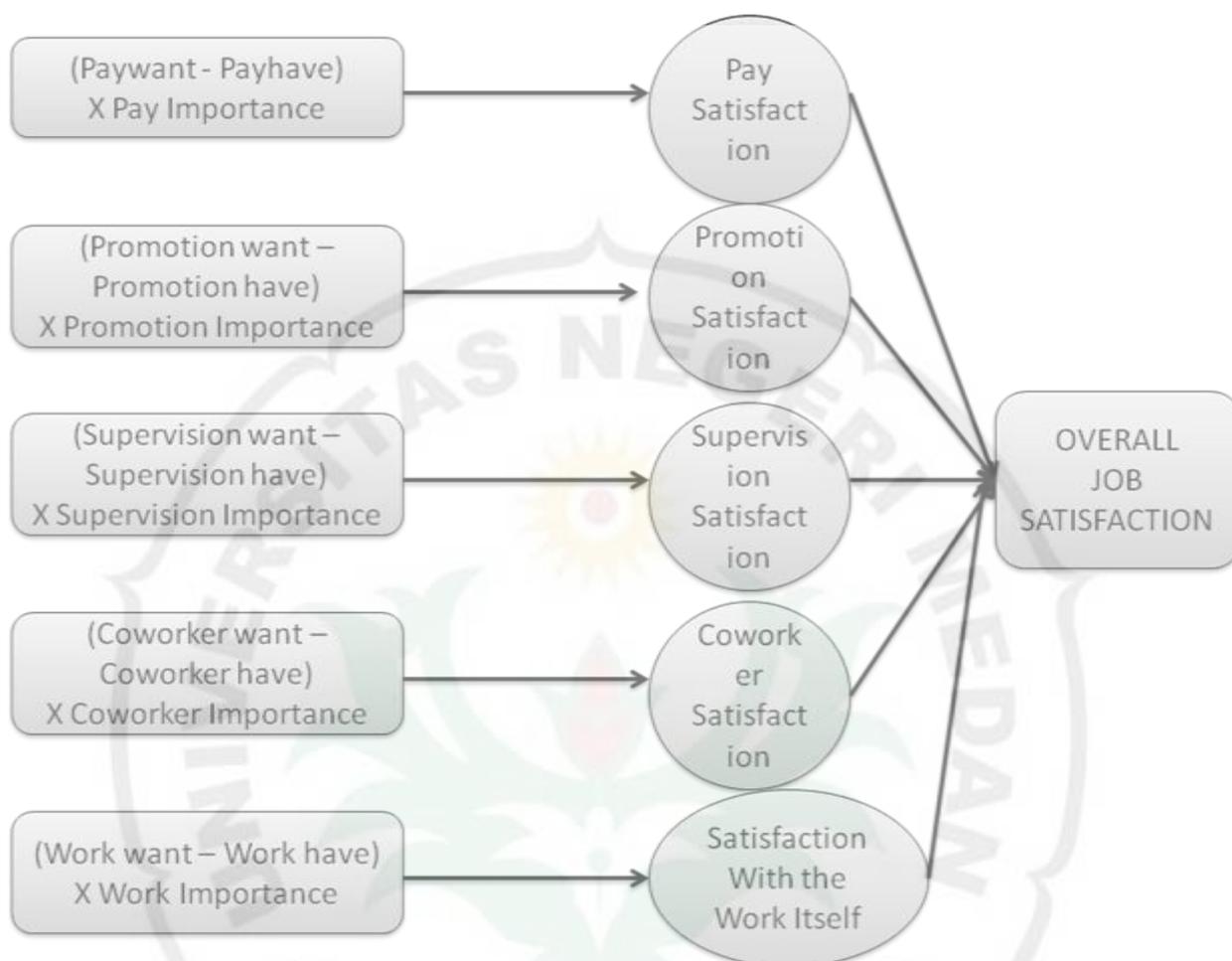
#### **Individu dalam Organisasi menurut Colquitt**

Sehubungan dengan individu dalam organisasi, Colquitt berpendapat bahwa faktor-faktor *individual mechanisms* yang berpengaruh langsung terhadap *individual outcomes* seperti job performance dan organizational commitment. Adapun faktor-faktor individual mechanisms adalah: a). Job Satisfaction, b). Stress, c). Motivation, d). Trust, Justice, & Ethics, dan e). Learning & Decision Making. **Job**

yang tahan perubahan pada situasi khusus; e). Gunakan model sistem perubahan dan proses lain untuk mengenal dan mencapai perubahan organisasi; f). Cari, peroleh, gabungkan, dan gunakan pengetahuan baru dalam pencapaian perkembangan yang konstan, kreativitas, dan pendekatan baru ataupun tujuan-tujuan.

*satisfaction* adalah kondisi emosi yang menyenangkan yang diperoleh seseorang dari penilaian terhadap pekerja atau pengalaman pekerjaannya, dengan kata lain hal ini menunjukkan bagaimana seseorang merasa dan berfikir tentang pekerjaannya. Bagaimana pay satisfaction selayaknya diterima karyawan secara tepat dan terjamin, ditunjukkan dalam gambar berikut ini.





Gambar . The Value-Percept Theory of Job Satisfaction

b). *Stress* adalah respon psikologis terhadap satu tuntutan yg melebihi kapasitas seseorang. Tuntutan berlebihan yang menyebabkan seseorang mengalami stres disebut stressor. Sedangkan strain adalah konsekuensi negatif yg terjadi apabila tuntutan yang ada telah melebihi kapasitas seseorang untuk menerimanya, yang terdiri atas: physiological strains, psychological strains, dan behavioral strains.

Physiological *Strains* adalah hasil stressor yang menimbulkan gangguan

sedikitnya empat sistem tubuh manusia. Pertama, stressor dapat mereduksi efektivitas sistem immune tubuh sehingga sulit menangkis penyakit dan infeksi. Kedua, stressor dapat merusak sistem kardiovaskuler, menyebabkan hati mempercepat, meningkatkan tekanan darah, dan mengakibatkan penyakit jantung koroner. Ketiga, stressor dapat menyebabkan problem dalam sistem musculoskeletal tubuh. Keempat, stressor dapat menyebabkan problem sistem gastro.

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

*Psychological Strains* adalah hasil stressor, seperti depresi, gelisah, marah, rasa bermusuhan, kurang percaya, mudah marah, tidak mampu berpikir cerdas, pelupa, kurang kreatif, memori hilang, dan rasa humor hilang.

*Behavioral Strains* adalah yang paling sedikit berhubungan dengan GAS (General Adaptation Syndrome), kenyataannya perilakunya tidak sehat, seperti kertak gigi malam hari, perasaan sebagai tuan, merokok berlebihan, suka mengunyah, candu alkohol, dan terpaksa makan.

c). **Motivasi** adalah dorongan energi yg berasal dari dalam dan luar berhubungan dengan usaha orang untuk melakukan suatu pekerjaan dan menentukan arah, intensitas dan persistensi /daya tahan seseorang. Motivasi merupakan suatu konsiderasi kritik karena keterampilan kerja merupakan suatu fungsi dari dua faktor: *motivasi* dan *kemampuan*. Bagian pertama menggambarkan bahwa motivasi bukanlah sesuatu hal tetapi melebihi suatu tekanan yang jelas. Sebahagian penekanan merupakan bagian internal karyawan, seperti tujuan yang diberikan seorang karyawan. Bagian berikutnya menggambarkan bahwa motivasi menentukan sejumlah inti usaha kerja karyawan. Motivasi

menentukan apa yang dikerjakan karyawan saat momen yang diberikan, seperti arah kemana usaha mereka disalurkan. Ada sejumlah teori dan konsep yang menjelaskan mengapa sebahagian karyawan lebih termotivasi, namun Colquitt hanya memfokuskan pada: *expectancy theory*, *goal setting theory*, dan *equity theory*.

d). **Trust, Justice and Ethic**: Trust adalah keinginan untuk mempercayai dan memiliki harapan positif berkaitan dengan niat dan perilaku otoritas. Trust berakar dari berbagai jenis faktor. Kadang-kadang trust didasarkan dari disposisi, dimana sifat kepribadian cenderung mempercayai yang lain. Kadang-kadang juga didasarkan pada kesadaran, dimana hal ini berakar dari suatu taksiran rasional dari yang layak dipercayai. Namun kadang-kadang trust didasarkan pada suatu pengaruh, dimana hal ini tergantung pada perasaan yang berlebihan terhadap taksiran rasional.

Justice adalah persepsi keadilan terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan vigur otoritas. Ada empat dimensi justice:

- **Distributive justice**: menggambarkan rasa kewajaran hasil pembuatan keputusan. Karyawan menaksir distribusi keadilan dengan

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

menanyakan dimana hasil keputusan seperti upah, hadiah, evaluasi, promosi, dan taksiran kerja, dialokasikan menggunakan norma yang layak.

- Procedural justice: menggambarkan rasa kewajaran proses pembuatan keputusan. Salah satunya adalah suara, dengan memberi kesempatan pada karyawan mengutarakan pandangan dan opininya selama sejalan dengan pembuatan keputusan.
- Interpersonal justice: menggambarkan rasa kewajaran perlakuan yang diterima karyawan. Hal ini terjadi ketika karyawan bicara sembarangan, misalnya mencela, mencaci, memaki, memalukan, atau menghina mereka di depan umum; atau menunjuk mereka sebagai rasial atau “sexist labels”.
- Informational justice: menggambarkan rasa kewajaran komunikasi yang disediakan bagi karyawan. Aturan justifikasi menunjukkan bahwa otoritas menjelaskan hasil dan prosedur pembuatan keputusan dengan cara yang layak dan komprehensif, serta komunikasi yang jujur dan transparan.

Ethic menggambarkan tingkat dimana perilaku otoritas sesuai dengan norma moral yang berlaku umum. Ketika karyawan merasakan memiliki etika yang baik, mereka percaya bahwa sesuatu yang akan dikerjakan, pasti dapat dikerjakan. Ada empat komponen model pembuatan keputusan etika, yaitu dengan menganjurkan bahwa perilaku etika merupakan sesuatu yang bertingkat dan berurutan yang dimulai dari *awareness*, dilanjutkan pada *moral judgment*, dan kemudian *moral intent* dan *ethical behavior*.

e). ***Learning and Decision Making:*** Learning adalah perubahan perilaku yang relatif permanen pada pengetahuan dan keterampilan seseorang melalui pengalaman. Menurut Colquitt, belajar itu penting karena mempunyai pengaruh signifikan dalam pembuatan keputusan, yang berkenaan dengan proses membangkitkan dan memilih beberapa alternatif dalam menyelesaikan masalah. Semakin banyak pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan, maka semakin akurat dan tepat keputusan yang diambilnya. Sehubungan dengan hal tersebut, maka metode belajar yang paling sesuai adalah:

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

Decision making adalah proses menghasilkan dan memilih alternatif untuk mengatasi suatu masalah. Apakah problem pembuatan keputusan yang dapat menghambat karyawan untuk menuangkan yang dipelajarinya menjadi keputusan yang akurat?

*Limited Information:* Kebanyakan karyawan merasa diri mereka sebagai pembuat keputusan rasional, namun sebenarnya mereka tergolong pada rasional terbatas. Rasional terbatas maksudnya bahwa secara sederhana pembuat keputusan tidak memiliki kemampuan atau sumber-sumber informasi untuk membuat suatu keputusan yang optimal.

*Faulty Perceptions:* Sebagai pembuat keputusan, karyawan dipaksa untuk mempercayai persepsi mereka untuk membuat keputusan. Persepsi adalah proses memilih, mengorganisir, menyimpan, mendapatkan kembali informasi tentang lingkungan. Persepsi memang dapat berguna, karena menolong kita untuk merasakan lingkungan sekitar kita, namun sering juga menjadi versi realitas yang berubah bentuk. Persepsi dapat berbahaya dalam pembuatan keputusan, karena kecenderungan kita membuat asumsi atau evaluasi pada dasarnya.

*Benyamin Situmorang adalah dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan*

*Faulty Attributions:* Penelitian tentang atribusi menunjukkan bahwa ketika orang menyaksikan suatu perilaku, mereka membuat suatu pendapat, apakah itu disebabkan faktor internal atau faktor eksternal. Misalnya, ketika stafmu terlambat masuk kerja serta lupa bahwa ia adalah anggota kelompok presentasi, maka engkau akan membuat suatu pendapat mengapa hal itu terjadi, akhirnya engkau menyimpulkan bahwa hal itu adalah faktor internal stafmu, seperti malas, atau memiliki etika kerja yang buruk.

Semua faktor **Individual Mechanisms** di atas secara langsung mempengaruhi **Individual Outcomes** (seperti Job performance dan Organizational Commitment). Namun faktor **Individual Characteristics** (seperti Personality & Cultural Values) secara tidak langsung mempengaruhi **Individual outcomes**, tetapi dengan perantaraan faktor **Individual Mechanisms**.

*Personality (Kepribadian)* adalah struktur dan kecenderungan yang ada dalam diri seseorang yang dapat menjelaskan pola karakteristik yang dimilikinya seperti pemikiran, emosi, dan perilaku. Kepribadian memunculkan reputasi sosial seseorang yakni bagaimana ia dipandang oleh temannya,

keluarga, dan supervisor. Dalam hal ini kepribadian berbicara mengenai bagaimana seseorang tersebut, hal ini kebalikan dari kemampuan, kemampuan berbicara apa yang dapat dilakukan seseorang. Kepribadian juga merupakan kumpulan dari sifat2 khusus. Sifat itu adalah kecenderungan

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan mengenai *Individu Dalam Organisasi* menurut pendapat: 1). Robbins, 2). Slocum, dan 3). Colquitt di atas dapatlah disimpulkan bahwa pada prinsipnya hampir sama, walaupun ada perbedaannya hanya dalam penekanannya, seperti:

1). Pendapat Robbins dan pendapat Colquitt hampir sama, namun Robbins lebih dominan pada motivasi, sedangkan Colquitt lebih terperinci, dimana dengan mengelompokkan beberapa faktor yang

yang mengarahkan seseorang merespon terhadap lingkungannya.

*Cultur Values (Nilai budaya)* sebagai suatu kepercayaan bersama mengenai apa yang dilakukan dalam satu budaya yang mempengaruhi ekspresi seseorang.

tergabung dalam *Individual Mechanisms* yang secara langsung berpengaruh terhadap *Job Performance* dan *Organizational Commitment*.

2). Pendapat Slocum juga dalam membahas individu dalam organisasi ini hampir sama dengan kedua pendapat di atas, namun Slocum berfokus pada *kompetensi*, dimana dalam semua pembahasan faktor-faktor internal tersebut selalu berkaitan dengan kompetensi, sehingga terdapat tujuh kompetensi kunci.

## DAFTAR PUSTAKA

Colquitt, Jason A; Lepine, Jeffery A; dan Wesson, Michael J. (2009). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Comp., Inc.  
 Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A, (2009). *Organizational Behavior, 13<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.  
 Slocum, John W., Jr. dan Hellriegel,

Don, (2009). *Principles of Organizational Behavior, 12<sup>th</sup> Edition*. Cina: South-Western Cengage Learning.  
 Tyson, Shaum dan Tony Jackson. (2000). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI and Pearson Education Asia Pte. Ltd.