

BAB II

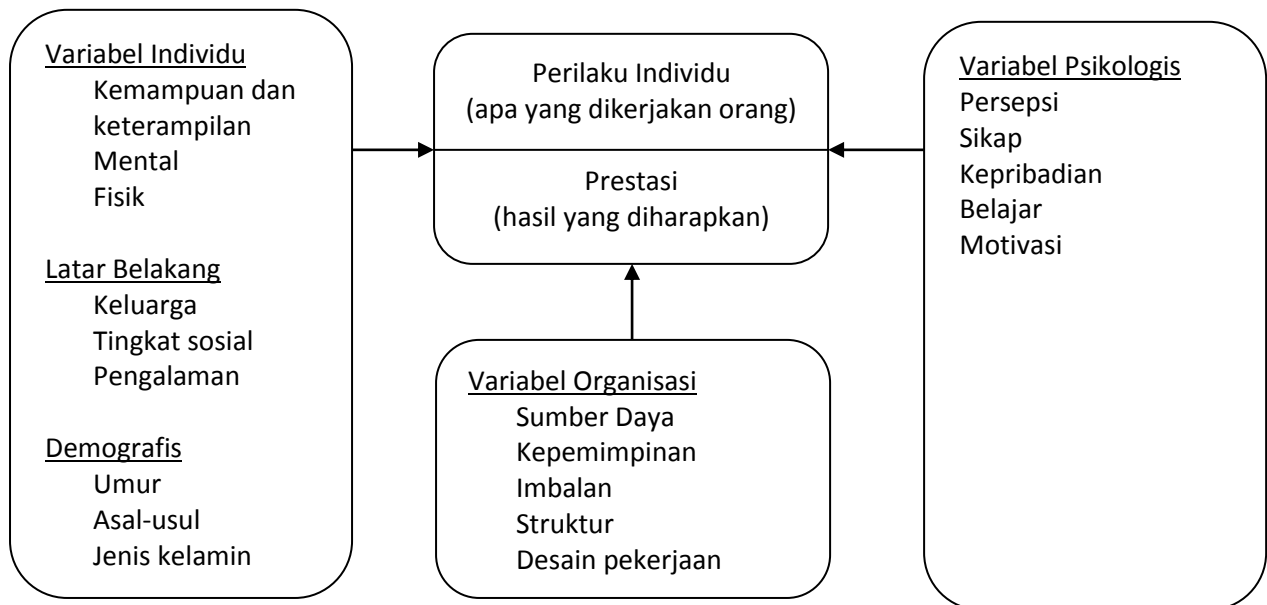
PERILAKU INDIVIDU DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANISASI

A. Variabel Yang Mempengaruhi Perilaku Individu

Pengamatan dan analisis manajer tentang perilaku dan prestasi individu memerlukan pertimbangan ketiga perangkat variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan hal-hal yang dikerjakan pegawai yang bersangkutan. Ketiga variabel tersebut dikelompokkan dalam:

1. Individu
2. Psikologis
3. Keorganisasian

Variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi:



Gambar diatas menunjukkan bahwa praktek manajerial yang efektif menghendaki agar perbedaan perilaku individual diakui, dan jika mungkin dipertimbangkan ketika bertugas mengamati dan mengakui perbedaan tersebut.

Untuk memahami perbedaan individu, seorang manajer harus:

1. Mengamati dan mengakui perbedaan tersebut
2. Mempelajari hubungan antara variable yang mempengaruhi perilaku individu
3. Menemukan hubungan tersebut

Variabel Individu

Kemampuan adalah: sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya.

Kemampuan mental = intelegensia

1. Keluwesan dan perimbangan kecepatan: Kemampuan mengingat konfigurasi visual.
2. Kefasihan: kemampuan untuk mengutarakan kata-kata, ide, dan pernyataan lisan.
3. Jalan pikiran secara induktif: kemampuan merumuskan dan menguji hipotesis yang ditujukan untuk menemukan hubungan (perkaitan).
4. Ingatan yang luar biasa: kemampuan untuk mengingat kepingan-kepingan material yang tak bersangkutan dan mengingat kembali.
5. Rentang ingatan: kemampuan untuk mengingat kembali dengan sempurna, untuk reproduksi segera, dari serangkaian pokok masalah, setelah hanya satu pokok disajikan dari rangkaian itu.
6. Kecakapan dalam angka: kemampuan memanipulasi angka-angka dengan cepat dalam berhitung.
7. Kecepatan berpersepsi: kecepatan menemukan angka-angka, membuat perbandingan, dan menangani tugas-tugas sederhana yang menyangkut persepsi visual.
8. Jalan pikiran secara deduktif: kemampuan mempertimbangkan dasar pikiran yang ada menjadi kesimpulan penting.
9. Orientasi dan visualisasi ruang: kemampuan menanggapi pola ruang dan memanipulasi atau mentransformasi gambaran pola ruang.
10. Pemahaman lisan: pengetahuan tentang kata-kata dan artinya, termasuk penggunaan pengetahuan ini.

Keterampilan ialah: kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

Keterampilan fisik:

1. Kekuatan dinamis: ketahanan otot dalam menggunakan tenaga secara berlanjut atau berulang.

2. Tingkat kelenturan: kemampuan melenturkan atau merentangkan tubuh atau otot belakang.
3. Koordinasi tubuh nyata: kemampuan mengkoordinasi tindakan beberapa bagian tubuh ketika tubuh sedang bergerak.
4. Keseimbangan tubuh nyata: kemampuan memelihara keseimbangan dengan isyarat non-visual.
5. Stamina (daya tahan): kapasitas menahan usaha maksimum yang memerlukan pengerahan kardiovaskular.

Variabel Psikologis

Persepsi adalah: proses kognitif yang dipergunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya.

Stereotip adalah: suatu perangkat keyakinan, tentang karakteristik orang dari suatu kelompok yang disamaratakan terhadap semua anggota kelompok itu.

Sikap merupakan faktor penentu perilaku, karena sikap berhubungan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi.

Sikap (*attitude*) adalah: kesiap-siagaan mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman, dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek, dan situasi yang berhubungan dengannya.

Dissonansi kognitif (*cognitive dissonance*): suatu keadaan dimana orang mengalami ketidaksesuaian diantara komponen-komponen sikap tertentu. Orang tersebut akan bangkit memperbaiki ketidaksesuaian itu.

Kepribadian adalah: pola perilaku dan proses mental yang unik, yang mencirikan seseorang. Kepribadian banyak dipengaruhi oleh faktor kebudayaan dan sosial.

Kepribadian seseorang adalah: seperangkat karakteristik yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan dan oleh faktor-faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan.

Teori kepribadian (*theories of personality*):

1. Pendekatan ciri (*traits theories*)

Ciri didefinisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.

2. Teori psikodinamis (*psychodynamic theories*), orang menghadapi perangsang pokok secara berbeda-beda.

Id: bagian dari kepribadian primitive dan tidak sadar, yang menjadi gudang dari perangsang pokok. Bagian ini bekerja secara tidak rasional dan impulsive, tanpa mempertimbangkan apakah hal-hal yang diinginkan itu mungkin atau dapat diterima secara moral.

Ego: mewakili gambaran seseorang mengenai kenyataan fisik dan sosial, suatu gambaran mengenai apa yang akan menimbulkan sesuatu dan hal-hal yang mungkin terjadi dalam dunia yang dialaminya.

Superego: gudang nilai-nilai individu, termasuk sikap moral yang dibentuk oleh masyarakat. Superego secara kasar dapat disamakan dengan hati nurani (*conscience*). Superego sering bertentangan dengan id, id mengerjakan apa yang dirasa baik, sedangkan superego bersikeras mengerjakan apa yang dianggap "benar".

3. Teori humanistik (*humanistic theories*)

Pandangan humanistik tentang pemahaman kepribadian dicirikan oleh penekannya atas perkembangan dan perwujudan diri individu. Teori ini menekankan pentingnya cara orang berpersepsi terhadap dunia mereka dan semua kekuatan yang mempengaruhinya.

B. Teori Dan Prinsip Motivasi

Motivasi adalah: konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku.

Kebutuhan adalah: kekurangan yang dialami seseorang pada suatu waktu tertentu.

Kekurangan tersebut mungkin bersifat fisiologis (kebutuhan akan makanan), bersifat psikologis (kebutuhan akan harga diri), atau bersifat sosiologis (kebutuhan akan interaksi sosial)

Teori motivasi dapat dikelompokkan ke dalam 2 (dua) kategori:

1. Teori kepuasan: memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Mereka mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi orang.
2. Teori proses: menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan.

Hirarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Need hierarchy*)

Kebutuhan-kebutuhan didefinisikan sebagai berikut:

1. Fisiologis: kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.
2. Keselamatan dan keamanan (*safety and security*): kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.
3. Rasa memiliki (*belongingness*), sosial, dan cinta: kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, dan cinta.
4. Harga diri (*esteem*): kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
5. Perwujudan diri (*self actualization*): kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian, dan potensi.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri).

Teori ERG Alderfer

Teori ERG adalah: teori motivasi kepuasan yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (E), keterkaitan – relatedness (R), dan pertumbuhan – growth (G).

Hirarki kebutuhannya meliputi:

1. Eksistensi: ini adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, upah, dan kondisi kerja.
2. Keterkaitan: ini adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antarpribadi yang bermanfaat.
3. Pertumbuhan: ini adalah kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) yang kreatif dan produktif.

Teori Dua Faktor dari Herzberg

1. Ekstrinsik: keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan.
2. Intrinsik, isi pekerjaan (*job content*), yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Teori Kebutuhan dari McClelland

McClelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan.

Tiga teori kebutuhan McClelland:

1. Kebutuhan beprestasi (*need for achievement*)
2. Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*)
3. Kebutuhan berkuasa (*need for power*)

C. Penerapan Motivasi Dalam Organisasi

Manajer harus peka terhadap perbedaan dan keinginan bawahan karena setiap individu mempunyai pola kebutuhan, nilai-nilai, dan tujuan yang unik. Hasilnya, apa yang memotivasi seseorang secara absolut mungkin tidak mempunyai dampak atau menimbulkan dampak negatif terhadap orang lain. Jadi, para manajer harus mengakui dan memperhitungkan perbedaan kebutuhan, pada saat merancang dan menerapkan suatu program.

D. Tekanan (*Stress*) Individu

Definisi stimulus stress adalah: kekuatan atau stimulus yang menggerakkan individu sehingga menghasilkan suatu tanggapan ketegangan, dimana ketegangan tersebut, dalam pengertian fisik mengalami perubahan bentuk.

Definisi tanggapan stress adalah: tanggapan fisiologis atau psikologis seseorang terhadap lingkungan penekan (*stressors*), dimana penekanan adalah kejadian ekstern atau situasi yang secara potensial mengganggu.