

## MENGUKUR KUALITAS PEMIMPIN MELALUI INTERAKSINYA DENGAN PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

Muchamad Taufiq

### PENDAHULUAN

Bukan rahasia lagi bahwa setiap individu memiliki kebutuhan hidup, mulai dari yang sederhana sampai kebutuhan yang mewah. Setiap individu memerlukan suatu tempat untuk memenuhi kebutuhannya. Manusia memerlukan organisasi untuk pemenuhan kebutuhan hidupnya. Baik itu organisasi di bidang pendidikan, hobi, pekerjaan, politik dan lain sebagainya. Teori perilaku organisasi telah menjelaskan bagaimana perbedaan kebutuhan antar individu, karakter – karakter setiap individu, dan komunikasi antar individu yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan itu. Dinamika perilaku individu dalam organisasi sangat unik dan menjadi menarik untuk diteliti sehingga dapat digunakan sebagai ukuran ‘kualitas’ terhadap pencapaian tujuan organisasi. Stigma ukuran terhadap individu dalam pencapaian tujuan organisasi akan terbagi menjadi 4 jenis yaitu : **Orang Lama Berpikiran Lama, Orang Lama Berpikiran Baru, Orang Baru Berpikiran Lama dan Orang Baru Berpikiran Baru.**

### PERILAKU INDIVIDU

Manusia merupakan unsure utama dalam organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Seluruh pekerjaan dalam organisasi itu, unsure manusia didalamnya yang menentukan keberhasilannya. Sehingga berbagai upaya meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi harus dimulai dari perbaikan produktivitas manusianya. Oleh karena itu, pemahaman tentang perilaku

organisasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Manusia sebagai individu ketika berada dalam organisasi akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan-pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya sebagai karakteristik individualnya. Oleh karena itu, *style* seseorang dalam organisasi akan lebih banyak dipengaruhi masa lalunya, apalagi jika seseorang itu tidak mau belajar, tidak siap menerima perubahan, lebih-lebih memiliki *post power syndrome* maka dinamika dan percepatan perkembangan organisasi cenderung kearah negative, pada kondisi demikian biasanya organisasi tinggal menunggu waktu untuk tenggelam.

Hal ini dapat dimengerti karena seseorang biasanya masih membawa sifat-sifat karakteristik individualnya. Selanjutnya karakteristik ini menurut Thoha (1983), akan berinteraksi dengan tatanan organisasi seperti: peraturan dan hirarki, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem kompensasi dan sistem pengendalian. Hasil interaksi tersebut akan membentuk perilaku-perilaku tertentu individu dalam organisasi.

Jika situasi ini telah dapat dimengerti dan telah tersosialisasikan kepada segenap anggota organisasi, maka alternative situasinya adalah : apakah *style* yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi tetap mendominasi sehingga perjalanan organisasi menjadi tidak stabil dan *stagnan* atau *style* yang sesuai dengan tujuan organisasi mampu menekan dan mendominasi sehingga arah pencapaian tujuan organisasi menjadi jelas dan terarah.

## PERBEDAAN INDIVIDUAL

Kondisi pada tataran operasional memunculkan realitas bahwa setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda, kemampuan secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan anggota organisasi melalui kesesuaian kemampuan – pekerjaan. Dari sisi pembentukan perilaku dan sifat manusia, perilaku individu akan berbeda dikarenakan oleh kemampuan yang dimilikinya juga berbeda. Pembelajaran merupakan bukti dari perubahan perilaku individu. Pembelajaran terjadi setiap saat dan relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman. Hanya sedikit orang yang menyadari ‘belajar’ dalam persepektif organisasi sehingga ia dapat bertahan dan berkembang secara positif, namun sebagian besar lainnya adalah bertahan dan cenderung memaksakan kondisi dirinya untuk dapat diterima oleh anggota dalam organisasinya.

Meski manusia dapat belajar dan dapat dipengaruhi oleh lingkungan mereka, terlalu sedikit perhatian yang diberikan dalam peran yang di mainkan pada evolusi pembentukan perilaku manusia. Para psikologi evolusioner memberitahu kita bahwa manusia pada dasarnya sudah terbentuk ketika dilahirkan. Kita lahir di dunia ini dengan sifat-sifat yang sudah mendarah daging, diasah, dan diadaptasikan terus selama jutaan tahun, yang membentuk dan membatasi perilaku kita. Psikologi evolusioner menentang pemahaman yang menyatakan bahwa manusia bebas untuk mengubah perilaku jika dilatih atau dimotivasi. Akibatnya, kita menemukan bahwa orang dalam tataran organisasi sering berperilaku dengan cara yang tampaknya tidak bermanfaat bagi diri mereka sendiri atau organisasi mereka. Jenis orang yang demikian biasanya kedudukan yang didapatnya dilahirkan melalui proses non- demokrasi, atau demokrasi yang dipaksakan dengan pernik- pernik subyektif, balas jasa sehingga dengan istilah permisif

disebut ‘demokrasi setengah hati’.

Namun B.F. Skinner, dengan bangga menyatakan keyakinannya dalam membentuk perilaku individu dalam lingkungan, “Berikan saya seorang anak pada saat kelahirannya dan saya dapat berbuat seperti apa yang Anda inginkan”.

Karena itu penting bagi pimpinan organisasi untuk mengenalkan, mensosialisasikan aturan-aturan organisasi kepada segenap komponen organisasi. Misalnya dengan memberikan masa orientasi yang dewasa ini menjadi populer untuk dilakukannya penandatanganan atas pakta integritas terhadap sebuah jabatan yang akan diemban sehingga memiliki aspek psikologi yang bertanggung jawab (*gentle agreement*).

Jika telah terlampaui aspek administrasi atas kesanggupan seseorang dalam ‘pakta integritas’ maka akan meminimalisasi alasan-alasan subyektif seseorang atas penyimpangan amanah yang diembannya dan alasan- alasan tersebut tidak memiliki korelasi langsung terhadap organisasi hanya semata- mata untuk mempertahankan sebuah jabatan dengan segala fasilitasnya.

## PENGARUH KARAKTERISTIK ORGANISASI TERHADAP INDIVIDU

Keberadaan individu dalam organisasi terkait erat dengan Karakteristik organisasi. Beberapa karakteristik organisasi dapat dipaparkan sebagai berikut :

- a. Karakteristik Biografis terdiri atas : 1) Umur, 2) Jenis kelamin, 3) Status perkawinan dan 4) masa kerja
- b. Karakteristik Kemampuan meliputi : 1) kemampuan fisik dan 2) kemampuan intelektual. Sementara kemampuan intelektual meliputi : Kepribadian, Proses belajar, Persepsi, Sikap dan Kepuasan kerja

Sedangkan Perilaku Individu dalam organisasi antara lain :

- Produktifitas kerja
- Kepuasan kerja
- Tingkat partisipasi
- Tingkat turnover

## **PENDEKATAN UNTUK MEMAHAMI PERILAKU INDIVIDU**

Selanjutnya kita mengenal beberapa pendekatan yang sering dipergunakan untuk memahami perilaku manusia adalah; pendekatan kognitif, reinforcement, dan psikoanalitis. Berikut penjelasan ketiga pendekatan tersebut dilihat dari : penekanannya, penyebab timbulnya perilaku, prosesnya, kepentingan masa lalu didalam menentukan perilaku, tingkat kesadaran, dan data yang dipergunakan.

### 1. Penekanan.

Pendekatan kognitif menekankan mental internal seperti berpikir dan menimbang. Penafsiran individu tentang lingkungan dipertimbangkan lebih penting dari lingkungan itu sendiri.

Pendekatan penguatan-*reinforcement* menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Lingkungan dipandang sebagai suatu sumber stimuli yang dapat menghasilkan dan memperkuat respon perilaku.

Pendekatan psikoanalitis menekankan peranan sistem personalitas di dalam menentukan sesuatu perilaku. Lingkungan dipertimbangkan sepanjang hanya sebagai ego yang berinteraksi dengannya untuk memuaskan keinginan.

### 2. Penyebab Timbulnya Perilaku

Pendekatan kognitif, perilaku dikatakan timbul dari ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian pada struktur kognitif, yang dapat dihasilkan dari persepsi tentang lingkungan.

Pendekatan *reinforcement* menyatakan bahwa perilaku itu ditentukan oleh stimuli lingkungan baik sebelum terjadinya perilaku

maupun sebagai hasil dari perilaku. Menurut pendekatan psikoanalitis, perilaku itu ditimbulkan oleh teganga-tensions yang dihasilkan oleh tidak tercapainya keinginan.

### 3. Proses.

Pendekatan kognitif menyatakan bahwa kognisi (pengetahuan dan pengalaman) adalah proses mental, yang saling menyempurnakan dengan struktur kognisi yang ada. Dan akibat ketidak sesuaian-*inconsistency* dalam struktur menghasilkan perilaku yang dapat mengurangi ketidaksesuaian tersebut.

Pendekatan *reinforcement*, lingkungan yang beraksi dalam diri individu mengundang respon yang ditentukan oleh sejarah. Sifat dari reaksi lingkungan pada respon tersebut menentukan kecenderungan perilaku masa mendatang. Dalam pendekatan psikoanalitis, keinginan dan harapan dihasilkan dalam Id kemudian diproses oleh Ego dibawah pengamatan Superego.

### 4. Kepentingan Masa lalu dalam menentukan Perilaku.

Pendekatan kognitif tidak memperhitungkan masa lalu-*ahistoric*. Pengalaman masa lalu hanya menentukan pada struktur kognitif, dan perilaku adalah suatu fungsi dari pernyataan masa sekarang dari sistem kognitif seseorang, tanpa memperhatikan proses masuknya dalam sistem.

Teori *reinforcement* bersifat historic. Suatu respon seseorang pada suatu stimulus tertentu adalah menjadi suatu fungsi dari sejarah lingkungannya. Menurut pendekatan psikoanalitis, masa lalu seseorang dapat menjadikan suatu penentu yang relatif penting bagi perilakunya. Kekuatan yang relatif dari Id, Ego dan Superego ditentukan oleh interaksi dan pengembangannya dimasa lalu.

### 5. Tingkat dari Kesadaran.

Dalam pendekatan kognitif memang ada aneka ragam tingkatan kesadaran, tetapi dalam kegiatan mental yang sadar seperti mengetahui,

berpikir dan memahami, dipertimbangkan sangat penting.

Dalam teori *reinforcement*, tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak. Biasanya aktifitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tidak dihubungkan dengan kasus kekuasaan apapun. Aktifitas mental seperti berpikir dan berperasaan dapat saja diikuti dengan perilaku yang terbuka, tetapi bukan berarti bahwa berpikir dan berperasaan dapat menyebabkan terjadinya perilaku terbuka.

Pendekatan psikoanalitis hampir sebagian besar aktifitas mental adalah tidak sadar. Aktifitas tidak sadar dari Id dan Superego secara luas menentukan perilaku.

#### 6. Data.

Dalam pendekatan kognitif, data atas sikap, nilai, pengertian dan pengharapan pada dasarnya dikumpulkan lewat survey dan kuestioner.

Pendekatan *reinforcement* mengukur stimuli lingkungan dan respon materi atau fisik yang dapat diamati, lewat observasi langsung atau dengan pertolongan sarana teknologi.

Pendekatan psikoanalitis menggunakan data ekspresi dari keinginan, harapan, dan bukti penekanan dan bloking dari keinginan tersebut lewat analisa mimpi, asosiasi bebas, teknik proyektif, dan hipnotis.

### PERSEPSI DAN KOMUNIKASI

Hampir setia saat kita menggunakan kata ‘persepsi’ namun seringkali tidak tepat untuk mewakili makna sebuah ‘persepsi’. Persepsi adalah proses internal yang kita lakukan untuk memilih, mengevaluasi dan mengorganisasikan rangsangan dari lingkungan eksternal. Persepsi adalah cara kita mengubah energi – energi fisik lingkungan kita menjadi pengalaman yang bermakna. Persepsi adalah juga inti komunikasi, karena jika persepsi kita tidak akurat, tidak mungkin kita berkomunikasi dengan efektif. Persepsilah

yang menentukan kita memilih pesan dan mengabaikan pesan yang lain.

Semakin tinggi derajat kesamaan persepsi individu, semakin mudah dan semakin sering mereka berkomunikasi, dan sebagai konsekuensinya semakin cenderung membentuk kelompok budaya atau kelompok identitas.

Pada kondisi demikian organisasi akan survive, memiliki percepatan- percepatan yang positif untuk pencapaian tujuan organisasi sebagaimana telah tertuang dalam visi dan misi organisasi.

Unsur lain yang tidak dapat dipisahkan dari persepsi adalah komunikasi, konon komunikasi ini merupakan *first key* segala urusan organisasi. Komunikasi adalah penyampaian suatu informasi dari seseorang kepada orang lain dan memberikan suatu pemahaman terhadap si penerima informasi tersebut. Komunikasi memiliki fungsi utama, yakni sebagai fungsi kendaali, motivasi, pernyataan emosi, dan informasi.

Selanjutnya kita mengenal beberapa jenis perilaku organisasi yaitu :

#### a. Perilaku Organisasi Neoklasik

Perilaku organisasi neoklasik mendekati organisasi sebagai kelompok orang dengan tujuan bersama. Perilaku organisasi neoklasik hasil “pembenahan” perilaku organisasi klasik dengan unsur manusiawi lebih ditonjolkan. Pembentukan meliputi aspek pembagian kerja, proses skalar dan fungsional, struktur organisasi, rentang kendali, di samping itu dimunculkan konsep tentang organisasi informal.

#### b. Perilaku Organisasi Modern

Perilaku organisasi modern merupakan perilaku yang mendekati masalah sebagai suatu sistem keseluruhan, memperhatikan berbagai variabel dan memahami proses dinamis. Perilaku modern membicarakan keterkaitan bagian dalam sistem dan hubungan

sistem dengan lingkungannya.

Menurut perilaku modern, organisasi terdiri dari bagian yang tersusun dalam sistem di mana orang di dalamnya berinteraksi mencapai tujuan.

Berkaitan dengan ukuran perilaku individu dalam organisasi, terdapat beberapa jenis pendekatan, yaitu :

a. Pendekatan Belajar Sosial

Teori Belajar Sosial – *social learning* berusaha menjelaskan tingkahlaku manusia dari segi interaksi timbal-balik yang berkesinambungan antara faktor kognitif, tingkahlaku, dan faktor lingkungan. Dalam proses determinisme timbal-balik itulah terletak kesempatan bagi manusia untuk mempengaruhi nasibnya maupun batas-batas kemampuannya untuk memimpin diri sendiri- *self-direction*.

Konsepsi tentang cara manusia berfungsi semacam ini tidak menempatkan orang semata-mata sebagai objek tak berdaya yang dikontrol oleh pengaruh-pengaruh lingkungan ataupun sebagai pelaku-pelaku bebas yang dapat menjadi apa yang dipilihnya. Manusia dan lingkungannya merupakan faktor-faktor yang saling menentukan secara timbal balik (Bandura, 1977):

b. Pendekatan Behavioristic.

Pendekatan ini dipelopori oleh I.P. PAVLOV DAN J.B. WATSON. Pendekatan ini adalah pendekatan yang berdasarkan pada respon seseorang yang muncul apabila diberi stimulus atau rangsangan tertentu.

c. Pendekatan Modifikasi Perilaku

Pendekatan Modifikasi Perilaku terdiri dari 2 jenis yaitu :

1) Pendekatan Sistem

Sistem dapat diartikan sebagai gabungan sub-sub sistem yang saling berkaitan. Organisasi sebagai suatu sistem akan di pandang secara keseluruhan, terdiri dari bagian-bagian yang berkaitan (sub-sistem), dan sistem/organisasi tersebut

akan berinteraksi dengan lingkungan. Pandangan yang menyeluruh semacam itu akan lebih bermanfaat dibanding dengan pandangan terisolasi.

2) Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi muncul sebagai tanggapan atas ketidakpuasan terhadap anggapan universalitas, dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variable lingkungan ke dalam lingkungan dan praktek manajemen.

## PENUTUP

Setiap individu mempunyai karakteristik yang berbeda – beda. Di dalam organisasi setiap orang mempunyai tujuan yang sama. Seluruh pekerjaan di dalam organisasi dilakukan para anggota yang akan menentukan keberhasilannya. Jika seorang ikut dalam organisasi, dia akan memperoleh suatu tujuan yang membuat ia dapat kepuasan dalam melakukan pekerjaannya. Organisasi sangat berpengaruh terhadap individu, karena setiap individu mempunyai kebutuhan - kebutuhan tertentu dalam dirinya demi mempertahankan kelangsungan hidupnya di masa depan.

Karena kebutuhan, setiap individual berorganisasi. Kebutuhan – kebutuhan tersebut yang membuat mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut lebih baik, baik dari dirinya sendiri maupun orang lain. Dalam diri individu, terdapat perilaku – perilaku yang betentangan yang disebut dengan konflik. Jika seseorang mempunyai konflik atau masalah, mungkin mereka mengalami kesulitan untuk mengambil keputusan yang tepat. Disinilah peran seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan. Setiap individu mempunyai masalah yang berbeda – beda dalam pekerjaannya dan karakter sifat yang berbeda – beda. Ada yang menanggapi masalah tersebut dengan akal sehatnya dan ada pula yang dengan sifat emosionalnya. Jadi

seorang pemimpin harus bisa berkomunikasi dengan baik terhadap bawahannya, perbedaan karakter setiap individu dalam menghadapi masalah harus melalui pendekatan – pendekatan yang berbeda pula. Di butuhkan kemampuan dan kecerdikan seorang pemimpin, agar bawahannya tersebut dapat bekerja dengan baik kembali.

Pada tingkat individu, jika pegawai merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan dan karakteristik individualnya, ia akan cenderung berperilaku positif. Tetapi sebaliknya, jika pegawai tidak merasa diperlakukan dengan adil, maka mereka cenderung untuk tidak tertarik melakukan hal yang terbaik. Disini dibutuhkan pendekatan - pendekatan yang dapat memodifikasi perilaku yang tidak baik menjadi baik. Apabila pendekatan tersebut berhasil, bisa dilihat dari kinerja seseorang, kualitas pekerjaan, tingkat kehadiran dan tingkat keluar masuknya seseorang dalam organisasi. Diharapkan sesama orang dalam organisasi bisa memotivasi yang lainnya agar tujuan yang ingin dicapai bisa terlaksana dengan baik sesuai dengan kemampuan yang ada. Apabila ada kekurangan atau masalah segeralah berunding dengan sesama dan evaluasi apa saja yang telah dilakukan agar ke depannya bisa menjadi lebih baik.

Pada akhirnya simpulan yang kita dapat adalah :

1. Peran seorang pemimpin dalam organisasi signifikan dalam mengurai dan menyelesaikan masalah dengan tepat karena setiap individu mempunyai masalah yang berbeda – beda dalam pekerjaannya dan karakter sifat yang berbeda – beda pula.
2. Di butuhkan kemampuan dan kecerdikan seorang pemimpin, agar bawahannya tersebut dapat bekerja dengan baik kembali setelah mendapatkan pencerahan dengan teknik yang tepat untuk setiap individu.

3. Ketegasan Sikap dan *acceleration instinct* seorang pemimpin akan membawa organisasi pada tingkat keberhasilan yang spektakuler.