

## 2. PERILAKU INDIVIDU DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANISASI

### Pengertian Perilaku Individu

Perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lainnya.

### Dasar-Dasar Perilaku Individu

Semua perilaku individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalamannya. Sajian berikut ini akan diarahkan pada empat variabel tingkat-individual, yaitu karakter biografis, kemampuan, kepribadian, dan pembelajaran.

#### 1. Karakteristik Biografis

Karakteristik biografis merupakan karakteristik pribadi yang terdiri dari:

- a. Usia
- b. Jenis Kelamin
- c. Status Perkawinan
- d. Masa Kerja

#### 2. Kemampuan

Setiap manusia mempunyai kemampuan berfikir masing-masing. Seluruh kemampuan individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor, yaitu :

a. Kemampuan Intelektual Ada tujuh dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual, yaitu:

- Kecerdasan Numerik  
Kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat.
- Pemahaman Verbal  
Kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar serta menghubungkan kata satu dengan yang lain.
- Kecepatan Konseptual  
Kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.
- Penalaran Induktif  
Kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.
- Penalaran Deduktif  
Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen.
- Visualisasi Ruang  
Kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.
- Ingatan  
Kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

b. Kemampuan fisik Kemampuan fisik memiliki makna penting khusus untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan. Ada sembilan kemampuan fisik dasar, yaitu kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis, kekuatan, keluwesan extant, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina.

#### 3. Kepribadian

Kepribadian adalah himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang.

#### 4. Pembelajaran

Pembelajaran adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman.

### **Kerangka Teori Expectancy**

Pertimbangan seseorang di dalam melakukan sesuatu tindakan dengan memperhitungkan beberapa faktor antaranya:

- a. Probabilitas jika ia mengambil serangkaian usaha ia akan mampu untuk mencapai tingkat pelaksanaan kerja yang di harapkan (Expectancy U-P atau Expectancy antara Usaha dan Pelaksanaan).
- b. Jika tingkat pelaksanaan kerja itu dicapai, maka probabilitasnya akan mengarahkan pencapaian hasil-hasil ( Ex. P-H atau Expectancy antara Pelaksanaan kerja dan Hasil yang akan dicapai).
- c. Daya tarik dari hasil, nampaknya sebagai hal yang menaikkan pelaksanaan kerja.
- d. Suatu tingkat di mana hasil merupakan daya tarik tambahan, disebabkan karena kemampuan hasil untuk memimpin kearah tercapainya hasil lain yang diinginkan.

### **Teori X dan Y**

Teori perilaku menurut Douglas McGregor adalah teori yang menjelaskan bahwa suatu perilaku tertentu dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin pada orang-orang. Konsep teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam buku *The Human Side Enterprise* di mana para manajer atau pemimpin organisasi perusahaan memiliki dua jenis pandangan terhadap para pegawai atau karyawan yaitu teori X atau teori Y. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai teori X dan Y.

#### 1. Teori X

Teori ini menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindari dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Lebih lanjut menurut asumsi teori X dari McGregor ini bahwa orang-orang ini pada hakekatnya, yaitu:

- a. Tidak menyukai bekerja
  - b. Tidak menyukai kemauan ambisi untuk bertanggung jawab, dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah.
  - c. Mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi mengatasi masalah-masalah organisasi.
  - d. Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja.
  - e. Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.
- #### 2. Teori Y
- Teori ini memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari lainnya. Pekerja tidak perlu terlalu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengendalian serta penguasaan diri untuk bekerja sesuai tujuan perusahaan. Pekerja memiliki kemampuan kreativitas, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggung

jawab dan prestasi atas pencapaian tujuan kerja. Pekerja juga tidak harus mengerahkan segala potensi diri yang dimiliki dalam bekerja. Dengan memahami asumsi dasar teori Y ini, McGregor menyatakan selanjutnya bahwa merupakan tugas yang penting bagi manajemen untuk melepaskan tali pengendali dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada masing-masing individu. Motivasi yang sesuai bagi orang-orang untuk mencapai tujuannya sendiri sebaik mungkin, dengan memberikan pengarahan usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

## **Variabel yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi**

### **A. Variabel-Variabel Dependen**

- a. Produktivitas  
Yaitu suatu ukuran kinerja yang mempengaruhi keefektifan dan efisiensi.
- b. Keabsenan (kemangkiran)  
Yaitu gagal atau tidak melapor untuk bekerja
- c. Pengunduran diri (keluar masuknya karyawan)  
Yaitu penarikan diri secara sukarela dan tidak sukarela dari suatu organisasi
- d. Kepuasan kerja  
Yaitu suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang atau selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

### **B. Variabel-Variabel Independen**

1. Variabel-variabel level individu
  - a. Usia
  - b. Jenis kelamin
  - c. Status perkawinan
  - d. Masa kerja
2. Variabel-variabel level kelompok
3. Variabel-variabel level system organisasi

## **Stress Individu**

Stress adalah tekanan atau ketegangan yang dihadapi seseorang dan mempengaruhi emosi, pikiran, serta kondisi keseluruhan dari orang tersebut. Faktor pemicu stress disebut **stressor**.

Stressor dibagi menjadi dua, antara lain :

1. *Stressor On The Job* (dari dalam lingkungan pekerjaan)
  - a) Beban kerja berlebih (*overload*)
  - b) Desakan waktu (*deadline*)
  - c) Kualitas pembimbingan rendah/*low supervise*
  - d) Iklim politis tidak aman/*low comfort*
  - e) Umpan balik kerja rendah/*low feedback*
  - f) Wewenang tidak memadai/*low authority*
  - g) Ketidakjelasan peranan/*role ambiguity*
  - h) Frustasi/putus asa
  - i) Konflik antar pribadi atau kelompok
  - j) Perbedaan nilai individu dan organisasi
  - k) Perubahan situasi kantor yang mengejutkan
2. *Stressor Off The Job* (dari luar lingkungan pekerjaan)
  - a) Krisis keuangan pribadi atau keluarga

- b) Permasalahan tentang anak
- c) Permasalahan tentang fisik
- d) Permasalahan dalam perkawinan
- e) Perubahan situasi rumah atau lingkungan

Dampak *stressor* dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu :

1. Sifat stressor, yaitu pengetahuan individu tentang stressor tersebut dan pengaruhnya pada individu tersebut.
2. Jumlah stressor, yaitu banyaknya stressor yang diterima individu dalam waktu bersamaan.
3. Lama stressor, yaitu seberapa sering individu menerima stressor yang sama
4. Pengalaman masa lalu
5. Tingkat perkembangan.