

# **Dinamika Manusia dan Organisasi**

## **Oleh**

### **Dra. Siti Rahmawati, M.Pd.**

Orang cenderung sangat efektif dalam mengelola hubungan ketika mereka dapat memahami dan mengendalikan emosinya sendiri, serta dapat berempati dengan perasaan orang lain. Secara keseluruhan, banyak strategi tersedia untuk membantu para praktisi meningkatkan organisasi mereka.

Seseorang lulus dari perguruan tinggi dan bersemangat untuk memulai pekerjaan barunya sebagai perwakilan penjualan pada salah satu perusahaan. Beberapa bulan pertama bekerja merupakan bulan-bulan yang sangat sibuk baginya. Dia menghadiri berbagai sesi pelatihan formal, belajar tentang beragam produk yang akan dia jual, dan berusaha keras untuk memahami sifat kompleks dan tidak menentu dari perusahaan barunya.

Kembali ke rumahnya pada suatu malam, dia terlalu bingung untuk segera tertidur. Banyak pertanyaan yang terlintas di benaknya, berdasarkan pengamatannya di tempat kerja dalam beberapa minggu terakhir: “Mengapa beberapa rekan kerja saya lebih sukses dibandingkan yang lain?

Bagaimana kita dapat bertindak sebagai sebuah tim ketika kita bekerja di luar rumah dan berinteraksi terutama melalui komputer laptop? Bagaimana saya bisa belajar mengatasi tekanan dalam memenuhi kuota penjualan saya? Mengapa kolega saya, tidak mau bekerja sama dengan saya ketika saya meminta bantuannya? Mengapa manajer saya meminta saran kepada saya, lalu melanjutkan tanpa menggunakan masukan saya? Apa perbedaan budaya yang baru dengan yang lama? dan mengapa hal itu terus berubah?”

Orang tersebut sudah mempelajari beberapa fakta penting tentang kehidupan di tempat kerja. Organisasi adalah sistem yang kompleks. Jika dia ingin menjadi karyawan yang efektif dan kemudian menjadi manajer, dia harus memahami cara kerja sistem tersebut. Organisasi seperti tempat dia bekerja secara efektif menggabungkan manusia dan sains—kemanusiaan dan teknologi. Dengan pesatnya penemuan dan kemajuan ilmu pengetahuan dalam satu abad terakhir, menguasai teknologi saja sudah cukup sulit. Ketika Anda menambahkan orang ke dalam situasi ini, Anda mendapatkan sistem sosioteknik yang sangat kompleks yang hampir tidak dapat dipahami. Namun, kemajuan masyarakat di abad kedua puluh satu sangat bergantung pada pemahaman dan pengelolaan organisasi yang efektif saat ini.

Dia juga melihat itu perilaku manusia dalam organisasi terkadang tidak dapat diprediksi. Perilaku kolega, manajer, dan pelanggannya muncul dari kebutuhan mendalam, pengalaman seumur hidup, dan sistem nilai pribadi mereka. Namun, perilaku manusia dalam suatu organisasi dapat dipahami sebagian dengan mempelajari dan menerapkan kerangka ilmu perilaku, manajemen, dan disiplin ilmu lainnya; mengeksplorasi berbagai aspek perilaku tersebut adalah tujuan tulisan ini. Tidak ada solusi sempurna untuk masalah organisasi, seperti yang akan segera diketahui. Namun, karyawan dapat meningkatkan pemahaman dan keterampilannya sehingga hubungan kerja dapat ditingkatkan secara signifikan. Tugas ini menantang, namun hasilnya sepadan.

Kadang-kadang, akan menjadi sangat frustrasi sehingga tergoda untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya. Rekan kerja yang tidak kooperatif mungkin membatasi efektivitas seseorang; perilaku manajernya terkadang sulit untuk dipahami. Apakah dia menyukai perilaku orang-orang ini atau tidak, orang yang tidak memiliki kemewahan itu bukan bekerja dengan atau berhubungan dengan orang lain. Oleh karena itu, sangat penting baginya untuk belajar tentang perilaku manusia, mencari cara untuk meningkatkan keterampilan interpersonalnya, dan mulai mengelola hubungannya dengan orang lain di tempat kerja. Ini adalah area di mana pengetahuan tentang perilaku organisasi dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap efektivitasnya.

Memahami perilaku organisasi memiliki lima tingkat analisis yaitu untuk memberikan pemahaman tentang apa yang terjadi di tempat kerja, ada gunanya memulai dengan definisi, tujuan, kekuatan, dan karakteristik utama perilaku organisasi. Tulisan ini memperkenalkan konsep-konsep kunci yang dibahas, memaparkan empat pendekatan dasar yang diambil dan mengidentifikasi beberapa faktor yang membatasi keberhasilan perilaku organisasi.

Perilaku organisasi adalah studi sistematis dan penerapan pengetahuan secara cermat tentang bagaimana orang - sebagai individu dan kelompok - bertindak dalam organisasi. Ia berusaha untuk mengidentifikasi cara-cara di mana orang dapat bertindak lebih efektif. Perilaku organisasi merupakan suatu disiplin ilmu yang di dalamnya sejumlah besar penelitian dan pengembangan konseptual terus-menerus menambah basis pengetahuannya. Ini juga merupakan ilmu terapan, di mana informasi tentang praktik efektif di satu organisasi diperluas ke banyak organisasi lainnya.

Perilaku organisasi menyediakan seperangkat alat yang berguna di berbagai tingkat analisis. Misalnya, ini membantu manajer melihat perilaku individu dalam suatu organisasi. Hal ini juga membantu pemahaman mereka tentang kompleksitas yang terlibat di dalamnya antar hubungan pribadi, ketika dua orang (dua rekan kerja atau pasangan atasan-bawahan) berinteraksi. Pada tingkat berikutnya, perilaku organisasi berguna untuk mengkaji dinamika hubungan dalam skala kelompok kecil, baik tim formal maupun kelompok informal. Ketika dua kelompok atau lebih perlu mengkoordinasikan upaya mereka, seperti teknik dan penjualan, para manajer menjadi tertarik pada hal tersebut, maka hubungan antar kelompok yang muncul. Akhirnya, organisasi juga dapat dipandang dan dikelola sebagai keseluruhan sistem yang memiliki hubungan antar organisasi (misalnya merger dan usaha patungan).

Perilaku organisasi, sebagai disiplin ilmu yang relatif baru, telah mengalami beberapa kesulitan untuk muncul sebagai bidang studi dan penerapan yang jelas. Ada kurangnya konsensus mengenai itu, unit analisis (individu, kelompok, atau total organisasi), yang terbesar membutuhkan (sebagai sumber data empiris dan mengintegrasikan teori, atau sebagai dasar informasi terapan), jurusnya fokus (masalah mikro atau makro), dan mayoritas kontribusi hingga saat ini. Kurangnya definisi yang jelas ini diperburuk dengan banyaknya kriteria yang dapat digunakan untuk menilai efektivitasnya. Permasalahan yang ada di sini mencakup identifikasi pemangku kepentingan yang relevan, jangka waktu yang pendek atau panjang untuk menunggu hasil, dan ketergantungan pada data lunak atau data keras (persepsi atau catatan). Semua masalah ini perlu mendapat perhatian dan klarifikasi.

Kebanyakan ilmu pengetahuan memiliki empat tujuan - untuk mendeskripsikan, memahami, memprediksi, dan mengendalikan beberapa fenomena. Ini juga adalah tujuan perilaku organisasi. Tujuan pertama adalah untuk menggambarkan, secara sistematis, bagaimana orang berperilaku dalam berbagai kondisi. Pencapaian tujuan ini memungkinkan manajer untuk berkomunikasi tentang perilaku manusia di tempat kerja menggunakan bahasa yang umum.

Tujuan kedua adalah untuk memahami mengapa orang berperilaku seperti itu. Manajer akan sangat frustrasi jika mereka hanya bisa berbicara tentang perilaku karyawannya, namun tidak memahami alasan di balik tindakan tersebut. Oleh karena itu, manajer yang memiliki rasa ingin tahu belajar mencari penjelasan mendasar. Memprediksi perilaku karyawan di masa depan adalah tujuan lain dari perilaku organisasi.

Idealnya, manajer mempunyai kapasitas untuk memprediksi karyawan mana yang mungkin berdedikasi dan produktif atau karyawan mana yang mungkin tidak hadir, terlambat, atau mengganggu pada hari tertentu (sehingga manajer dapat mengambil tindakan pencegahan). Tujuan akhir dari perilaku organisasi adalah untuk kontrol, setidaknya sebagian, dan mengembangkan beberapa aktivitas manusia di tempat kerja. Karena manajer bertanggung jawab atas hasil kinerja, mereka sangat tertarik untuk dapat memberikan dampak pada perilaku karyawan, pengembangan keterampilan, upaya tim, dan produktivitas. Manajer harus mampu meningkatkan hasil melalui tindakan yang mereka dan karyawan ambil, dan perilaku organisasi dapat membantu mereka dalam mencapai tujuan ini.

Beberapa orang mungkin takut bahwa alat-alat perilaku organisasi akan digunakan untuk membatasi kebebasan mereka dan merampas hak-hak mereka. Meskipun skenario tersebut mungkin terjadi, namun hal tersebut tidak mungkin terjadi, karena tindakan sebagian besar manajer saat ini harus diawasi secara ketat. Manajer perlu mengingat bahwa perilaku organisasi adalah alat manusia untuk kepentingan manusia. Hal ini berlaku secara luas terhadap perilaku orang-orang di semua jenis organisasi, seperti bisnis, pemerintahan, sekolah, dan organisasi jasa. Dimana pun organisasi berada, terdapat kebutuhan untuk mendeskripsikan, memahami, memprediksi, dan mengelola perilaku manusia dengan lebih baik.

Seperangkat kekuatan yang kompleks mempengaruhi sifat organisasi saat ini. Beragam permasalahan dan tren kekuatan-kekuatan ini dapat diklasifikasikan ke dalam empat bidang - manusia, struktur, teknologi, dan lingkungan di mana organisasi beroperasi. Ketika orang-orang bekerja sama dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan, diperlukan semacam struktur hubungan formal.

Manusia juga menggunakan teknologi untuk membantu menyelesaikan pekerjaan, sehingga manusia, struktur, dan teknologi berinteraksi. Selain itu, unsur-unsur tersebut dipengaruhi oleh lingkungan luar dan mempengaruhinya. Masing-masing dari empat kekuatan yang mempengaruhi perilaku organisasi, dan beberapa ilustrasinya, dibahas secara singkat di bagian berikut.

Rakyat - Orang-orang membentuk sistem sosial internal organisasi. Sistem itu terdiri atas individu dan kelompok, baik kelompok besar maupun kelompok kecil. Ada kelompok yang tidak resmi dan informal, ada juga kelompok yang lebih resmi dan formal. Kelompok bersifat dinamis. Mereka terbentuk, berubah, dan bubar. Manusia adalah makhluk yang hidup, berpikir, dan merasakan yang bekerja dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Kita harus ingat bahwa organisasi ada untuk melayani masyarakat, bukan masyarakat yang ada untuk melayani organisasi.

Organisasi manusia saat ini tidak sama dengan kemarin, atau sehari sebelumnya. Secara khusus, angkatan kerja menjadi kaya beragam, yang berarti bahwa karyawan mempunyai beragam latar belakang pendidikan, bakat, dan perspektif dalam pekerjaan mereka. Kadang-kadang, keberagaman ini menghadirkan tantangan yang harus diselesaikan oleh manajemen, seperti ketika beberapa karyawan mengekspresikan diri mereka melalui pakaian atau perhiasan alternatif, sementara yang lain menghadirkan tantangan unik melalui gaya hidup unik dan minat rekreasi mereka. Karyawan lain telah memeriksa nilai-nilai mereka dan bertekad untuk menempatkan tujuan pribadi mereka di atas komitmen total terhadap organisasi. Para manajer perlu menyesuaikan diri dengan beragam pola dan tren ini, dan bersiap untuk beradaptasi dengannya.

Beberapa perubahan dalam angkatan kerja adalah sebagai berikut: Terjadi penurunan etos kerja dan peningkatan penekanan pada waktu senggang, ekspresi diri, kepuasan, dan pertumbuhan pribadi. Penerimaan otomatis terhadap wewenang oleh karyawan telah menurun, sementara keinginan untuk berpartisipasi, otonomi, dan kendali telah meningkat. Pada saat yang sama, beberapa faktor utama mempengaruhi angkatan kerja. Keterampilan menjadi ketinggalan jaman akibat kemajuan teknologi, dan pekerja manual harus dilatih ulang untuk pekerjaan yang berorientasi pada pengetahuan atau digantikan. Kebutuhan akan rasa aman menjadi hal utama dalam pikiran jutaan pekerja (dan loyalitas pekerja semakin berkurang) karena adanya ancaman atau kenyataan dari perampingan dan outsourcing. Bahkan di era inflasi yang terkendali, tidak adanya pertumbuhan gaji yang berarti bagi banyak karyawan telah memberikan penekanan baru pada uang sebagai motivator.

Memang benar, angkatan kerja baru telah muncul, dan praktik kepemimpinan manajemen harus berubah agar sesuai dengan kondisi baru. Perkembangan yang bergerak cepat ini telah memberikan penekanan baru pada kemampuan kepemimpinan. Beberapa perusahaan menyadari bahwa menunjukkan rasa kepedulian, benar-benar mendengarkan karyawan, dan peduli terhadap kompetensi dan hubungan merupakan salah satu kunci motivasi angkatan kerja saat ini. Perusahaan-perusahaan lain mendesak para manajernya untuk menanggapi keberagaman tenaga kerja dengan membangun kebanggaan tanpa merendahkan orang lain, memberdayakan beberapa orang tanpa mengeksploitasi orang lain, dan menunjukkan keterbukaan, kepercayaan diri, kasih sayang yang tulus, dan kerentanan.

Struktur mendefinisikan hubungan formal dan penggunaan orang-orang dalam organisasi. Pekerjaan yang berbeda diperlukan untuk menyelesaikan semua aktivitas organisasi. Ada manajer dan karyawan, akuntan dan perakit. Orang-orang ini harus mempunyai hubungan yang terstruktur, sehingga pekerjaan mereka dapat dikoordinasikan secara efektif. Hubungan ini menciptakan masalah kerjasama, negosiasi, dan pengambilan keputusan yang kompleks.

Banyak struktur organisasi menjadi lebih datar (memiliki tingkat yang lebih sedikit, tujuan yang sering dicapai dengan memotong posisi manajemen menengah). Perampingan dan restrukturisasi ini terjadi sebagai akibat dari tekanan untuk menurunkan biaya namun tetap kompetitif. Lainnya struktur menjadi lebih kompleks sebagai akibat dari merger, akuisisi, dan usaha baru. Beberapa organisasi telah bereksperimen dengan mempekerjakan tenaga kerja kontingen (pegawai sementara, paruh waktu, atau kontrak). Akhirnya, banyak perusahaan telah beralih dari struktur tradisional ke struktur berbasis tim.

Teknologi menyediakan sumber daya yang digunakan manusia untuk bekerja dan mempengaruhi tugas yang mereka lakukan. Mereka tidak dapat mencapai banyak hal dengan tangan kosong, sehingga mereka membangun gedung, merancang mesin, menciptakan proses kerja, dan mengumpulkan sumber daya. Teknologi yang digunakan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan kerja. Jalur

perakitan tidak sama dengan laboratorium penelitian, dan pabrik baja tidak memiliki kondisi kerja yang sama dengan rumah sakit. Manfaat terbesar dari teknologi adalah memungkinkan orang melakukan pekerjaan lebih banyak dan lebih baik, namun juga membatasi orang dalam berbagai hal. Ini memiliki biaya dan juga manfaat. Contoh dampak teknologi mencakup peningkatan penggunaan robot dan sistem kontrol otomatis di jalur perakitan, pergeseran dramatis dari perekonomian manufaktur ke perekonomian jasa, kemajuan yang mengesankan dalam kemampuan perangkat keras dan perangkat lunak komputer, pergerakan cepat menuju penggunaan informasi secara luas melalui internet, dan kebutuhan untuk menanggapi tuntutan masyarakat akan peningkatan kualitas barang dan jasa dengan harga yang dapat diterima. Masing-masing kemajuan teknologi ini, dengan caranya sendiri, memberikan tekanan yang lebih besar untuk menjaga keseimbangan antara sistem teknis dan sosial.

Semua organisasi beroperasi dalam lingkungan internal dan eksternal. Sebuah organisasi tidak berdiri sendiri. Ini adalah bagian dari sistem yang lebih besar yang mencakup banyak elemen lain, seperti pemerintah, keluarga, dan organisasi lainnya. Banyaknya perubahan dalam lingkungan menciptakan tuntutan pada organisasi. Masyarakat mengharapkan organisasi untuk bertanggung jawab secara sosial; produk baru dan persaingan untuk mendapatkan pelanggan datang dari seluruh dunia; dampak langsung dari serikat pekerja (yang diukur dengan proporsi angkatan kerja yang tergabung dalam serikat pekerja) berkurang; laju perubahan dramatis dalam masyarakat semakin cepat. Semua faktor ini - terutama pesatnya globalisasi pasar - saling mempengaruhi dalam sistem kompleks yang menciptakan konteks dinamis (bahkan kacau) bagi sekelompok orang.

Organisasi individual, seperti pabrik atau sekolah, tidak bisa lepas dari pengaruh lingkungan eksternal ini. Hal ini mempengaruhi sikap masyarakat, mempengaruhi kondisi kerja, dan menimbulkan persaingan untuk mendapatkan sumber daya dan kekuasaan. Hal ini harus dipertimbangkan dalam studi tentang perilaku manusia dalam organisasi.

Salah satu kekuatan utama perilaku organisasi adalah perilaku interdisipliner. Ini mengintegrasikan ilmu-ilmu perilaku (kumpulan pengetahuan sistematis yang berkaitan dengan mengapa dan bagaimana orang berperilaku) dengan ilmu-ilmu sosial lain yang dapat berkontribusi pada subjek tersebut. Berdasarkan disiplin ilmu ini diterapkan ide apa pun yang akan meningkatkan hubungan antara manusia dan organisasi. Sifat interdisipliner ini mirip dengan kedokteran, yang menerapkan pengetahuan dari ilmu fisika, biologi, dan sosial ke dalam praktik medis yang bisa diterapkan.

Kekuatan lain dari perilaku organisasi adalah munculnya basis perilaku pengetahuan penelitian, model, dan kerangka konseptual. Bidang perilaku organisasi telah berkembang secara mendalam dan luas, dan akan terus berkembang. Kunci keberhasilan masa lalu dan masa depan berkisar pada proses pengembangan teori, penelitian, dan praktik manajerial yang terkait. Teori memberikan penjelasan tentang bagaimana dan mengapa orang berpikir, merasakan, dan bertindak seperti itu. Teori mengidentifikasi variabel-variabel penting dan menghubungkannya untuk membentuk proposisi tentatif yang dapat diuji melalui penelitian. Teori-teori yang baik juga bersifat praktis, teori-teori tersebut membahas masalah-masalah perilaku yang signifikan, memberikan kontribusi terhadap pemahaman kita, dan memberikan pedoman bagi pemikiran dan tindakan manajerial.

Meskipun ada kesalahpahaman yang meluas bahwa teori tidak praktis, teori tersebut terbukti bermanfaat dalam dua hal utama: Teori membantu membuat prediksi, dan membantu menafsirkan dan memahami situasi saat ini, serta menjelaskan mengapa hal tersebut terjadi. Seperti yang pernah dikatakan oleh psikolog sosial Kurt Lewin, "Tidak ada yang lebih praktis daripada teori yang bagus." Karena setiap tindakan yang diambil manajer dan setiap keputusan yang mereka buat didasarkan pada beberapa teori (implisit atau eksplisit; valid atau tidak), menerima dan menerima teori, menggunakannya secara konstruktif, dan membantu memperbaikinya adalah penting bagi manajer. Para manajer sangat dianjurkan untuk mempelajari teori mana yang paling membantu mereka dan membedakan antara teori yang baik dan buruk. Intinya, manajer harus belajar menjadi cerdas konsumen teori.

Riset adalah proses mengumpulkan dan menafsirkan bukti relevan yang akan mendukung teori perilaku atau membantu mengubahnya. Hipotesis penelitian adalah pernyataan yang dapat diuji yang menghubungkan variabel-variabel dalam suatu teori, dan memandu proses pengumpulan data. Data dihasilkan melalui berbagai metode penelitian, seperti studi kasus, eksperimen lapangan dan

laboratorium, serta survei. Hasil kajian penelitian tersebut, sebagaimana dilaporkan di berbagai jurnal, dapat mempengaruhi baik teori yang diteliti maupun praktik manajerial di masa depan.

Penelitian adalah proses berkelanjutan yang melaluinya pengetahuan perilaku yang berharga terus terungkap. Meneliti aliran penelitian seperti perjalanan menyusuri sungai yang memungkinkan kita untuk lebih mengapresiasi pertumbuhan dan dampaknya, demikian pula tinjauan penelitian membantu kita lebih memahami bagaimana ide-ide utama dalam perilaku organisasi berkembang seiring berjalannya waktu. Namun, baik penelitian maupun teori tidak dapat berdiri sendiri dan bermanfaat. Manajer menerapkan model teoritis untuk menyusun pemikiran mereka; mereka menggunakan hasil penelitian untuk memberikan panduan yang relevan dengan situasi mereka sendiri. Dengan cara ini, teori dan penelitian membentuk landasan yang alami dan praktik, yang merupakan penerapan secara sadar model konseptual dan hasil penelitian dalam rangka meningkatkan kinerja individu dan organisasi dalam bekerja.

Manajer juga mempunyai peran penting dalam arah lain - pengembangan teori dan pelaksanaan penelitian. Umpan balik dari praktisi dapat menunjukkan apakah teori dan model itu sederhana atau kompleks, realistis atau dibuat-buat, dan berguna atau tidak berguna. Organisasi berfungsi sebagai tempat penelitian dan menyediakan subjek untuk berbagai penelitian. Terdapat interaksi dua arah antara setiap pasangan proses, dan ketiga proses tersebut sangat penting bagi masa depan perilaku organisasi. Model yang lebih baik harus dikembangkan, penelitian berbasis teori perlu dilakukan, dan manajer harus menerima kedua sumber tersebut dan menerapkannya dalam pekerjaan mereka.

Untungnya, kekuatan utama ketiga dari perilaku organisasi adalah peningkatannya penerimaan teori dan penelitian dengan melatih manajer. Ketersediaan para manajer untuk mengeksplorasi ide-ide baru mencakup contoh teori dan hasil penelitian yang luas. Para manajer saat ini lebih mudah menerima model-model baru, mereka mendukung penelitian terkait, dan mereka haus bereksperimen dengan ide-ide baru. Banyak sekali contoh peningkatan dialog antara dunia sains dan dunia praktik, seperti yang terlihat dalam eksperimen dengan tim yang mengelola diri sendiri.

Hal ini menggambarkan jenis praktik organisasi yang, jika digabungkan dengan pengembangan teori dan penelitian, akan terus menghasilkan peningkatan kinerja organisasi. Para peneliti telah mengidentifikasi pertanyaan-pertanyaan kunci, merancang penelitian yang sesuai, dan melaporkan hasil serta kesimpulannya. Pihak lain telah mengkaji penelitian terkait, dan menggunakannya untuk membangun model dan teori yang menjelaskan serangkaian temuan dan membantu memandu penelitian di masa depan. Hasilnya, perilaku organisasi telah mengalami kemajuan pesat dan akan terus menjadi hal yang sangat penting sepanjang abad.

Setiap bidang ilmu sosial, bahkan ilmu fisika, mempunyai landasan filosofis berupa konsep-konsep dasar yang memandu perkembangannya. Dalam akuntansi, misalnya, konsep dasarnya adalah "setiap debit akan ada kredit". Seluruh sistem akuntansi double-entry dibangun berdasarkan persamaan ini ketika sistem tersebut menggantikan pembukuan single-entry beberapa tahun yang lalu. Dalam fisika, kepercayaan dasarnya adalah bahwa unsur-unsur alam itu seragam. Hukum gravitasi berlaku secara seragam. Meskipun keseragaman tersebut tidak dapat diterapkan pada manusia, konsep dasar tertentu mengenai perilaku manusia memang ada.

Perilaku organisasi dimulai dengan serangkaian konsep dasar yang berkisar pada sifat manusia dan organisasi. Konsep-konsep ini adalah prinsip-prinsip abadi yang membentuk landasan kuat.

Berkenaan dengan manusia, ada enam konsep dasar: perbedaan individu, persepsi, pribadi seutuhnya, perilaku termotivasi, keinginan untuk terlibat, dan nilai pribadi.

Perbedaan individu; Setiap orang mempunyai banyak kesamaan (mereka menjadi bersemangat karena suatu pencapaian; mereka berduka karena kehilangan orang yang dicintai), namun setiap orang di dunia ini juga berbeda secara individual (dan kami berharap bahwa semua orang yang mengikuti jejaknya akan berbeda). Gagasan tentang perbedaan individu didukung oleh sains. Setiap orang berbeda dari orang lain, mungkin dalam jutaan cara, sama seperti profil DNA setiap orang berbeda, sejauh yang kita tahu. Perbedaan-perbedaan ini biasanya bersifat substansial dan bukannya tidak berarti. Bayangkan, misalnya, miliaran sel otak seseorang dan miliaran kemungkinan kombinasi koneksi dan pengalaman yang tersimpan di sana. Semua orang berbeda, dan keberagaman ini perlu diakui dan dipandang sebagai aset berharga bagi organisasi.

Gagasan tentang perbedaan individu berasal dari psikologi. Sejak lahir, setiap orang adalah unik (dampak dari alam), dan pengalaman individu setelah lahir cenderung membuat orang semakin berbeda (pengaruh membina). Perbedaan individu berarti bahwa manajemen dapat memotivasi karyawan dengan cara terbaik dengan memperlakukan mereka secara berbeda. Jika bukan karena perbedaan individu, cara standar dan menyeluruh dalam menangani karyawan dapat diterapkan, dan setelah itu diperlukan penilaian minimal. Perbedaan individu mengharuskan pendekatan manajer terhadap karyawan bersifat individual, bukan statistik. Keyakinan bahwa setiap orang berbeda dari orang lain biasanya disebut hukum perbedaan individu.

Orang-orang memandang dunia dan melihat segala sesuatunya secara berbeda, bahkan ketika dihadapkan pada objek yang sama, dua orang mungkin melihatnya dari dua cara yang berbeda. Pandangan mereka tentang lingkungan objektif mereka disaring oleh persepsi yang merupakan cara unik di mana setiap orang melihat, mengatur, dan menafsirkan sesuatu. Orang-orang menggunakan kerangka terorganisir yang mereka bangun berdasarkan pengalaman seumur hidup dan akumulasi nilai. Memiliki pandangan unik adalah cara lain manusia bertindak, seperti manusia dan bukan mesin rasional.

Karyawan melihat dunia kerja mereka secara berbeda karena berbagai alasan. Mereka mungkin berbeda dalam kepribadian, kebutuhan, faktor demografis, dan pengalaman masa lalu, atau mereka mungkin berada dalam lingkungan fisik, periode waktu, atau lingkungan sosial yang berbeda. Apapun alasannya, mereka cenderung bertindak berdasarkan persepsi mereka. Pada dasarnya, setiap orang tampaknya berkata, "Saya bereaksi bukan terhadap dunia objektif, namun terhadap dunia yang dinilai berdasarkan keyakinan, nilai, dan harapan saya sendiri." Cara bereaksi ini mencerminkan proses persepsi selektif, dimana orang cenderung memperhatikan fitur-fitur lingkungan kerja mereka yang konsisten dengan atau memperkuat harapan mereka sendiri. Persepsi selektif tidak hanya dapat menyebabkan salah tafsir atas suatu kejadian di tempat kerja namun juga menyebabkan kekakuan di masa depan dalam mencari pengalaman baru. Manajer harus belajar untuk mengharapkan perbedaan persepsi di antara karyawannya, menerima orang sebagai makhluk emosional, dan mengelola mereka dengan cara individual.

Pribadi seutuhnya, meskipun beberapa organisasi mungkin berharap mereka hanya dapat menggunakan keterampilan atau otak seseorang, sebenarnya mereka mempekerjakan orang secara keseluruhan dan bukan karakteristik tertentu. Ciri-ciri manusia yang berbeda-beda dapat dipelajari secara terpisah, namun pada analisis akhir semuanya merupakan bagian dari satu sistem yang membentuk manusia seutuhnya. Keterampilan tidak ada terlepas dari latar belakang atau pengetahuan. Kehidupan rumah tangga tidak sepenuhnya bisa dipisahkan dari kehidupan kerja, dan kondisi emosi juga tidak lepas dari kondisi fisik. Manusia berfungsi sebagai manusia seutuhnya.

Misalnya, seorang supervisor ingin mempekerjakan seorang telemarketer baru yang berbakat, berpengalaman, dan bersedia bekerja pada shift kedua. Namun, saat orang tersebut ditawarkan pekerjaannya, dia menjawab dengan mengatakan bahwa dia harus terlambat setengah jam pada hari tertentu karena layanan penitipan anaknya belum tersedia sampai saat itu. Selain itu, karena dia memiliki cacat kecil, tempat kerjanya memerlukan penyesuaian ketinggian yang besar. Jadi atasannya harus mempertimbangkan kebutuhannya sebagai manusia seutuhnya, bukan hanya sebagai pekerja.

Ketika manajemen menerapkan prinsip-prinsip perilaku organisasi, mereka berusaha mengembangkan karyawan yang lebih baik, namun juga ingin mengembangkan yang lebih baik orang dalam hal pertumbuhan dan pemenuhan. Pekerjaan membentuk seseorang ketika mereka melaksanakannya, sehingga manajemen perlu memperhatikan dampak pekerjaan terhadap manusia secara keseluruhan. Karyawan tergabung dalam banyak organisasi selain perusahaan tempat mereka bekerja, dan mereka memainkan banyak peran di dalam dan di luar perusahaan. Jika keseluruhan pribadi dapat ditingkatkan, maka manfaatnya tidak hanya dirasakan oleh perusahaan tetapi juga bagi masyarakat luas di mana setiap karyawan tinggal.

Perilaku termotivasi, dari psikologi kita belajar bahwa perilaku normal memiliki sebab-sebab tertentu. Ini mungkin berhubungan dengan kebutuhan seseorang atau konsekuensi yang diakibatkan oleh tindakannya. Dalam hal kebutuhan, manusia termotivasi bukan oleh apa kita pikir mereka seharusnya memilikinya, tetapi dengan apa mereka sendiri inginkan. Bagi pengamat luar, kebutuhan seseorang mungkin tidak realistis, namun kebutuhan tersebut tetap mengendalikan. Fakta ini membuat manajemen mempunyai dua cara dasar untuk memotivasi orang. Hal ini dapat menunjukkan kepada mereka bagaimana tindakan tertentu akan meningkatkan pemenuhan kebutuhan mereka, atau dapat

mengancam penurunan pemenuhan kebutuhan jika mereka mengikuti tindakan yang tidak diinginkan. Jelasnya, jalan menuju peningkatan pemenuhan kebutuhan adalah pendekatan yang lebih baik. Motivasi sangat penting untuk berfungsinya organisasi. Tidak peduli berapa banyak teknologi dan peralatan yang dimiliki suatu organisasi, sumber daya ini tidak dapat dimanfaatkan sampai sumber daya tersebut dilepaskan dan dibimbing oleh orang-orang yang telah termotivasi.

Keinginan untuk terlibat, banyak karyawan saat ini yang secara aktif mencari peluang di tempat kerja untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang relevan, sehingga menyumbangkan bakat dan ide mereka untuk kesuksesan organisasi. Mereka haus akan kesempatan untuk berbagi apa yang mereka ketahui dan belajar dari pengalaman. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan peluang untuk keterlibatan yang berarti. Hal ini dapat dicapai melalui pemberdayaan karyawan.

Manusia berhak diperlakukan berbeda dengan faktor produksi lainnya (tanah, modal, teknologi) karena mereka mempunyai tatanan yang lebih tinggi di alam semesta. Karena perbedaan ini, mereka ingin diperlakukan dengan penuh perhatian, hormat, dan bermartabat; semakin lama, mereka menuntut perlakuan seperti itu dari majikan mereka. Mereka menolak menerima gagasan lama bahwa mereka hanyalah alat ekonomi. Mereka ingin dihargai keterampilan dan kemampuannya serta diberi kesempatan untuk mengembangkan diri.

Berkenaan dengan organisasi, tiga konsep utamanya adalah bahwa mereka adalah sistem sosial, mereka dibentuk atas dasar kepentingan bersama, dan mereka harus memperlakukan karyawan secara etis. Sistem Sosial, dari sosiologi kita belajar bahwa organisasi adalah sistem sosial; akibatnya, aktivitas-aktivitas di dalamnya diatur oleh hukum-hukum sosial dan juga hukum-hukum psikologis. Sebagaimana manusia mempunyai kebutuhan psikologis, mereka juga mempunyai peran dan status sosial. Perilaku mereka dipengaruhi oleh kelompoknya dan juga oleh dorongan individunya. Faktanya, ada dua jenis sistem sosial yang hidup berdampingan dalam organisasi. Yang pertama adalah sistem sosial formal (resmi), dan yang lainnya adalah sistem sosial informal.

Keberadaan sistem sosial menyiratkan bahwa lingkungan organisasi merupakan lingkungan yang mengalami perubahan dinamis dan bukan serangkaian hubungan yang statis seperti yang digambarkan dalam bagan organisasi. Semua bagian dari sistem saling bergantung, dan setiap bagian dipengaruhi oleh bagian lainnya. Segala sesuatunya berkaitan dengan segala sesuatu yang lain.

Dampak dari sistem sosial yang lebih luas dapat dilihat dari pengalaman seorang supervisor mendisiplinkan seorang karyawan karena pelanggaran keselamatan. Tindakan tersebut sesuai aturan dan dianggap rutin. Namun, serikat pekerja setempat sudah kesal karena ada konsultan manajemen, mendefinisikan kecerdasan moral sebagai “kemampuan untuk membedakan yang benar dari yang salah sebagaimana didefinisikan oleh prinsip-prinsip universal.” Kombinasi antara perilaku dan kecerdasan, kecerdasan moral dibangun berdasarkan kebajikan universal untuk membantu para pemimpin mencapai tujuan pribadi dan bisnis. Para penulis berpendapat bahwa berperilaku secara moral tidak hanya benar, tetapi juga baik untuk bisnis. Manusia “dilahirkan untuk menjadi bermoral,” ada empat elemen kunci mendasari kecerdasan moral: 1) Integritas (bertindak konsisten dengan nilai-nilai yang dianut); 2) Tanggung jawab (kesediaan untuk menerima pertanggungjawaban atas konsekuensi tindakan kita dan mengakui kesalahan dan kegagalan); 3) Peduli terhadap orang lain; 4) mengakui bahwa orang lain akan melakukan kesalahan, dan menerimanya. Keempat elemen ini dapat menjadi kompetensi jika manajer melalui proses tiga langkah yang meliputi kesadaran diri, keterbukaan diri, dan penemuan kekuatan dan kelemahan orang lain. Etika adalah penggunaan prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang mempengaruhi perilaku individu dan organisasi sehubungan dengan pilihan antara apa yang benar dan salah. Gagasan tentang sistem sosial memberikan kerangka kerja untuk menganalisis masalah perilaku organisasi. Ini membantu membuat masalah perilaku organisasi dapat dimengerti dan dikelola.

Saling kepentingan. Organisasi membutuhkan orang, dan orang membutuhkan organisasi. Organisasi mempunyai tujuan kemanusiaan. Mereka dibentuk dan dipelihara atas dasar beberapa hal mutualitas kepentingan di antara peserta mereka. Manajer membutuhkan karyawan untuk membantu mereka mencapai tujuan organisasi; orang membutuhkan organisasi untuk membantu mereka mencapai tujuan individu. Jika tidak ada rasa saling menguntungkan, upaya membentuk kelompok dan mengembangkan kerja sama tidak ada gunanya, karena tidak ada landasan bersama untuk membangunnya. Kepentingan bersama memberikan tujuan yang lebih tinggi—tujuan yang hanya dapat dicapai melalui upaya terpadu antara individu dan pemberi kerja.

Mempertahankan karyawan yang berharga di era di mana pekerja yang baik terus-menerus direkrut, organisasi harus memperlakukan karyawan dengan cara yang etis. Semakin banyak perusahaan yang

menyadari kebutuhan ini dan meresponsnya dengan berbagai program untuk memastikan standar kinerja etis yang lebih tinggi bagi para manajer dan karyawan. Perusahaan telah menetapkan kode etik, mempublikasikan pernyataan nilai-nilai etika, memberikan pelatihan etika, memberikan penghargaan kepada karyawan atas perilaku etis yang baik, mempublikasikan teladan positif, dan menetapkan prosedur internal untuk menangani pelanggaran. Mereka mulai menyadari bahwa karena perilaku organisasi selalu melibatkan orang, filosofi etika terlibat dalam setiap tindakan yang mereka ambil. Ketika tujuan dan tindakan organisasi bersifat etis, maka tujuan individu, organisasi, dan sosial akan lebih mungkin tercapai. Orang akan lebih merasakan kepuasan dalam bekerja ketika ada kerja sama dan kerjasama tim. Mereka belajar, tumbuh, dan berkontribusi. Organisasi ini juga lebih sukses karena beroperasi lebih efektif. Kualitas lebih baik, layanan ditingkatkan, dan biaya berkurang. Barangkali penerima manfaat terbesar adalah masyarakat itu sendiri, karena masyarakat mempunyai produk dan layanan yang lebih baik, warga negara yang lebih mampu, dan iklim kerjasama dan kemajuan secara keseluruhan. Ada hasil win-win-win tiga pihak yang tidak perlu ada pihak yang kalah.

Perilaku organisasi berupaya mengintegrasikan empat elemen manusia, struktur, teknologi, dan lingkungan. Hal ini bertumpu pada landasan interdisipliner dari konsep-konsep dasar tentang sifat manusia dan organisasi. Empat pendekatan dasar - sumber daya manusia, kontingensi, berorientasi pada hasil, dan sistem.

Pendekatan sumber daya manusia bersifat perkembangan. Hal ini berkaitan dengan pertumbuhan dan perkembangan manusia menuju tingkat kompetensi, kreativitas, dan kepuasan yang lebih tinggi, karena manusia adalah sumber daya utama dalam organisasi dan masyarakat mana pun. Sifat pendekatan sumber daya manusia dapat dipahami dengan membandingkannya dengan pendekatan manajemen tradisional pada awal tahun 1900an. Dalam pendekatan tradisional, manajer memutuskan apa yang harus dilakukan dan kemudian mengontrol karyawan secara ketat untuk memastikan kinerja tugas. Sebaliknya, pendekatan sumber daya manusia bersifat suportif. Hal ini membantu karyawan menjadi lebih baik, menjadi orang yang lebih bertanggung jawab, dan kemudian mencoba menciptakan iklim di mana mereka dapat berkontribusi hingga batas peningkatan kemampuan mereka. Hal ini mengasumsikan bahwa perluasan kemampuan dan peluang bagi sumber daya manusia akan secara langsung meningkatkan efektivitas operasional. Kepuasan kerja juga akan menjadi akibat langsung ketika karyawan memanfaatkan kemampuannya secara maksimal. Pada dasarnya, pendekatan sumber daya manusia berarti bahwa orang yang lebih baik akan mencapai hasil yang lebih baik. Hal ini sedikit tergambar dari pepatah kuno berikut ini: Beri seseorang seekor ikan, dan Anda memberi makan orang itu selama sehari; Ajari seseorang memancing, dan Anda memberi makan orang itu seumur hidup. Pendekatan yang mendukung adalah pendekatan suportif, karena peran utama manajer berubah dari mengendalikan karyawan menjadi mendukung pertumbuhan dan kinerja mereka secara aktif.

Manajemen tradisional mencari prinsip-prinsip untuk memberikan "satu cara terbaik" dalam pengelolaan. Ada cara yang benar untuk mengatur, mendelegasikan, dan membagi pekerjaan. Cara yang benar diterapkan terlepas dari jenis organisasi atau situasi yang terlibat. Prinsip-prinsip manajemen dianggap universal. Seiring berkembangnya bidang perilaku organisasi, banyak pengikutnya yang awalnya mendukung konsep universalitas. Ide perilaku seharusnya diterapkan dalam situasi apa pun. Salah satu contohnya adalah keyakinan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan harus secara konsisten lebih baik daripada kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, apa pun kondisinya. Pengecualian kadang-kadang dapat diterima, namun secara umum ide-ide awal diterapkan secara universal.

Pandangan yang lebih diterima adalah bahwa hanya sedikit konsep umum yang dapat diterapkan di semua kondisi. Situasinya jauh lebih kompleks daripada yang diperkirakan sebelumnya, dan variabel yang berbeda mungkin memerlukan pendekatan perilaku yang berbeda. Hasilnya adalah pendekatan kontingensi dengan perilaku organisasi, yang berarti bahwa situasi yang berbeda memerlukan praktik perilaku yang berbeda untuk efektivitas terbesar.

Pertanyaan kuncinya adalah kapan untuk menggunakan pendekatan spesifik, yang merupakan poin yang sering diabaikan dalam diskusi tentang kontingensi perilaku organisasi. Teori yang kuat dan penggunaan temuan penelitian secara hati-hati dapat membantu menggerakkan manajer melampaui pernyataan "semuanya tergantung". Inti dari mengenal temuan penelitian perilaku organisasi dan model perilaku organisasi yang relevan adalah untuk membantu manajer menemukan jawaban atas pertanyaan



“kapan”. Manajer perlu mengetahui dalam kondisi apa mereka harus memilih satu pendekatan perilaku dibandingkan pendekatan lainnya, dan kerangka kontingensi dapat membantu mereka melakukan hal ini.

Tidak ada lagi satu cara terbaik. Setiap situasi harus dianalisis dengan hati-hati untuk menentukan variabel-variabel penting yang ada guna menentukan jenis praktik yang paling efektif. Kekuatan dari pendekatan kontingensi adalah pendekatan ini mendorong analisis terhadap setiap situasi sebelum mengambil tindakan, dan pada saat yang sama tidak menganjurkan praktik kebiasaan berdasarkan asumsi universal tentang manusia. Pendekatan kontingensi juga lebih bersifat interdisipliner, lebih berorientasi pada sistem, dan lebih berorientasi pada penelitian dibandingkan pendekatan tradisional. Oleh karena itu, hal ini membantu manajer menggunakan dengan cara yang paling tepat semua pengetahuan terkini tentang orang-orang dalam organisasi.

**Pendekatan Berorientasi Hasil.** Semua organisasi perlu mencapai beberapa hasil atau hasil yang relevan. Tujuan dominan banyak orang adalah menjadi produktif, jadi orientasi hasil adalah benang merah yang dijalin melalui perilaku organisasi. Produktivitas, paling sederhana, adalah rasio yang membandingkan satuan keluaran dengan satuan masukan, sering kali bertentangan dengan standar yang telah ditentukan. Jika lebih banyak output dapat dihasilkan dari jumlah input yang sama, produktivitas akan meningkat, atau jika lebih sedikit input yang dapat digunakan untuk menghasilkan jumlah output yang sama, produktivitas meningkat. Gagasan tentang produktivitas tidak berarti bahwa seseorang harus menghasilkan lebih banyak output; sebaliknya, ini adalah ukuran seberapa efisien seseorang menghasilkan keluaran apa pun yang diinginkan. Oleh karena itu, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran berharga mengenai seberapa baik sumber daya digunakan dalam masyarakat. Artinya, lebih sedikit yang dikonsumsi untuk menghasilkan setiap unit output. Terdapat lebih sedikit limbah dan konservasi sumber daya yang lebih baik - sebuah hasil yang semakin dihargai oleh banyak orang di masyarakat.

Produktivitas seringkali diukur berdasarkan input dan output ekonomi, namun input dan output manusia dan sosial juga penting. Misalnya, jika perilaku organisasi yang lebih baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, maka akan terjadi keluaran atau hasil manusia. Dengan cara yang sama, ketika program pengembangan karyawan menghasilkan produk sampingan berupa warga masyarakat yang lebih baik, maka akan terjadi hasil sosial yang berharga. Keputusan perilaku organisasi biasanya melibatkan masalah manusia, sosial, atau ekonomi, sehingga sejumlah hasil yang berorientasi pada hasil dari perilaku organisasi yang efektif dibahas dalam buku ini.

Banyak dari langkah-langkah ini saling terkait dengan praktik populer manajemen kualitas total (TQM). TQM merupakan upaya terpadu untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa perusahaan melalui berbagai teknik dan pelatihan. Biasanya berfokus pada menciptakan kepuasan pelanggan yang tinggi melalui mendengarkan pelanggan dengan cermat, membangun kemitraan dengan pemasok, mencari perbaikan berkelanjutan dalam metode operasional, melatih karyawan dalam pemahaman dan penggunaan alat statistik, dan melibatkan karyawan dalam sistem berbasis tim.

Peran perilaku organisasi dalam menciptakan hasil organisasi diilustrasikan oleh serangkaian faktor dan hubungan antar faktor. Secara umum diterima bahwa produk pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam menerapkannya merupakan sifat manusia yang disebut kemampuan. Kemampuan dapat ditingkatkan melalui mempekerjakan pekerja yang lebih baik (misalnya, mereka yang memiliki potensi belajar yang tinggi, pengalaman sebelumnya yang lebih banyak, dan keinginan untuk sukses) atau memberikan pelatihan terkait pekerjaan kepada karyawan yang sudah ada. Motivasi adalah hasil dari sikap seseorang bereaksi dalam situasi tertentu dan bagaimana sikap tersebut dipengaruhi oleh faktor situasional (seperti kepemimpinan) untuk menentukan motivasi. Interaksi motivasi dan kemampuan menentukan seseorang berkinerja potensial dalam aktivitas apa pun. Tentu saja, perilaku organisasi juga berperan dalam memotivasi pekerja untuk memperoleh faktor lain, yaitu kemampuan. Potensi kinerja manusia harus dipadukan sumber daya, dan seorang pekerja harus diberikan peluang untuk melakukan dan untuk mendapatkan hasil organisasi.

Sumber daya, seperti peralatan, listrik, dan persediaan, terutama berkaitan dengan faktor ekonomi, material, dan teknis dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi memainkan peran kunci dalam memberikan kesempatan untuk bekerja.

Memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem sangat penting untuk keberhasilannya. Elemen fundamental dari pendekatan sistem termasuk: 1) Ada banyak variabel dalam suatu sistem; 2) Bagian-

bagian suatu sistem saling bergantung (satu bagian mempengaruhi banyak bagian lainnya dan dipengaruhi oleh banyak bagian secara kompleks): 3) Ada banyak subsistem yang terdapat dalam sistem yang lebih besar: 4) Sistem umumnya memerlukan masukan, terlibat dalam beberapa proses, dan menghasilkan keluaran; 5) Mekanisme input-proses-output bersifat siklis dan mandiri (berkelanjutan, berulang, dan menggunakan umpan balik untuk menyesuaikan diri); 6) Sistem memberikan hasil positif dan negatif; 7) Sistem menghasilkan konsekuensi yang diinginkan dan tidak diinginkan; 8) Konsekuensi sistem bisa bersifat jangka pendek, jangka panjang, atau keduanya.

Dengan demikian, pendekatan sistem memaksa manajer untuk mengambil pandangan holistik terhadap permasalahan tersebut. Perilaku organisasi holistik menafsirkan hubungan orang -- organisasi dalam kaitannya dengan keseluruhan orang, keseluruhan kelompok, keseluruhan organisasi, dan keseluruhan sistem sosial. Dibutuhkan pandangan menyeluruh tentang orang-orang dalam organisasi dalam upaya memahami sebanyak mungkin faktor yang mempengaruhi perilaku orang. Permasalahan dianalisis berdasarkan situasi keseluruhan yang mempengaruhi permasalahan tersebut dan bukan berdasarkan peristiwa atau masalah yang terisolasi.

Sudut pandang sistem harus menjadi perhatian setiap orang dalam suatu organisasi. Petugas di konter layanan, masinis, dan manajer semuanya bekerja dengan orang-orang dan dengan demikian mempengaruhi kualitas perilaku hidup dalam suatu organisasi dan keluaran organisasi. Namun, para manajer cenderung memiliki tanggung jawab yang lebih besar, karena merekalah yang mengambil lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan permasalahan kemanusiaan, dan sebagian besar aktivitas sehari-hari mereka berhubungan dengan manusia. Maka peran manajer adalah menggunakan perilaku organisasi untuk membantu mencapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Manajer membantu membangun budaya organisasi di mana talenta dimanfaatkan dan dikembangkan lebih lanjut, orang-orang termotivasi, tim menjadi produktif, organisasi mencapai tujuannya, dan masyarakat memperoleh manfaatnya.

Namun, dampak negatif dan positif terkadang diakibatkan oleh tindakan perilaku manajer. Analisis biaya-manfaat diperlukan untuk menentukan apakah tindakan potensial akan mempunyai dampak positif atau negatif. Para manajer perlu bertanya pada diri sendiri apa yang mungkin mereka peroleh dari kepatuhan yang ketat terhadap suatu kebijakan, dari sistem penghargaan yang baru, atau dari metode pengorganisasian kerja yang berbeda. Pada saat yang sama, mereka perlu menyadari bahwa tindakan apa pun yang mereka ambil mungkin memerlukan biaya langsung dan tidak langsung. Kerugian ini dapat berupa melambatnya pekerjaan, tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi, atau konsekuensi lain dari ketidakpuasan pekerja. Proses menciptakan analisis biaya-manfaat juga memaksa para manajer untuk melihat lebih jauh dari dampak langsung dari tindakan mereka.

Keterbatasan utama perilaku organisasi yaitu bias perilaku, keuntungan yang semakin berkurang, dan manipulasi yang tidak etis, serta beberapa masalah lainnya. Orang yang kurang memahami sistem dan terlalu tergilagila dengan perilaku organisasi mungkin mengembangkan bias perilaku, yang memberi mereka sudut pandang sempit yang menekankan pengalaman karyawan yang memuaskan sambil mengabaikan sistem organisasi yang lebih luas dalam hubungannya dengan seluruh publiknya. Kepedulian terhadap karyawan bisa menjadi sangat berlebihan sehingga tujuan awal untuk menyatukan orang-orang -- hasil organisasi yang produktif bagi masyarakat -- hilang. Perilaku organisasi yang baik harus membantu mencapai tujuan organisasi, bukan menggantikannya. Orang yang mengabaikan kebutuhan orang-orang sebagai konsumen keluaran organisasi sementara memperjuangkan kebutuhan karyawan berarti salah menerapkan gagasan perilaku organisasi. Mengasumsikan bahwa tujuan perilaku organisasi hanya untuk menciptakan tenaga kerja yang puas adalah sebuah kesalahan, karena tujuan tersebut tidak secara otomatis diterjemahkan ke dalam produk baru dan layanan pelanggan yang luar biasa. Terlebih lagi, orang yang memaksakan hasil produksi tanpa memperhatikan kebutuhan karyawan adalah orang yang salah menerapkan perilaku organisasi. Perilaku organisasi yang baik mengakui sistem sosial di mana berbagai jenis kebutuhan manusia dilayani dengan berbagai cara. Bias perilaku dapat disalahgunakan, sehingga merugikan karyawan dan juga organisasi. Beberapa orang, meskipun memiliki niat baik, begitu membebani orang lain dengan perhatian sehingga penerima perawatan tersebut terkekang secara emosional dan menjadi tidak bertanggung jawab -- dan tidak produktif. Mereka menjadi puas, bukan terpuisi. Mereka mencari alasan untuk kegagalan daripada mengambil tanggung jawab atas kemajuan. Mereka kurang disiplin diri dan tidak menghargai diri

sendiri. Seperti yang terjadi pada manajemen ilmiah bertahun-tahun yang lalu, kepedulian terhadap masyarakat dapat disalahgunakan oleh pendukung yang terlalu bersemangat hingga menjadi merugikan.

Penekanan berlebihan pada praktik perilaku organisasi dapat menimbulkan hasil negatif, seperti yang ditunjukkan oleh hukum hasil yang semakin berkurang. Ini adalah faktor pembatas dalam perilaku organisasi seperti halnya dalam perekonomian. Dalam ilmu ekonomi, hukum hasil yang semakin berkurang mengacu pada penurunan jumlah output tambahan ketika lebih banyak input yang diinginkan ditambahkan ke dalam suatu situasi ekonomi. Setelah titik tertentu, output dari setiap unit input yang ditambahkan cenderung menjadi lebih kecil. Output tambahan pada akhirnya bisa mencapai nol dan bahkan terus menurun ketika semakin banyak unit input yang ditambahkan. Hukum hasil yang semakin berkurang dalam perilaku organisasi bekerja dengan cara yang sama. Hal ini menyatakan bahwa pada titik tertentu, peningkatan dari praktik yang diinginkan menghasilkan keuntungan yang menurun, akhirnya keuntungan nol, dan kemudian keuntungan negatif seiring bertambahnya peningkatan yang ditambahkan. Konsepnya menyiratkan hal itu untuk situasi apa pun terdapat jumlah optimal praktik yang diinginkan, seperti pengakuan atau partisipasi. Jika angka tersebut terlampaui, maka akan terjadi penurunan imbal hasil. Dengan kata lain, kenyataan bahwa suatu amalan diinginkan tidak berarti bahwa lebih banyak amalan itu lebih diinginkan.

Hasil yang semakin berkurang mungkin tidak berlaku untuk setiap situasi manusia, namun gagasan ini berlaku sangat luas, sehingga dapat digunakan secara umum. Lebih jauh lagi, titik pasti di mana suatu penerapan menjadi berlebihan akan bervariasi sesuai keadaan, namun kelebihan dapat dicapai dengan hampir semua praktik. Mengapa ada hukum hasil yang semakin berkurang? Pada dasarnya, ini adalah konsep sistem. Hal ini berlaku karena adanya hubungan sistem yang kompleks dari banyak variabel dalam suatu situasi. Faktanya menyatakan bahwa ketika terjadi kelebihan pada satu variabel, meskipun variabel tersebut diinginkan, hal ini cenderung membatasi manfaat operasi variabel lain secara substansial sehingga efektivitas bersihnya menurun. Misalnya, terlalu banyak keamanan dapat menyebabkan berkurangnya inisiatif dan pertumbuhan karyawan. Hubungan ini menunjukkan efektivitas organisasi dicapai bukan dengan memaksimalkan satu variabel manusia tetapi dengan menggabungkan semua variabel sistem bersama-sama secara seimbang.

Kekhawatiran yang signifikan tentang perilaku organisasi adalah pengetahuan dan tekniknya dapat digunakan untuk memanipulasi orang secara tidak etis, serta membantu mereka mengembangkan potensinya. Orang-orang yang kurang menghormati martabat dasar manusia dapat mempelajari ide-ide perilaku organisasi dan menggunakannya untuk tujuan egois. Mereka dapat menggunakan apa yang mereka ketahui tentang motivasi atau komunikasi dalam manipulasi orang tanpa memperhatikan kesejahteraan manusia. Orang yang tidak memiliki nilai etika dapat memanfaatkan orang lain dengan cara yang tidak etis.

Filosofi perilaku organisasi bersifat suportif dan berorientasi pada sumber daya manusia. Hal ini bertujuan untuk memperbaiki lingkungan manusia dan membantu manusia tumbuh menuju potensi mereka. Namun, pengetahuan dan teknik subjek ini dapat digunakan untuk konsekuensi negatif maupun positif. Kemungkinan ini berlaku pada pengetahuan pada hampir semua bidang, sehingga tidak ada batasan khusus dalam perilaku organisasi. Meskipun demikian, kita harus berhati-hati agar apa yang diketahui tentang seseorang tidak digunakan untuk memanipulasi mereka. Kemungkinan manipulasi berarti orang-orang yang berkuasa dalam organisasi harus menjaga integritas etika dan moral yang tinggi dan tidak menyalahgunakan kekuasaannya. Tanpa kepemimpinan etis, pengetahuan baru yang dipelajari tentang orang-orang menjadi instrumen yang berbahaya untuk kemungkinan disalahgunakan. Kepemimpinan yang etis mengakui prinsip-prinsip seperti tanggung jawab sosial organisasi dan komunikasi terbuka. Tanggung jawab terhadap orang lain muncul ketika orang mempunyai kekuasaan dalam suatu organisasi ini akan beroperasi sebagai sistem terbuka dua arah, dengan penerimaan terbuka atas masukan dari masyarakat dan keterbukaan pengungkapan operasinya kepada mereka.

Analisis biaya-manafaat; selain biaya dan manfaat ekonomi, biaya dan manfaat manusia dan sosial dari suatu kegiatan akan dianalisis dalam menentukan apakah kegiatan tersebut akan dilanjutkan.

Ketika masyarakat umum belajar lebih banyak tentang perilaku organisasi, akan lebih sulit untuk memanipulasi orang, namun kemungkinannya selalu ada. Itulah sebabnya masyarakat sangat membutuhkan pemimpin yang beretika.

Mencari perbaikan cepat merupakan salah satu masalah yang mengganggu perilaku organisasi adalah kecenderungan perusahaan bisnis mempunyai jangka waktu pendek untuk mendapatkan hasil

yang diharapkan dari program perilaku. Harapan langsung tidak realistis merupakan pencarian untuk perbaikan cepat. Kadang-kadang membuat para manajer mengikuti tren terbaru, mengatasi gejala-gejalanya sambil mengabaikan masalah mendasar, atau memecah-mecah upaya mereka di dalam perusahaan. Munculnya program pengembangan organisasi yang berfokus pada perubahan sistem secara keseluruhan dan pembuatan rencana strategis jangka panjang untuk pengelolaan sumber daya manusia telah membantu mewujudkan harapan yang lebih realistis mengenai karyawan sebagai aset produktif.

Beberapa konsultan manajemen menganjurkan satu pendekatan sebagai cara untuk menyelesaikan permasalahan organisasi secara keseluruhan. Beberapa konsep manajemen yang dipromosikan secara membabi buta oleh satu atau lebih penulis adalah manajemen berdasarkan tujuan, perluasan pekerjaan, pelatihan sensitivitas, waktu fleksibel, lingkaran kualitas, visi, dan perencanaan strategis. Perbaikan cepat ini sering kali dipromosikan hanya berdasarkan cerita menarik dan anekdot pribadi. Para manajer didesak untuk berhati-hati dalam menggunakan perspektif ini.

#### Lingkungan yang Bervariasi

Tantangan lain yang dihadapi perilaku organisasi adalah untuk melihat apakah ide-ide yang telah dikembangkan dan diuji selama periode pertumbuhan organisasi dan masa ekonomi yang baik akan bertahan dengan keberhasilan yang sama dalam kondisi baru. Secara khusus, lingkungan hidup di masa depan mungkin ditandai dengan menurunnya permintaan, kelangkaan sumber daya, dan persaingan yang lebih ketat. Ketika organisasi mengalami stagnasi, penurunan, atau terancam kelangsungan hidupnya, terdapat bukti bahwa stres dan konflik meningkat. Akankah model motivasi yang sama berguna dalam situasi ini? Apakah gaya kepemimpinan yang berbeda diperlukan? Apakah tren menuju proses partisipatif akan berbalik? Karena pertanyaan-pertanyaan ini dan banyak pertanyaan lainnya tidak mudah dijawab, jelas masih ada ruang besar untuk pengembangan lebih lanjut perilaku organisasi.

Perilaku organisasi adalah studi sistematis dan penerapan pengetahuan secara cermat tentang bagaimana orang — sebagai individu dan kelompok — bertindak dalam organisasi. Tujuannya adalah membuat manajer lebih efektif dalam mendeskripsikan, memahami, memprediksi, dan mengendalikan perilaku manusia. Elemen kunci yang perlu dipertimbangkan adalah manusia, struktur, teknologi, dan lingkungan eksternal. Perilaku organisasi telah muncul sebagai bidang nilai interdisipliner bagi para manajer. Hal ini dibangun di atas landasan penelitian yang semakin kokoh, dan memanfaatkan ide-ide berguna dan model konseptual dari banyak ilmu perilaku untuk menjadikan manajer lebih efektif.

Konsep dasar perilaku organisasi berkaitan dengan sifat orang (perbedaan individu, persepsi, pribadi seutuhnya, perilaku termotivasi, keinginan untuk terlibat, dan nilai orang tersebut) dan sifat organisasi (sistem sosial, kepentingan bersama, dan etika). Tindakan manajerial harus diorientasikan secara holistik untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi yang menjadi kepentingan karyawan, organisasi, dan masyarakat. Manajemen yang efektif dapat dicapai melalui pemahaman dan penggunaan sumber daya manusia, pendekatan kontingensi, berorientasi pada hasil, dan sistem.

Bias perilaku, hukum hasil yang semakin berkurang, dan penggunaan alat perilaku yang tidak etis dapat membatasi efektivitas perilaku organisasi. Manajer harus berhati-hati agar tidak menggunakan perilaku organisasi sebagai solusi cepat dan gagal mengenali dampak lingkungan yang berbeda. Jika faktor-faktor ini diatasi, perilaku organisasi akan menghasilkan kualitas hidup yang lebih tinggi dimana keharmonisan dalam diri setiap orang, antar manusia, dan antar organisasi di masa depan akan ditingkatkan.

Catatan untuk Manajer masa depan:

1. Ingatlah bahwa tindakan manajerial mempunyai implikasi pada satu atau lebih tingkat perilaku organisasi: individu, antarpribadi, kelompok, antarkelompok, dan keseluruhan sistem. Oleh karena itu, cobalah untuk meningkatkan keterampilan dengan memprediksi hasil dan memantau konsekuensi keputusan.
2. Disiplinkan diri untuk membaca setidaknya satu item dari literatur teori, penelitian, dan praktik perilaku organisasi.
3. Periksa potensi perubahan yang sedang dipertimbangkan untuk dilakukan. Identifikasi biaya dan manfaatnya, baik langsung maupun tidak langsung, dan gunakan informasi tersebut untuk membantu menentukan keputusan Anda.

4. Ketika masalah atau permasalahan karyawan muncul, disiplinkan diri untuk fokus sebentar menggambarkan perilaku yang tidak diinginkan sebelum mencoba memahaminya atau mengubahnya.
5. Buat inventarisasi perbedaan yang dilihat pada seluruh karyawan. Kemudian nyatakan implikasi dari perbedaan tersebut (bagaimana memperlakukan mereka berdasarkan apa yang diketahui tentang mereka?).
6. Identifikasi masalah etika, jelaskan hal ini dengan pada karyawan, sehingga mereka memahaminya.
7. Analisis hasil organisasi yang menjadi tanggung jawab saat ini. Identifikasi faktor penyebab utama mana (pengetahuan, keterampilan, sikap, situasi, atau sumber daya) paling berada di bawah kendali dan mengembangkan rencana untuk memperbaikinya.
8. Pendekatan sistem terhadap masalah organisasi dengan secara ketat membedakan konsekuensi tindakan menjadi positif dan negatif, disengaja dan tidak disengaja, dan jangka pendek versus jangka panjang.
9. Seiring kemajuan studi Perilaku Organisasi, buatlah inventarisasi konsep dan praktik perilaku favorit, kemudian berhati-hatilah untuk tidak menjadi terlalu bias mendukung pendekatan ini. Ketika tekanan untuk mendapatkan solusi cepat terhadap permasalahan yang kompleks meningkat, tahan kecenderungan untuk mencari “perbaikan cepat”.

Tulisan ini semoga bermanfaat. Terimakasih.