

DASAR-DASAR PERILAKU INDIVIDU

Suatu pemahaman tentang perilaku individu bermula dari kajian mengenai kontribusi utama psikologis terhadap perilaku organisasi (OB). Kontribusi ini dibagi dalam empat konsep berikut : sikap, keperibadian, persepsi, dan pembelajaran.

A. SIKAP

Sikap (attitudes) merupakan pernyataan evaluatif – baik yang menyenangkan maupun yang tidak – tentang suatu objek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Ketika saya berkata “saya menyukai pekerjaan saya “ saya sedang mengekspresikan sikap saya tentang pekerjaan.

Seseorang bisa memiliki ribuan sikap, tetapi OB memfokuskan diri pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini meliputi kepuasan kerja, keterlibatan kerja (tingkat sejauh mana seseorang berkecimpung dalam pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya), dan komitmen organisasi (sebuah indikator loyaltitas kepada, dan keberpihakan terhadap organisasi). Tidak dapat dipungkiri, kepuasan kerja telah mendapatkan perhatian yang besar.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (job satisfaction) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sifat negatif terhadap pekerjaannya tersebut. Ketika orang berbicara tentang sikap karyawan, seringkali mereka bermaksud mengatakan kepuasan kerja. Sebenarnya kedua istilah tersebut sering digunakan secara bergantian.

Apa Yang Menentukan Kepuasan Kerja ? variabel apa yang berkaitan dengan pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ? Fakta menunjukkan bahwa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang banyak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan secara mentalitas menantang. Pekerjaan-pekerjaan yang terlalu kecil tantangannya menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak tantangan menciptakan frustrasi dan

perasaan gagal. Di bawah kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila penggajian dianggap adil, berdasarkan tuntutan pekerjaan tingkat keterampilan individu, dan standar gaji masyarakat, kepuasan akan tercapai. Sama halnya, individu-individu yang merasa bahwa kebijakan promosi dibuat dengan cara yang adil dan wajar akan mengalami kepuasan dalam pekerjaan mereka.

Para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka lebih menyukai lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih, dan memiliki tingkat gangguan minimum.

Akhirnya, orang menginginkan sesuatu sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih dari pada sekadar uang atau prestasi yang tampak di mata. Bagi sebagian besar karyawan, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan dan produktivitas. Hanya sedikit topik yang semenarik hubungan antara kepuasan dengan produktifitas bagi mahasiswa yang sedang mempelajari perilaku

organisasi.² pertanyaan khas yang biasanya diajukan : Apakah pekerja yang merasa puas lebih produktif dari pada pekerja yang tidak ?

Pandangan awal mengenai hubungan antara kepuasan dengan produktivitas pada dasarnya dapat disimpulkan dalam suatu pernyataan, yaitu “ seorang pekerja yang merasa bahagia merupakan seorang pekerja yang produktif.” Banyak dari paternalisme yang diperlihatkan oleh para manajer pada tahun 1930-an, 1940-an, dan 1950-an dengan membentuk tim-tim bowling dan koperasi simpan-pinjam perusahaan, mengadakan piknik perusahaan, dan pelatihan bagi para penyelia agar sensitif terhadap persoalan-persoalan karyawan – diawali dengan tujuan untuk mencoba membuat pekerjaan bahagia. Namun, keyakinan akan pekerja yang bahagia lebih didasarkan pada impian dari pada bukti nyata.

Sebuah analisis yang lebih cermat menunjukkan bahwa walaupun kepuasan memiliki efek yang positif pada produktivitas, efek tersebut sangat kecil. Namun dengan diperkenalkannya variabel-variabel baru, hubungan positif antara kepuasan dan produktivitas telah meningkat. Misalnya, hubungan tersebut kuat bila perilaku karyawan tidak dibatasi atau dikendalikan oleh faktor-faktor di luar dirinya.

Produktivitas karyawan pada pekerjaan mesin berjalan, misalnya, akan lebih banyak dipengaruhi oleh kecepatan mesin dari pada tingkat kepuasannya.

Akhir-akhir ini, berdasarkan kajian yang komprehensif pada bukti-bukti tersebut, terlihat bahwa produktivitas mungkin lebih memberikan kepuasan dari

pada sebaliknya. Jika anda melakukan pekerjaan dengan baik, anda pada hakekatnya merasa nyaman dengan kondisi ini. Selanjutnya, jika kita mengasumsikan bahwa perusahaan memberi penghargaan atas produktivitas, produktivitas anda yang lebih tinggi tentu akan meningkatkan pengakuan lisan, tingkat penggajian anda, dan kemungkinan untuk mendapatkan promosi. Penghargaan ini, selanjutnya, tentu akan meningkatkan tingkat kepuasan anda pada pekerjaan tersebut.

Manusia Berusaha Mengurangi Ketidakselarasan

Salah satu pertemuan yang paling relevan tentang sikap adalah kenyataan bahwa individu cenderung mencari konsistensi. Ketidakselarasan kognitif (cognitive dissonance) terjadi ketika terjadi ketidakkonsistenan antara dua atau lebih sikap seseorang, atau antara sikap dan perilaku seseorang. Teori ketidakselarasan kognitif menyatakan bahwa setiap individu berusaha meminimalkan ketidakselarasan dan ketidaknyamanan yang ditimbulkannya. Tentu saja, tidak ada individu yang sepenuhnya dapat menghindari ketidakselarasan. Anda tahu bahwa “kejujuran adalah kebijakan yang terbaik” tetapi anda tidak mengatakannya apa-apa ketika seorang pramuniaga memberikan kembalian uang terlalu banyak. Atau anda menyuruh anak anda menggosok gigi setiap selesai makan, tetapi anda tidak melakukannya. Jadi bagaimana orang

menanggulangnya ? Keinginan seseorang untuk mengurangi ketidakselarasan ditentukan oleh pentingnya elemen yang menciptakan ketidakselarasan ini, tingkat pengaruh kepercayaan individu terhadap elemen-elemen tersebut, dan penghargaan yang mungkin terdapat dalam ketidakselarasan itu.

Jika elemen-elemen yang menciptakan ketidakselarasan relatif tidak penting, tekanan untuk memperbaiki ketidakselarasan ini akan rendah. Namun, katakanlah seorang manajer perusahaan Ny. Smith, yang memiliki suami dan beberapa anak sangat percaya bahwa tidak ada perusahaan yang boleh membuat polusi udara dan air. Sayangnya, karena tuntutan pekerjaan, Ny. Smith ditempatkan pada posisi yang mengharuskannya memilih antara tingkat keuntungan perusahaan atau sikapnya terhadap polusi. Dia tahu bahwa membuang limbah organik ke dalam sungai lokal (kita mengasumsikan praktik ini legal) adalah sangat menguntungkan bagi perusahaannya. Apa yang akan di lakukan ? Tentu saja, Ny. Smith mengalami suatu tingkat ketidakselarasan kognitif yang tinggi. Karena pentingnya elemen dalam contoh ini, kita tidak dapat mengharapkan Ny. Smith untuk mengabaikan ketidakkonsistenan ini. Selain keluar dari pekerjaannya, ada beberapa jalan yang dapat ia ikuti untuk menyelesaikan dilemanya. Dia dapat menurunkan ketidakselarasan dengan mengubah perilakunya (berhenti membuat polusi pada air) atau dengan menyimpulkan bahwa perilaku yang tidak selaras tidaklah terlalu penting (“saya

harus mencari nafkah dan, dalam peran saya sebagai seorang pengambil keputusan perusahaan, saya harus melakukan hal yang terbaik bagi perusahaan saya di atas kepentingan lingkungan dan masyarakat”). Alternatif ketiga Ny. Smith mengubah sikapnya (tidak ada salahnya menyebabkan polusi pada air). Masih ada pilihan lain berupa pencarian terhadap elemen-elemen yang lebih cocok dari pada pencarian terhadap elemen yang tidak selaras (“Manfaat produk perusahaan kami terhadap masyarakat melebihi kompensasi biaya akibat polusi air”).

Tingkat pengaruh kepercayaan individu terhadap elemen-elemen ini akan berdampak pada bagaimana reaksi mereka terhadap ketidakselarasan tersebut. Jika mereka merasa bahwa ketidakselarasan tidak bisa dikendalikan kondisi dimana mereka tidak memiliki pilihan mereka tidak mungkin mau menerima perubahan sikap. Contohnya, jika perilaku yang menimbulkan ketidakselarasan muncul sebagai akibat dari instruksi atasan, tekanan untuk menurunkan ketidakselarasan akan lebih rendah jika perilaku tersebut dilakukan secara sukarela. Walaupun ketidakselarasan ada, hal tersebut dapat dirasionalisasikan dan dilakukan pembenaran.

Penghargaan (reward) juga mempengaruhi tingkat motivasi individu untuk mengurangi ketidakselarasan. Tekanan yang timbul karena tingginya ketidakselarasan mungkin dapat dikurangi apabila disertai dengan penghargaan yang tinggi. Penghargaan berfungsi untuk ketidak selarasan dengan meningkatkan

konsistensin neraca individu. Karena orang-orang dalam organisasi diberikan beberapa bentuk penghargaan atau bayaran untuk jasa mereka, karyawan seringkali dapat menghadapi ketidakselarasan yang lebih besar pada pekerjaannya dari pada diluar pekerjaannya.

Faktor-faktor penengah ini menunjukkan bahwa hanya karena individu mengalami ketidakselarasan, mereka tidak selalu langsung menuju konsistensi yaitu, menuju pengurangan ketidakselarasan ini. Jika masalah-masalah yang mendasari ketidakselarasan tidak begitu penting, jika seorang individu merasa bahwa ketidaksesuaian tersebut dipaksakan dari luar dan pada dasarnya tidak dapat dikendalikan, atau jika penghargaan cukup signifikan untuk menyeimbangkan ketidakselarasan, individu yang bersangkutan tidak akan berada dibawah tekanan yang besar untuk menurunkan ketidakselarasan tersebut. Apa implikasi teori ketidakselarasan kognitif terhadap organisasi? Teori ini dapat membantu dalam memprediksi kecenderungan perubahan sikap maupun perilaku. Sebagai contoh, jika individu dituntut oleh pekerjaan mereka untuk berkata atau melakukan suatu hal yang berlawanan dengan sikap pribadi mereka, mereka akan cenderung untuk memodifikasikan sikap mereka agar sesuai dengan kognisi yang harus mereka katakan atau lakukan. Selanjutnya, semakin besar ketidakselarasan setelah diselaraskan dengan faktor-faktor tingkat kepentingan, pilihan, dan penghargaan semakin besar tekanan untuk mengurangi ketidakselarasan tersebut.

Hubungan Sikap Perilaku

Penelitian terdahulu mengasumsikan bahwa terdapat hubungan sebab dan akibat antara sikap (attitude) dan perilaku (behavior); yaitu, sikap yang diambil individu menentukan apa yang mereka lakukan. Logika juga menunjukkan suatu hubungan. Bukankah sangat logis jika mereka menonton acara televisi yang mereka sukai atau para karyawan mencoba menghindarkan diri dari penugasan yang tidak mereka sukai ?

Namun, pada akhir tahun 1960-an asumsi mengenai hubungan antara sikap dan perilaku tersebut (A-B) disangkal oleh sebuah kajian dari penelitian yang berbeda.⁴ Berdasarkan evaluasi dari sejumlah studi yang meneliti hubungan A-B, peneliti menyimpulkan bahwa sikap tidak berhubungan dengan perilaku atau, walaupun ada hanya sedikit berhubungan. Penelitian berikutnya memperlihatkan adanya suatu hubungan sikap dan perilaku jika variabel kontinjensi penengah disertakan dalam pertimbangan.

Satu hal yang dapat memperbesar kesempatan kita untuk menemukan hubungan A-B yang signifikan adalah penggunaan sikap khusus dan perilaku khusus. Adalah satu hal ketika membicarakan tentang sikap seorang yang “bertanggung jawab secara sosial”, dan hal yang berbeda ketika membicarakan tentang sikapnya “menyumbangkan \$25 untuk Masyarakat Sklerosis Ganda Nasional.” Semakin spesifik sikap yang kita ukur dan semakin spesifik kita

mengidentifikasi suatu perilaku yang berkaitan, semakin besar kemungkinan untuk dapat memperlihatkan hubungan antara A dan B.

Penengah lainnya adalah hambatan sosial terhadap perilaku. Ketidakselarasan antara sikap dan perilaku bisa terjadi karena tekanan sosial yang sangat kuat terhadap individu untuk berperilaku dalam cara tertentu. Keberadaan kelompok penekan, misalnya, dapat menjelaskan mengapa seorang karyawan dengan sikap anti serikat buruh yang kuat menghadiri pertemuan organisasi proserikat buruh. Tentu saja, A dan B mungkin bisa menjadi bertentangan karena alasan lain. Individu dapat mempunyai sikap yang kontradiktif pada saat tertentu, walaupun, seperti yang telah kita catat, terdapat tekanan terhadap konsistensi. Di samping itu, ada hal lain selain sikap yang dapat mempengaruhi perilaku. Namun, cukup adil untuk mengatakan bahwa kalaupun ada beberapa yang menentang, kebanyakan studi A-B memberikan hasil yang positif dengan kata lain, sikap memang mempengaruhi perilaku.

B. KEPERIBADIAN

Beberapa orang bersifat pendiam dan pasif, sementara yang lainnya ceria dan agresif. Ketika kita menggambarkan orang dari segi karakteristiknya, bisa pendiam, pasif, ceria, agresif, ambisius, setia, atau suka bergaul, kita sedang mengkategorikan mereka dari segi sifat-sifat kepribadian. Karenanya kepribadian

(personality) individu seseorang merupakan kombinasi sifat-sifat psikologis yang kita gunakan untuk mengklasifikasikan orang tersebut

Para ahli psikologi telah mempelajari sifat-sifat kepribadian secara mendalam, dan mengidentifikasi enam belas sifat kepribadian utama. Semuanya diperlihatkan dalam Peraga 3-1. Perhatikan bahwa setiap sifat merupakan bipolar; artinya, masing-masing memiliki dua titik ekstrem (misalnya, penyendiri lawannya peramah). Keenam belas sifat ini yang ditemui secara umum tersebut adalah sumber perilaku yang tetap dan konstan, yang memungkinkan peramalan perilaku individu dalam situasi-situasi spesifik dengan mengukur karakteristik yang berkaitan dengan situasi mereka-Sayangnya, relevansi sifat-sifat ini dalam memahami perilaku organisasi masih kabur.

Indikator Tipe Myers-Briggs

Salah satu kerangka kepribadian yang paling sering digunakan dinamakan dengan Indikator Tipe Myers-Briggs (MBTI).⁶ Indikator tersebut pada dasarnya merupakan tes kepribadian dengan 100 pertanyaan yang menanyakan tentang bagaimana biasanya seseorang merasa atau bertindak dalam situasi-situasi tertentu.

Berdasarkan jawaban masing-masing individu pada tes tersebut, mereka diklasifikasikan dalam kelompok ekstrovert atau introvert (E atau I), indrawi (sensing) atau intuitif (intuitive) (S atau N), pemikir (thinking) atau perasa (feeling) (T atau F), dan pengertian (perceive) atau penilai (judging) (P atau J).

Klasifikasi-klasifikasi ini kemudian dikombinasikan ke dalam enam belas tipe kepribadian. (Klasifikasi ini berbeda dengan enam belas sifat kepribadian dalam Peraga 3-1). Agar lebih jelas lagi, man kita ambil beberapa contoh. INTJ merupakan para visionaris. Mereka pada umumnya memiliki pemikiran yang orisinal dan berusaha keras untuk mewujudkan ide-ide dan tujuan mereka. Mereka dicirikan sebagai orang yang skeptis, kritis, mandiri, tekun, dan sering keras kepala. ESTJ adalah para organisator. Mereka orang yang praktis, realistis, percaya pada fakta, dengan bakat alam untuk menjadi pebisnis atau mekanis. Mereka suka mengorganisasikan dan menjalankan aktivitas-aktivitas. Tipe ENTP adalah seorang konseptual. Dia biasanya bergerak cepat, terus-terang, dan andal dalam menangani banyak hal. Orang ini cenderung penuh dengan ide dalam memecahkan masalah-masalah yang menantang, tetapi mungkin melalaikan penugasan rutin. Sebuah buku terbaru yang membuat profil dua belas orang-orang bisnis masa kini yang menciptakan perusahaan-perusahaan super sukses seperti Apple Computer, Federal Express, Honda Motors, Microsoft, Price Club, dan Sony menemukan bahwa ketiga belas orang ini adalah pemikir intuitif (NT).⁷ Penemuan ini menarik terutama karena pemikir intuitif mewakili hanya sekitar lima persen dari populasi.

Di Amerika Serikat, lebih dari dua juta orang setiap tahun menjalani MBTI. Organisasi-organisasi yang menggunakan MBTI meliputi Apple Computer,

AT&T, Citicorp, Exxon, GE, 3M Co., ditambah banyak rumah sakit, lembaga pendidikan, dan bahkan Angkatan Bersenjata A.S. Tidak ada bukti nyata yang menunjukkan bahwa MBTI merupakan suatu pengukuran kepribadian yang valid. Meskipun demikian, tidak menghalangi organisasi-organisasi untuk menggunakannya.

Model Lima Besar

Sementara MBTI tidak memiliki bukti pendukung yang valid, hal itu tidak terjadi pada model kepribadian lima-faktor—yang lebih umum disebut dengan "Lima Besar."⁸

Dewasa ini, sebuah badan riset terkemuka meyakini bahwa ada lima dimensi kepribadian dasar yang mendasari semua dimensi lainnya. Faktor Lima Besar tersebut adalah:

- Keekstrovertan: Suka bergaul, banyak bicara, asertif
- Keramahtamahan: Baik hati, kooperatif, dan dapat dipercaya
- Kehati-hatian: Bertanggung jawab, dapat diandalkan, tekun, dan ber-orientasi pada prestasi
- Kestabilan emosional: Tenang, antusias, dan sanggup (positif) menghadapi ketegangan, kegelisahan, kemurungan, dan ketidakamanan (negatif)
- Keterbukaan terhadap pengalaman: Imajinatif, sensitif secara artistik, dan cerdas.

Di samping memberikan suatu kerangka kepribadian yang terpadu, penelitian tentang Lima Besar juga menemukan hubungan yang penting antara dimensi kepribadian ini dengan prestasi kerja.⁹ Lima kategori pekerjaan yang diamati: para

profesional (termasuk insinyur, arsitek, akuntan, pengacara), polisi, manajer, wiraniaga, serta karyawan yang setengah terampil dan terampil. Prestasi kerja dinilai berdasarkan pemberian rating kinerja, kecakapan pelatihan (kinerja selama program pelatihan), dan data personal, seperti tingkat gaji. Hasilnya menunjukkan bahwa kehati-hatianlah yang memprediksi prestasi kerja untuk kelima kelompok pekerjaan. Untuk dimensi kepribadian lainnya, kemungkinan dapat diprediksi tergantung pada kriteria kinerja serta kelompok pekerjaan. Contohnya, keekstrovertanlah yang memprediksi kinerja pada posisi manajerial dan penjualan. Hasil ini masuk akal karena pekerjaan-pekerjaan ini meliputi interaksi sosial yang tinggi. Sama halnya, keterbukaan terhadap pengalaman adalah penting dalam memprediksi kecakapan pelatihan; yang juga, kelihatan logis. Apa yang terlihat tidak begitu jelas adalah mengapa kestabilan emosional tidak ber-kaitan dengan prestasi kerja. Secara intuitif, tampak bahwa orang yang tenang dan kokoh akan lebih baik dalam melakukan hampir semua pekerjaan daripada orang yang cemas dan tidak aman. Para peneliti memberi kesan bahwa jawabannya mungkin hanya orang-orang yang skornya cukup tinggi pada kestabilan emosional yang mempertahankan pekerjaannya. Jika hal itu benar, maka rentang di antara orang-orang yang diteliti, semua dari yang bekerja, akan cenderung menjadi kecil.

Atribut Kepribadian Kunci Lainnya

Lima atribut kepribadian tambahan telah diidentifikasi mempunyai kaitan yang lebih langsung dalam menjelaskan dan meramalkan perilaku dalam organisasi. Kelima atribut tersebut adalah tempat kendali, otoritarianisme, Machiavellianisme, pemantauan diri, dan kecenderungan risiko.

Sebagian orang percaya bahwa mereka adalah penentu dari takdir mereka sendiri. Sebagian lainnya melihat diri mereka sebagai korban dari takdir mereka; percaya bahwa apa yang terjadi pada diri mereka disebabkan oleh keberuntungan atau kesempatan. Tempat kendali (locus of control) pada kasus yang pertama adalah internal; orang-orang ini percaya bahwa mereka sendiri yang mengendalikan tujuan mereka. Orang-orang yang melihat hidup mereka dikendalikan dari luar adalah eksternal. Fakta memperlihatkan bahwa karyawan yang diberi rating tinggi dalam eksternalitas kurang puas dengan pekerjaannya, lebih terasingkan dari susunan kerja, dan kurang terlibat dalam pekerjaan mereka daripada orang yang internal. Seorang manajer mungkin akan mendapatkan orang eksternal menyalahkan hasil evaluasi kinerja mereka yang buruk sebagai akibat dari prasangka buruk bos mereka, rekan kerja mereka, atau kejadian-kejadian lain di luar kendali mereka. Orang internal akan menjelaskan evaluasi kinerja yang buruk sebagai akibat dari tindakan mereka sendiri.

Otoritarianisme (authoritarianism) adalah kepercayaan bahwa harus ada perbedaan status dan kekuasaan di antara para individu dalam organisasi. Kepribadian otoritarian yang sangat ekstrem biasanya kaku secara intelektual, selalu menilai orang lain, mempertuan atasan dan eksploitatif terhadap bawahan, pencuriga, dan menentang perubahan. Tentu saja, hanya sedikit orang yang ekstrem otoritarian, jadi dalam menyimpulkan harus hati-hati. Meskipun demikian, kelihatannya masuk akal untuk menerima dalil bahwa memiliki kepribadian otoritarian yang tinggi akan berpengaruh negatif terhadap kinerja, jika pekerjaannya menuntut kepekaan terhadap perasaan orang lain, kebijaksanaan, dan kemampuan untuk beradaptasi terhadap situasi-situasi yang kompleks dan selalu berubah. Sebaliknya, pada pekerjaan yang sangat terstruktur di mana kesuksesan tergantung pada kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang, karyawan yang otoritarian tentu akan memiliki kinerja yang sangat baik.

Yang sangat terkait dengan otoritarianisme adalah Machiavellianisme (Mach), dinamai menurut Niccolo Machiavelli, yang menulis dalam abad keenam belas tentang bagaimana memperoleh dan menggunakan kekuasaan. Seorang individu yang memperlihatkan kecenderungan Machiavellian yang kuat adalah Hpragmatis, menjaga jarak emosi, dan percaya bahwa tujuan dapat menghalalkan segala cara. "Jika berfungsi, gunakanlah" adalah konsisten dengan sudut pandang seseorang yang sangat Mach. Apakah orang yang sangat Mach dapat menjadi karyawan yang

baik? Jawabannya tergantung pada jenis pekerjaannya dan apakah Anda mempertimbangkan implikasi etis dalam mengevaluasi kinerja. Dalam pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tawar-menawar (seperti negosiator buruh) atau di mana terdapat imbalan yang besar sekali untuk kemenangan (seperti dalam penjualan dengan komisi), orang yang sangat Mach akan sangat produktif. Tetapi jika tujuan tidak dapat menghalalkan segala cara atau tidak terdapat standar kinerja yang absolut, kemampuan kita untuk meramalkan kinerja seseorang yang sangat Mach akan terbatas sama sekali.

Apakah Anda pernah melihat bahwa sebagian orang lebih baik dari yang lain dalam menyesuaikan perilaku mereka terhadap situasi yang berubah? Hal ini terjadi karena mereka memiliki skor yang tinggi dalam pemantauan diri (self monitoring). Orang-orang yang pandai memantau diri biasanya peka terhadap isyarat-isyarat eksternal dan bisa berperilaku berbeda dalam situasi-situasi yang berbeda. Mereka adalah Bunglon—dapat berubah untuk menyesuaikan dengan situasi dan menyembunyikan diri mereka yang sesungguhnya. Sebaliknya, orang-orang dengan pemantauan diri yang rendah akan tidak berubah. Mereka memperlihatkan watak dan sikap mereka yang sesungguhnya dalam setiap situasi. Bukti menunjukkan bahwa orang yang pandai memantau diri cenderung sangat memperhatikan perilaku orang lain dan lebih mampu menyesuaikan diri daripada orang-orang dengan pemantauan diri yang rendah. Orang yang pandai memantau

diri juga cenderung lebih baik dalam memainkan politik organisasi karena mereka peka terhadap isyarat-isyarat dan dapat menggunakan "wajah" yang berbeda untuk rekan yang berbeda.

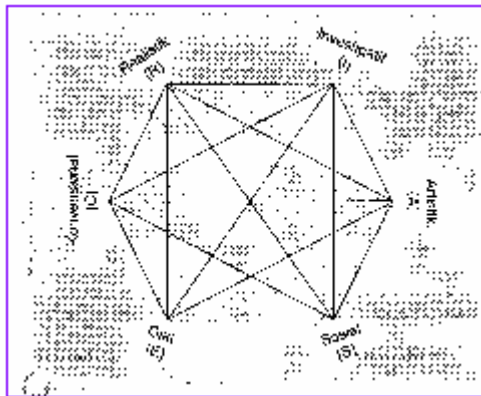
Setiap orang memiliki kesediaan yang berbeda dalam menggunakan kesempatan. Individu dengan kecenderungan risiko (risk propensity) yang tinggi lebih cepat membuat keputusan dan menggunakan lebih sedikit informasi dalam membuat pilihan-pilihan mereka, daripada individu dengan kecenderungan risiko yang rendah. Para manajer mungkin menggunakan informasi ini untuk memadukan karyawan pengambil risiko dengan tuntutan pekerjaan yang spesifik. Contohnya, seorang pengambil risiko dapat menghasilkan kinerja yang lebih efektif bila menjadi seorang pialang saham dalam perusahaan sekuritas. Jenis pekerjaan ini menuntut pengambilan keputusan yang cepat. Sebaliknya, karakteristik kepribadian ini bisa menjadi suatu halangan utama bagi seorang akuntan yang melakukan kegiatan kegiatan pengauditan. Pekerjaan yang terakhir ini mungkin lebih baik diisi oleh seorang pengambil risiko yang rendah.

Menyesuaikan Kepribadian dengan Pekerjaan

Tentu saja, kepribadian setiap individu berbeda-beda. Begitu pula pekerjaan-pekerjaannya. Dengan mengikuti logika ini, beberapa upaya telah dilakukan untuk menyesuaikan kepribadian yang tepat dengan pekerjaan yang tepat. Teori kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang paling sering diteliti

adalah model enam jenis kepribadian. Model ini menyatakan bahwa kepuasan seorang individu atau kecenderungannya untuk meninggalkan pekerjaan tergantung pada tingkat di mana kepribadian individu tersebut sesuai dengan lingkungan pekerjaannya.¹⁰ Enam jenis kepribadian utama telah diidentifikasi. Keenam jenis kepribadian tersebut terdapat dalam Peraga 3-2, bersama dengan pekerjaannya yang sesuai.

Sebuah kuesioner Inventarisasi Preferensi Kejuruan (Vocational Preference Inventory) yang berisi 160 nama pekerjaan telah dikembangkan



Responden menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang mereka sukai dan yang tidak mereka sukai, dan jawaban mereka digunakan untuk membentuk profil-profil kepribadian. Dengan memanfaatkan prosedur ini, penelitian sangat mendukung diagram heksagonal dalam Peraga 3-3. Gambar ini memperlihatkan bahwa semakin dekat dua bidang atau orientasi dalam heksagonal, berarti semakin cocok.

Kategori-kategori yang berdekatan sangat mirip, sementara yang berlawanan secara diagonal adalah sangat tidak mirip.

Apa arti semua ini? Teori membuktikan bahwa kepuasan menjadi sangat tinggi dan pengunduran diri menjadi sangat rendah ketika kepribadian dan pekerjaan berada dalam kesesuaian. Individu-individu yang senang bergaul harus berada dalam pekerjaan kemasyarakatan. Individu yang konvensional harus berada dalam pekerjaan konvensional, dan seterusnya. Seorang realistis yang berada dalam pekerjaan realistis tentunya lebih tepat daripada seorang realistis yang berada dalam pekerjaan penelitian. Seorang realistis yang bekerja pada pekerjaan sosial/kemasyarakatan berada dalam situasi yang tidak cocok. Hal yang penting dari model ini adalah bahwa (1) terdapat perbedaan kepribadian intrinsik pada setiap individu; (2) terdapat jenis pekerjaan yang berbeda; dan (3) individu yang memiliki pekerjaan yang sesuai dengan jenis kepribadiannya tentu lebih puas dan kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri dibandingkan dengan individu yang memiliki pekerjaan yang tidak sesuai.

Latihan

1. Jelaskan pengertian sikap dan kepuasan kerja
2. Apa yang menentukan kepuasan kerja karyawan
3. Jelaskan pengertian kepribadian dan hubungannya dengan pekerjaan