



- Manajer
- Kemampuan antarpersonal
- Manajer yg sukses ahli berkomunikasi
- Kualitas pekerjaan & lingkungan kerja yang suportif

# PENDAHULUAN

## **Organisasi (*Organization*):**

Unit sosial yang dengan sengaja diatur, terdiri atas 2 orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus menerus u/ mencapai sasaran atau serangkaian sasaran bersama. (Robbins)

# PENDAHULUAN

- Setiap organisasi pasti memiliki **manajer**
- **MANAJER**: Individu-individu yang mencapai sasaran bersama **orang lain**
- Manajer harus memastikan bahwa **fungsi manajemen** telah berjalan dengan baik

# Fungsi Manajemen (Fayol)

**Perencanaan**, Meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan

**Pengorganisasian**, menetapkan tugas-tugas yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas-tugas dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa dan dimana keputusan harus diambil.

**Kepemimpinan**, meliputi memotivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyeleksi saluran komunikasi yang efektif, memecahkan konflik

**Pengendalian**, Memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut dicapai sesuai yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang signifikan.

# Peran Manajerial Mintzberg

## Interpersonal

Figurehead	Symbolic head; required to perform a number of routine duties of a legal or social nature
Leader	Responsible for the motivation and direction of employees
Liaison	Maintains a network of outside contacts who provide favors and information

1

2

## Informational

Monitor	Receives wide variety of information; serves as nerve center of internal and external information of the organization
Disseminator	Transmits information received from outsiders or from other employees to members of the organization
Spokesperson	Transmits information to outsiders on organization's plans, policies, actions, and results; serves as expert on organization's industry

## Decisional

Entrepreneur	Searches organization and its environment for opportunities and initiates projects to bring about change
Disturbance handler	Responsible for corrective action when organization faces important, unexpected disturbances
Resource allocator	Makes or approves significant organizational decisions
Negotiator	Responsible for representing the organization at major negotiations

3

# Keterampilan Manajer (Katz)

## Keterampilan Teknis

Kemampuan menerapkan pengetahuan atau keahlian khusus

---

## Keterampilan Hubungan Manusia

Kemampuan bekerja sama dengan memahami dan memotivasi orang lain baik perorangan maupun kelompok

---

## Keterampilan Konseptual

Kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit



# Kegiatan Manajer

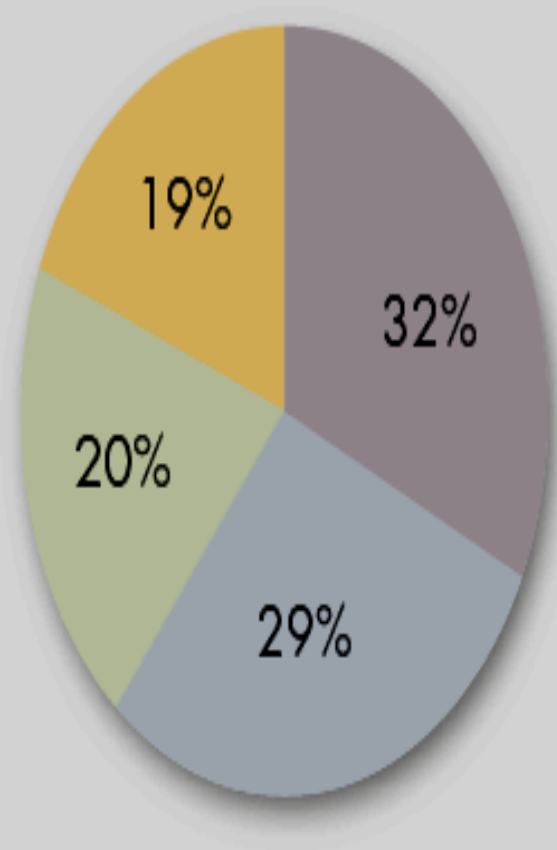
## Riset Luthans

- Luthans dan rekannya meneliti 450 manajer, mereka menemukan ada 4 kegiatan manajerial:
  - **Manajemen Tradisional:** pengambilan keputusan, perencanaan & pengendalian.
  - **Komunikasi:** bertukar informasi rutin dan memproses dokumen
  - **Manajemen SDM:** memotivasi, mendisiplinkan, mengelola konflik, mengalokasikan staf dan melatih.
  - **Pembangunan Jaringan:** bersosialisasi, berpolitik dan berinteraksi dengan orang-orang luar.

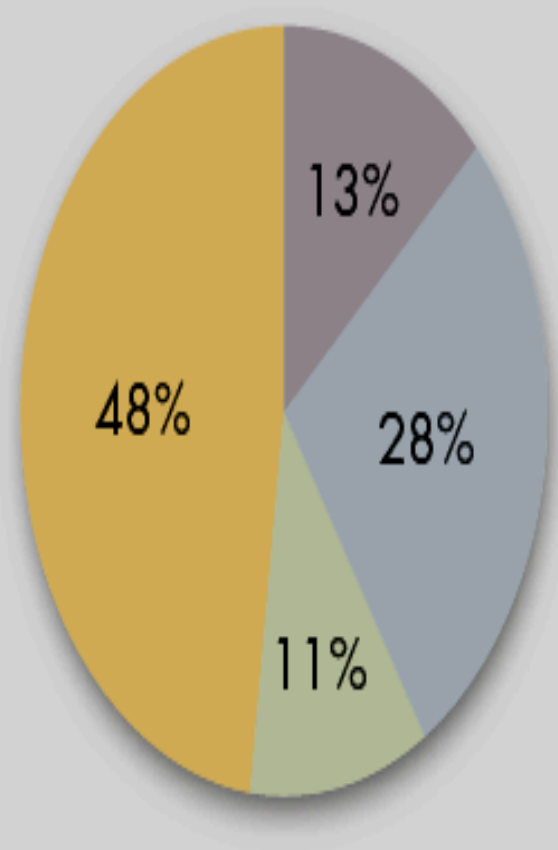


- Kemudian hasil tersebut dibagi berdasarkan kategori sbb:
  - **Manajer rata-rata**
  - **Manajer sukses:** didefinisikan berdasarkan kecepatan mendapatkan promosi
  - **Manajer efektif:** didefinisikan berdasarkan kuantitas dan kualitas kinerja mereka dan kepuasan serta komitmen anak buah mereka.

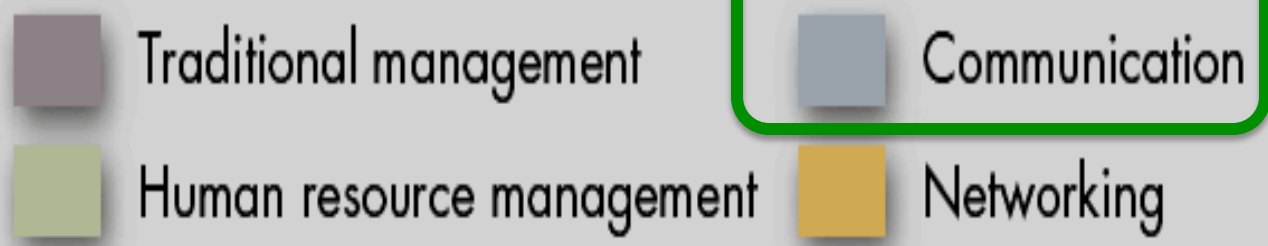
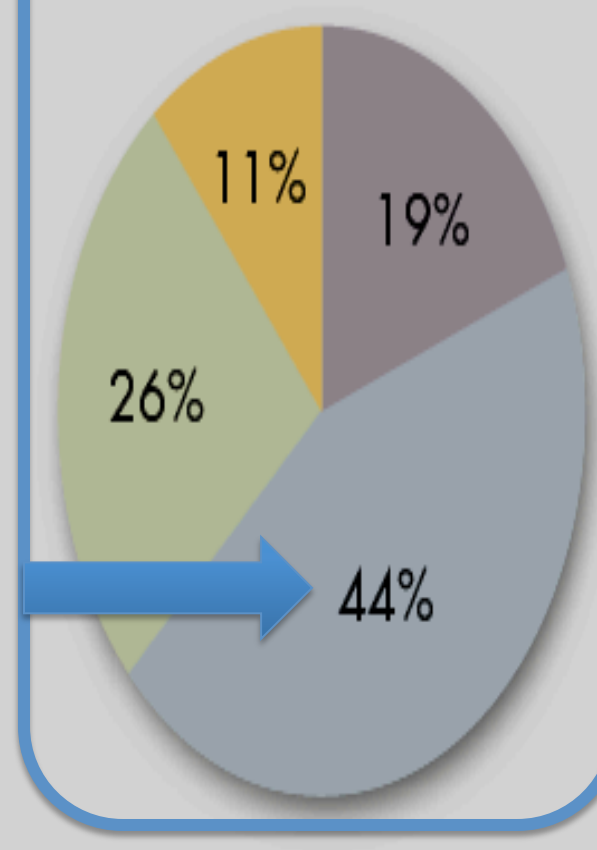
**Average managers**



**Successful managers**



**Effective managers**



# Network

- Kesan baik
- Kemauan dan keberanian untuk memulai hubungan dg niat membagi kebaikan

# Jadi?

- Riset tersebut menunjukkan bahwa mengelola manusia itu PENTING!!!!
- Mengelola dapat dilakukan secara intuisi dan sistematis.
  - **Intuisi**: perasaan yang tidak selalu didukung Penelitian
  - **Sistimatik**: melihat pada hubungan berupaya menentukan sebab dan akibat dan menarik kesimpulan berdasarkan bukti ilmiah.pola,kecenderungan u diprediksi (kemungkinan yg lebih besar u terjadi)

Dalam hal mengelola manusia di dalam organisasi, bidang studi Perilaku Organisasi akan mendorong kita untuk menganalisa perilaku manusia secara **seimbang** antara sistematis dan intuisi.

Pembuktian intuisi melalui studi sistematis

# Perilaku Organisasi

Bidang studi yang mempelajari tentang pengaruh dari perseorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki **keefektifan organisasi**



# Disiplin-Disiplin Ilmu yang Berhubungan dengan OB

**Psikologi**, ilmu yang mengukur, menjelaskan dan kadang-kadang mengubah perilaku manusia dan makhluk lain.

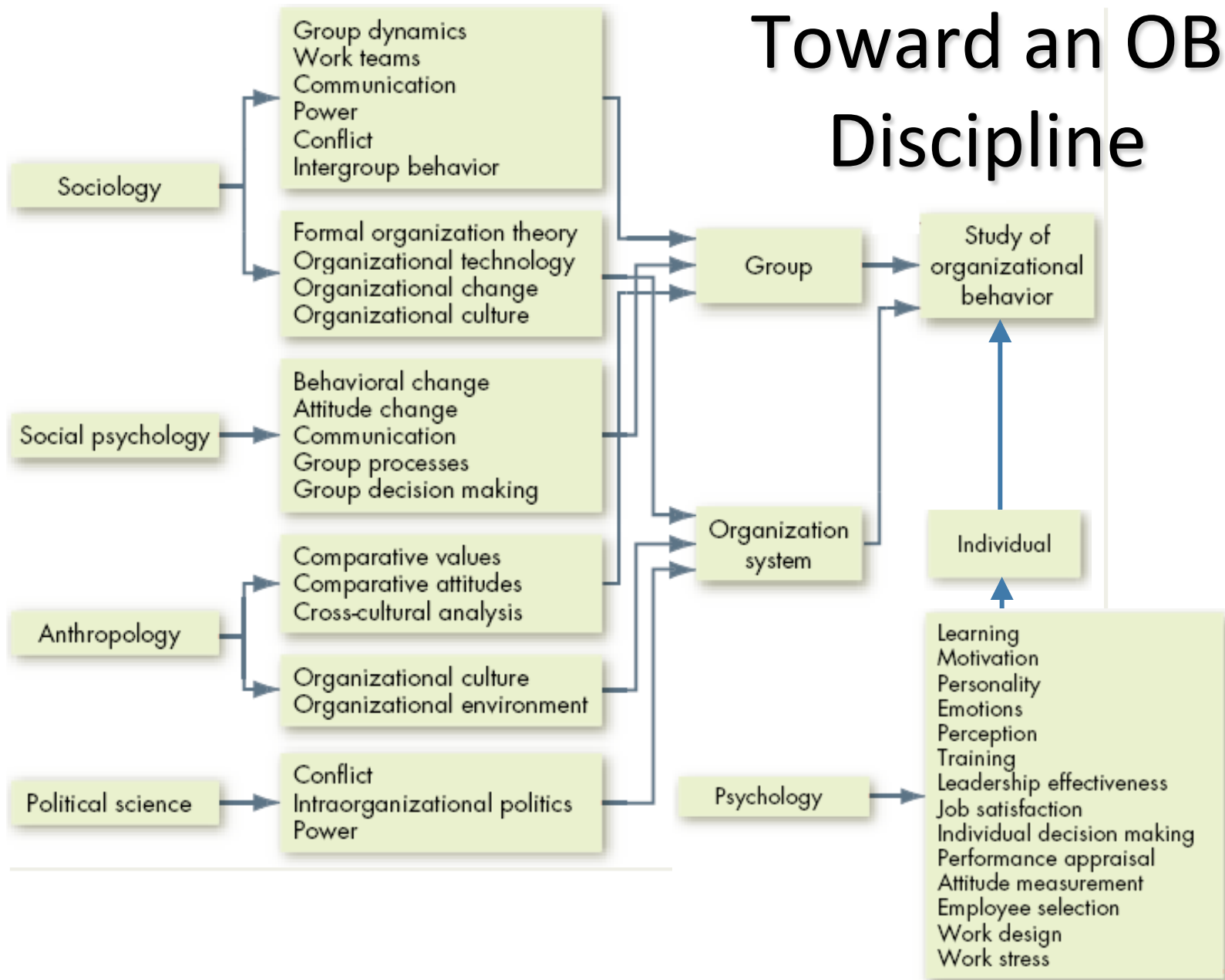
**Sosiologi**, Studi tentang manusia dalam kaitannya dengan lingkungan sosial dan kultur mereka.

**Psikologi sosial**, suatu bidang dalam psikologi yang memadukan konsep psikologi maupun sosiologi yang memusatkan perhatian pada pengaruh seseorang terhadap orang lainnya

**Antropologi**, Studi tentang masyarakat untuk mempelajari mengenai manusia dan kegiatan mereka.

**Ilmu Politik**, Studi tentang perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan politik

# Toward an OB Discipline

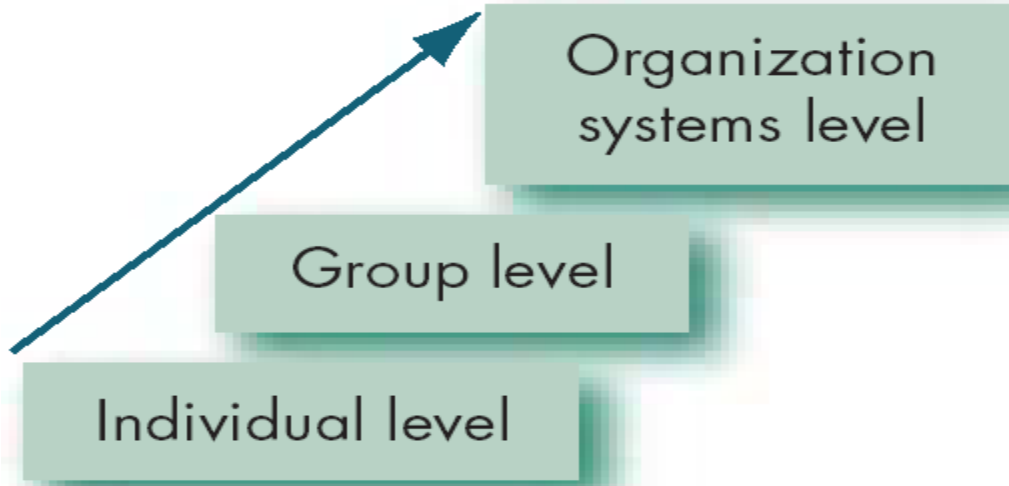




# Tantangan dan Peluang Untuk OB

1. Menanggapi Globalisasi
2. Mengelola keanekaragaman angkatan kerja
3. Peningkatan kualitas dan produktivitas
4. Menanggapi kekurangan tenaga kerja
5. Peningkatan pelayanan konsumen
6. Peningkatan keterampilan menangani orang
7. Pelimpahan wewenang kepada orang lain
8. Merangsang Perubahan dan Inovasi
9. Berhadapan dengan “Temporariness”
10. Peningkatan Perilaku Etis

# Model OB Dasar , Tahap I



# Variabel Bergantung vs Variabel Bebas dalam Perilaku Organisasi

- Variabel Bergantung:  
Faktor – faktor kunci yang ingin anda jelaskan yang terpengaruh faktor lain.
- Variabel Bebas:  
Dugaan penyebab dari sejumlah perubahan variabel bergantung.

# Variabel Bergantung

**Produktivitas**, ukuran kinerja yang meliputi efektifitas dan efisiensi.

**Tingkat keluar masuknya karyawan (Turnover)**, Pengunduran diri yang permanen secara sukarela atau tidak dari organisasi.

**Kemangkiran**, Tidak masuk kerja tanpa adanya laporan.

**Kewarganegaraan Organisasional (Organizational Citizenship Behavior)**, perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan jabatan formal seorang karyawan, namun demikian hal tersebut mempromosikan pemfungsian efektif atas organisasi

**Kepuasan Kerja**, Suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya penghargaan yang diterima seorang pekerja dengan yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

# Variabel-Variabel Bebas

## Variabel Bebas

```
graph TD; A[Variabel Bebas] --> B[Variabel Tingkat Individu]; A --> C[Variabel Tingkat Kelompok]; A --> D[Variabel Tingkat Sistem Organisasi];
```

### Variabel Tingkat Individu

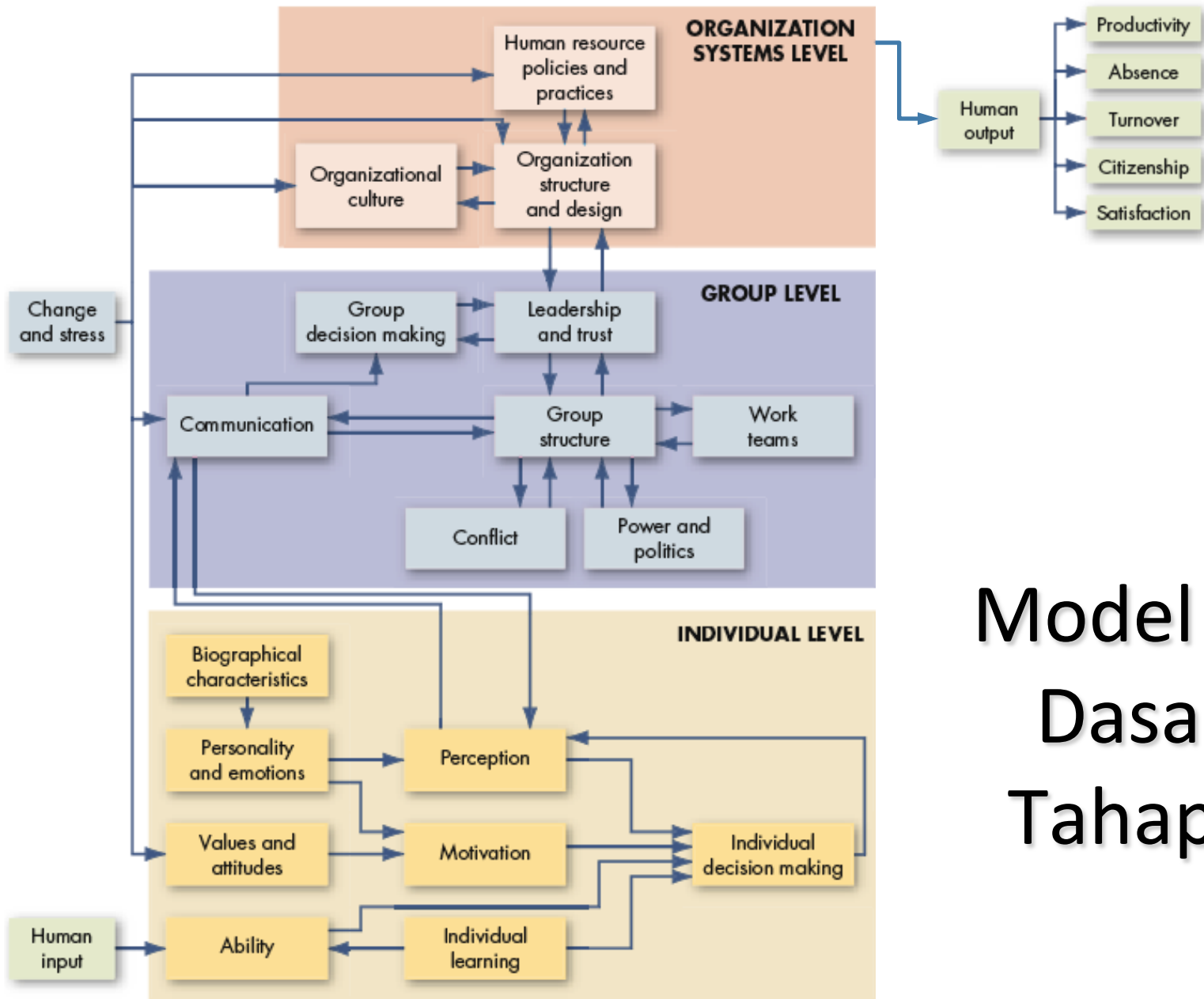
- Ciri Biografis
- Kepribadian & Emosi
- Nilai
- Sikap
- Kemampuan
- Persepsi
- Motivasi
- Pembelajaran Individu & Pengambilan Keputusan Individu

### Variabel Tingkat Kelompok

- Komunikasi
- Konflik
- Kekuasaan & Politik
- Tim – tim kerja
- Struktur Kelompok
- Pengambilan keputusan kelompok
- Kepemimpinan dan kepercayaan

### Variabel Tingkat Sistem Organisasi

- Desain kerja & teknologi
- Budaya Organisasi
- Kebijakan dan praktek SDM



# Model OB Dasar, Tahap II

# Dasar – Dasar Perilaku Individu

**ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

STEPHEN P. ROBBINS

ELEVENTH EDITION

© 2005 Prentice Hall Inc.

All rights reserved. [WWW.PRENHALL.COM/ROBBINS](http://WWW.PRENHALL.COM/ROBBINS)

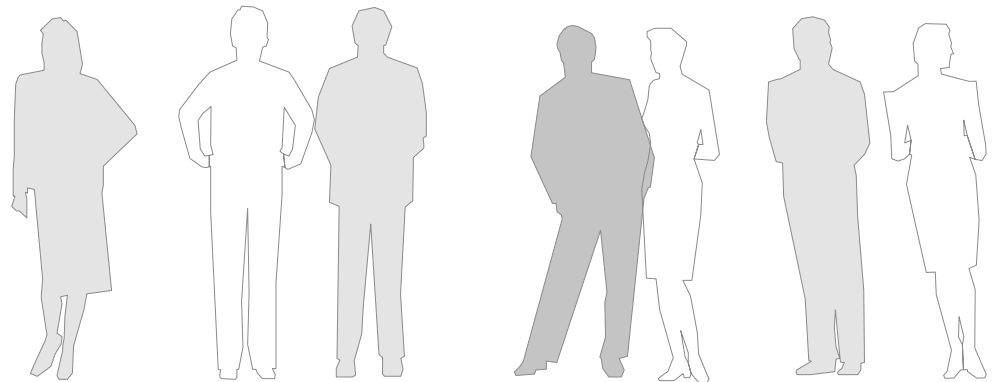
PowerPoint Presentation

by Charlie Cook

# PENDAHULUAN

Dasar-dasar perilaku individu akan dimulai dengan membahas variabel-variabel berikut:

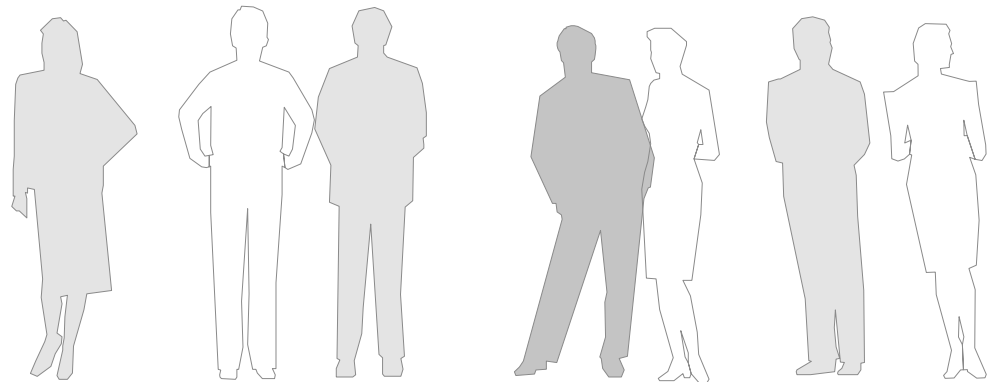
- 1. Karakteristik Biografis**
- 2. Kemampuan**
- 3. Pembelajaran**





# KARAKTERISTIK BIOGRAFIS

Karakteristik-karakteristik pribadi yang obyektif dan dapat dengan mudah diperoleh dari bagian personalia, seperti USIA, JENIS KELAMIN, STATUS PERKAWINAN, MASA KERJA



# Persepsi umum

- Usia
- Jenis kelamin
- Status perkawinan
- Masa kerja
  
- **Kaitannya dengan pengunduran diri, keabsenan, produktivitas, dan kepuasan kerja?**

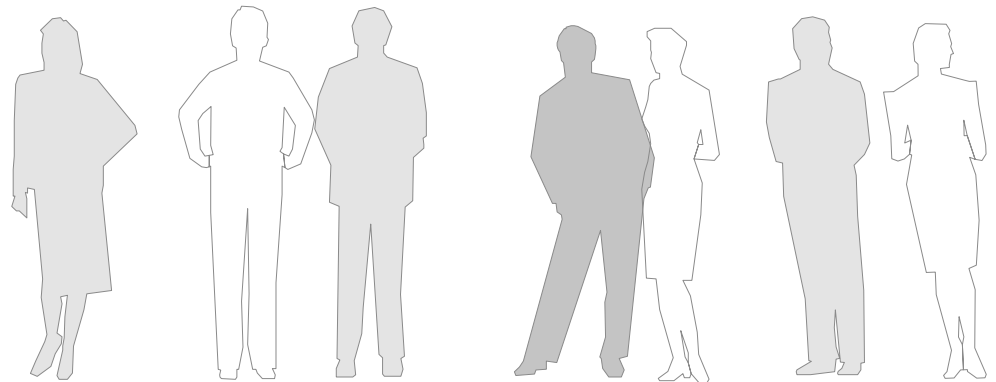
# Kaitan usia dengan pengunduran diri, keabsenan, produktivitas, dan kepuasan kerja

- Semakin tua, maka akan **semakin kecil kemungkinan mengundurkan diri**
- Usia berbanding terbalik dengan **ketidakhadiran**
- Usia tua menurunkan produktivitas? **tidak terbukti**
- Usia dan **kinerja** tidak berhubungan terbalik. kemerosotan karena usia, sering diimbangi oleh keunggulan karena pengalaman.
- Usia mempengaruhi kepuasan? **Dapat positif atau dapat pula berbentuk kurva U**



# Kaitan jenis kelamin dengan pengunduran diri, keabsenan, produktivitas, dan kepuasan kerja

- **Pengunduran diri** antara pria dan wanita: tidak terdapat perbedaan yang mencolok
- **Keabsenan**: wanita lebih tinggi
- **Produktivitas dan Kepuasan Kerja**: tidak ada perbedaan yang mencolok



## Kaitan status perkawinan dengan pengunduran diri, keabsenan, produktivitas, dan kepuasan kerja

- Karyawan yang menikah mempunyai tingkat **pengunduran diri** yang lebih rendah
- Karyawan yang menikah lebih rendah **tingkat keabsenannya**
- Tidak terdapat cukup banyak penelitian untuk menarik kesimpulan tentang dampak status perkawinan pada **produktivitas**
- Karyawan yang menikah lebih **puas** dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang tidak menikah

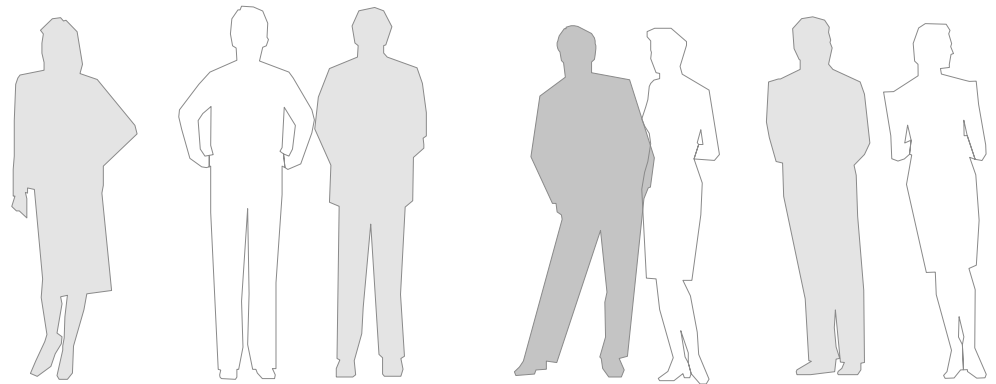


## Kaitan masa kerja dengan pengunduran diri, keabsenan, produktivitas, dan kepuasan kerja

- Semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan, semakin kecil kemungkinan ia akan **mengundurkan diri**
- Senioritas berkaitan negatif dengan **keabsenan**
- Terdapat hubungan positif antara senioritas dan **produktivitas** pekerjaan
- Masa kerja dan **kepuasan** saling berkaitan positif



# KEMAMPUAN



# KEMAMPUAN INTELEKTUAL

- Kemampuan intelektual:  
Kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai aktivitas mental, seperti: berfikir, menalar, dan memecahkan masalah

Diukur melalui tes IQ



# Dimensi dari Intellectual Ability

- **Number aptitude** (kemampuan yang berhubungan dengan angka)
- **Verbal comprehension** (Kemampuan/ pemahaman verbal)
- **Perceptual Speed** (Kecepatan memaknakan)
- **Inductive reasoning** (Penalaran Induktif)
- **Deductive reasoning** (Penalaran Deduktif)
- **Spatial visualization** (Daya bayang ruang)
- **Memory** (Daya ingat)

# MULTIPLE INTELLIGENCES

- Kecerdasan intelektual dapat dibagi menjadi beberapa sub bagian (**Multiple Intelligences**)
  - **Kognitif**: bakat yang diukur oleh tes IQ
  - **Sosial**: kemampuan berhubungan dgn orang lain secara efektif
  - **Emosi**: kemampuan u/ mengidentifikasi, memahami dan mengelola emosi
  - **Budaya**: kesadaran akan keberagaman budaya & kemampuan u/ menjalankan fungsi lintas budaya tsb
- Multi-intelegensia dianggap mampu menjelaskan kenapa orang yg IQ nya tinggi tidak selalu berhasil.

# KEMAMPUAN FISIK

- Kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa
- 

## Kesesuaian Pekerjaan-Kemampuan

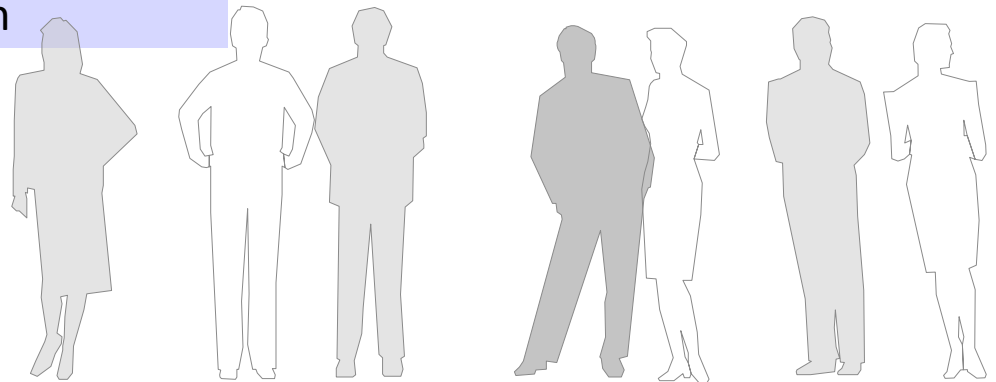


# PEMBELAJARAN

Pembelajaran : perubahan tingkah laku yang relatif menetap yang terjadi sebagai akibat dari pengalaman.

## Pembelajaran

- Meliputi perubahan
- Relatif menetap
- Diperoleh dari pengalaman



# Bagaimana seseorang belajar?

## TEORI PEMBELAJARAN

**Classical Conditioning**, Tipe pengkondisian dimana pembelajaran (perubahan perilaku) muncul sebagai akibat dari stimulus yang berbeda/ bukan stimulus yang sebenarnya.

**Operant Conditioning**, Tipe pengkondisian dimana pembelajaran muncul karena seorang individu ingin mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan atau menghindari sesuatu yang tidak mereka inginkan

**Social-Learning Theory**, orang dapat belajar dari pengamatan dan pengalamannya sendiri.



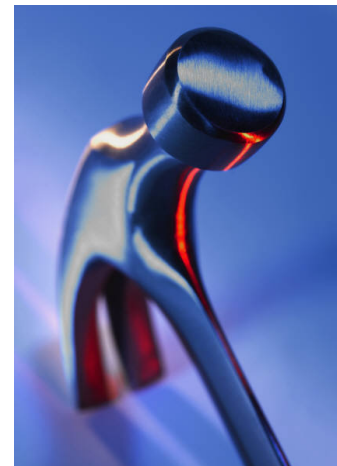
# PEMBENTUKAN PERILAKU

- Melalui **pembelajaran**, manajer dapat membentuk perilaku karyawan agar mau melakukan perilaku-perilaku yang menguntungkan perusahaan
- **Shaping Behavior**
- Penguatan secara sistematis dan bertahap agar individu dapat berperilaku sesuai harapan.

# METODE PEMBENTUKAN PERILAKU

- 1 **Positive reinforcement**; memberikan penghargaan untuk mempertahankan tingkah laku yang diinginkan
- 2 **Negative reinforcement**; Dihentikannya perilaku yang tidak menyenangkan untuk menghindari akibat yang tidak diinginkan namun biasanya diikuti tingkah laku baru yang diinginkan
- 3 **Punishment**; Menerapkan suatu kondisi yg tdk menyenangkan/ hukuman untuk menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan
- 4 **Extinction**; Menyingkirkan penguatan apa saja yang mempertahankan perilaku

**Dalam pembentukan perilaku,  
pemilihan waktu PENGUATAN  
adalah hal yang sangat penting**



# Jadwal Penguatan

**Penguatan berkesinambungan;** suatu perilaku diperkuat setiap kali perilaku itu dilakukan

---

**Penguatan berkala (terputus-putus);** Suatu perilaku yang diperkuat cukup sering agar perilaku tersebut cukup berharga untuk diulang.

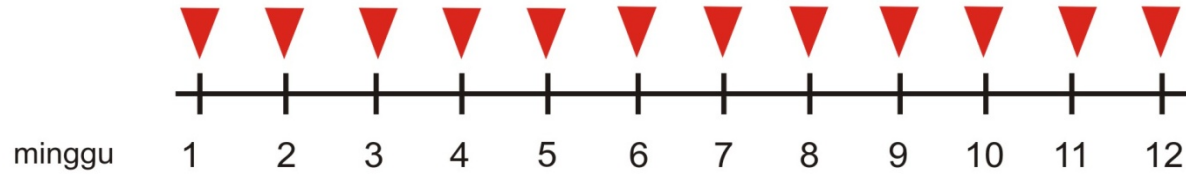




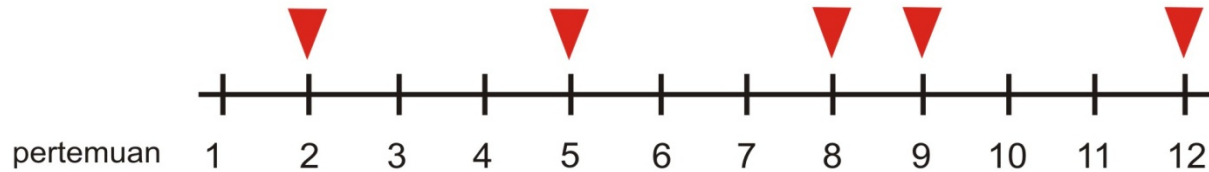
# Jadwal Penguatan Berkala

- **Jadwal interval pasti;** Penghargaan yang diberikan dalam selang waktu yang seragam
- **Jadwal interval variabel;** Penghargaan diberikan menurut waktu tertentu sehingga penguatan tidak dapat diramalkan.
- **Jadwal rasio tetap;** mencetuskan penghargaan setelah sejumlah respon yang tetap atau konstan
- **Jadwal rasio variabel;** memvariasikan penghargaan secara relatif terhadap perilaku individu

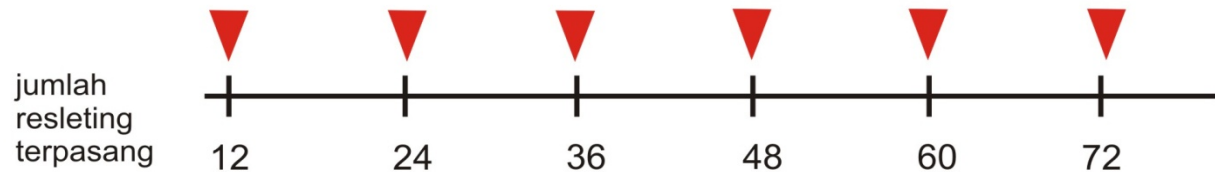
**Jadwal interval tetap: penerimaan gaji bulanan**



**Jadwal interval variabel: kuis dadakan dalam kelas**



**Jadwal rasio tetap: tarif per-buah untuk pemasangan resleting**



**Jadwal rasio variabel: komisi penjualan**



# Jadwal Penguatan

	JADWAL PENGUATAN	SIFAT	PENGARUH PADA PERILAKU	CONTOH
1.	Berkesinambungan	Penghargaan diberikan setelah setiap perilaku yang diharapkan	Pembelajaran secara cepat, namun juga cepat lenyap	Pujian ketika tidak datang terlambat
2.	Interval tetap	Penghargaan diberikan pada interval waktu yang tetap	Kinerja rata-rata dan tidak teratur. Lenyap dengan cepat	Gaji bulanan yang diberikan setiap tanggal 1
3.	Interval variabel	Penghargaan diberikan pada waktu yang variabel	Kinerja cukup tinggi & stabil. Lenyap dengan lambat	Sidak Presiden SBY Kuis dadakan
4.	Rasio tetap	Penghargaan diberikan pada jumlah hasil secara tetap	Kinerja tinggi & stabil. Didapat dengan cepat tapi juga cepat lenyap	Bayaran tarif per buah Pujian kpd KPK atas terselesaikan kasus dlm jumlah tertentu
5.	Rasio variabel	Penghargaan diberikan pada jumlah hasil yang variabel	Kinerja sangat tinggi dan lenyap dengan lambat	Pujian kpd KPK menyelesaikan kasus lebih cepat

# Modifikasi Perilaku

OB Mod: Penerapan konsep-konsep penguatan pada individu dalam mengatur pekerjaan.

## Lima Langkah Model Pemecahan Masalah

- 1 Mengidentifikasi perilaku penting
- 2 Mengembangkan data base line
- 3 Mengidentifikasi konsekuensi perilaku
- 4 Mengembangkan & mengimplementasikan suatu strategi intervensi
- 5 Mengevaluasi perbaikan kinerja