
Dasar-dasar Perilaku Individu

Perilaku Individu

Kontribusi utama psikologis terhadap Perilaku Organisasi (OB) dibagi dalam 4 konsep :

- ❑ sikap (*attitudes*)
 - ❑ kepribadian
 - ❑ persepsi
 - ❑ pembelajaran
-

Sikap (1)

- Merupakan pernyataan evaluatif – baik yang menyenangkan maupun tidak – tentang suatu objek, orang, atau peristiwa
 - Mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu
 - Sikap dalam pekerjaan :
 - Kepuasan kerja
 - Keterlibatan kerja
 - Komitmen organisasi
-

Sikap (2)

- **Sikap dalam pekerjaan :**
 - **Kepuasan kerja** → mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya
 - **Keterlibatan kerja** → tingkat sejauh mana seseorang berkecimpung dalam pekerjaannya dan berpartisipasi di dalamnya
 - **Komitmen organisasi** → indikator kepada, dan keberpihakan terhadap organisasi
-

Sikap (3)

Variabel kepuasan kerja :

- **Tantangan** → menggunakan keterampilan, tugas bervariasi, kebebasan, umpan balik
 - **Penghargaan** → keadilan sistem penggajian, kebijakan promosi
 - **Kondisi kerja** → kenyamanan pribadi, kemudahan melakukan pekerjaan
 - **Rekan kerja** → interaksi sosial
-

Sikap (4)

Kepuasan dan Produktivitas

- Pandangan awal : kepuasan menentukan produktivitas
 - Bukti : produktivitas menentukan kepuasan
 - Kepuasan menentukan produktivitas jika perilaku karyawan dikendalikan oleh faktor-faktor di luar dirinya
 - Contoh : produktivitas pekerja mesin ditentukan oleh kecepatan mesin, bukan kepuasan
-

Sikap (5)

- Individu cenderung mencari konsistensi
 - **Ketidakselarasan kognitif** (*cognitive dissonance*) : ketidakkonsistenan antara dua atau lebih sikap seseorang, atau antara sikap dan perilaku
 - **Teori kognitif** → setiap individu berusaha meminimasi ketidakselarasan dan ketidaknyamanan yang ditimbulkannya
-

Sikap (6)

- **Keinginan meminimasi ketidakselarasan** ditentukan oleh :
 - pentingnya elemen yang menciptakan ketidakselarasan
 - tingkat pengaruh kepercayaan terhadap elemen
 - penghargaan dalam ketidakselarasan
 - **Implikasi** teori kognitif terhadap organisasi : membantu memprediksi kecenderungan perubahan sikap maupun perilaku
-

Kepribadian (1)

- Merupakan kombinasi sifat-sifat psikologis yang digunakan untuk mengklasifikasi orang
 - Teridentifikasi 16 sifat kepribadian utama yang bersifat bipolar (dua titik ekstrem) → merupakan sumber perilaku yang tetap dan konstan
-

Enam Belas Sifat Kepribadian Utama

| | | | |
|------|---------------------------|----|------------------------------|
| 1 . | Penyendiri | vs | Peramah |
| 2 . | Kecerdasan rendah | vs | Kecerdasan tinggi |
| 3 . | Dipengaruhi oleh perasaan | vs | Stabil secara emosional |
| 4 . | Pengikut | vs | Dominan |
| 5 . | Serius | vs | Santai |
| 6 . | Berani mengambil risiko | vs | Bijaksana/penuh pertimbangan |
| 7 . | Pemalu | vs | Petualang |
| 8 . | Keras hati | vs | Peka |
| 9 . | Mudah percaya | vs | Pencuriga |
| 10 . | Praktis | vs | Imajinatif |
| 11 . | Blak-blakan | vs | Tersembunyi |
| 12 . | Percaya diri | vs | Mudah cemas |
| 13 . | Konservatif | vs | Suka mencoba |
| 14 . | Tergantung pada kelompok | vs | Mandiri |
| 15 . | Tidak terkendali | vs | Terkendali |
| 16 . | Rileks | vs | Tegang |

Kepribadian (2)

Indikator Tipe Myers-Briggs (MBTI)

- tes kepribadian dengan 100 pertanyaan tentang bagaimana orang merasa atau bertindak dalam situasi tertentu
 - Klasifikasi :
 - Ekstrovert atau introvert (E atau I)
 - Indrawi (*sensing*) atau intuitif (*intuitive*) (S atau N)
 - Pemikir (*thinking*) atau perasa (*feeling*) (T atau F)
 - Pengertian (*perceive*) atau penilai (*judging*) (P atau J)
 - Tidak ada bukti nyata yang menunjukkan MBTI merupakan pengukuran kepribadian yang valid, namun tetap digunakan dalam organisasi
-

Kepribadian (3)

Model Lima Besar

■ Faktor Lima Besar :

- **Keekstrovertan** : suka bergaul, banyak bicara, asertif
- **Keramahtamahan** : baik hati, kooperatif, dapat dipercaya
- **Kehati-hatian** : bertanggungjawab, dapat diandalkan, tekun, berorientasi pada prestasi
- **Kestabilan emosi** : tenang, antusias, sanggup menghadapi ketegangan, kegelisahan, kemurungan, ketidakamanan
- **Keterbukaan terhadap pengalaman** : imajinatif, sensitif secara artistik, cerdas

- Menemukan hubungan yang penting antara dimensi kepribadian dengan prestasi kerja
-

Kepribadian (4)

Atribut kepribadian tambahan :

- tempat kendali (*locus of control*)
 - otoritarianisme (*authoritarianism*)
 - Machiavellianisme (Mach)
 - pemantauan diri (*self monitoring*)
 - kecenderungan risiko (*risk propensity*)
-

Tipologi Holland Mengenai Kepribadian dan Contoh Pekerjaan

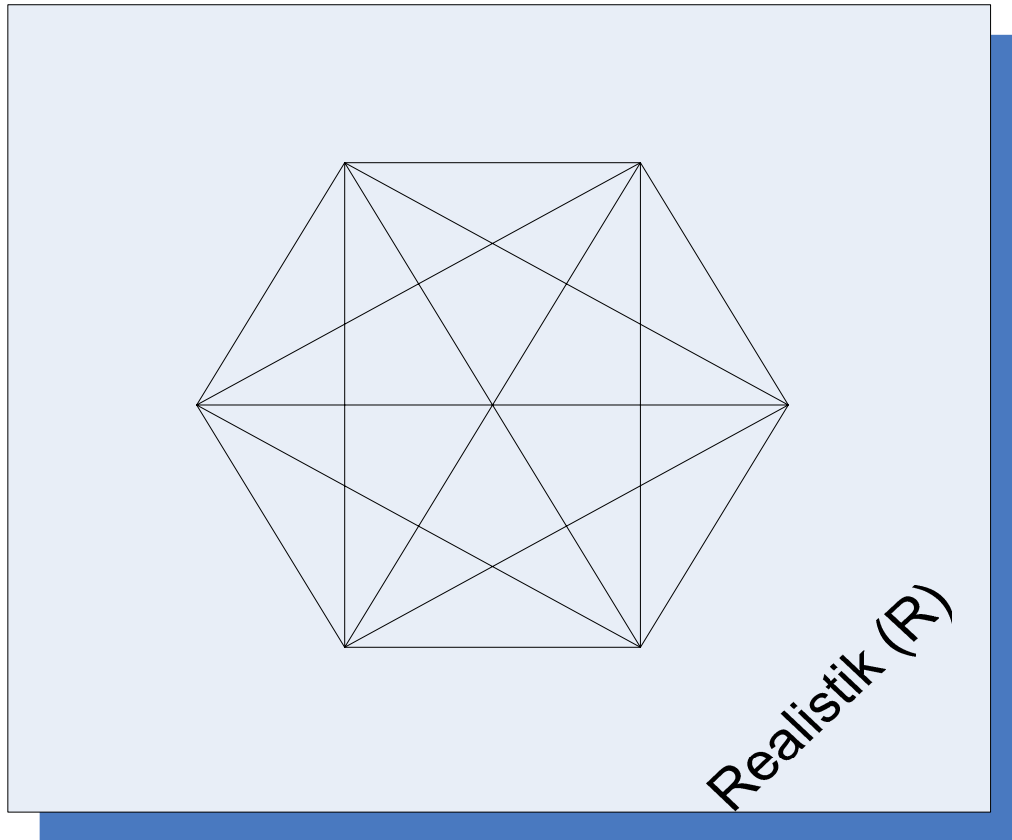
| <i>Tip</i> | <i>Karakteristik Kepribadian</i> | <i>Contoh Pekerjaan</i> |
|---|---|---|
| Realistis : Lebih menyukai kegiatan-kegiatan fisik yang membutuhkan keterampilan, kekuatan, dan koordinasi | Pemalu, apa adanya, gigih, stabil, konformis, praktis | Mekanis, operator penekan bor, perakir, petani |
| Peneliti : Lebih menyukai kegiatan-kegiatan yang melibatkan pemikiran, pengorganisasian, dan pemahaman | Analitis, orisinil, ingin tahu, mandiri | Ahli biologi, ahli ekonomi, ahli matematika, reporter berita |
| Sosial : Lebih menyukai kegiatan yang bersifat membantu dan mengembangkan orang lain | Suka bergaul, ramah, kooperatif, pengertian | Pekerja sosial, guru, penasihat, ahli psikologi klinis |
| Konvensional : Lebih menyukai kegiatan-kegiatan yang ada peraturannya, teratur, dan tidak bermakna ganda | Konformis, efisien, praktis, tidak imajinatif, kaku | Akuntan, manajer korporat, teller bank, pengatur arsip (file) |
| Giat : Lebih menyukai kegiatan-kegiatan verbal di mana ada kesempatan untuk mempengaruhi orang lain dan mencapai kekuasaan | Percaya diri, ambisius, enerjik, manajer bisnis yang sangat dominan | Pengacara, agen real estat, ahli hubungan masyarakat |
| Artistik : Lebih menyukai kegiatan-kegiatan bermakna ganda, tidak sistematis yang dapat mengekspresikan kreativitas | Imajinatif, tidak beraturan, idealis, emosional, tidak praktis | Pelukis, musisi, penulis, dekorator interior |

Kepribadian (5)

Model enam jenis kepribadian

- teori kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian
 - kepuasan individu atau kecenderungan meninggalkan pekerjaan tergantung tingkat kepribadian individu, sesuai lingkungan pekerjaannya
 - prosedur : menggunakan kuesioner Inventarisasi Preferensi Kejuruan (*Vocational Preference Inventory*)
-

Diagram Heksagonal Mengenai Hubungan Antarjenis Kepribadian – Jenis Pekerjaan



Hal penting dari model :

- Terdapat perbedaan intrinsik pada setiap individu
- Terdapat jenis pekerjaan yang berbeda
- Individu yang memiliki pekerjaan yang sesuai dengan jenis kepribadiannya lebih puas dan kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri

Persepsi (1)

- suatu proses di mana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensori untuk memberi arti pada lingkungan
 - individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda
-

Persepsi (2)

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi :

- orang yang mempersepsikannya
 - karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi : sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, harapan
 - objek atau sasaran yang dipersepsikan
 - konteks di mana persepsi dibuat
-

Persepsi (3)

Teori Atribusi

- Diajukan untuk mengembangkan penjelasan bahwa perbedaan penilaian terhadap individu tergantung pada arti atribusi yang diberikan pada perilaku tertentu
 - Faktor-faktor penentu penilaian (internal atau eksternal) :
 1. Kekhasan tertentu
 2. Kesepakatan bersama
 3. Konsistensi
-

Persepsi (4)

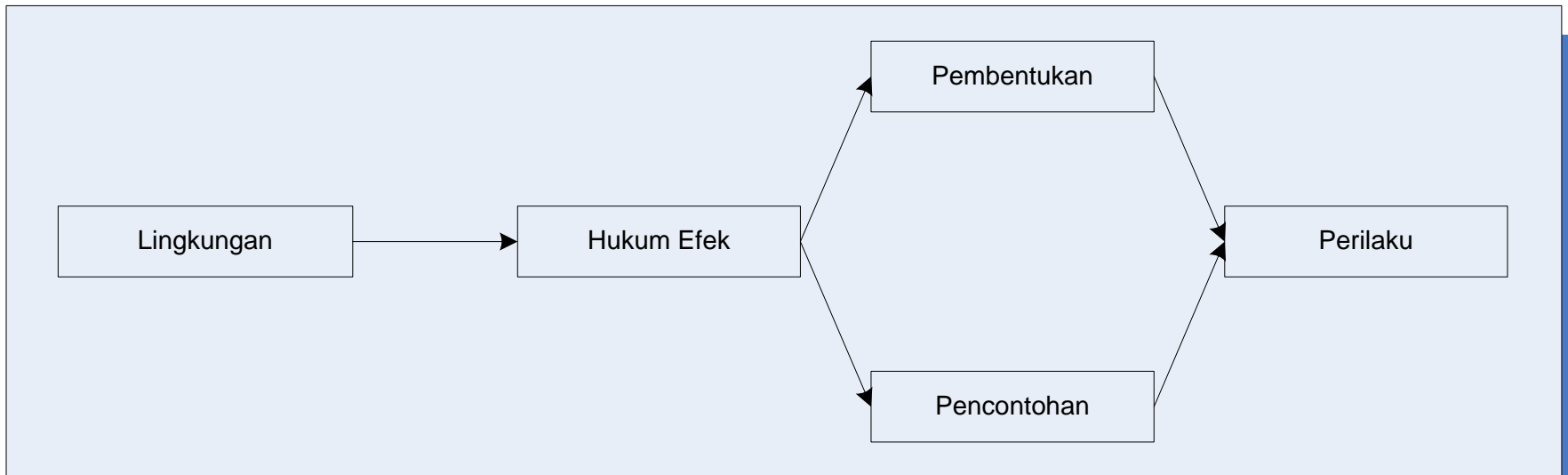
Jalan pintas menilai orang lain :

- Selektivitas
 - Kesamaan asumsi
 - Stereotip
 - Halo effect
-

Pembelajaran (1)

- Belajar : segala perubahan perilaku yang relatif permanen dan terjadi sebagai hasil dari pengalaman
 - Belajar dibangun di atas hukum efek (*law of effect*) → perilaku adalah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya :
 - Konsekuensi menguntungkan → diulangi
 - Konsekuensi tidak menguntungkan → tidak diulangi
-

Proses Pembelajaran



Pembelajaran (2)

- Kunci proses belajar :
 - Pembentukan → belajar dari kesalahan
 - Keteladanan
-

Perilaku Organisasi dalam Konteks Global

Perbedaan Pekerja Asing dan Pekerja Indonesia

Pekerja Amerika

Bekerja mandiri

Memiliki mobilitas tinggi

Menyelesaikan masalah secara sistematis, sesuai petunjuk buku

Membutuhkan privasi

Percaya bahwa individu yang bertanggungjawab

Menghindari konflik

Formal

Menerima kewenangan

Memiliki kepemimpinan yang hierarkis

Berhati-hati, menghindari risiko

Pekerja Indonesia (???)

Bekerja sebagai bagian dari kelompok

Memiliki mobilitas rendah

Melakukan improvisasi, kreatif

Mengidentifikasi dengan kelompok, tidak membutuhkan privasi

Percaya bahwa kelompok yang bertanggungjawab

Cenderung untuk menghadapi konflik

Informal dan terbuka

Mempertanyakan kewenangan

Memiliki kepemimpinan alamiah

Mengambil risiko

Dunia saat ini → perkampungan global

■ **perusahaan multinasional :**

- ❑ menjalankan operasinya di dua atau lebih negara secara simultan
- ❑ terdapat keanekaragaman sistem politik, hukum, adat istiadat
- ❑ perbedaan menjadi motivasi utama perusahaan untuk berkembang ke seluruh dunia

■ **penetapan kerja sama regional :**

- ❑ Uni Eropa
 - ❑ NAFTA
 - ❑ Eropa Timur Baru
-

Orang Amerika :

- **parochialisme**

melihat dunia semata-mata hanya melalui
kacamata dan perspektif sendiri

- **etnosentris**

kebiasaan dan nilai-nilai budaya mereka lebih
baik dari yang lainnya

Negara semakin **homogen** → pendekatan bebas-budaya dalam perilaku organisasi → **kendala:**

1. Perbedaan lintas budaya nasional dalam perilaku organisasi
2. Perbedaan menjelaskan keragaman sikap dan perilaku
3. Perbedaan tidak akan berkurang pada tingkat yang signifikan

Menilai perbedaan antarnegara :

- Kerangka **Kluckhohn-Strodtbeck**
 - Kerangka **Hofstede**
-

Kerangka

Kluckhohn-Strodtbeck (1)

- Paling banyak digunakan sebagai acuan analisis variasi antarbudaya
 - Mengidentifikasi enam dimensi budaya dasar :
 - ▣ hubungan dengan lingkungan
 - ▣ orientasi waktu
 - ▣ sifat dasar manusia
 - ▣ orientasi kegiatan
 - ▣ fokus akan tanggung jawab
 - ▣ konsepsi ruang
-

Kerangka

Kluckhohn-Strodtbeck (2)

Hubungan dengan Lingkungan :

- Ditaklukkan oleh lingkungan
- Berjalan selaras dengan lingkungan
- Mendominasi lingkungan

Orientasi waktu :

- Masa lalu
 - Masa kini
 - Masa depan
-

Kerangka Kluckhohn-Strodtbeck (3)

Sifat dasar manusia :

- ❑ Baik
- ❑ Jahat
- ❑ Campuran

Orientasi aktivitas :

- ❑ Usaha → pencapaian prestasi
 - ❑ Hidup saat ini → pengalaman hidup dan kepuasan sesaat
 - ❑ Pengendalian → melepaskan diri dari objek-objek
-

Kerangka Kluckhohn-Strodtbeck (4)

Fokus pada tanggung jawab :

- Individualistik
- Kelompok
- Hierarkis

Konsepsi ruang :

- Publik
 - Pribadi
 - Campuran
-

Variasi pada Dimensi Nilai Kluckhohn-Strodtbeck

| DIMENSI NILAI | VARIASI-VARIASI * | | |
|----------------------------|-------------------|--------------|-------------------|
| Hubungan dengan lingkungan | Dominasi | Harmoni | Subjugasi |
| Orientasi waktu | Masa lampau | Sekarang | Masa depan |
| Sifat dasar manusia | Baik | Campuran | Buruk |
| Orientasi aktivitas | Masa kini | Pengendalian | Melakukan sesuatu |
| Fokus pada tanggung jawab | Individualistik | Kelompok | Hierarkis |
| Konsepsi ruang | Pribadi | Campuran | Publik |

* Garis patah-patah menunjukkan posisi A.S. di antara dimensi-dimensi tersebut

Kerangka Hofstede (1)

- analisis yang lebih komprehensif tentang budaya, dilakukan oleh **Geert Hofstede**
 - survey dilakukan pada 116.000 karyawan di 40 negara dalam satu **perusahaan multinasional**
 - **temuan** : 4 dimensi budaya nasional yang menjadi perbedaan :
 1. Individualisme vs kolektivisme
 2. Distansi kekuasaan
 3. Penghindaran ketidakpastian
 4. Kemaskulinan vs kefemininan
-

Kerangka Hofstede (2)

Individualisme vs Kolektivisme

- **Individualis :**

cenderung menjaga kepentingan sendiri dan keluarga dekat, kebebasan individu luas
(Contoh : Amerika, Inggris, Belanda)

- **Kolektivisme :**

mengharap orang lain dalam kelompok untuk menjaga dan melindungi jika dalam masalah
(Contoh : Kolombia, Pakistan)

Kerangka Hofstede (3)

Distansi Kekuasaan (*Power Distance*)

- Suatu ukuran untuk melihat sejauh mana masyarakat dapat menerima kenyataan bahwa kekuasaan dalam lembaga dan organisasi didistribusikan secara tidak merata
 - Contoh : gelar, kedudukan, status
-

Kerangka Hofstede (4)

Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*)

- Kita hidup dalam dunia ketidakpastian
 - Tanggapan terhadap ketidakpastian berbeda-beda :
 - Menerima dengan tenang → penghindaran ketidakpastian rendah
 - Tingkat kecemasan tinggi, gelisah, stress, agresif → penghindaran ketidakpastian tinggi
-

Kerangka Hofstede (5)

Kemaskulinan vs Kefemininan

- **Maskulin :**

menekankan ketegasan dan penguasaan akan uang dan hal-hal yang bersifat materi, tidak berempati pada orang lain

- **Feminin :**

menekankan hubungan dengan sesama, memperhatikan orang lain, dan kualitas hidup secara keseluruhan

Contoh Dimensi Kultural Hofstede

| <i>Negara</i> | <i>Individualisme/ Kolektivisme</i> | <i>Distansi Kekuasaan</i> | <i>Penghindaran Ketidakpastian</i> | <i>Kemaskulinan/ Kefemininan</i> |
|-----------------|---|-------------------------------|--|--------------------------------------|
| Australia | Individualis | Kecil | Sedang | Kemaskulinan kuat |
| Kanada | Individualis | Sedang | Rendah | Kemaskulinan sedang |
| Inggris | Individualis | Kecil | Sedang | Kemaskulinan kuat |
| Perancis | Individualis | Besar | Tinggi | Kemaskulinan lemah |
| Yunani | Kolektif | Besar | Tinggi | Kemaskulinan sedang |
| Italia | Individualis | Sedang | Tinggi | Kemaskulinan kuat |
| Jepang | Kolektif | Sedang | Tinggi | Kemaskulinan kuat |
| Meksiko | Kolektif | Besar | Tinggi | Kemaskulinan kuat |
| Singapura | Kolektif | Besar | Rendah | Kemaskulinan sedang |
| Swedia | Individualis | Kecil | Rendah | Kemaskulinan lemah |
| Amerika Serikat | Individualis | Kecil | Rendah | Kemaskulinan kuat |
| Venezuela | Kolektif | Besar | Tinggi | Kemaskulinan kuat |