

# Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)

## Pertemuan ke-4





# PERSEPSI

Persepsi adalah suatu proses *pengorganisasian dan interpretasi* kesan-kesan sensorik (*panca indra*) untuk menjadikan sesuatu hal, menjadi *memiliki makna (arti)*

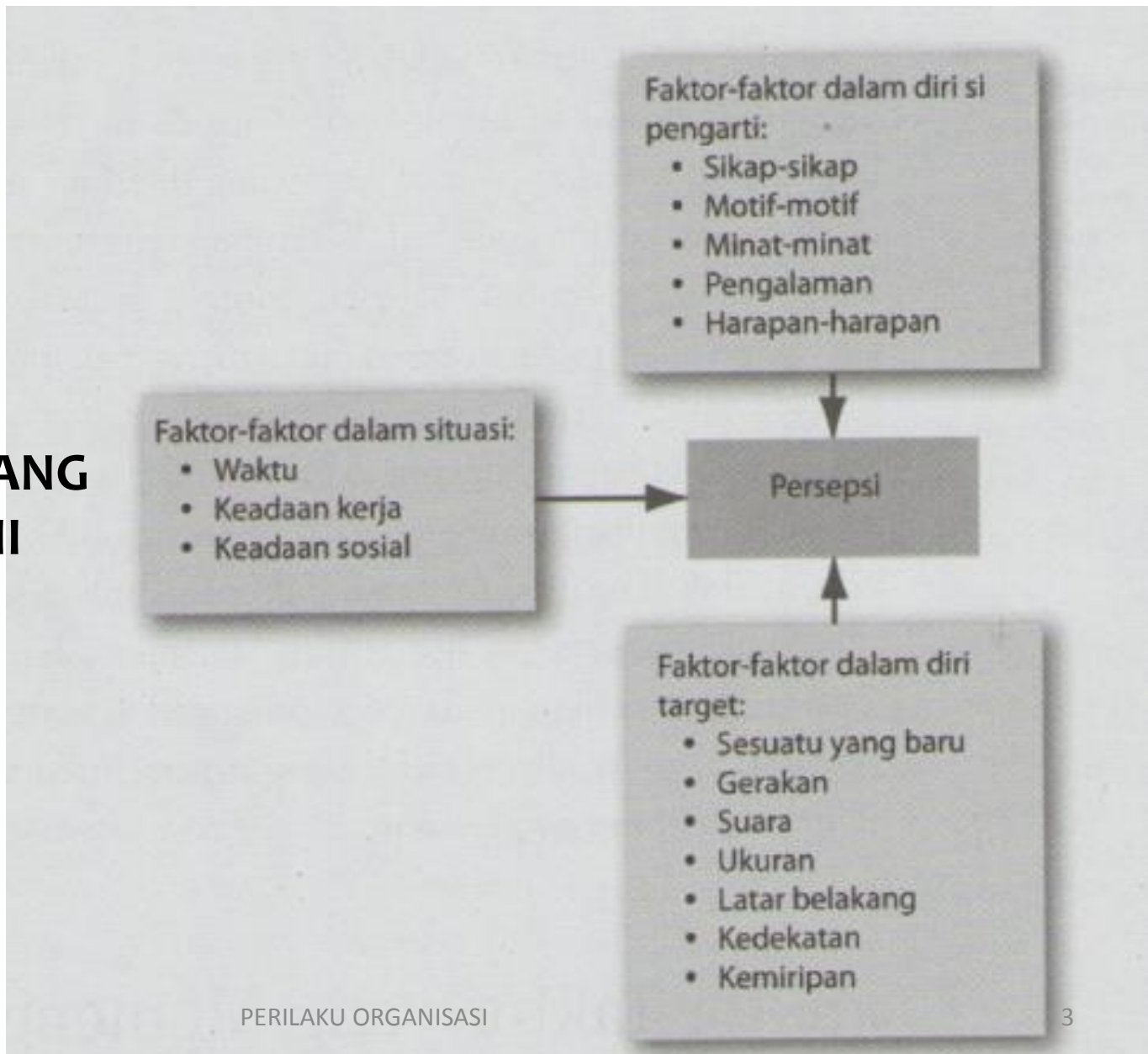


## MENGAPA PERSEPSI ITU PENTING?

- Keputusan-keputusan dan kualitas penetapan akhir individual dlm suatu organisasi, sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi
- Perilaku individu didasarkan pada persepsi mereka tentang kenyataan, **BUKAN PADA KENYATAAN ITU SENDIRI**
- Individu menilai orang lain menurut persepsi pribadi mereka

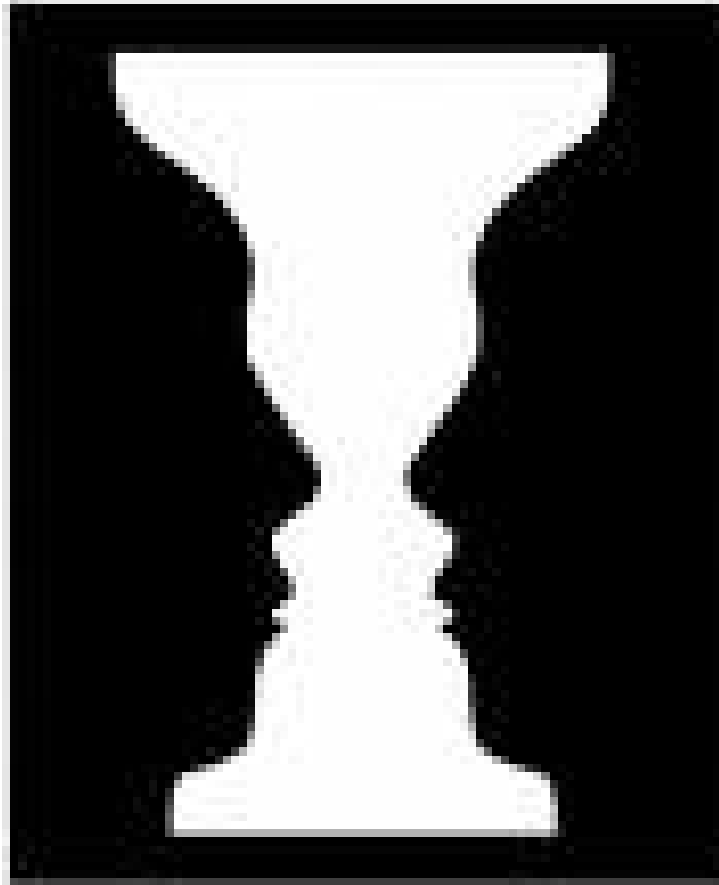


# FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERSEPSI



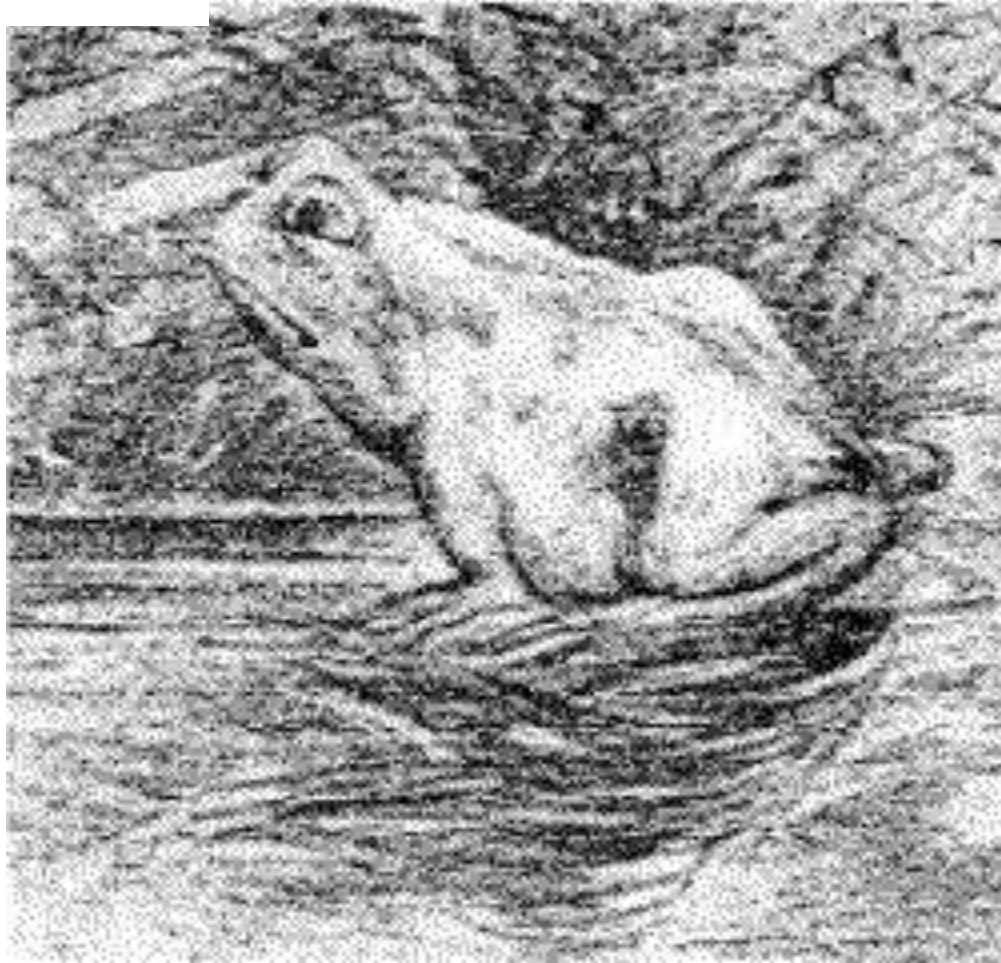


Gambar Apakah Ini ?



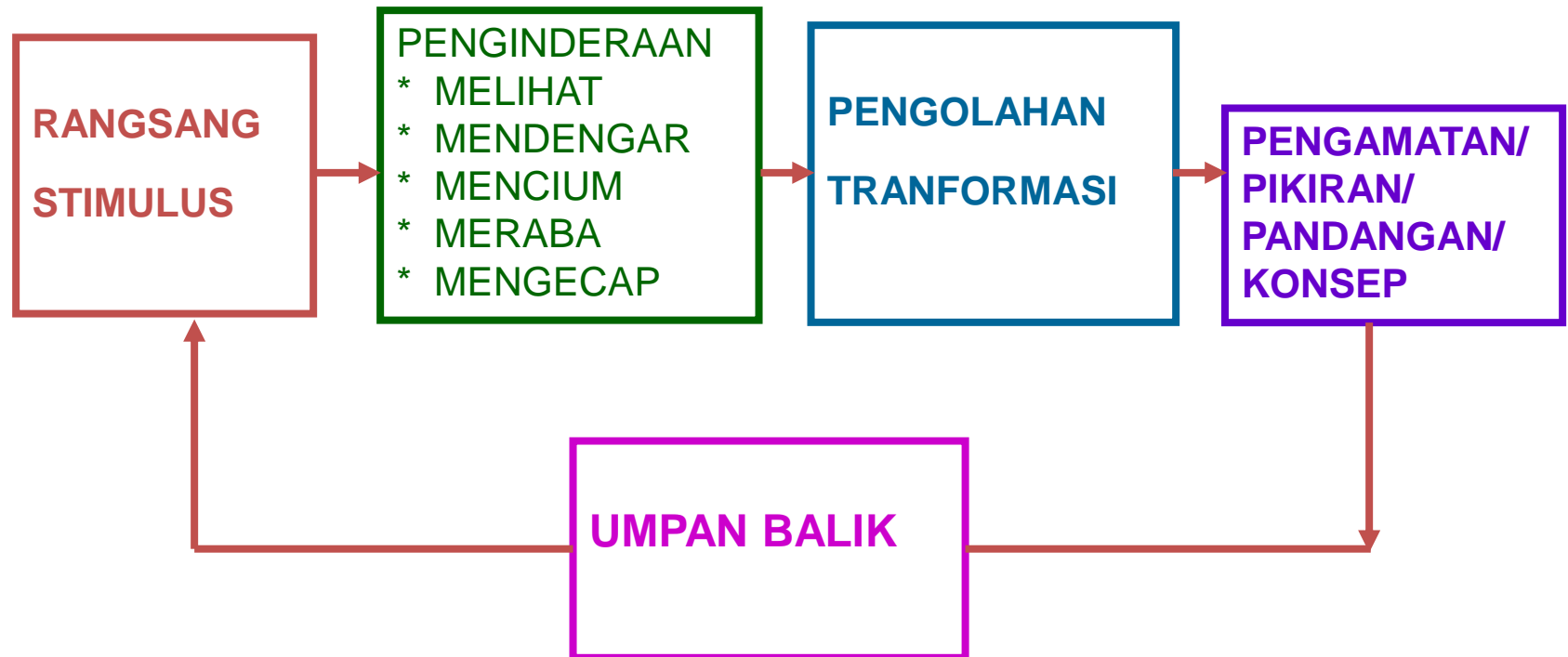


Gambar Apakah Ini?

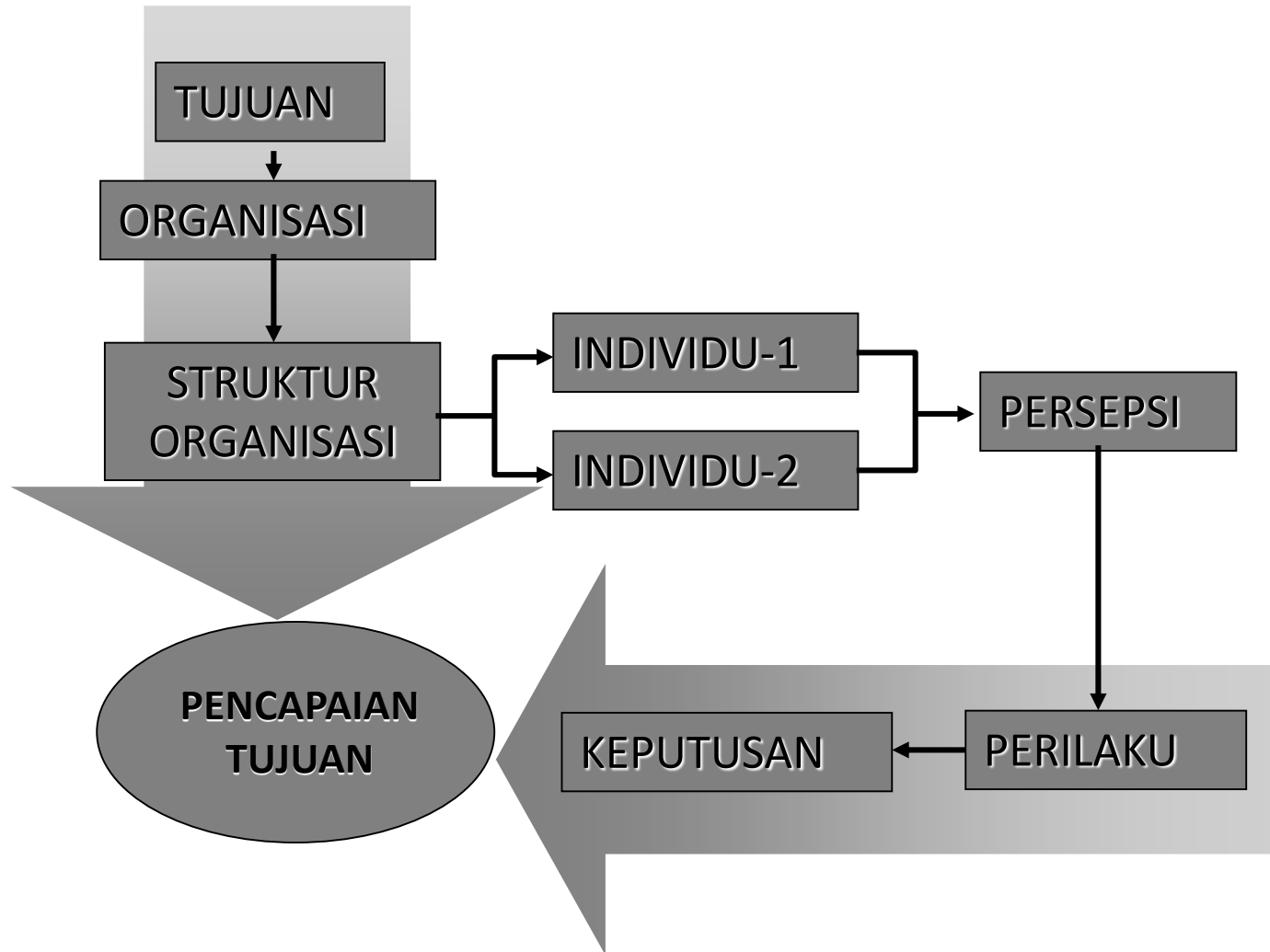




# PROSES TJDNYA PERSEPSI



# Persepsi







## PERSEPSI: MEMBUAT PENILAIAN PADA ORANG LAIN

- **Teori Atribusi**

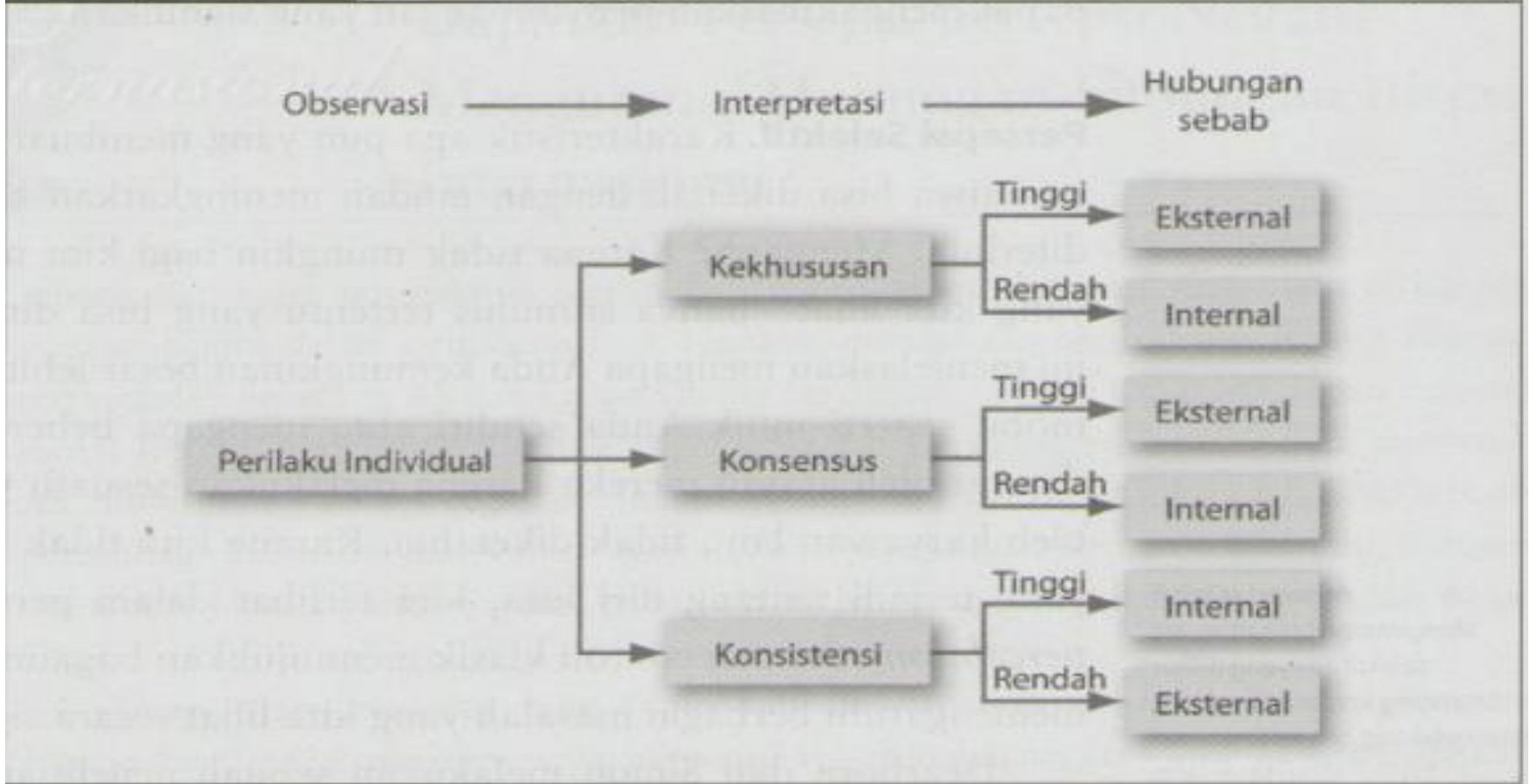
Ketika individu-individu mengamati perilaku orang lain, mereka berupaya menentukan apakah perilaku tersebut disebabkan oleh:

- Faktor internal: perilaku yg berada di bawah kendali orang itu
  - Faktor eksternal: perilaku yg disebabkan oleh faktor-faktor dari luar.
- Penentuan faktor tersebut tergantung pada 3 faktor, yaitu keunikan, konsensus, dan konsistensi.



**Tampilan 5-2**

Teori Hubungan





- **Kesalahan hubungan yang fundamental**  
(*Fundamental attribution error*)
  - Tingginya kecenderungan untuk merendahkan faktor eksternal dan meninggikan faktor internal (pribadi) dalam menilai orang lain
- **Bias pemikiran diri sendiri** (*self-serving bias*)
  - Keberhasilan diri → Faktor internal
  - Kegagalan diri → Faktor eksternal



## JALAN PINTAS YANG SERING DIGUNAKAN DALAM MENILAI ORANG LAIN

- **PERSEPSI SELEKTIF**: Menginterpretasikan secara *selektif apa yang dilihat* seseorang berdasarkan minat, latarbelakang, pengalaman dan sikap seseorang. Contoh: Manajer yang mengkritisi keadaan perusahaan sesuai dengan bidangnya saja.
- **EFEK HALO**: Membuat sebuah gambaran umum tentang seorang individu *berdasarkan sebuah karakteristik saja*.
- **EFEK KONTRAS**: Evaluasi tentang karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh *perbandingan-perbandingan dengan orang lain yang baru ditemui*, yang mendapat nilai lebih tinggi atau lebih rendah untuk karakteristik-karakteristik yang sama. Contoh: Seorang pelamar cenderung menerima evaluasi yang lebih baik bila didahului oleh para pelamar yang lebih buruk



- **PROYEKSI:** Menghubungkan *karakteristik diri sendiri dengan individu lain*. Contoh: Anda adalah orang yang jujur dan bisa dipercaya, jadi Anda menganggap orang lain juga jujur dan dapat dipercaya
- **PEMBENTUKAN STEREOTIP:** Menilai seseorang berdasarkan persepsi tentang *kelompok dimana ia tergabung*.



### **Wawancara kerja :**

Informasi yang terdengar di awal wawancara akan lebih berpengaruh dibandingkan dengan yang terdengar belakangan, hal ini bisa berakibat; calon pegawai mendapatkan nilai tinggi karena tidak munculnya persepsi negatif, bukan karena adanya hal-hal yang positif.

**(karena itu lebih baik terstruktur)**

### **Evaluasi Kinerja :**

Pada tingkatan dimana manajer menggunakan ukuran **subjektif** dalam menilai karyawan, apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakteristik atau perilaku baik atau buruk akan berpengaruh secara signifikan terhadap penilaian tersebut.

**(karena itu lebih baik menggunakan PA 360°)**





## Persepsi

### **Usaha Karyawan :**

Penilaian usaha karyawan adalah suatu pertimbangan subjektif yang rawan terhadap distorsi dan prasangka perseptual.

### **Kesetiaan Karyawan :**

Seorang karyawan yang mempertanyakan keputusan manajemen puncak dianggap tidak setia oleh sebagian orang tetapi dianggap punya perhatian dan peduli oleh orang lain.

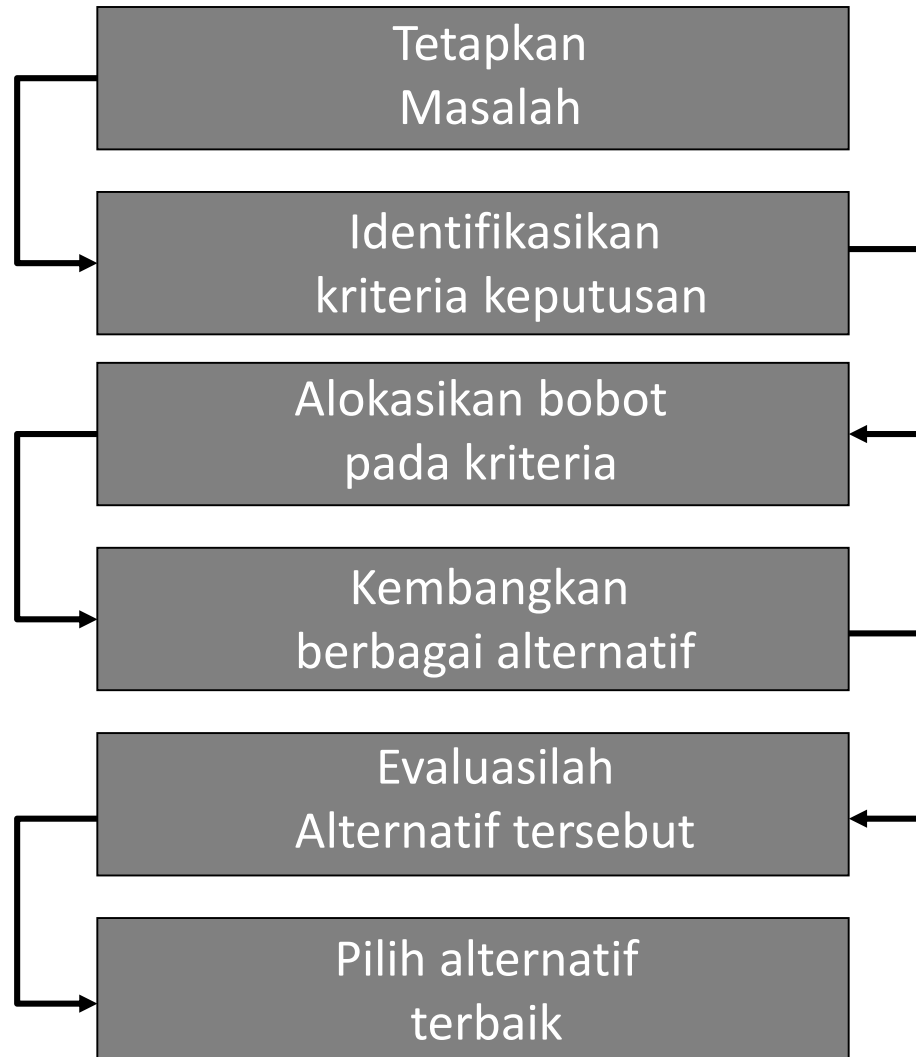
# **PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDUAL**



Pembuatan keputusan yang paling baik adalah yang rasional (rational) :

- Artinya, pembuat keputusan tersebut membuat pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan-batasan tertentu
- Pilihan-pilihan ini dibuat dengan mengikuti enam langkah dari model pembuatan keputusan yang rasional (rational decision-making model).

# Pengambilan Keputusan Rasional



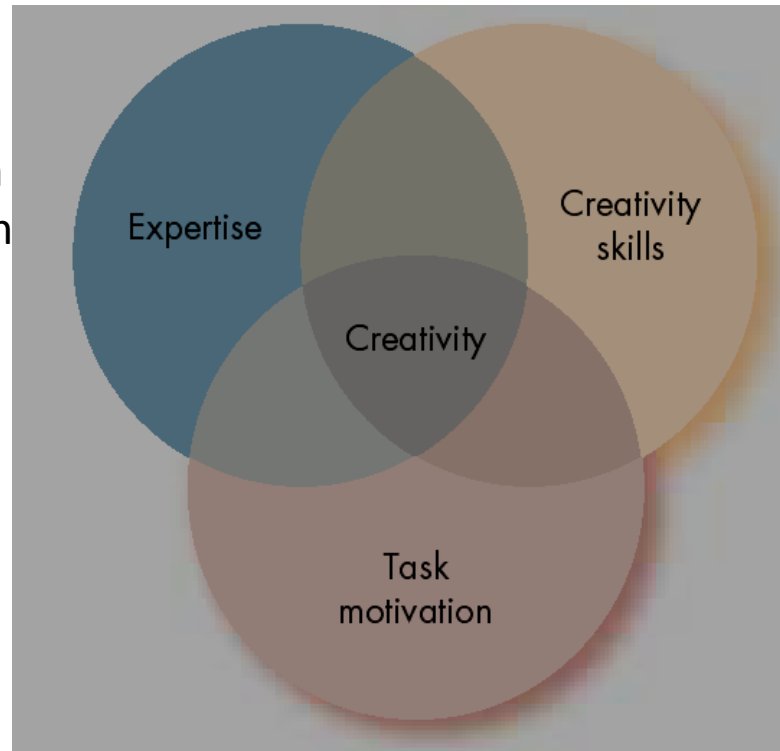
## MENINGKATKAN KREATIVITAS DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN

**Kreativitas:** Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide yang baru dan bermanfaat.

- Kreativitas memungkinkan pembuat keputusan untuk menilai memahami masalah dengan lebih mendalam
- Penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar individu memiliki potensi menjadi kreatif, caranya:
  - Penelitian menunjukkan bahwa kita menjadi lebih kreatif ketika berada dalam suasana hati yang baik
  - Terdapat juga bukti yang menunjukkan bahwa berkumpul dengan individu-individu yang kreatif, membuat kita menjadi lebih terinspirasi
  - Model kreativitas 3 komponen



## Model Kreativitas 3 Komponen



- Kemampuan
- Pengetahuan
- Pengalaman
- Kecakapan

- Kecerdasan
- Kemerdekaan diri
- Kepercayaan diri
- Lokus kendali internal
- Kemampuan analogi

- Ketertarikan, keterlibatan
- Kepuasan
- Menantang secara pribadi







## REALITA PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

- **RASIONALITAS YANG DIBATASI** (*BOUNDED RATIONALITY*):  
Penyederhanaan masalah
- **BIAS & KESALAHAN UMUM**
  - Bias Overconfidence (yg terbaik sesungguhnya yg terburuk)
  - Bias Jangkar (gaji sebelumnya pd wawancara kerja)
  - Bias Konfirmasi (penguatan pilihan masa lalu, mengabaikan pertimbangannya)
  - Bias Ketersediaan (terbatas informasi → takut terbang)
  - Bias Representatif (menyamakan situasi sekarang dan masa lalu)
  - Peningkatan Komitmen (bertahan pd keputusan yang jelas salah)
  - Kesalahan yg Tidak Disengaja (percaya pada mitos)
  - Kutukan Pemenang (eg. Harga terlalu tinggi pd barang lelang)
  - Bias Peninjauan Kembali (pura-pura yakin. Eg: pemenang superbowl)
- **INTUISI** proses tidak sadar yg berasal dari pengalaman yg disaring
- **PERBEDAAN INDIVIDUAL & KULTURAL, BATASAN ORGANISASIONAL**

## BEBERAPA CARA MENGURANGI BIAS & KESALAHAN

- Fokus pada tujuan
- Mencari informasi yang melemahkan keyakinan anda
- Jangan berusaha mengartikan peristiwa yang tidak disengaja (kebetulan)
- Perbanyak pilihan





# ETIKA DALAM KEPUTUSAN

## Kriteria Keputusan Etis:

### 1 Utilitarian

- \* Memberikan kebaikan yang terbesar untuk jumlah yang terbesar.

### 2 Menekankan pada Hak

- \* Menghormati dan melindungi hak dasar individu.

### 3 Menekankan pada Keadilan

- \* Memberlakukan dan memperkuat aturan-aturan secara adil dan tidak memihak.

# SEKIAN PERTEMUAN KE-4