

Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)

Pertemuan ke-4



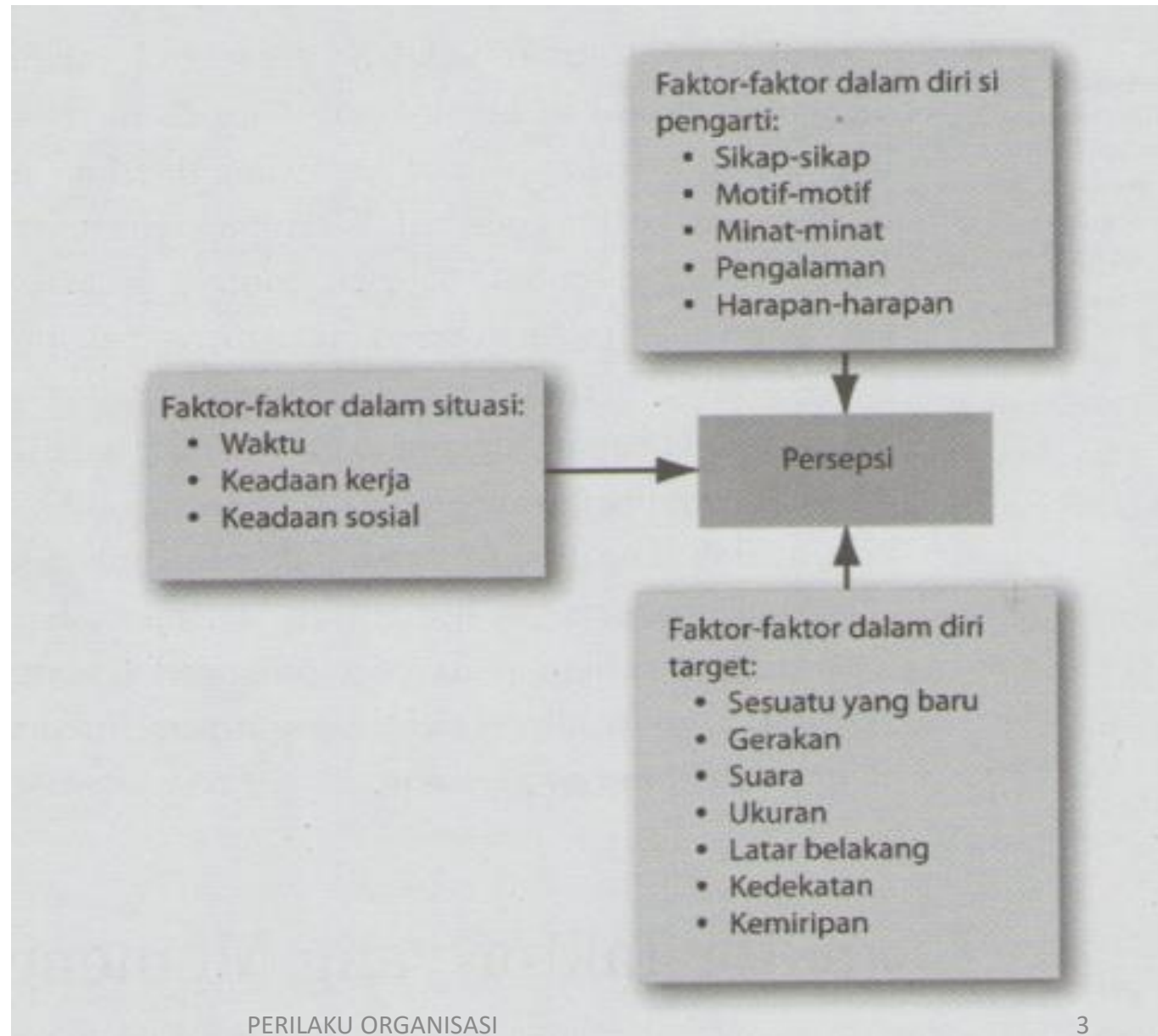
PERSEPSI

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

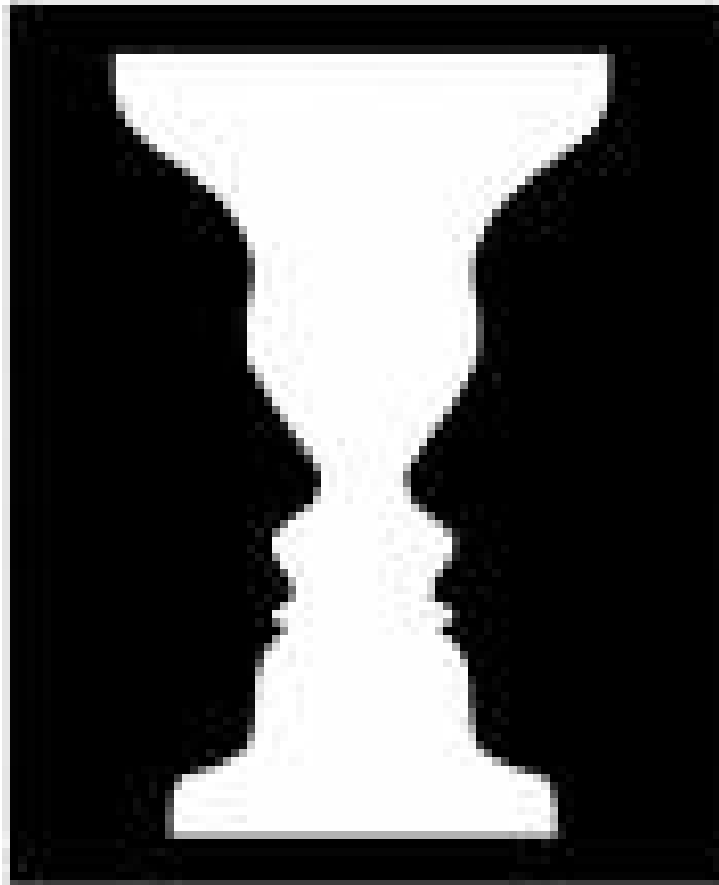
MENGAPA PERSEPSI ITU PENTING?

- *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

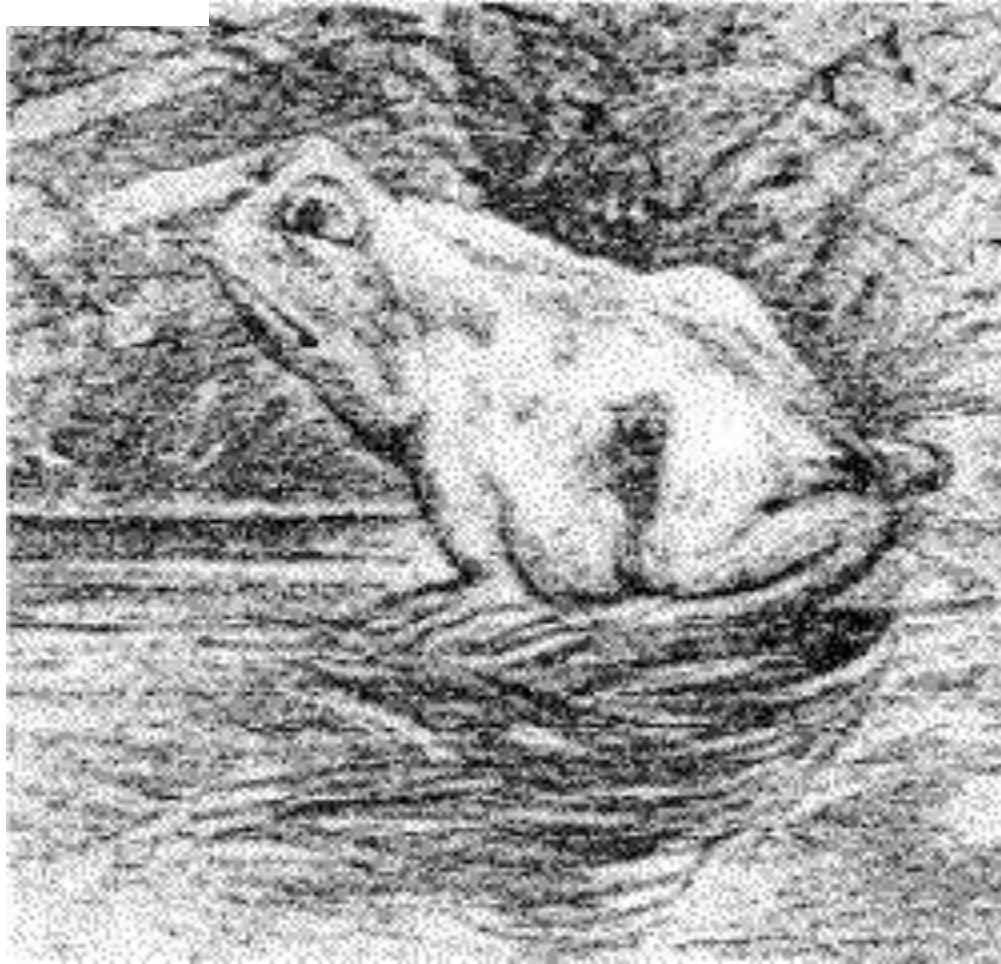
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERSEPSI



Gambar Apakah Ini ?



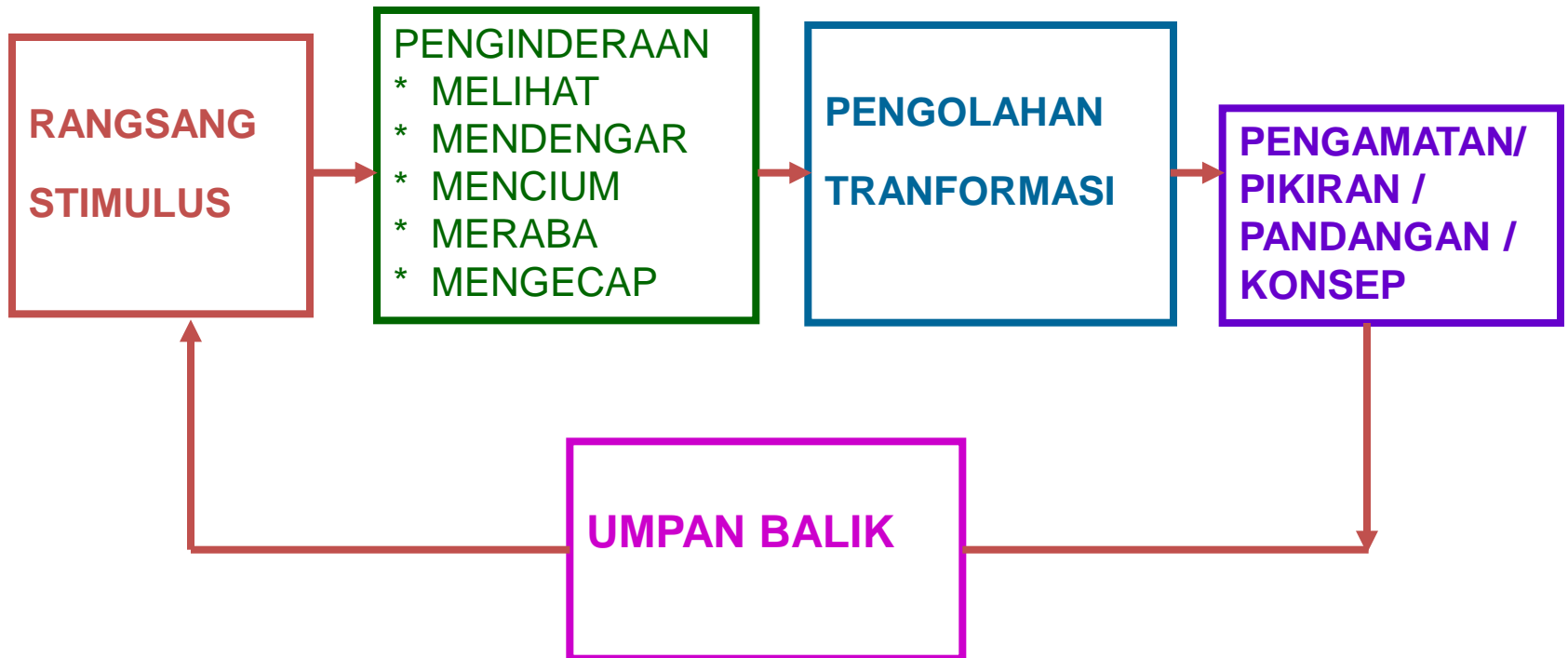
Gambar Apakah Ini?



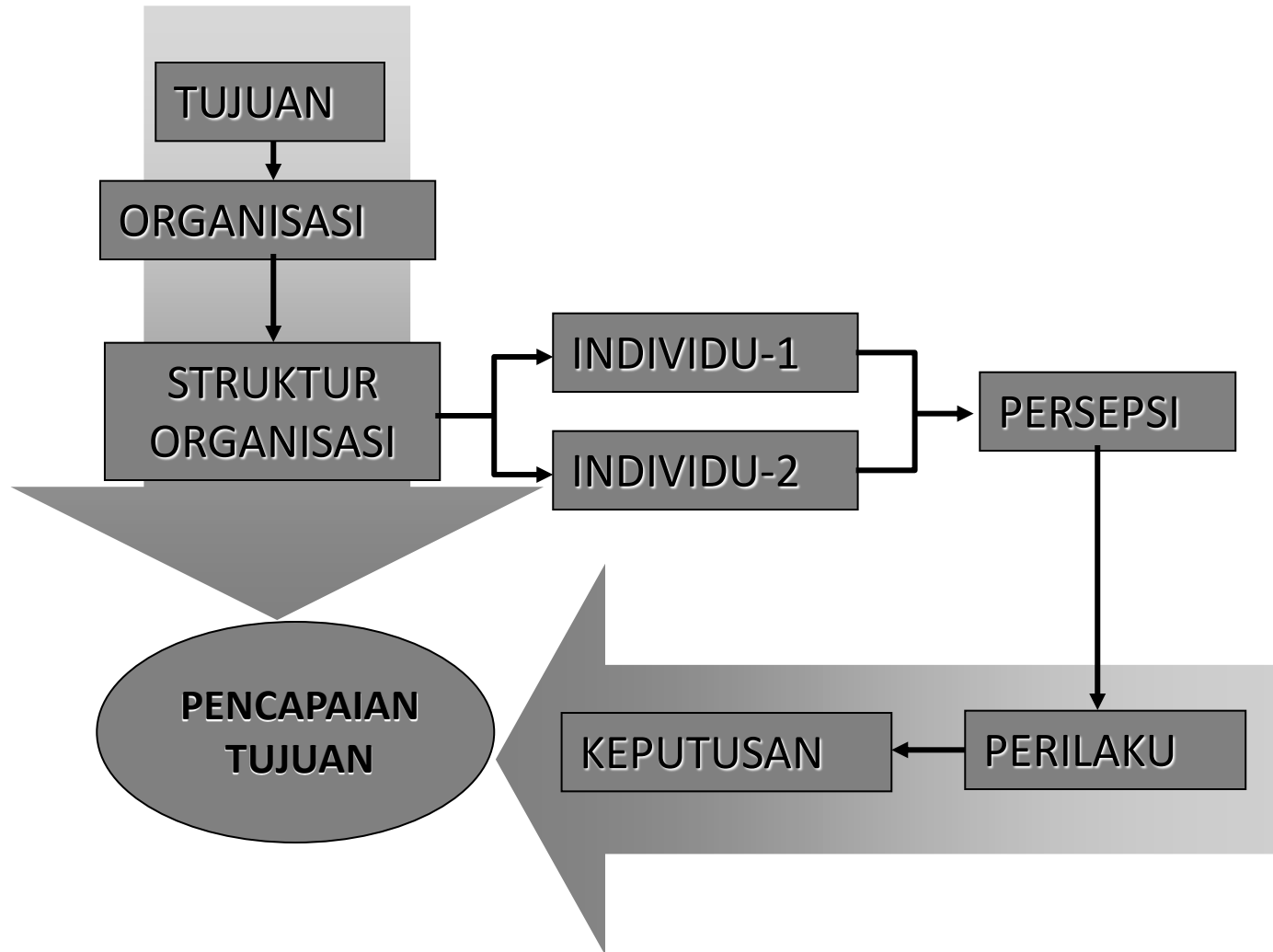
Gambar Apakah Ini?



PROSES TERJADINYA 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 / kekhususan, konsensus, dan konsistensi.

- TEORI HUBUNGAN.

- Kekhususan

- Apakah seorang individu memperlihatkan perilaku yg berbeda dlm situasi berbeda
- Kekhususan tinggi → internal

- Konsensus

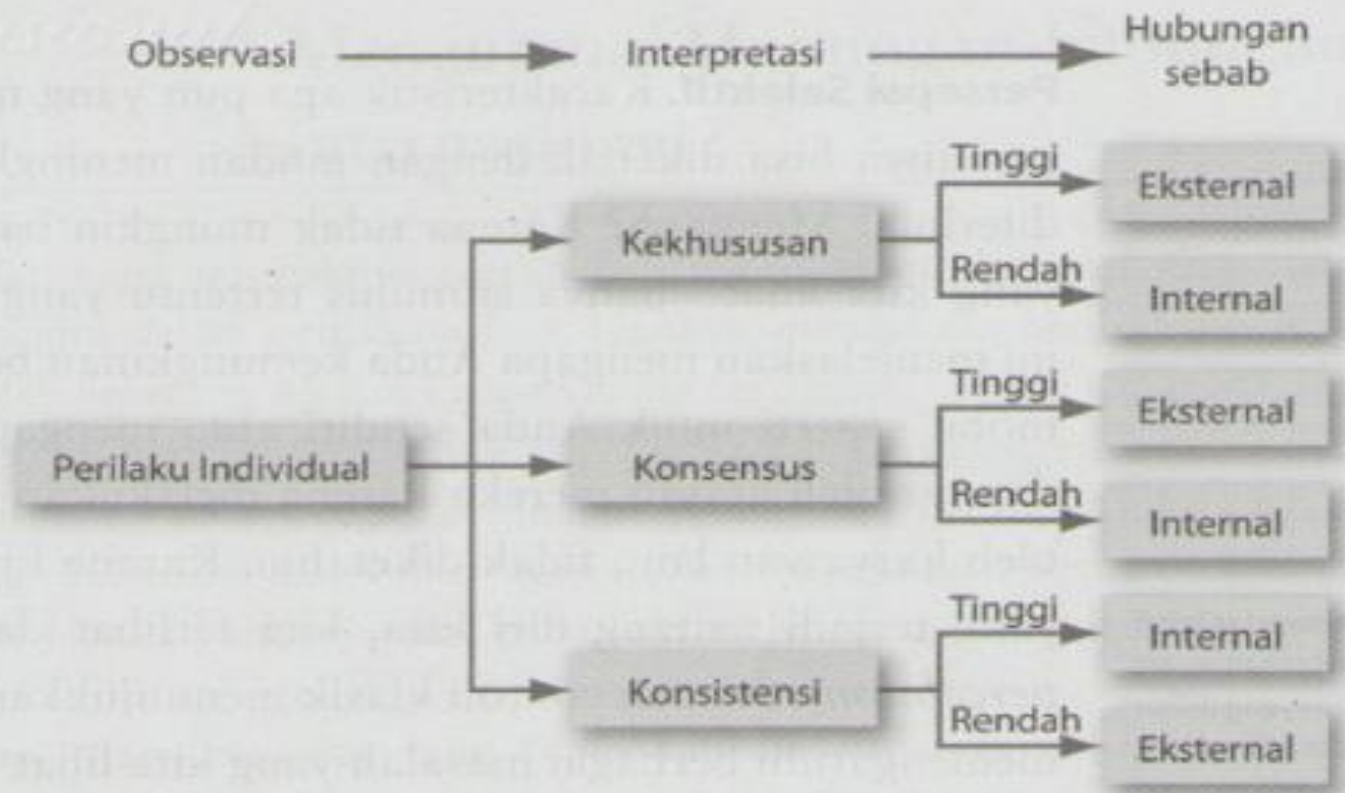
- Jika individu dlm situasi serupa menunjukkan respon yg sama. Jika konsensus tinggi → eksternal

- Konsistensi

- Semakin konsisten, kecenderungan faktor internal kuat

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
 - Contoh : jika target sales tidak tercapai, hal itu disebabkan karena salesman malas
- **Bias pemikiran diri sendiri** (*self-serving bias*)

Kecenderungan individu menghubungkan keberhasilan dengan kemampuan mereka, tetapi mengkaitkan kegagalan dengan faktor eksternal

 - 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 yg 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 PEER ASSESMENT 360°)

Usaha Karyawan :

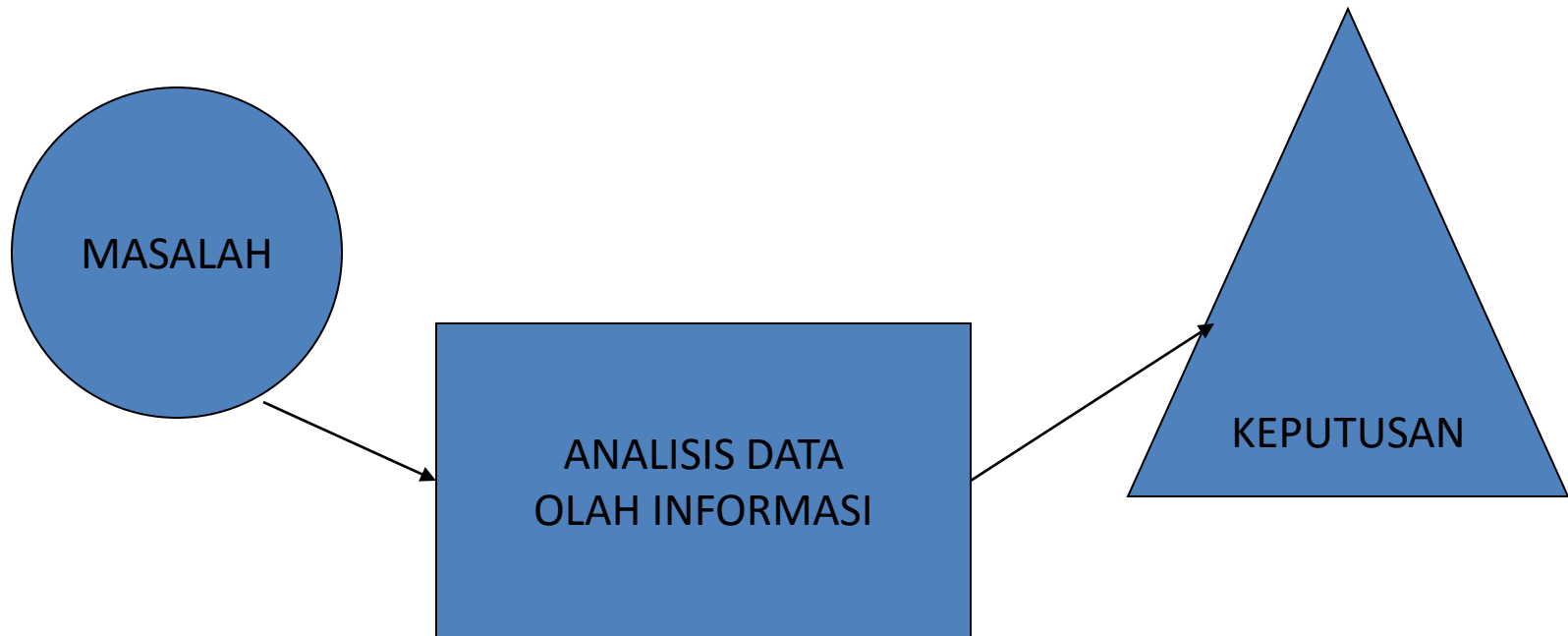
Penilaian usaha karyawan adalah suatu pertimbangan subjektif yang rawan terhadap distorsi dan prasangka perseptual.

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

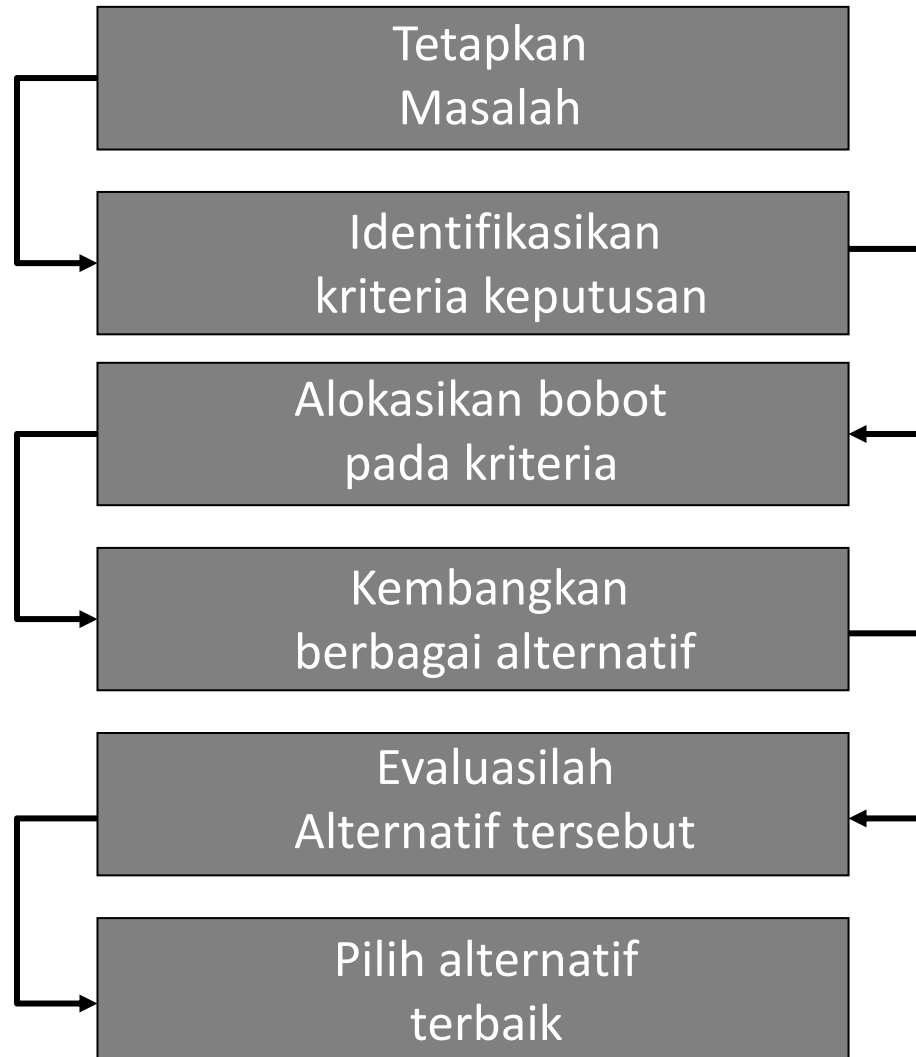
HUBUNGAN PERSEPSI – KEPUTUSAN INDIVIDUAL



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



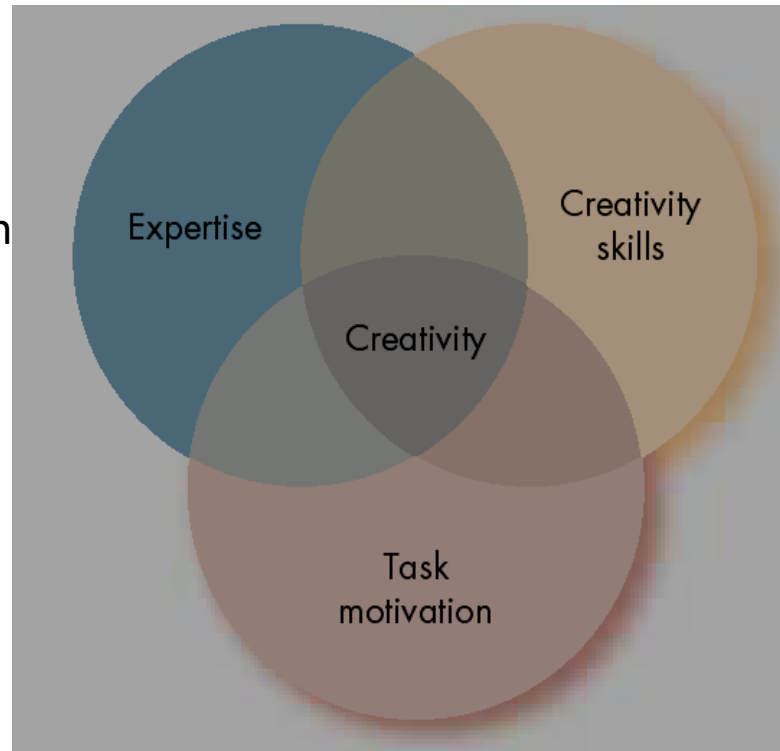
MENINGKATKAN KREATIVITAS DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN

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

- Bias & kesalahan umum
 - Diakibatkan usaha utk mempercepat proses keputusan
 - Faktor yg diutamakan : naluri, pengalaman, peraturan yg menyenangkan
 - Bias krn kepercayaan diri. Kecenderungan utk menganggap kemampuan diri sendiri lebih tinggi
 - Bias jangkar. Kecenderungan utk tertarik pada informasi awal, cenderung mengabaikan info berikut
 - Bias konfirmasi. Cenderung mencari informasi yg menguatkan pilihan masa lalu dan yang ingin didengar
 - Bias ketersediaan. Individu memberikan nilai berlebih pada informasi yg sdh tersedia atau terbaru

BAGAIMANA KEPUTUSAN ORGANISASI DIBUAT?

- Bias & kesalahan umum
 - Bias representatif. Menilai kemungkinan terjadinya sesuatu dengan menganggap situasi yg sama dgn masa lalu.
 - Peningkatan komitmen. Sikap mempertahankan keputusan meski ada bukti kuat keputusan tsb salah. Kuncinya adalah kemampuan utk membedakan mana yg akan menghasilkan
 - Kesalahan tidak disengaja. Individu percaya bhw mereka bisa memprediksi hasil dr peristiwa yg tidak disengaja.

- Bias & kesalahan umum
 - Kutukan pemenang. Pemenang lelang biasanya membayar terlalu tinggi utk barang yang dimenangkan
 - Bias peninjauan kembali. Kecenderungan utk pura2 yakin bhw kita telah memprediksi hasil dr suatu kejadian scr akurat, setelah hasil itu diketahui.
- Intuisi.
 - Proses yg tidak disadari sbg hasil pengalaman yg disaring (pengalaman, pola kejadian)

- Intuisi
 - Kapan digunakan?
 - Tingkat ketidakpastian tinggi
 - Hanya ada sedikit contoh yg bisa dijadikan panduan
 - Variabel yg ada krg bisa diprediksi scr ilmiah
 - Fakta dibatasi
 - Fakta tidak menunjukkan petunjuk jelas
 - Data analitis sedikit
 - Ada bbrp solusi yg masuk akal & punya dasar kuat
 - Keterbatasan waktu

REALITA PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

- **RASIONALITAS YANG DIBATASI** (*BOUNDED RATIONALITY*):
Penyederhanaan masalah (karena keterbatasan : Waktu, biaya , dll)
- **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.

Tugas Mingguan (Individu)

Buat secara Individu :

“Mind Mapping” (Materi Kuliah Minggu ini)

Persyaratan

1. Maksimal 1 (satu) halaman per Topik
2. Informatif (dapat diberi gambar, warna, symbol, dll ilustrasi)
3. Tidak Pakai Cover (cukup menulis nama dan NIM dan No. Urut Absen di lembar Mind Map)
4. Ditulis tangan atau diprint (menggunakan software Mind Map)
5. Tidak boleh **copy paste** (harus unik Individual)
6. Dikumpulkan saat kuliah manajemen SDM
7. Terlambat mengumpulkan perhari didenda 0,5

