

TUGAS 1

- * PENENTUAN JURNAL TIAP KELOMPOK

PERCEPTION & DECISION MAKING

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

STEPHEN P. ROBBINS

ELEVENTH EDITION

WWW.PRENHALL.COM/ROBBINS

PERCEPTION

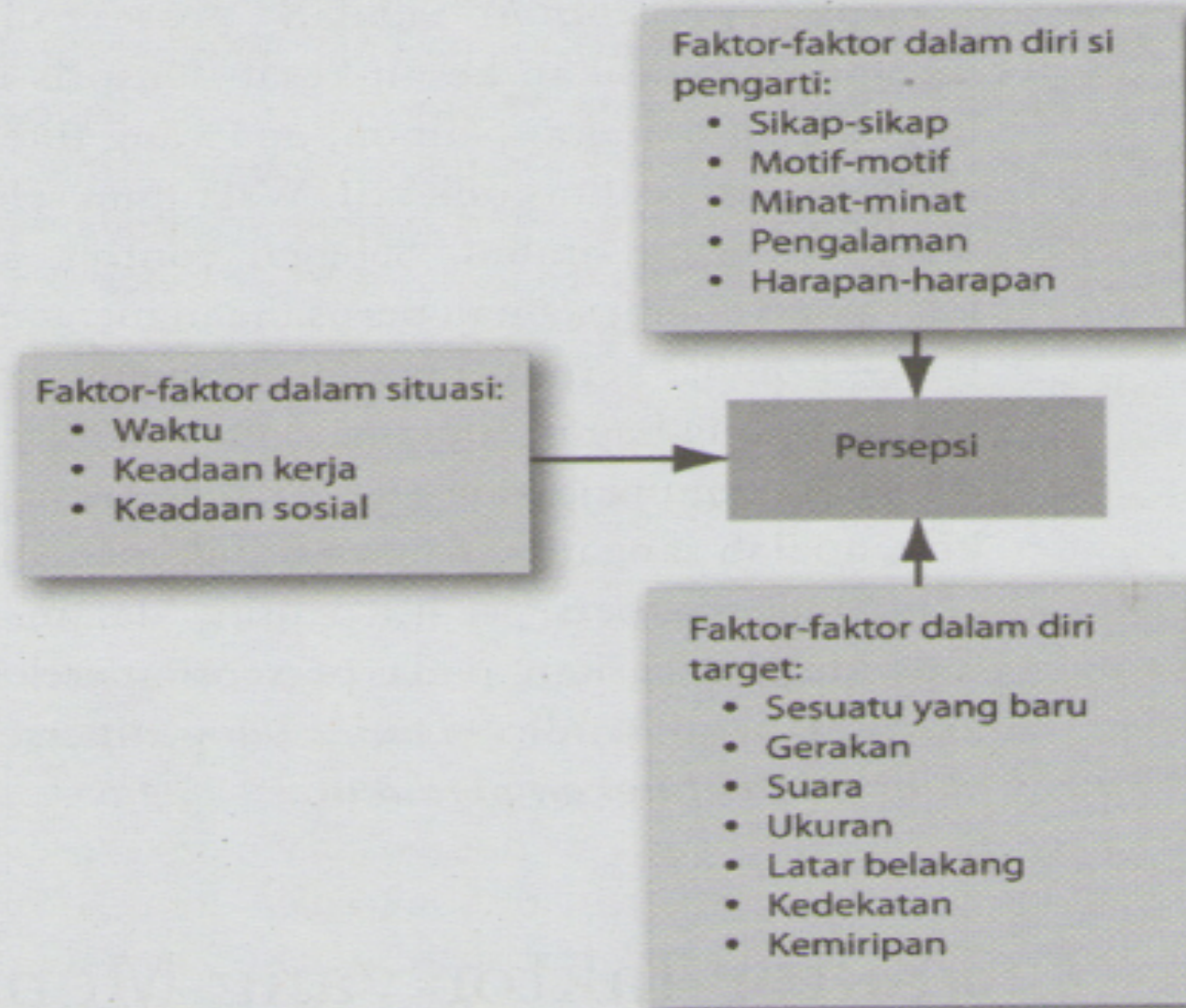
PERCEPTION

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 dalam suatu organisasi, sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi,
- ★ Perilaku individu didasarkan pada persepsi mereka tentang kenyataan, BUKAN PADA KENYATAAN ITU SENDIRI,
- ★ Perilaku seseorang akan dipengaruhi oleh persepsinya atas apa yang terjadi, bukan pada kejadiannya itu sendiri. ***We don't see things as they are, we see things as we are,***
- ★ Individu menilai orang lain menurut persepsi pribadi mereka.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERSEPSI



Gambar Apakah Ini ?



Gambar Apakah Ini?



Gambar mana yang paling besar?



PROSES TERJADINYA PERSEPSI



GOAL

ORGANIZATION

ORGANIZATIONAL
STRUCTURE

INDIVIDU-1

INDIVIDU-2

PERCEPTION

**GOAL
ATTAINMENT**

DECISION

BEHAVIOR

Factors in the perceiver

- /// Attitudes
- /// Motives, interests
- /// Experience
- /// Expectations

PERCEPTION

Factors in the situation

- /// Time
- /// Work setting
- /// Social setting

Factors in the target

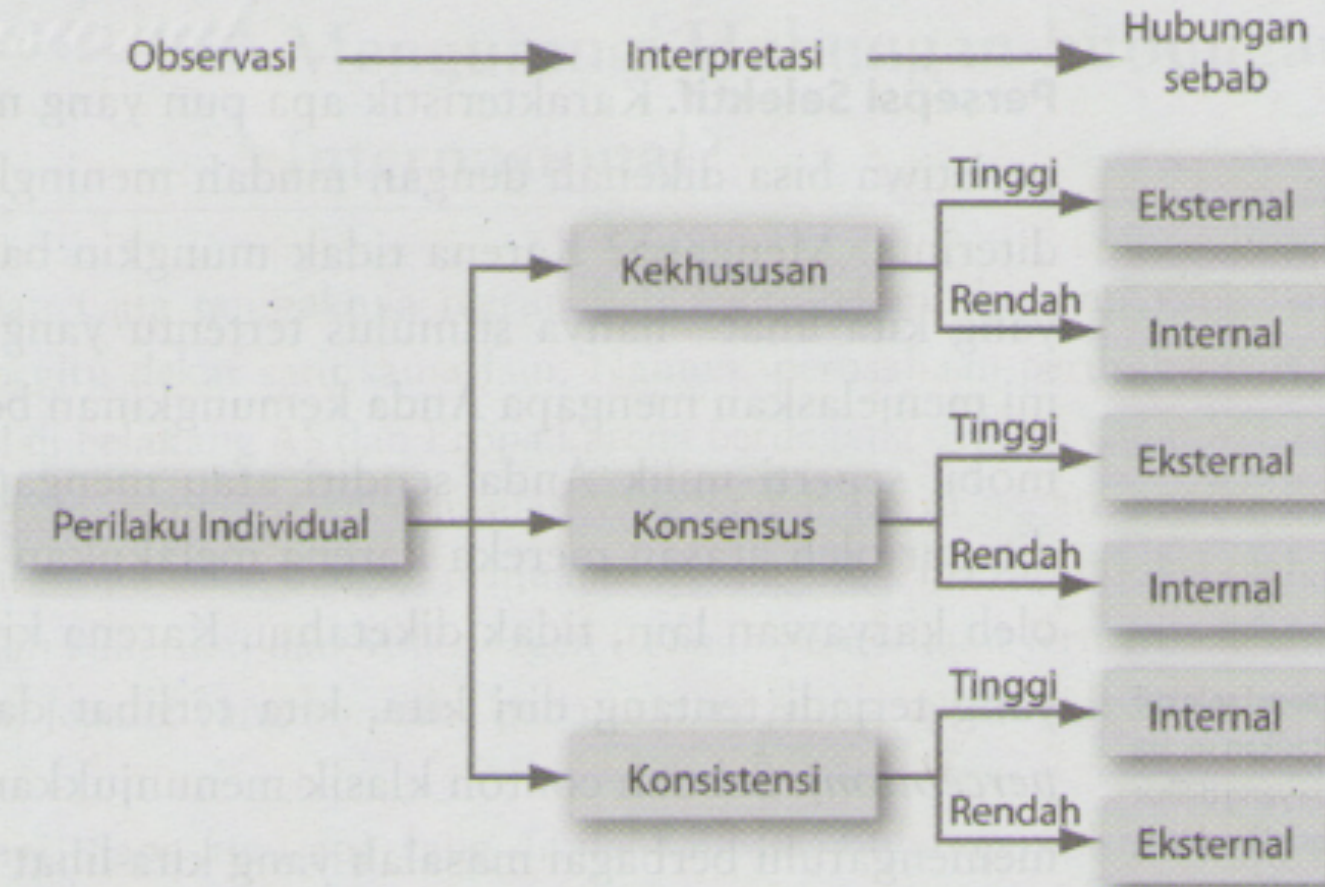
- /// Novelty
- /// Motion
- /// Sounds, size
- /// Background
- /// Proximity

PERSEPSI: MEMBUAT PENILAIAN PADA ORANG LAIN

1. Teori Atribusi:

- Ketika individu-individu mengamati perilaku orang lain, mereka berupaya menentukan apakah perilaku tersebut disebabkan oleh:
 - Faktor internal: perilaku yang berada di bawah kendali orang itu,
 - Faktor eksternal: perilaku yang disebabkan oleh faktor-faktor dari luar.
- Penentuan faktor tersebut tergantung pada 3 faktor, yaitu keunikan, konsensus, dan konsistensi.

2. Teori Hubungan



KESALAHAN/BIAS TEORI HUBUNGAN PADA ORGANISASI

- ★ **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

JALAN PINTAS YANG SERING DIGUNAKAN DALAM MENILAI ORANG LAIN

- ★ **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.

APLIKASI JALAN PINTAS DALAM ORGANISASI

Wawancara kerja :

Informasi yang tergal diawal wawancara akan lebih berpengaruh dibandingkan dengan yang tergal 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,

Employee effort/Usaha Karyawan :

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

Employee loyalty/Kesetiaan Karyawan:

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

Harapan terhadap kinerja:

Jika seorang manajer mengharapkan sesuatu yang besar dari bawahannya, maka mereka tidak akan membiarkan manajernya turun. Sama, jika seorang manajer mengharapkan bawahannya untuk melakukan hal minimal, maka mereka akan cenderung berperilaku untuk memenuhi harapan yang rendah.

DECISION MAKING

PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDUAL:

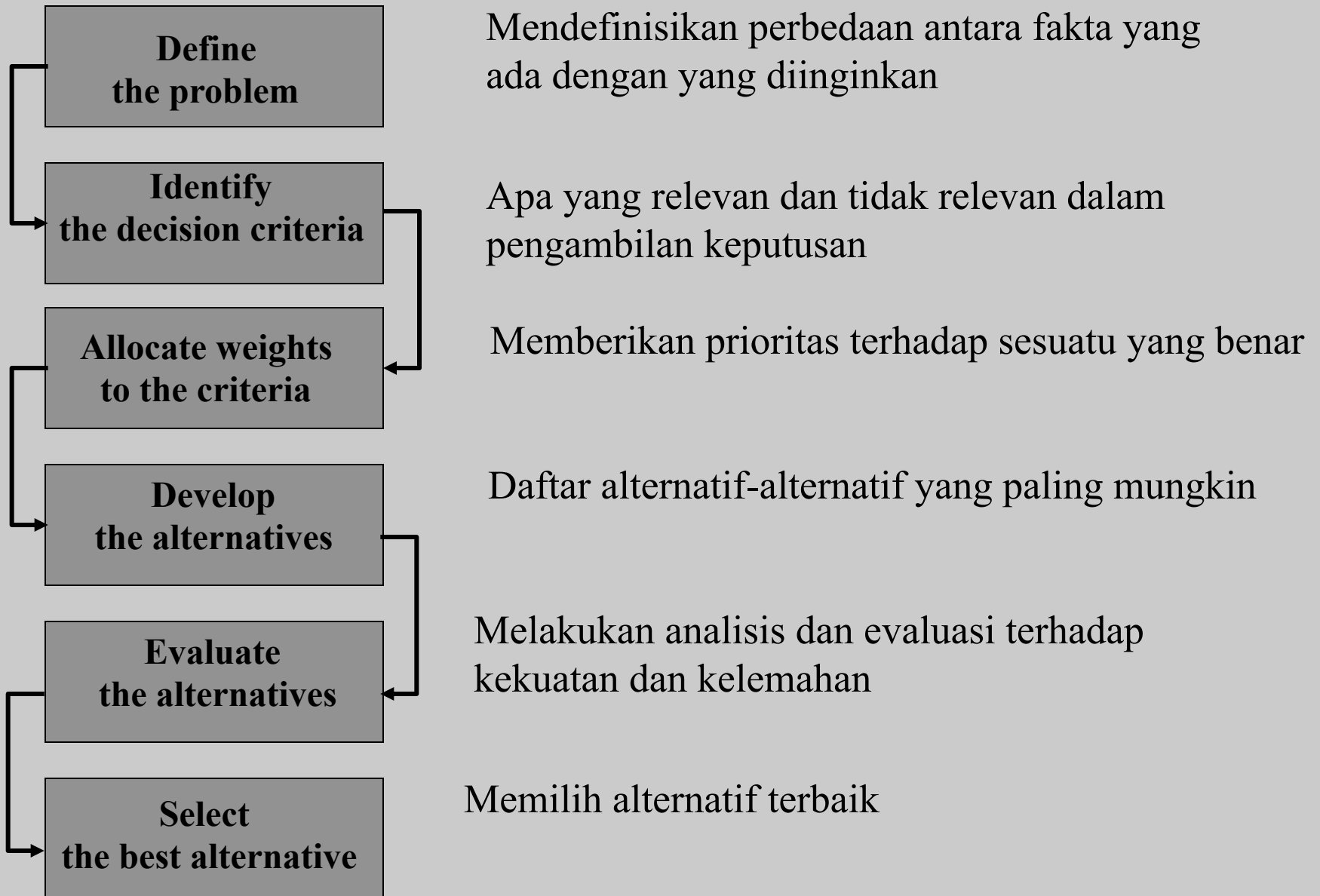
“Pilihan yang dibuat dari dua alternatif
atau lebih”

BAGAIMANA SEHARUSNYA KEPUTUSAN DIBUAT?

Pembuatan keputusan yang paling baik adalah yang rasional (masuk akal/logis):

- ❑ 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

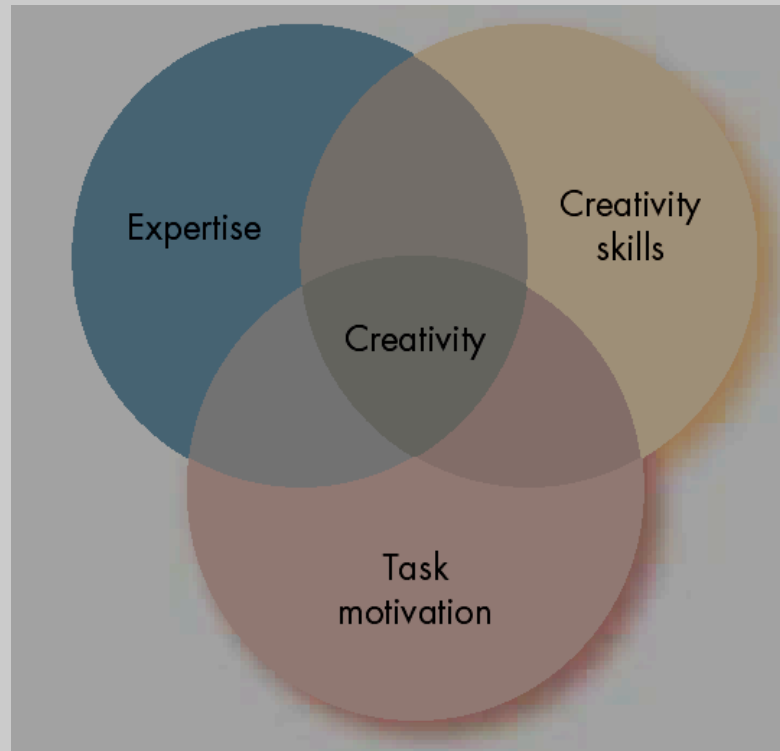


MENINGKATKAN KREATIVITAS DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN

- **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
- Locus kendali internal
- Kemampuan analogi

- Ketertarikan, keterlibatan
- Kepuasan
- Menantang secara pribadi

BAGAIMANA SEBENARNYA KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI DIBUAT?

- **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.

Current state
vs
Desired state

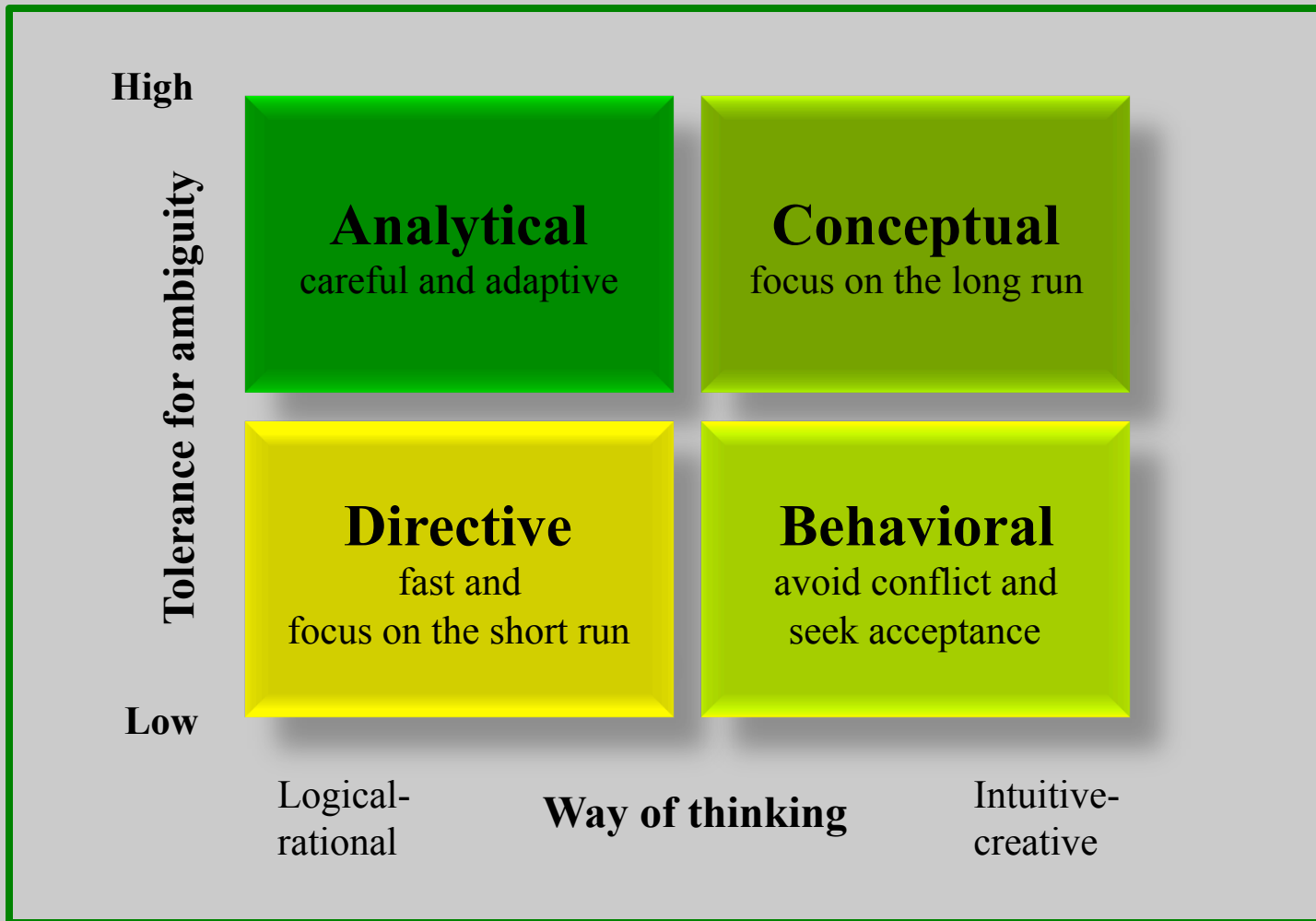
a perceptual issue

The awareness that **a problem** exists
(**Kesadaran adanya masalah**)

alternative courses of action
(**Alternatif tindakan**)

a decision needs to be made
(**Suatu keputusan dibutuhkan
untuk ditetapkan**)

MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN



HAL PENTING DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

① Analyze the situation:

Menyesuaikan gaya keputusan dengan budaya nasional dan budaya organisasi di mana anda bekerja,

② Beware of biases:

Bahwa dalam semua keputusan yang kita buat, akan terdapat bias,

③ Combine rational analysis with intuition:

Dengan menggunakan keduanya (rasional dan intuisi), anda benar-benar dapat meningkatkan efektifitas pengambilan keputusan anda,

④ Specific decision style for specific job:

Menyelaraskan gaya keputusan anda dengan persyaratan pekerjaan, akan meningkatkan efektifitas pengambilan keputusan anda,

⑤ Be creative:

Jadilah pengambil keputusan yang kreatif!