

Editor : Hartini

PERILAKU ORGANISASI (DIGITALISASI SDM)



Agusthina Risambessy | Subhan AB
Herlina Tarigan | Ernawati
Fajriani Azis | Yohanis Rongre
Augustin Rina Herawati | Budi Harto
Nuraisyiah | Atik Kurnianto
Faisal Marzuki | Maludin Panjaitan
Nihayatus Sholichah | Siti Normi
Acai Sudirman | Muhammad Azis
Eny Haryati | Tri Yuniningsih
Yulianti Keke | Syaiful Arifin
Aswanti Setyawati | Wiwiek Harwika

BUNGA RAMPAI

**PERILAKU ORGANISASI
(DIGITALISASI SDM)**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PERILAKU ORGANISASI (DIGITALISASI SDM)

Agusthina Risambessy | Subhan AB
Herlina Tarigan | Ernawati
Fajriani Azis | Yohanis Rongre
Augustin Rina Herawati | Budi Harto
Nuraisyiah | Atik Kurnianto
Faisal Marzuki | Maludin Panjaitan
Nihayatus Sholichah | Siti Normi
Acai Sudirman | Muhammad Azis
Eny Haryati | Tri Yuniningsih
Yulianti Keke | Syaiful Arifin
Aswanti Setyawati | Wiwiek Harwiki

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

PERILAKU ORGANISASI (DIGITALISASI SDM)

Agusthina Risambessy | Subhan AB
Herlina Tarigan | Ernawati
Fajriani Azis | Yohanis Rongre
Augustin Rina Herawati | Budi Harto
Nuraisyiah | Atik Kurnianto
Faisal Marzuki | Maludin Panjaitan
Nihayatus Sholichah | Siti Normi
Acai Sudirman | Muhammad Azis
Eny Haryati | Tri Yuniningsih
Yulianti Keke | Syaiful Arifin
Aswanti Setyawati | Wiwiek Harwiki

Editor :
Hartini

Tata Letak :
Linda Setia Kasih Zendrato

Desain Cover :
Nathanael

Ukuran :
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :
x, 350

ISBN :
978-623-195-180-9

Terbit Pada :
April 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Yang Maha Kuasa, dan rasa bangga bagi kami, karena buku ini berhasil diterbitkan sesuai rencana. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai konsep dan teori perilaku organisasi. Pembahasan perilaku organisasi sangat penting, sebab fungsi dan peran pimpinan atau manajer di dalam sebuah organisasi didukung oleh kemampuan dan keterampilan mengelola manusia. Keterampilan yang harus dimiliki oleh manajer terkait perannya, seperti kererampilan berkomunikasi, memotivasi, mengarahkan, dan mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahannya.

Buku ini tersusun atas dua puluh dua bab, yang diberi judul *Perilaku Organisasi (Digitalisasi SDM)*. Adapun materi yang dibahas pada setiap bab terdiri dari: Memahami Konsep Perilaku; Sejarah Perkembangan Perilaku Organisasi; Teori Perilaku Organisasi; Metode Pembentukan Perilaku dan Karakteristik Organisasi; Perilaku Individu dalam Organisasi; Bentuk Perilaku Manusia dalam Kelompok; Struktur dan Desain Organisasi; Transformasi Budaya Organisasi Era Digitalisasi SDM; Dinamika Kelompok dan Iklim Organisasi; Kepribadian, Motivasi, dan Stres Kerja; Komitmen Organisasional; Konsep *Quality of Work Life*; Strategi Menangani Konflik dalam Organisasi; Peluang dan Tantangan Perilaku Organisasi pada Era Digital; Pengelolaan SDM dalam Digitalisasi *Human Resources*; Pengembangan SDM untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0; Literasi Digital, Kinerja Perangkat Desa dan Percepatan Pencapaian SDGs; Pendekatan Efektivitas Organisasi; Bentuk dan Pola Komunikasi dalam Organisasi; Persepsi dan Pengambilan Keputusan; Perubahan dan Nilai Pengembangan Organisasi; dan Urgensi SDM Inovatif Industri Kreatif pada Era Digital.

Pada kesempatan ini, kami menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya, kepada pihak yang terlibat dalam rangkaian penyusunan dan penerbitan buku ini.

Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, Maret 2023
Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 MEMAHAMI KONSEP PERILAKU	1
Latar Belakang	1
Konsep Perilaku.....	2
Pembentukan Perilaku.....	4
Jenis-Jenis Perilaku	4
Bentuk-Bentuk Perilaku	5
Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perilaku	5
Domain Perilaku	11
2 SEJARAH PERKEMBANGAN PERILAKU ORGANISASI.....	17
Max Weber	18
Henri Fayol	20
Frederick Winslow Taylor	21
Gerakan Hubungan Kemanusiaan	22
3 TEORI PERILAKU ORGANISASI	33
Kajian Teori Perilaku Organisasi	33
Pentingnya Mempelajari Perilaku Organisasi	36
Pengertian Perilaku Organisasi	40
Tujuan Perilaku Organisasi	41
Indikator Perilaku Organisasi	43
4 METODE PEMBENTUKAN PERILAKU DAN KARAKTERISTIK ORGANISASI.....	51
Metode Pembentukan Perilaku.....	51
Karakteristik Perilaku Keorganisasian	57

5	PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI	65
	Pendahuluan	65
	Kedudukan Manusia dalam Organisasi	69
	Perilaku Organisasi.....	75
	Perilaku Individu dalam Organisasi	76
6	BENTUK PERILAKU MANUSIA DALAM KELOMPOK.....	83
	Kerja Sama (<i>Collaboration</i>)	83
	Komunikasi (<i>Communication</i>)	85
	Kompetisi (<i>Competition</i>).....	86
	Konflik (<i>Conflict</i>).....	88
	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	89
	Perubahan (<i>Change</i>).....	90
	Konformitas	91
7	STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI	97
	Pengantar	97
	Definisi Organisasi.....	97
	Arti Penting Struktur Organisasi.....	100
	Fungsi Struktur Organisasi	101
	Jenis-Jenis Struktur Organisasi	104
	Arti Penting Desain Organisasi	109
	Tahapan Desain Organisasi	109
8	TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI ERA DIGITALISASI SDM	115
	Pendahuluan	115
	Tahapan Kunci Transformasi Budaya	117
	Pendekatan yang Digunakan Teknologi untuk Memengaruhi Transformasi Budaya	118

	Pentingnya Transformasi Budaya Organisasi pada Era Digitalisasi SDM	120
	Tantangan yang Dihadapi dalam Melakukan Transformasi Budaya Organisasi pada Era Digitalisasi SDM	121
	Strategi dalam Menerapkan Transformasi Budaya Organisasi pada Era Digitalisasi SDM	123
	Transformasi Budaya Organisasi Era Digitalisasi di Berbagai Perusahaan	124
9	DINAMIKA KELOMPOK DAN IKLIM ORGANISASI	131
	Pendahuluan	131
	Dinamika Kelompok.....	134
	Tahap Pertumbuhan Kelompok.....	136
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Dinamika Kelompok.....	138
	Dimensi Iklim Organisasi.....	142
	Manfaat Iklim Organisasi.....	143
10	KEPRIBADIAN, MOTIVASI, DAN STRES KERJA ..	147
	Era Digitalisasi dan Tantangan Kepemimpinan ..	147
	Perilaku Organisasi dan Kepribadian.....	149
	Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja.....	154
	Pendekatan Organisasi dalam Mengelola Stres Kerja.....	156
11	KOMITMEN ORGANISASIONAL.....	161
	Pendekatan Perilaku Organisasi	161
	Kepentingan Masa Lalu dalam Menentukan Perilaku	163
	Lingkup Bahasan Perilaku Organisasi	164

	Sejarah Komitmen Organisasi.....	164
	Pengertian Komitmen Organisasi	168
	Dimensi Komitmen Organisasi.....	170
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi	172
	Proses Terbentuknya Komitmen Organisasi.....	173
	Model Pengukuran Komitmen Organisasi	174
12	KONSEP <i>QUALITY OF WORK LIFE</i>	179
	Pendahuluan	179
	Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja (<i>Quality of Work Life</i>).....	180
	Komponen Kualitas Kehidupan Kerja.....	182
	Tujuan dan Manfaat Kualitas Kehidupan Kerja ..	186
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja	188
	Usaha Meningkatkan <i>Quality Of Work Life</i>	190
13	STRATEGI MENANGANI KONFLIK DALAM ORGANISASI.....	195
	Pendahuluan	195
	Manajemen Konflik	197
	Fungsi Manajemen Konflik dalam Organisasi	199
	Strategi Manajemen Konflik	200
14	PELUANG DAN TANTANGAN PERILAKU ORGANISASI PADA ERA DIGITAL	209
	Pengantar	209
	Level Individu dan Kelompok dalam Perilaku Organisasi	211
	Peran Struktur Organisasi dalam Pencapaian Kinerja.....	213

	Perubahan pada Era Globalisasi	214
	Dampak Era Digital pada Perilaku Organisasi	215
15	PENGELOLAAN SDM DALAM DIGITALISASI <i>HUMAN RESOURCES</i>	223
	Pendahuluan	223
	Peran Strategis Sumber Daya Manusia pada Era Digital.....	225
	Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Era Digital	228
	Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Manajemen Sumber Daya Manusia	231
	Digitalisasi SDM pada Era Digital	232
16	PENGEMBANGAN SDM UNTUK MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0	237
	Pendahuluan	237
	Perkembangan Revolusi Industri 1.0 Hingga 4.0 dan 5.0	239
	Tuntutan SDM Sesuai Revolusi Industri 4.0 Menuju 5.0	242
	Pengembangan SDM Berbasis Karakter	245
	Pengembangan SDM Berbasis Literasi	250
17	LITERASI DIGITAL, KINERJA PERANGKAT DESA DAN PERCEPATAN PENCAPAIAN SDGs....	255
	SDGs Desa dan Urgensi Percepatan Pencapaiannya.....	255
	Perangkat Desa sebagai Pelaksana Pelayanan Publik	258
	Literasi Digital	262
	Komponen Literasi Digital.....	265

	Urgensi Literasi Digital bagi Pelaksanaan Tugas-Fungsi Perangkat Desa.....	267
18	PENDEKATAN EFEKTIVITAS ORGANISASI	273
	Pendahuluan	273
	Pengertian Efektivitas Organisasi.....	274
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Organisasi	275
	Masalah-Masalah dalam Mencapai Efektivitas Suatu Organisasi	276
	Pendekatan dalam Ektivitas Organisasi	277
19	BENTUK DAN POLA KOMUNIKASI DALAM ORGANSIASI	285
	Komunikasi Organisasi.....	285
	Pola Komunikasi.....	286
	Kelebihan Pola Komunikasi Organisasi.....	288
	Kelemahan Pola Komunikasi Organisasi	289
	Bentuk Komunikasi	290
	Kelebihan Bentuk Komunikasi Organisasi	291
	Perusahaan dengan Pola dan Bentuk Komunikasi Organisasi.....	292
20	PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	301
	Persepsi	301
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi.....	301
	Proses Terjadinya Persepsi.....	304
	Kesalahan-Kesalahan Persepsi.....	305
	Prinsip Pengorganisasian Persepsi	307
	Pengambilan Keputusan	307
	Model Pengambilan Keputusan.....	309

	Tipologi Pengambilan Keputusan	310
	Hubungan Persepsi dengan Pengambilan Keputusan	311
21	PERUBAHAN DAN NILAI PENGEMBANGAN ORGANISASI.....	315
	Pendahuluan	315
	Teori Perubahan	316
	Strategi Memperoleh dan Menciptakan Perubahan	322
	Nilai Pengembangan Organisasi.....	327
22	URGENSI SDM INOVATIF INDUSTRI KREATIF PADA ERA DIGITAL	333
	Pengembangan SDM	333
	Sumber Daya Manusia (SDM) Inovatif	335
	Industri Kreatif di Indonesia	338
	Era Digital	343

PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dr. Syaiful Arifin, S.E., M.Si.
Universitas Merdeka Malang

Persepsi

Persepsi adalah suatu proses di mana seseorang melakukan pemilihan, penerimaan, pengorganisasian, dan penginterpretasian atas informasi yang diterimanya dari lingkungan. Robbins (2006) mendefinisikan persepsi adalah proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka. Namun, apa yang diterima seseorang pada dasarnya bisa berbeda dari realitas objektif. Oleh karena itu, setiap individu mempunyai stimulus yang saling berbeda meskipun objeknya sama, cara pandang melihat situasi ini cenderung lebih penting daripada situasi itu sendiri.

Gibson *et al.* (1994) mendefinisikan persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis. Jadi, persepsi merupakan suatu proses pengorganisasian dan interpretasi kesan-kesan sensorik (pancaindra) untuk menjadikan sesuatu hal, menjadi memiliki makna (arti).

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi

Persepsi sangat tergantung pada faktor-faktor, antara lain individu yang membuat persepsi, situasi yang terjadi pada saat persepsi itu dirumuskan, serta gangguan-

gangguan yang memengaruhi dalam proses pembentukan persepsi (target). Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi berikut ini.

1. Pihak Pelaku Persepsi

Seseorang individu memandang pada suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, kemudian penafsiran itu dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik pribadi dari pelaku persepsi itu sendiri. Seorang individu dalam membuat suatu persepsi, dilatarbelakangi oleh kemampuan individu untuk mempelajari sesuatu (*attitude*), motivasi individu untuk membuat persepsi tentang sesuatu tersebut, kepentingan individu terhadap sesuatu yang dipersepsikan, pengalaman individu dalam menyusun persepsi, serta harapan individu dalam menentukan persepsi tersebut.

Di antara karakteristik pribadi yang memengaruhi persepsi adalah sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan.

- a. Sikap, tiap-tiap individu melihat hal yang sama, tetapi mereka akan menafsirkannya secara berbeda.
- b. Motif, kebutuhan yang tidak dipenuhi akan merangsang individu dan mempunyai pengaruh yang kuat pada persepsi mereka. Ini diperlihatkan dalam riset mengenai rasa lapar.
- c. Kepentingan atau minat, karena kepentingan individual setiap individu berbeda, apa yang dicatat satu orang dalam suatu situasi dapat berbeda dengan apa yang dipersepsikan orang lain.
- d. Pengalaman masa lalu, seseorang yang mengalami peristiwa yang belum pernah dialami sebelumnya akan lebih mencolok daripada yang pernah dialami di masa lalu.

- e. Pengharapan, dapat menyimpangkan persepsi seseorang dalam melihat apa yang orang harapkan lihat.

2. Objek atau Target yang Dipersepsikan

Karakteristik di dalam target yang akan diamati dapat memengaruhi apa yang dipersepsikan seseorang. Gangguan yang ada dalam menyusun persepsi sebagai gangguan dalam menentukan target atau persepsi.

Biasanya, objek yang akan dipersepsikan merupakan perihai yang benar-benar baru (*novelty*), adanya gambaran hidup yang memengaruhi dalam membentuk persepsi (*motion*), suara-suara yang timbul pada saat membentuk persepsi (*sounds*), ukuran dari bentuk persepsi (*size*), yang melatar belakangi pembentuk persepsi tersebut (*background*), dan kedekatan persepsi dengan objek lain yang dapat membentuk persepsi yang hampir sama (*proximity*), serta kesamaan (*similarity*) dari persepsi yang akan dibangun dengan persepsi lain.

Gerakan, bunyi, ukuran, dan atribut-atribut lain dari target yang membentuk cara kita memandang.

- a. Latar belakang, hubungan suatu target dengan latar belakangnya memengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan atau mirip.
- b. Kedekatan, objek-objek yang berdekatan satu sama lain akan cenderung dipersepsikan bersama-sama bukannya terpisah.
- c. Bunyi, objek atau orang yang keras suaranya lebih mungkin diperhatikan dalam kelompok daripada mereka yang pendiam.
- d. Ukuran, objek yang semakin besar akan memengaruhi persepsi seseorang.

3. Konteks dalam Persepsi yang Dilakukan

Selain kedua hal yang berpengaruh terhadap persepsi individu. Situasi dalam konteks mencakup waktu, keadaan/tempat kerja, dan keadaan sosial. Situasi dalam menyusun suatu persepsi, ditentukan momen yang tepat, bangunan atau struktur dari objek yang dipersepsikan, serta kebiasaan yang berlaku dalam sosial masyarakat dalam merumuskan persepsi.

Ketika objek atau peristiwa tertentu terlihat dapat memengaruhi perhatian, seperti lokasi, cahaya, suhu udara, atau sejumlah faktor situasi lainnya. Sebagai contoh, saya mungkin tidak memperhatikan seorang wanita berusia 22 tahun dalam gaun malam dan tata rias tebal di suatu *club* malam, pada Sabtu malam. Akan tetapi, wanita dengan dandanan dan pakaian yang sama dalam kuliah manajemen pada Senin pagi, pasti akan menarik perhatian saya (dan perhatian seluruh kelas). Baik pelaku persepsi maupun target tidak berubah antara Sabtu malam dan Senin pagi, tetapi situasinya berlainan.

Proses Terjadinya Persepsi

Proses persepsi merupakan suatu proses kognitif yang dipengaruhi oleh pengalaman, cakrawala, dan pengetahuan individu. Pengalaman dan proses belajar, akan memberikan bentuk dan struktur bagi objek yang ditangkap pancaindra, sedangkan pengetahuan dan cakrawala, akan memberikan arti terhadap objek yang ditangkap individu, dan akhirnya komponen individu, akan berperan dalam menentukan tersedianya jawaban yang berupa sikap dan tingkah laku individu terhadap objek yang ada.

Thoha (2003) proses terjadinya persepsi seseorang didasari pada beberapa tahapan.

1. Stimulus dan Rangsang

Terjadi persepsi diawali ketika seseorang dihadapkan pada suatu stimulus, atau rangsangan yang hadir dari lingkungannya.

2. Registrasi

Dalam proses registrasi, suatu gejala yang nampak adalah mekanisme fisik yang berupa penginderaan dan saraf seseorang berpengaruh melalui alat indera yang dimilikinya.

3. Interpretasi

Merupakan suatu aspek kognitif dari persepsi yang sangat penting yaitu proses memberikan arti kepada stimulus yang diterimanya. Proses interpretasi bergantung pada cara pendalamannya, motivasi dan kepribadian seseorang.

4. Umpan Balik (*feedback*)

Setelah melalui proses interpretasi informasi yang sudah diterima dipersepsikan oleh seseorang dalam bentuk umpan balik terhadap stimulus.

Kesalahan-Kesalahan Persepsi

Terdapat beberapa jenis kesalahan persepsi yang sering terjadi, yaitu: halo efek, *leniency*, *central tendency*, *recency effect*, *contrast effect*, *projection*, dan *stereotip* (Kreitner & Kinicki, 2005).

1. Halo efek/*halo effect*, yaitu membuat kesan umum mengenai seseorang berdasarkan karakteristik seperti kepribadian, keramahan, dan penampilan. Misalnya, menilai seorang pemimpin yang hebat, berdasarkan kemampuannya dalam memotivasi bawahan, berpengetahuan luas, dan tegas.
2. *Leniency*, yaitu ciri pribadi yang cenderung menilai seseorang atau benda lain secara positif. Misalnya, menilai dosen yang hebat berdasarkan semua dimensi kinerja yang sebenarnya. Seseorang yang membenci dosen tersebut, akan mengatakan hal-hal yang negatif tentang dirinya.
3. Kecenderungan sentral/*central tendency*, yaitu kecenderungan untuk menghindari penilaian ekstrem dan menilai seseorang atau benda secara netral atau rata-rata.

Misalnya, menilai seseorang rekan kerja yang biasa-biasa saja tanpa mempertimbangkan kinerja yang sebenarnya.

4. *Recency effect*, yaitu kecenderungan untuk mengingat informasi saat itu. Apabila informasi itu sangat negatif, maka orang tersebut akan menilai seseorang atau benda secara negatif pula. Misalnya, seorang karyawan yang selalu mencapai target penjualan, dinilai secara negatif hanya karena dalam beberapa hari terakhir kinerjanya buruk.
5. *Contrast Effect*, yaitu kecenderungan untuk menilai karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh perbandingan-perbandingan dengan orang lain yang baru ditemui, yang dapat nilai tinggi atau rendah untuk karakteristik yang sama.

Reaksi kita terhadap seseorang dipengaruhi oleh orang lain yang baru saja kita temui. Misalnya, seorang manajer menilai karyawannya yang berkinerja baik biasa-biasa saja, karena dia membandingkan kinerja karyawan tersebut dengan tiga orang karyawan terbaik yang baru ditemuinya.

6. *Projection*, yaitu menghubungkan karakteristik-karakteristik diri sendiri dengan individu lain. Misalnya, Anda seorang yang jujur dan suka tantangan, Anda juga menganggap bahwa individu lain juga dan suka tantangan.
7. *Stereotip/stereotyping*, yaitu menilai seseorang berdasarkan persepsi tentang kelompok di mana dia bergabung. Stereotip tidak selalu negatif, bisa akurat bisa juga tidak akurat. Stereotip didasarkan pada gender, usia, etnis, bahkan berat badan. Misalnya, perempuan umumnya tidak bersedia dipromosikan, kaum pria tidak tertarik pada pekerjaan mengasuh anak, dan imigran-imigran Asia biasanya pekerja keras dan selalu berhati-hati.

Prinsip Pengorganisasian Persepsi

Ada beberapa prinsip pengorganisasian persepsi berikut ini.

1. *Prinsip Proximity*; seseorang cenderung mempersepsi stimulus-stimulus yang berdekatan sebagai satu kelompok. Sebagai contoh dalam kehidupan sehari-hari, kebanyakan orang akan memeresepsikan beberapa orang yang sering terlihat bersama-sama sebagai sebuah kelompok (*peer group*).

Untuk orang yang tidak mengenal dekat dengan anggota “kelompok” itu, ia akan mengalami kesulitan dalam menentukan identitas satu dengan yang lainnya, karena masing-masing orang (sebenarnya ada empat lajur titik) terlabur identitasnya dengan keberadaan orang lain (dipersepsi sebagai dua kelompok titik).

2. *Prinsip Similarity*; seseorang cenderung mempersepsikan stimulus yang sama sebagai satu kesatuan.
3. *Prinsip contotunity*; prinsip ini menunjukkan bahwa kerja otak manusia secara alamiah melakukan proses melengkapi informasi yang diterimanya walaupun sebenarnya stimulus tidak lengkap.

Dalam kehidupan sehari-hari contohnya fenomena tentang bagaimana gosip bisa begitu berbeda dari fakta yang ada. Fakta yang diterima sebagai informasi oleh seseorang, kemudian diteruskan kepada orang lain setelah “dilengkapi” dengan informasi lain, yang dianggap relevan walaupun belum menjadi fakta atau tidak diketahui faktanya.

Pengambilan Keputusan

Keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui satu pemilihan alternatif dari berbagai alternatif. Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari berbagai alternatif secara sistematis untuk

ditindaklanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah.

Terry (1994) menyatakan pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku tertentu, dari dua atau lebih alternatif yang ada. Sementara, Wang & Ruhe (2007) berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah proses yang memilih pilihan yang lebih disukai atau suatu tindakan dari antara alternatif atas dasar kriteria atau strategi yang diberikan.

Pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab utama setiap manajer organisasi. Agar sukses memerankan tanggung jawab itu, paling tidak manajer harus memiliki kepakaran atau keterampilan dasar yaitu sebagai berikut.

1. Keterampilan/kepakaran teknis, yaitu pemahaman dan kecakapan serta kesanggupan untuk mengerti dan mengerjakan aktivitas tertentu, meliputi pengetahuan dan pemahaman konsep, proses, metode yang diperlukan untuk mengenali, menganalisis dan memecahkan masalah dalam bidang tertentu.
2. Keterampilan/kepakaran insani, yaitu kesanggupan untuk bekerja dengan orang lain secara efektif sebagai anggota sebuah kelompok dan dapat membangun kerja sama yang baik dalam kelompok yang dipimpin. Termasuk di dalamnya kemampuan berkomunikasi, memahami tingkah laku orang lain serta melakukan pendekatan-pendekatan.
3. Keterampilan/kepakaran konseptual, yakni kesanggupan untuk melihat usaha-usaha sebagai suatu totalitas.
4. Keterampilan/manajerial, yang merupakan kecakapan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi pengetahuan dan pemahaman tentang konsep dan fungsi yang ada dalam manajemen.

Model Pengambilan Keputusan

Ada beberapa pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan dalam hal ini, biasanya manajer dalam melakukan suatu pengambilan keputusan umumnya dilakukan pada salah satu dari beberapa tipe yang ada dalam pengambilan keputusan.

1. Model Klasik

Pengambilan keputusan pada model klasik ini, dilandasi pada asumsi, asumsi yang melandasi model ini adalah sebagai berikut:

- a. pengambilan keputusan bertujuan untuk mencapai target yang telah diketahui dan disetujui;
- b. pengambilan keputusan berusaha keras membuat kepastian, dan menghimpun informasi dengan lengkap;
- c. memahami kriteria untuk perkiraan alternatif; dan
- d. pengambil keputusan, yaitu orang yang logis dalam memutuskan nilai guna membuat keputusan yang bisa mengoptimalkan target sasaran organisasi.

Model klasik ini, tidak secara detail menerangkan tentang bagaimana seorang pengambilan keputusan melakukan keputusan. Model ini, hanya memberikan gambaran pembuat keputusan agar lebih logis. Pengambil keputusan, yaitu orang yang logis dalam memutuskan nilai guna membuat keputusan yang bisa mengoptimalkan target sasaran organisasi.

2. Model Administratif

Pada model Administratif, para manajer menjabarkan akan kondisi yang kompleks dan mengambil keputusan secara aktual, bukan hanya sebatas memberikan perintah, melainkan bagaimana seharusnya mengambil keputusan yang ideal.

3. Model Politis

Model politis biasanya terjadi pada kondisi yang tidak pasti dan terbatasnya informasi, maka manajer bisa menggunakan model ini dengan tahapan dalam proses pengambilan keputusan dilakukan melalui:

- a. identifikasi masalah;
- b. mendefinisikan masalah;
- c. memformulasikan dan mengembangkan alternatif;
- d. pelaksanaan keputusan; dan
- e. evaluasi keputusan.

Tipologi Pengambilan Keputusan

Berdasarkan cara/pendekatan dalam mengambil keputusan Robbins & Coulter (2004) membagi pengambilan keputusan menjadi sebagai berikut:

1. pengambilan keputusan rasional, yaitu pengambilan keputusan di mana masalah yang dihadapi adalah jelas, tidak ada konflik sasaran, mengetahui segala pilihan, memiliki urutan pilihan yang jelas, menjaga pilihan supaya tetap konstan tidak ada kendala waktu atau biaya, dan memilih pilihan terakhir yang memaksimalkan hasil;
2. pengambilan keputusan rasional terbatas, yaitu pengambilan keputusan yang disederhanakan karena keterbatasan kemampuan dalam memproses informasi, keterbatasan dalam menganalisis informasi, sehingga keputusan yang diambil sekedar memenuhi syarat bukan yang maksimal; dan
3. pengambilan keputusan intuisi, adalah proses pengambilan keputusan berdasarkan intuisi atau perusahaan di bawah sadar atau “perasaan hati yang paling dalam” bisa karena didasari oleh pengalaman (masa lampau), nilai etika/budaya, mental bawah sadar, perasaan/emosi, kognisi/pikiran (karena keahlian, pengetahuan dan pelatihan).

Hubungan Persepsi dengan Pengambilan Keputusan

Persepsi dan pengambilan keputusan, merupakan dua hal yang saling berkaitan satu sama lain. Persepsi merupakan sebuah pemahaman individu dalam menentukan, menilai maupun mengartikan sesuatu berdasar informasi yang diterima, sedangkan keputusan merupakan sebuah akhir dari proses berpikir. Sesuai peran masing-masing, persepsi diri sebagai satu-satunya faktor penting dalam penilaian, pemahaman serta penyeleksian untuk membentuk sebuah konsep pikir positif maupun negatif, guna memperoleh hasil atau efek yang akan berpengaruh bagi seseorang dalam mempertimbangkan tujuan studi. Pengambilan keputusan, merupakan tahap akhir untuk menentukan apa yang menjadi prioritas penting yang harus dilakukan, atau tidak boleh dilakukan.

Individu akan mengambil keputusan ketika dihadapkan pada dua atau lebih alternatif. Oleh karena itu, pengambilan keputusan individu merupakan bagian penting dari perilaku organisasi. Akan tetapi, cara individu mengambil keputusan dan kualitas pilihannya sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi atas suatu masalah yang sedang dihadapi, yaitu perbedaan antara situasi sekarang dengan situasi yang diinginkan, yang mengharuskan kita untuk mempertimbangkan alternatif-alternatif tindakan yang harus dilakukan untuk mengatasi atau menyelesaikan masalah tersebut. Terkadang masalah yang kita alami dapat menjadi kondisi yang menyenangkan bagi orang lain.

Setiap keputusan membutuhkan kita untuk menginterpretasikan dan mengevaluasi informasi yang diterima. Pada umumnya, kita menerima data dari berbagai sumber yang perlu kita saring, proses dan interpretasi. Data mana yang relevan bagi keputusan dan mana yang tidak? Persepsi kita akan menjawab pertanyaan itu. Kita juga perlu mengembangkan alternatif-alternatif dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya.

Sekali lagi, proses perseptual kita akan memengaruhi hasil akhir. Selama pengambilan keputusan, kesalahan perseptual seringkali muncul, sehingga dapat membiaskan analisis dan kesimpulan. Terkadang dalam pengambilan keputusan akan menjadi sesuatu yang membutuhkan waktu lama dan sulit, hal itu dikarenakan pentingnya peran dari sebuah keputusan, semakin banyak yang dikorbankan, maka semakin sulit menentukan sebuah keputusan.

Daftar Pustaka

- Gibson, J. I., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1994). *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. P. (2004). *Management*. Jakarta: PT Intan Sejati Klaten.
- Thoha, M. (2003). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). *The Cognitive Process of Decision Making*. University of Calgary, Canada.

Profil Penulis



Dr. Syaiful Arifin, S.E., M.Si.

Penulis adalah Dosen Universitas Merdeka Malang, mengajar di Program Studi S-1 Manajemen dan Akuntansi, S-2 Magister Manajemen dan S-3 Ilmu Ekonomi. Penulis menyelesaikan studi S-1 di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta pada tahun 1994, S-2 di UGM Yogyakarta diselesaikan pada tahun 2001 dan menyelesaikan studi S-3 di Universitas Negeri Malang pada tahun 2012. Dalam mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian dan pengabdian pada masyarakat telah dilakukan didanai oleh Kemenristek DIKTI maupun internal Perguruan Tinggi. Selain itu, penulis juga menulis beberapa artikel di beberapa jurnal nasional dan jurnal internasional.

E-mail Penulis: syaiful.arifin@unmer.ac.id