

PERILAKU ORGANISASI

Oleh : Syaharuddin Y, SE. MM

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unmul
2022*

REFERENSI

1. **STEPHEN P. ROBBINS. 2015. *PERILAKU ORGANISASI, Edisi 16***
2. **Wibowo. 2016. *PERILAKU ORGANISASI***
3. **Griffin dan G. Moorhead, 2013, *PERILAKU ORGANISASI***

Apa Dilakukan Manajer

Manajer adalah

Individu yang mencapai tujuan melalui orang lain

Kegiatan manajerial

- membuat keputusan
- mengalokasikan sumber daya
- mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan

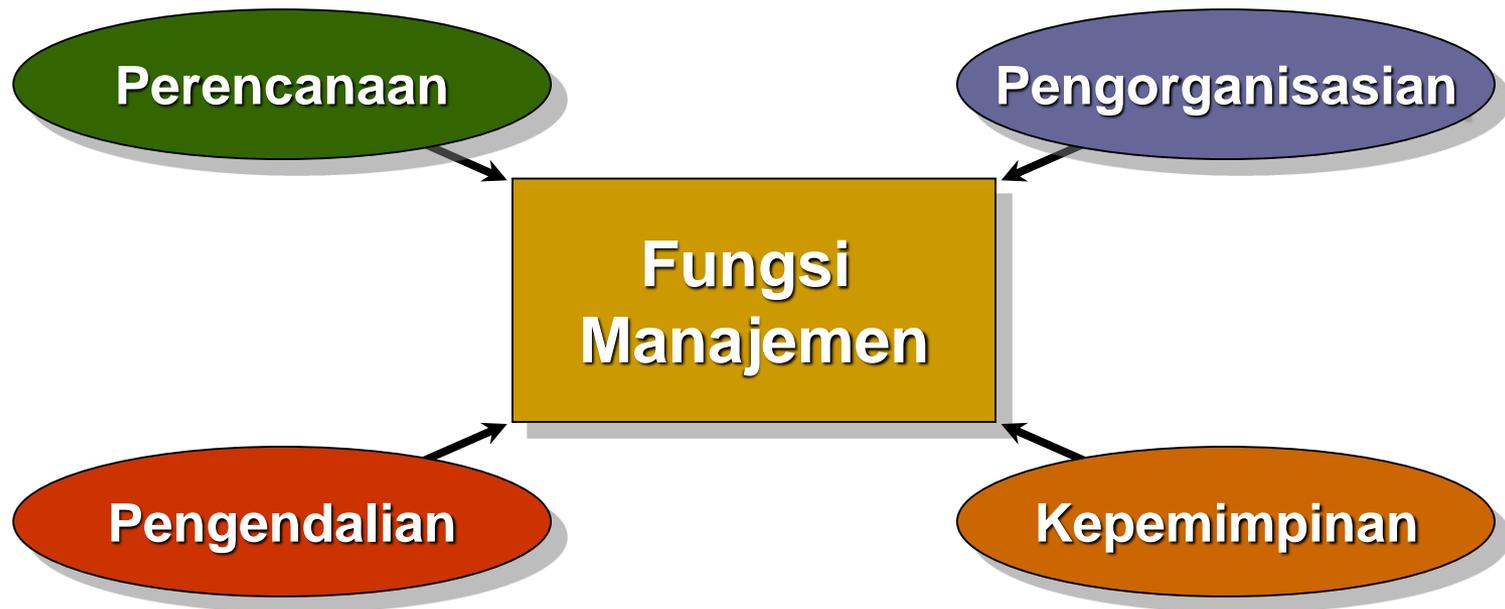
Apa Itu Organisasi

Organisasi

Suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif berkesinambungan untuk mencapai tujuan



Fungsi Manajemen



Fungsi Manajemen

Perencanaan

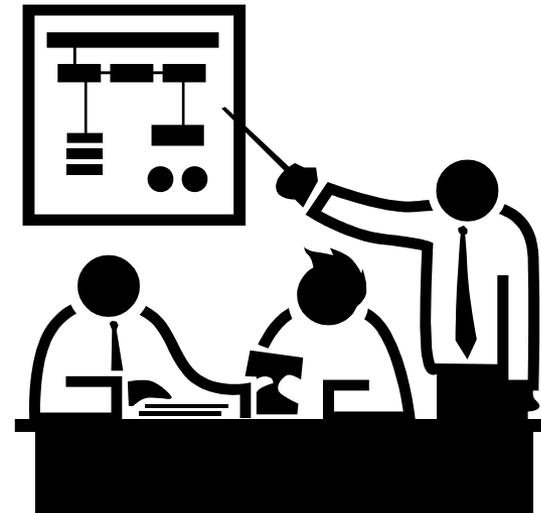
Mencakup penetapan tujuan, menyusun strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.



Fungsi Manajemen

Pengorganisasian

Apa tugas-tugas yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kesiapa, dan dimana keputusan diambil.



Kepemimpinan

Menyangkut hal memotivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyeleksi saluran-saluran komunikasi yang paling efektif dan memecahkan konflik-konflik.



Fungsi Manajemen

Pengendalian

Memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti



Keterampilan yang dimiliki Manajemen

Keterampilan teknis

Kemampuan menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialis.

Keterampilan Manusiawi

Kemampuan bekerja sama dengan memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok.

Kemampuan Konseptual

Kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi rumit.



Kegiatan Manajerial yang Efektif versus Sukses (Luthans)

1. Manajemen Tradisional

- Mengambil Keputusan, Merencanakan, dan mengendalikan

2. Komunikasi

- Mempertukarkan informasi rutin dan memproses dokumen

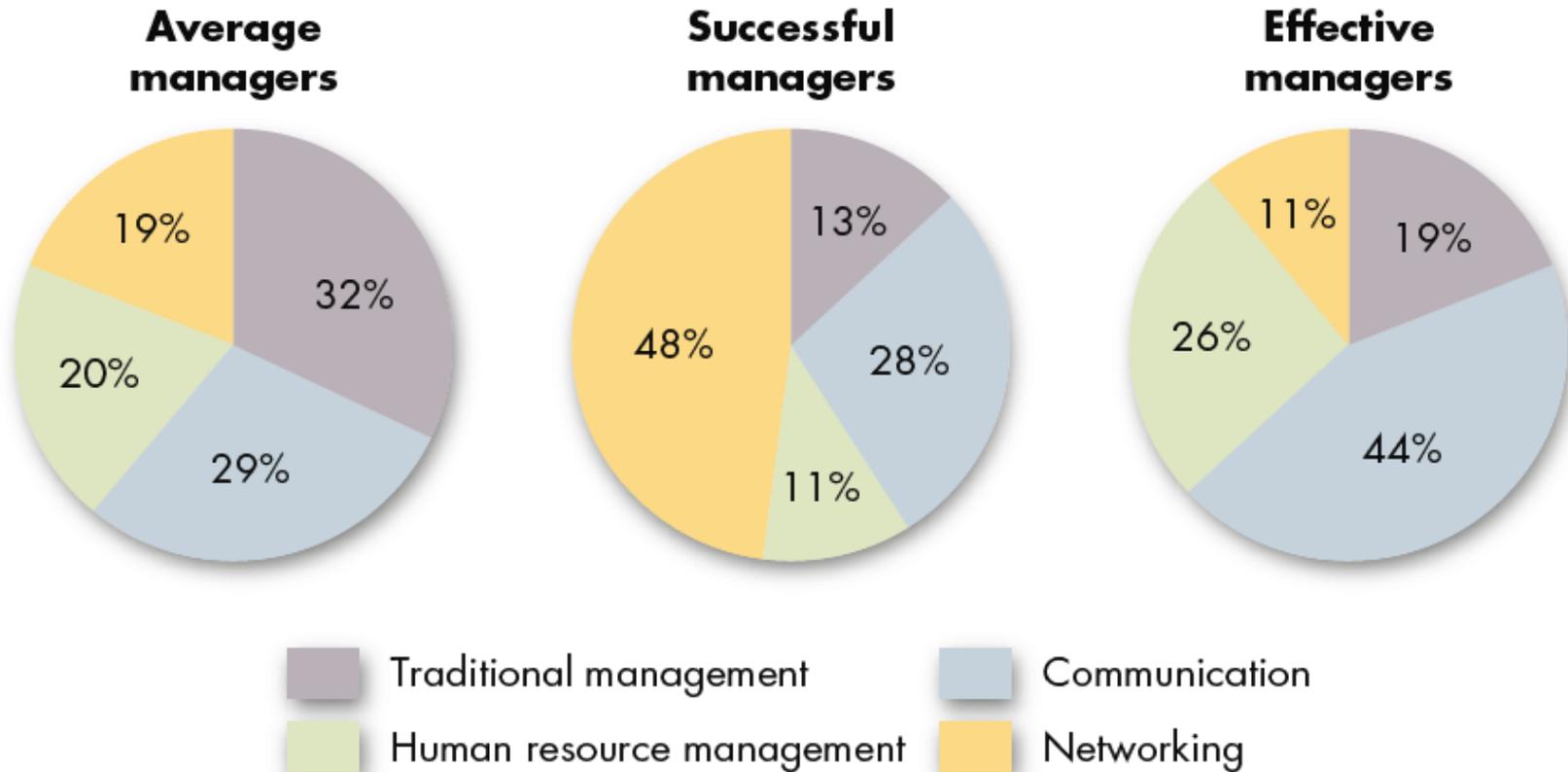
3. Manajemen Sumber Daya Manusia

- Memotivasi, Mendisiplinkan, mengelola konflik, pengisian staff dan melatih

4. Membentuk Jaringan

- Bersosialisasi, berpolitik, dan berinteraksi dengan orang luar

Alokasi Kegiatan Menurut Waktu



Source: Based on F. Luthans, R.M. Hodgetts, and S.A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).

Mengenal Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi

- Sebuah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi, dengan tujuan untuk menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi. (Robbins).
- Bidang Ilmu yang mempelajari dan mengaplikasikan pengetahuan tentang bagaimana manusia berperilaku atau bertindak di dalam organisasi (Davis).



Intuisi dengan Studi Sistematis

- ❖ **Studi sistematis**, Memperhatikan hubungan-hubungan berusaha mengaitkan sebab dan akibat dan mengambil kesimpulan berdasarkan bukti ilmiah
- ❖ **Intuisi**, Perasaan insting yang tidak selalu didukung oleh penelitian

Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

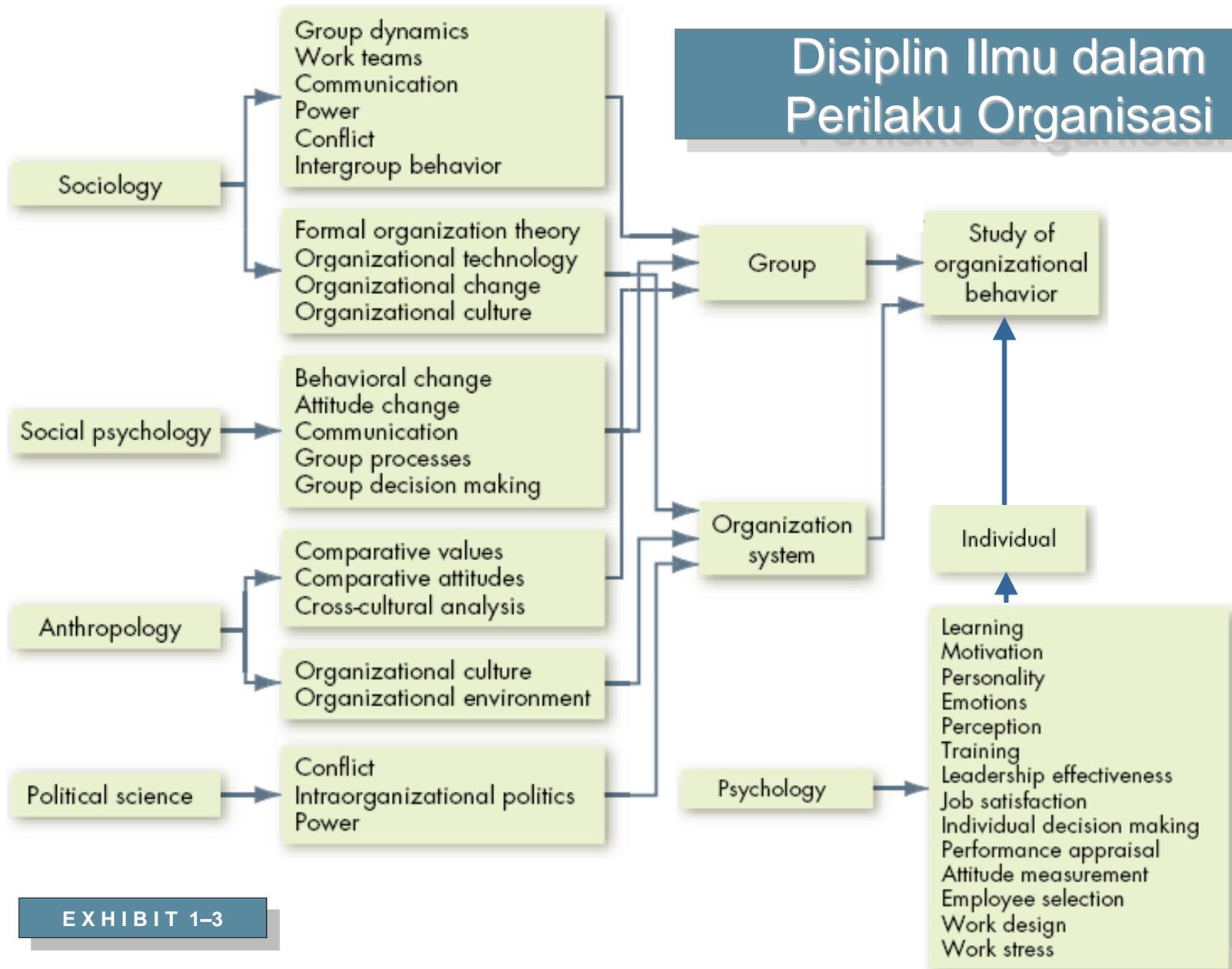


EXHIBIT 1-3

Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Psikologi

Merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan kadang mengubah perilaku manusia dan yang lain.



EXHIBIT 1-3 (cont'd)

Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Sociology

Studi tentang orang-orang dalam hubungan dengan sesama manusia



EXHIBIT 1-3 (cont'd)

Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Psikologi sosial

Suatu bidang di dalam psikologi yang memadukan konsep-konsep baik dari psikologi maupun sosiologi dan memusatkan perhatian pada saling mempengaruhi antara orang-orang.

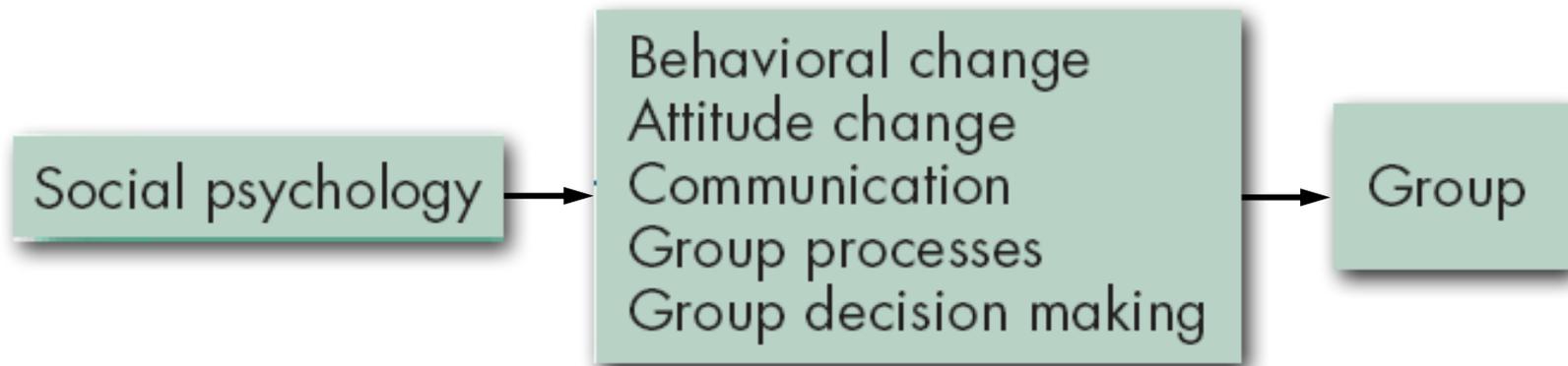


EXHIBIT 1-3 (cont'd)

Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Antropologi

Studi tentang masyarakat untuk mempelajari mengenai manusia dan kegiatan mereka.

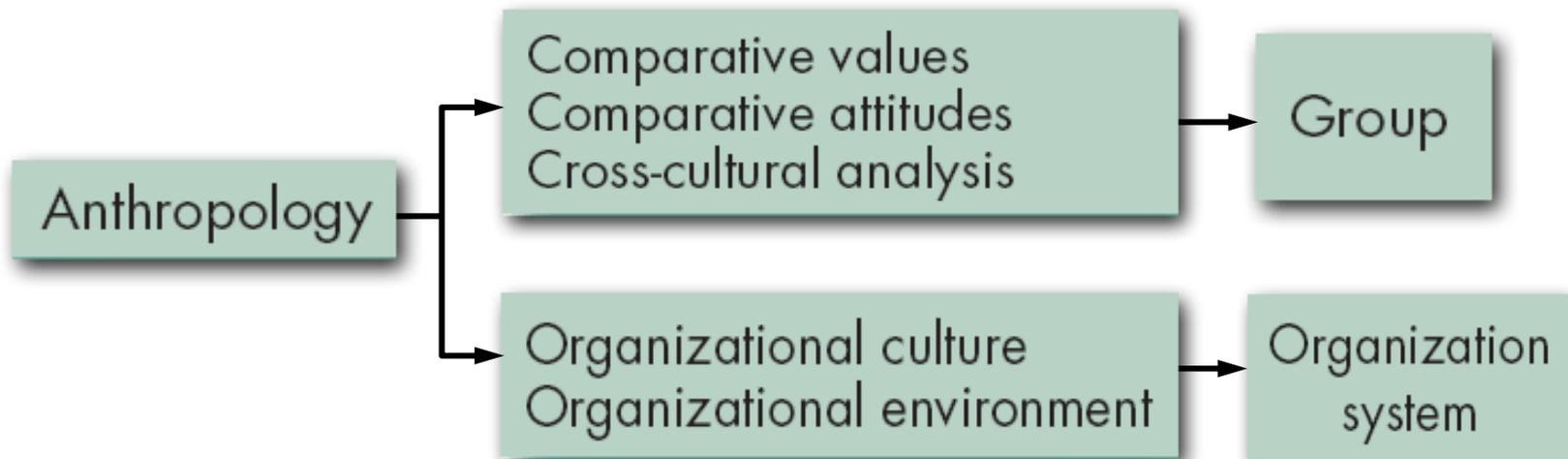


EXHIBIT 1-3 (cont'd)

Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Ilmu Politik

Studi tentang perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik.

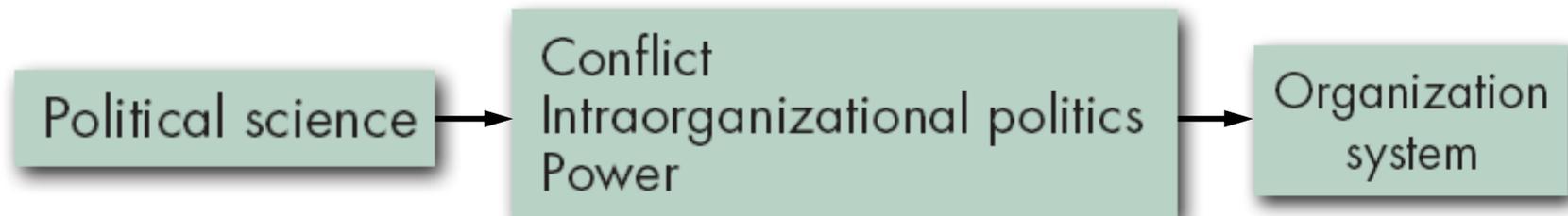


EXHIBIT 1-3 (cont'd)

Tantangan dan Peluang Dalam Perilaku Organisasi

- **Merespon Tekanan Ekonomi**
- **Merespon Globalisasi**
 - Penugasan Luar Negeri yang meningkat
 - Bekerja dengan individu-individu dari kultur yg berbeda
 - Memantau perpindahan pekerjaan ke Negara-negara yg mempunyai Tenaga kerja Berbiaya rendah
- **Mengelola Keragaman Angkatan Kerja**
 - Menerima keragaman
 - Perubahan pada Demografi
 - Implikasi pada Manajer
 - Mengenal dan menanggapi perbedaan

Tantangan dan Peluang Dalam Perilaku Organisasi

- **Meningkatnya Layanan Pelanggan**
- **Meningkatnya Keterampilan Bermasyarakat**
- **Bekerja dalam organisasi jaringan**
- **Meningkatnya kesejahteraan pekerja saat bekerja**
- **Menciptakan lingkungan kerja yang positif**
- **Meningkatkan perilaku etis**

Kategori-kategori Utama Keragaman Angkatan Kerja

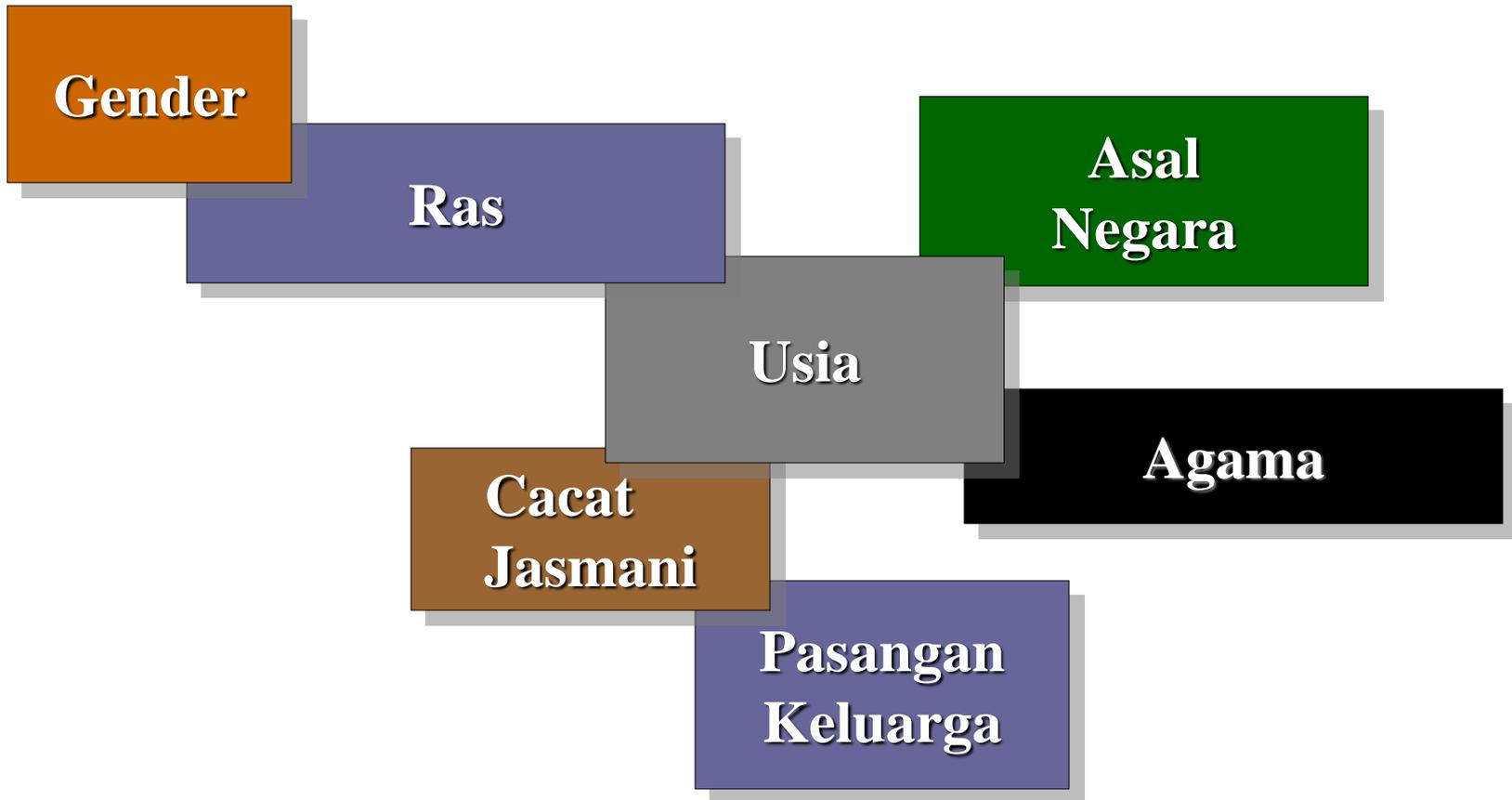
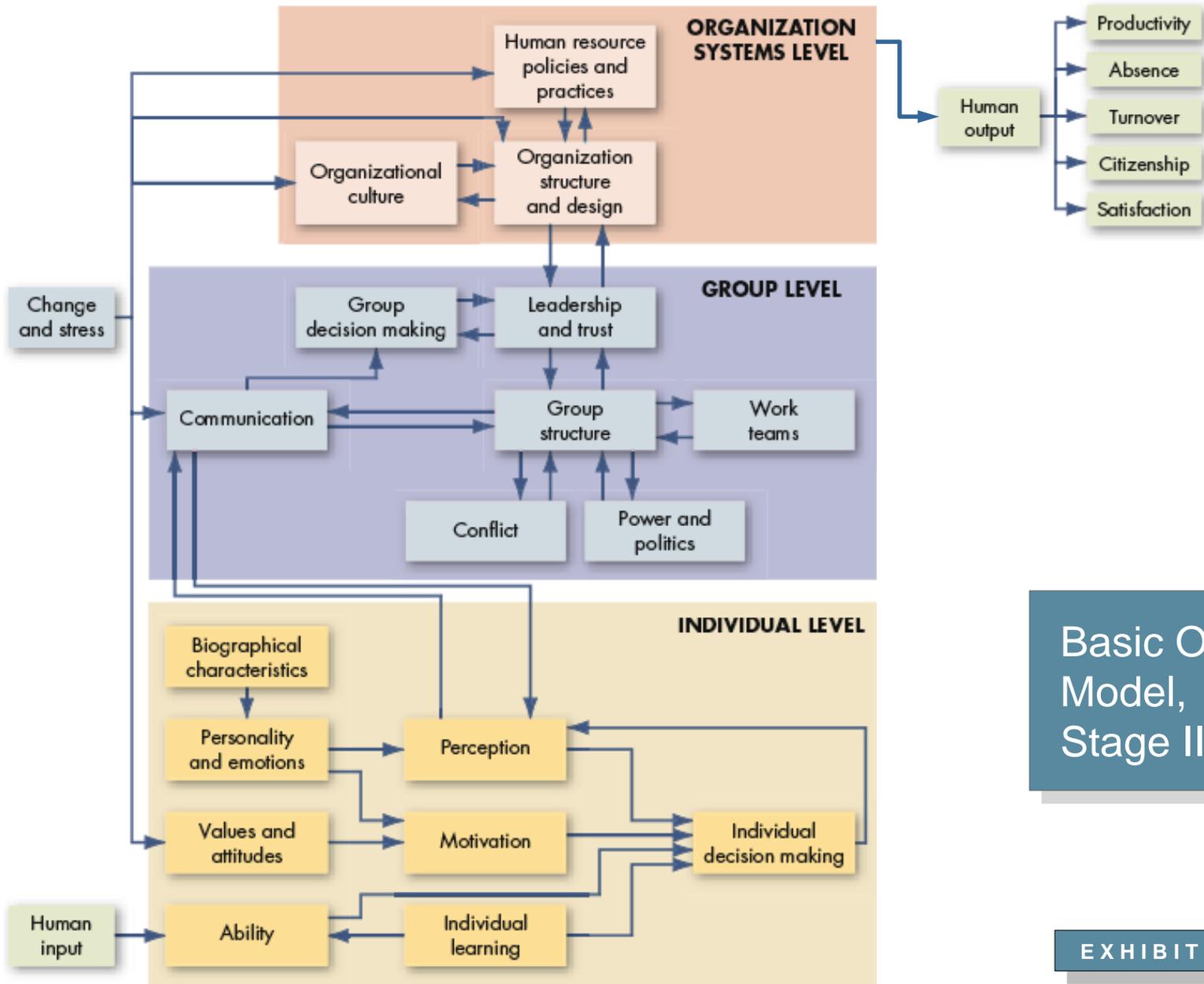
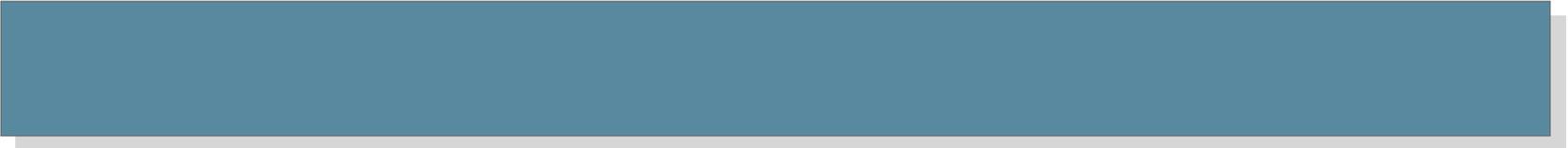


EXHIBIT 1-5



Basic OB Model, Stage II

EXHIBIT 1-8



SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

SYAHARUDDIN Y, SE. MM

Sikap (Attitude)

Sikap: Pernyataan-pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan terhadap objek, orang atau peristiwa. (Robbins)

Sikap: Sekumpulan kepercayaan dan perasaan yang dimiliki oleh seseorang mengenai ide dan situasi tertentu atau mengenal orang lain. (Griffin)

Apa Saja Komponen Utama dari Sikap?

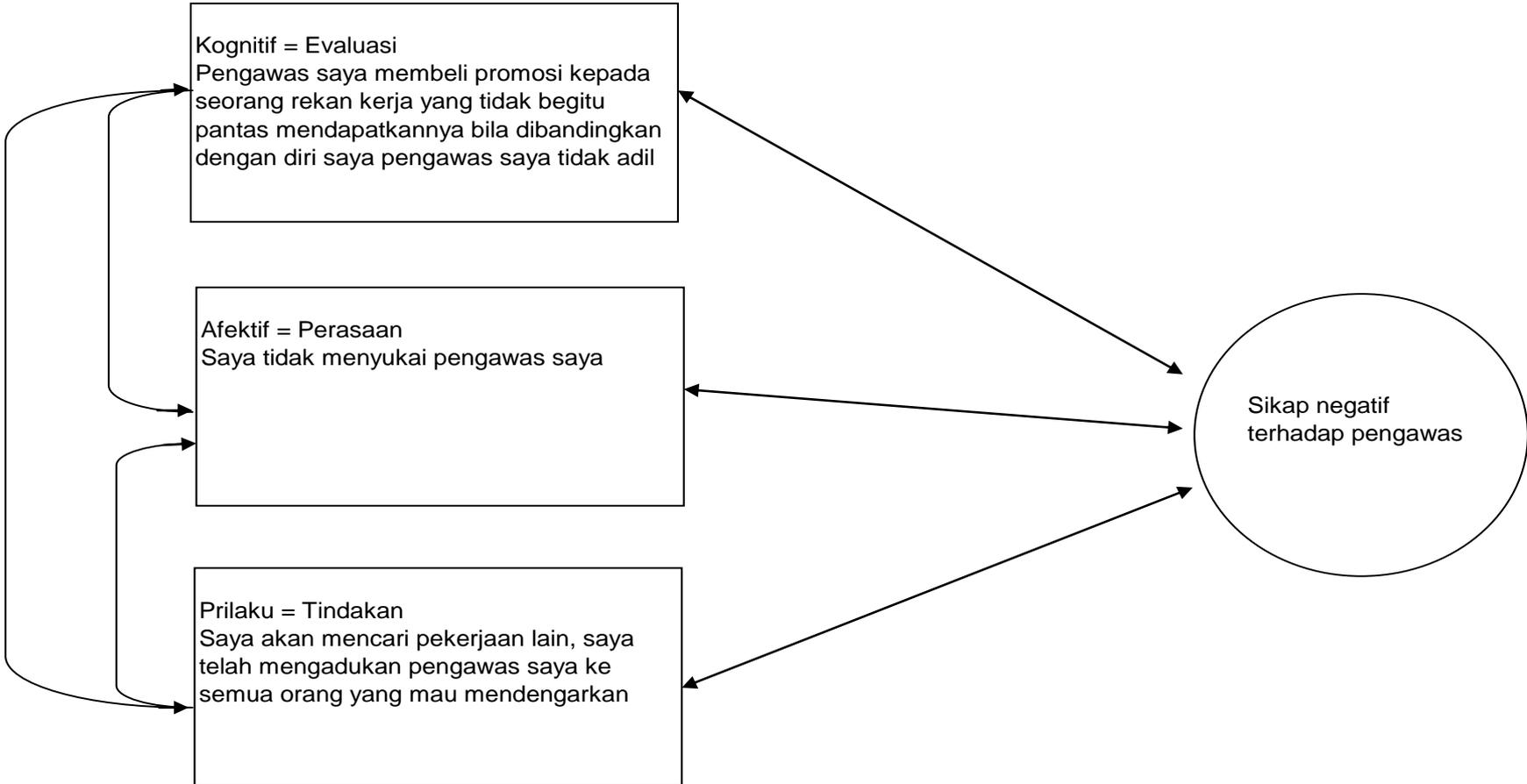
- **Komponen Kognitif: Segmen opini atau keyakinan dari sikap;**
- **Komponen Afektif: Segmen emosional atau perasaan dari sikap;**
- **Komponen Prilaku: Niat untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu**

Komponen-Komponen Sikap

Kognitif = Evaluasi
Pengawas saya membeli promosi kepada seorang rekan kerja yang tidak begitu pantas mendapatkannya bila dibandingkan dengan diri saya pengawas saya tidak adil

Afektif = Perasaan
Saya tidak menyukai pengawas saya

Prilaku = Tindakan
Saya akan mencari pekerjaan lain, saya telah mengadukan pengawas saya ke semua orang yang mau mendengarkan



Seberapakan Konsistenkan Sikap Itu?

- **Leon Festinger mengemukakan teori Ketidaksesuaian Kognitif (Cognitive Dissonance). Teori ini berusaha menjelaskan hubungan antara sikap dan perilaku. Ketidaksesuaian berarti ketidakkonsistenan. Ketidak sesuain kognitif merujuk pada ketidaksesuaian yang dirasakan oleh seorang individu antara dua sikap atau lebih, atau antara perilaku dan sikap**

Apakah Prilaku Selalu Mengikuti Sikap?

- Variabel pengait hubungan sikap-prilaku yang paling kuat adalah pentingnya sikap, kekhususannya, aksesibilitasnya, apakah ada tekanan-tekanan sosial, dan apakah mempunyai pengalaman langsung dengan sikap tersebut
- Teori Persepsi Diri: Sikap yang digunakan setelah melakukan sesuatu untuk memahami tindakan yang telah terjadi.

Apakah Sikap Kerja yang Utama?

- **Kepuasan Kerja:** Perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya.
- **Keterlibatan Pekerjaan:** Tingkat sampai mana seseorang memihak sebuah pekerjaan berpartisipasi secara aktif didalamnya, dan menganggap kinerja penting sebagai bentuk penghargaan diri,
- **Komitmen organisational:** Tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Sikap Kerja Yang Lain

- **Dukungan organisational yang dirasakan: tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka;**
- **Keterlibatan Karyawan: Keterlibatan, kepuasan dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan**

Komitmen Organasional

- **Komitmen Afektif: Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya;**
- **Komitmen Berkelanjutan: Nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut;**
- **Komitmen Normatif: Komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.**

Bagaimana Sikap Karyawan Dapat Diukur?

- **Survei Sikap:** Upaya mendapatkan respons dari karyawan melalui kuesioner mengenai perasaan mereka terhadap pekerjaan, tim kerja, penyelia dan organisasi

Kepuasan Kerja

- **Mengukur Kepuasan Kerja: kita telah mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Definisi ini benar-benar merupakan sebuah definisi yang sangat luas.**

Seberapa Puas Individu Dengan Pekerjaan Mereka

- **Apakah yang menyebabkan Kepuasan Kerja?**
- **Rata-rata individu merasa puas dengan keseluruhan pekerjaan mereka, dengan kerja itu sendiri, serta dengan pengawas dan rekan kerja mereka. Namun, mereka cenderung tidak begitu puas dengan bayaran dan peluang promosi yang diberikan perusahaan. Alasan mengapa individu lebih tidak menyukai bayaran dan kemungkinan promosi bila dibandingkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka tidak begitu jelas.**

Lanjutan

- **Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan. Sebagai contoh, beberapa individu dipengaruhi untuk menyukai hampir segala hal, dan individu lain merasa tidak senang bahkan dalam pekerjaan yang tampaknya sangat hebat. Penelitian menunjukkan bahwa individu yang mempunyai kepribadian negatif (sebagai contoh, mereka yang cenderung galak, kritis dan negatif) biasanya kurang puas dengan pekerjaan mereka.**

Pengaruh dari Karyawan yang Tidak Puas dan Puas di Tempat Kerja

Ada konsekuensi karyawan menyukai pekerjaan mereka, dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Sebuah kerangka teoritis-kerangka keluar-pengaruh-kesetiaan-pengabaian-sangat bermanfaat dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan

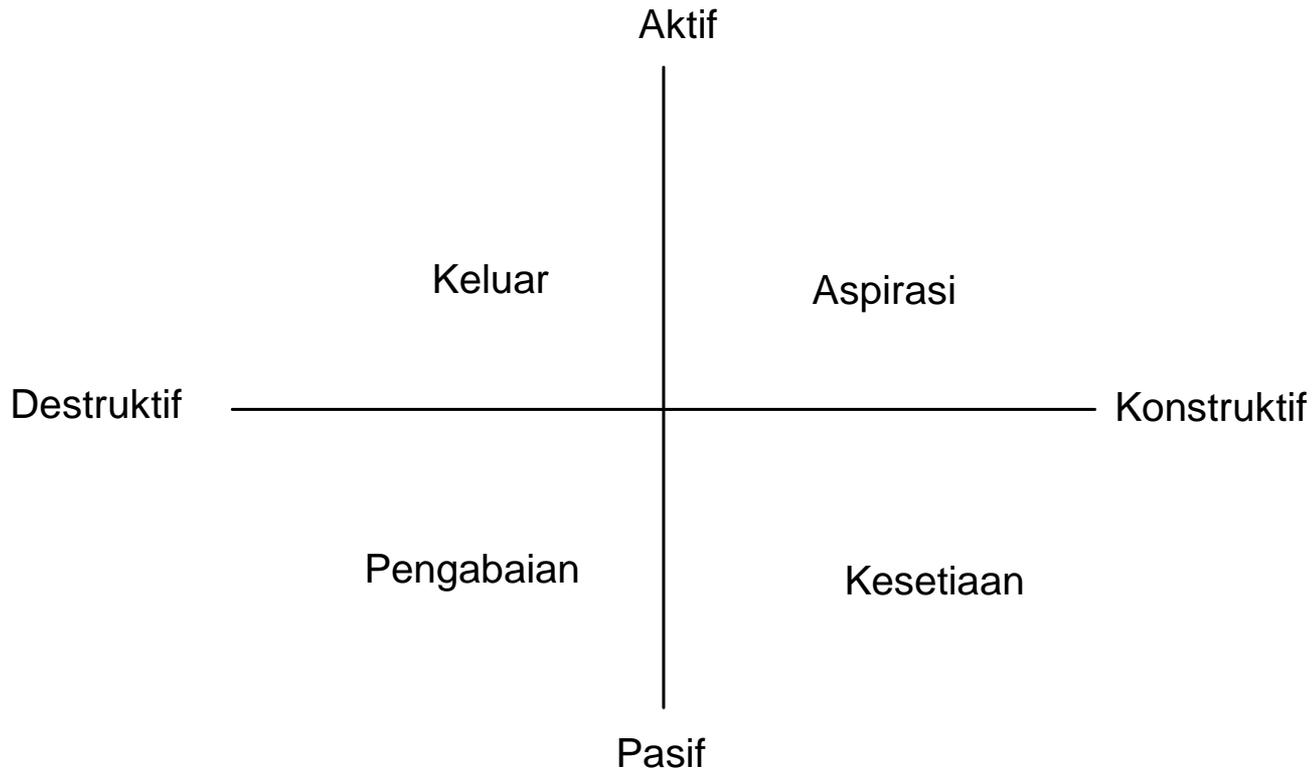
Lanjutan

- **Keluar (exit):** Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi;
- **Aspirasi (voice):** Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha usaha yang aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi;
- **Kesetiaan (loyalty):** Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara aktif menunggu membaiknya kondisi;
- **Pengabaian (neglect):** Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi menjadi lebih buruk

Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan

- **Bukti menunjukkan bahwa karyawan yang puas bisa meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Mengapa? Dalam organisasi jasa, pemeliharaan dan peninggalan pelanggan sangat bergantung pada bagaimana karyawan garis depan berhubungan dengan pelanggan. Karyawan yang cenderung lebih ramah, ceria, dan responsif yang dihargai oleh para pelanggan. Karena karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja, pelanggan kemungkinan besar menemui wajah-wajah yang familiar dan menerima layanan yang berpengalaman. Kualitas ini membangun kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Selain itu, hubungan tersebut tampaknya bisa diterapkan sebaliknya: Pelanggan yang tidak puas bisa meningkatkan ketidakpuasan kerja seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai hubungan tetap dengan pelanggan melaporkan bahwa pelanggan yang kasar, tidak mempertimbangkan orang lain, atau menuntut dengan tidak masuk akal mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Bisnis yang berorientasi jasa, seperti Fedex, Southwest Airlines, Four Seasons Hotel, Amex dan Office Depot terobsesi untuk menyenangkan pelanggan mereka. Untuk mencapai tujuan tersebut, mereka juga berfokus pada pembangunan kepuasan karyawan-mengakui bahwa kepuasan karyawan bisa memberikan kontribusi terhadap tujuan mereka untuk memiliki pelanggan yang bahagia**

Respons-Respons Terhadap Ketidakpuasan Kerja



Kepuasan Kerja dan Ketidakhadiran

- **Kepuasan kerja dan ketidakhadiran berhubungan negatif, tetapi korelasi tersebut berkisar antara sedang sampai lemah. Sementara adalah masuk akal bahwa karyawan yang tidak puas cenderung melalaikan pekerjaan, faktor-faktor lain memiliki pengaruh pada hubungan tersebut dan mengurangi koefisien korelasi.**

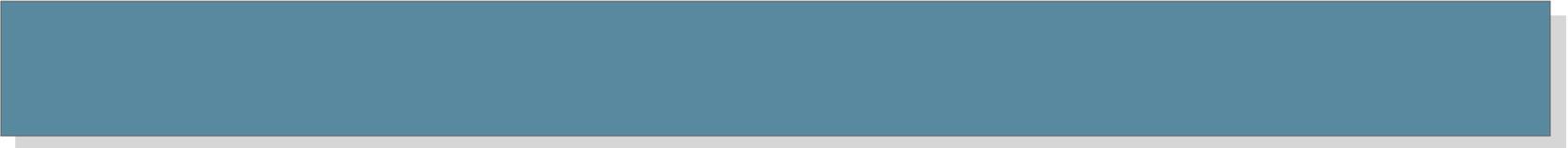
Kepuasan Kerja dan Perputaran Karyawan

- **Kepuasan juga berhubungan secara negatif dengan perputaran karyawan, tetapi korelasi tersebut lebih kuat daripada apa yang kita ketahui untuk ketidakhadiran. Namun sekali lagi, faktor-faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, harapan tentang peluang pekerjaan alternatif, dan lamanya masa jabatan dengan organisasi merupakan batasan penting tentang keputusan yang aktual untuk meninggalkan pekerjaan seseorang pada saat ini**

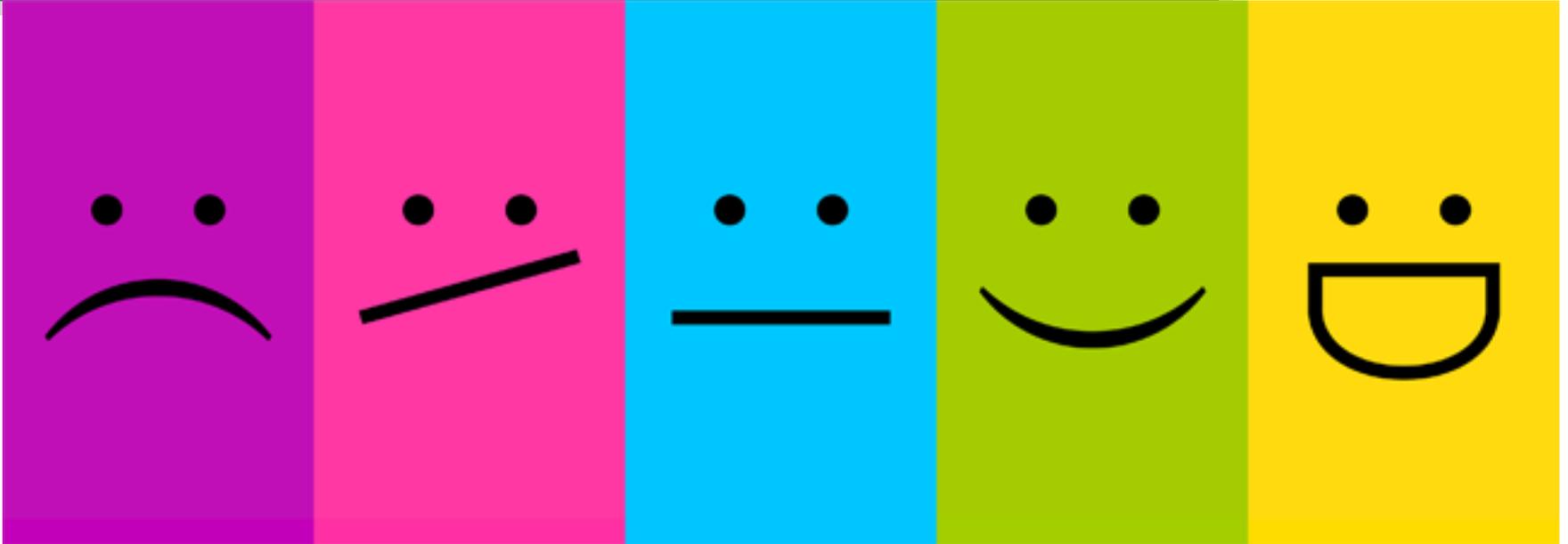
Kepuasan Kerja dan Perilaku

Menyimpang di Tempat Kerja.

- **Ketidakpuasan kerja memprediksi banyak perilaku khusus, termasuk upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan hakikat, pencurian ditempat kerja, pergaulan yang tidak pantas, dan kelambanan. Para peneliti berpendapat bahwa perilaku ini adalah indikator sebuah sindrom yang lebih luas yang kita sebut perilaku menyimpang ditempat kerja (atau penarikan diri karyawan)**



EMOSI DAN MOOD



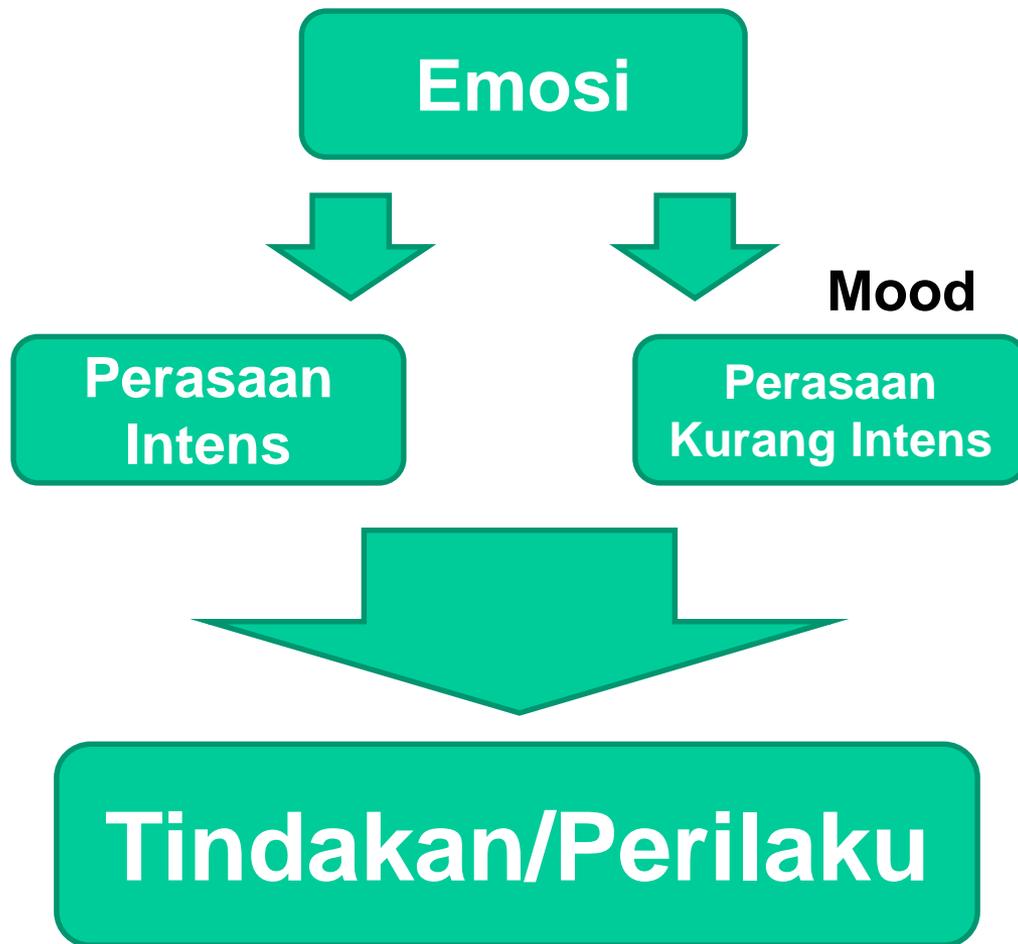
Harus dipahami yaitu...

1. Perbedaan emosi dan mood?
2. Dampak emosi bagi karyawan?
3. Keterkaitan emosi terhadap perilaku?



Apa itu emosi dan suasana hati?

- Afek (affect) → istilah umum yang mencakup berbagai perasaan yang dialami orang meliputi emosi dan suasana hati
- Emosi (emotion) → perasaan yang intens ditujukan pada seseorang atau sesuatu
- Suasana Hati (mood) → perasaan – perasaan yang cenderung kurang intens dibandingkan dengan emosi dan seringkali (meski tidak selalu) tanpa rangsangan kontekstual.



Berbagai perasaan yang dialami Manusia (emosi atau suasana hati)

EMOSI

- Disebabkan event tertentu
- Durasi singkat (detik atau menit)
- Spesifik (marah, takut, sedih)
- Disertai ekspresi wajah berbeda

MOOD

- Penyebab tidak jelas
- Durasi lama (jam atau hari)
- Dua dimensi (positif dan negatif) mempengaruhi emosi
- Ditandai ekspresi tidak jelas

Aspek Emosi

- Biologi Emosi

Semua emosi berasal dari sistem limbik otak, orang-orang cenderung bahagia ketika sistem limbik mereka relatif tidak aktif

- Intensitas

Setiap orang memberikan respons yang berbeda-beda terhadap rangsangan emosi mereka. Dalam sejumlah kasus, kepribadian menjadi penyebab kejadian tersebut

Aspek Emosi

- Frekuensi dan Durasi

Suksesnya pemenuhan tuntutan emosional seorang karyawan dari suatu pekerjaan tidak hanya bergantung pada emosi-emosi yang harus ditampilkan dan intensitasnya tetapi juga pada seberapa sering dan lamanya mereka berusaha menampilkannya

- Apakah emosi membuat kita irasional ?

- Kebanyakan orang berpendapat bahwa : jika emosi, kemungkinan anda akan bertindak irasional
- Penelitian membuktikan : emosi penting terhadap pengambilan keputusan

Kunci terhadap pengambilan keputusan yang baik adalah menerapkan pemikiran dan perasaan dalam suatu keputusan

Apakah Fungsi Emosi itu ?

- Dalam Expression of the Emotions in Man and Animals, Darwin menyatakan :
- Emosi berkembang seiring waktu untuk memecahkan masalah

Mood sebagai Afek Positif dan Negatif

- Afek Positif

→ Dimensi suasana hati yang terdiri atas emosi-emosi positif seperti kesenangan, ketenangan diri, dan kegembiraan pada ujung tinggi serta kebosanan, kemalasan dan kebosanan pada ujung rendah

- Afek Negatif

→ Dimensi suasana hati yang terdiri atas kegugupan, stres, dan kegelisahan pada ujung tinggi, serta relaksasi, ketenangan dan keseimbangan pada ujung malas

Penyeimbang Positivitas

Kecenderungan diri sebagian besar individu untuk mengalami suasana hati sedikit positif pada masukan nol (ketika tidak ada sesuatu hal yang khusus terjadi)

Sumber-sumber Emosi dan Suasana Hati (mood)

- Kepribadian
- Hari dalam seminggu dan waktu dalam sehari
- Cuaca
- Stres
- Aktivitas Sosial
- Tidur
- Olahraga
- Usia
- Gender

Batas-batas eksternal pada emosi

- Pengaruh-pengaruh organisasional
 - iklim dari suatu organisasi berpengaruh pada emosi
- Pengaruh-pengaruh kultural
 - Lebih mudah bagi orang mengenali emosi secara akurat dalam kultur mereka sendiri
 - Apa yang dapat diterima dalam satu kultur mungkin terlihat sangat tidak biasa

Kerja Emosional

- Kerja emosional : situasi di mana seorang karyawan mengekspresikan emosi-emosi yang diinginkan secara organisasional selama transaksi antar personal di tempat kerja
- Ketidaksesuaian Emosional : inkonsistensi antara emosi yang kita rasakan dan kita proyeksikan

Emosi yang dirasakan Vs Emosi yang ditampilkan

- Emosi yang dirasakan : emosi yang sebenarnya seorang individu
- Emosi yang ditampilkan : emosi-emosi yang diharuskan secara organisasional dan dianggap sesuai dalam pekerjaan

Apakah pekerjaan yang menurut secara emosional di bayar di bayar lebih tinggi ?

- Berpura-pura dipermukaan: menyembunyikan perasaan mendalam seseorang dan menghilangkan ekspresi-ekspresi emosional sebagai respon terhadap aturan-aturan penampilan
- Berpura-pua secara mendalam: berusaha mengubah perasaan mendalam seseorang berdasarkan aturan-aturan penampilan

Teori Peristiwa Afektif

- Sebuah model yang menyatakan bahwa peristiwa-peristiwa di tempat kerja menyebabkan reaksi-reaksi emosional dibagian karyawan yang kemudian mempengaruhi sikap dan perilaku di tempat kerja.

Kecerdasan Emosional

El terdiri atas lima dimensi :

- Kesadaran diri – sadar atas apa yang anda rasakan
- Manajemen diri – kemampuan mengelola emosi dan dorongan-dorongan anda sendiri
- Motivasi diri – kemampuan bertahan dalam menghadapi kemunduran dan kegagalan
- Empati – kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain
- Keterampilan sosial – kemampuan menangani emosi-emosi orang lain

Aplikasi-aplikasi PO terhadap Emosi dan Suasana Hati

- Seleksi
- Pengambilan Keputusan
- Kreativitas
- Motivasi
- Kepemimpinan
- Konflik Antarpersonal
- Negosiasi
- Pelayanan Pelanggan
- Sikap Kerja
- Perilaku Menimpang di Tempat Kerja
- Bagaimana Para Manajer Mempengaruhi Suasana Hati

Struktur Mood

High Negative Affect

Tegang

Tense

Alert

Waspada

High Positive Affect

Nervous

Excited

Stressed

Elated Gembira

Upset

Happy

Sad

Content Perasaan Puas

Depressed

Serene Tenang

Bored

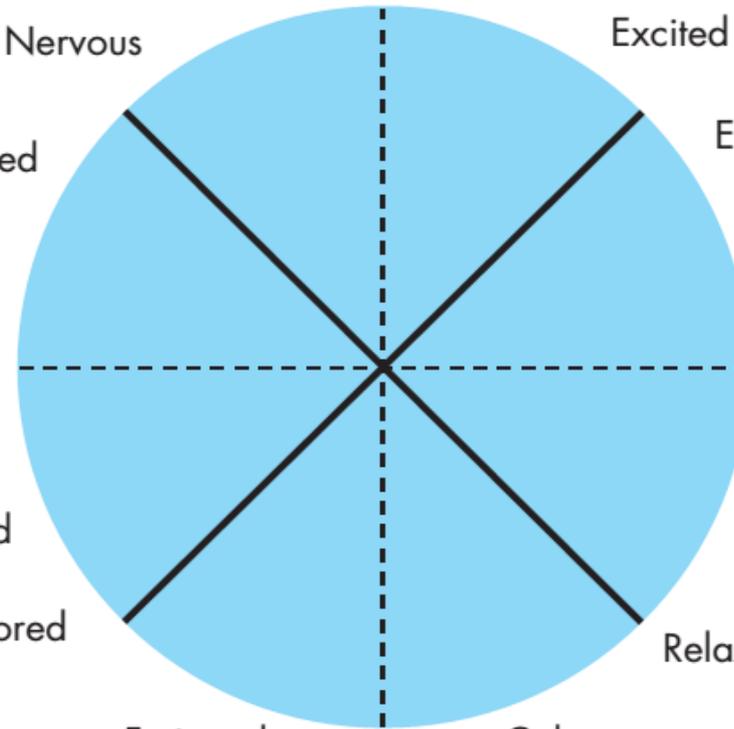
Relaxed

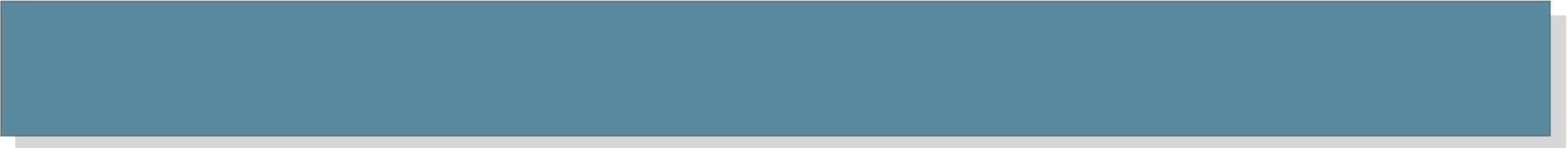
Low Positive Affect

Fatigued

Calm

Low Negative Affect



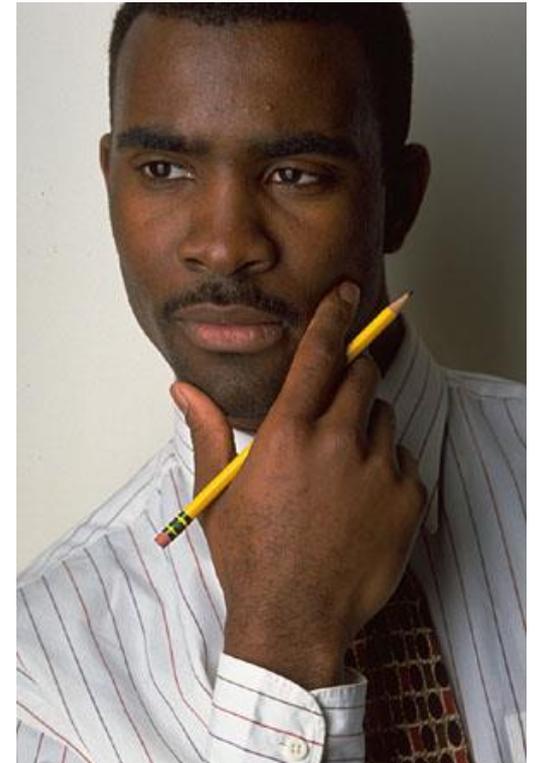


PERSEPSI DAN PEMBUATAN KEPUTUSAN INDIVIDUAL

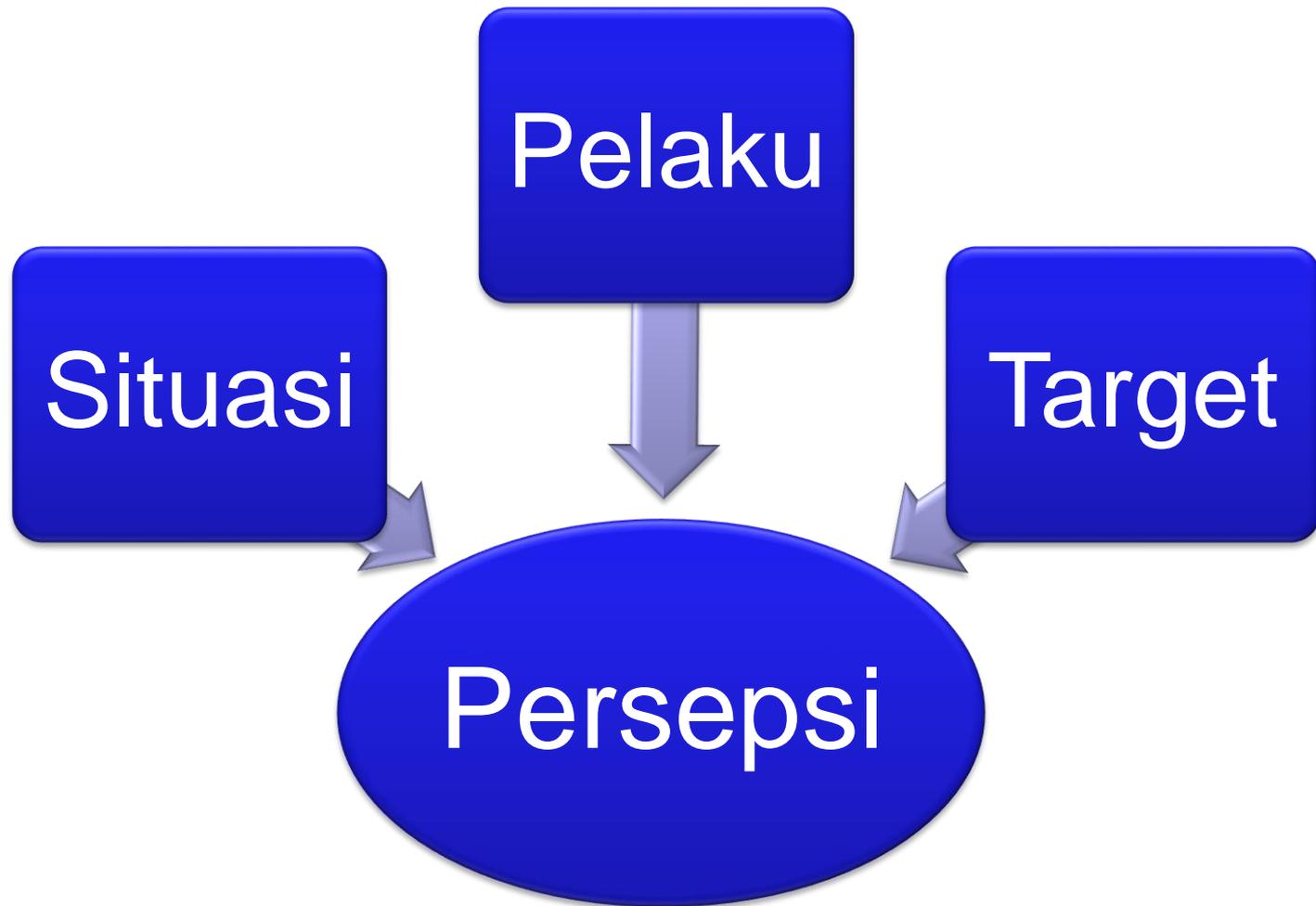
OLEH : SYAHARUDDIN Y

Apa itu Persepsi

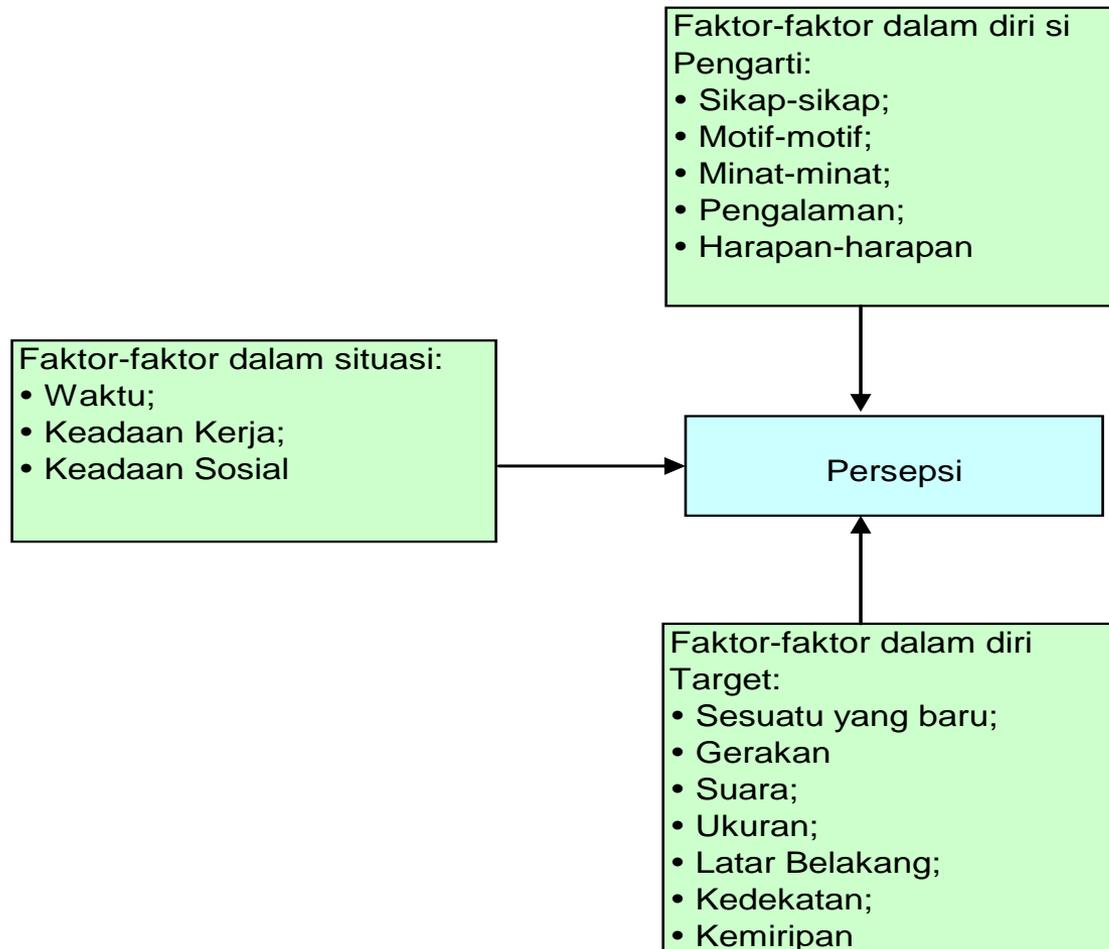
- **Sebuah proses di mana individu mengatur dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka.**



Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi



Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi



Teori Hubungan

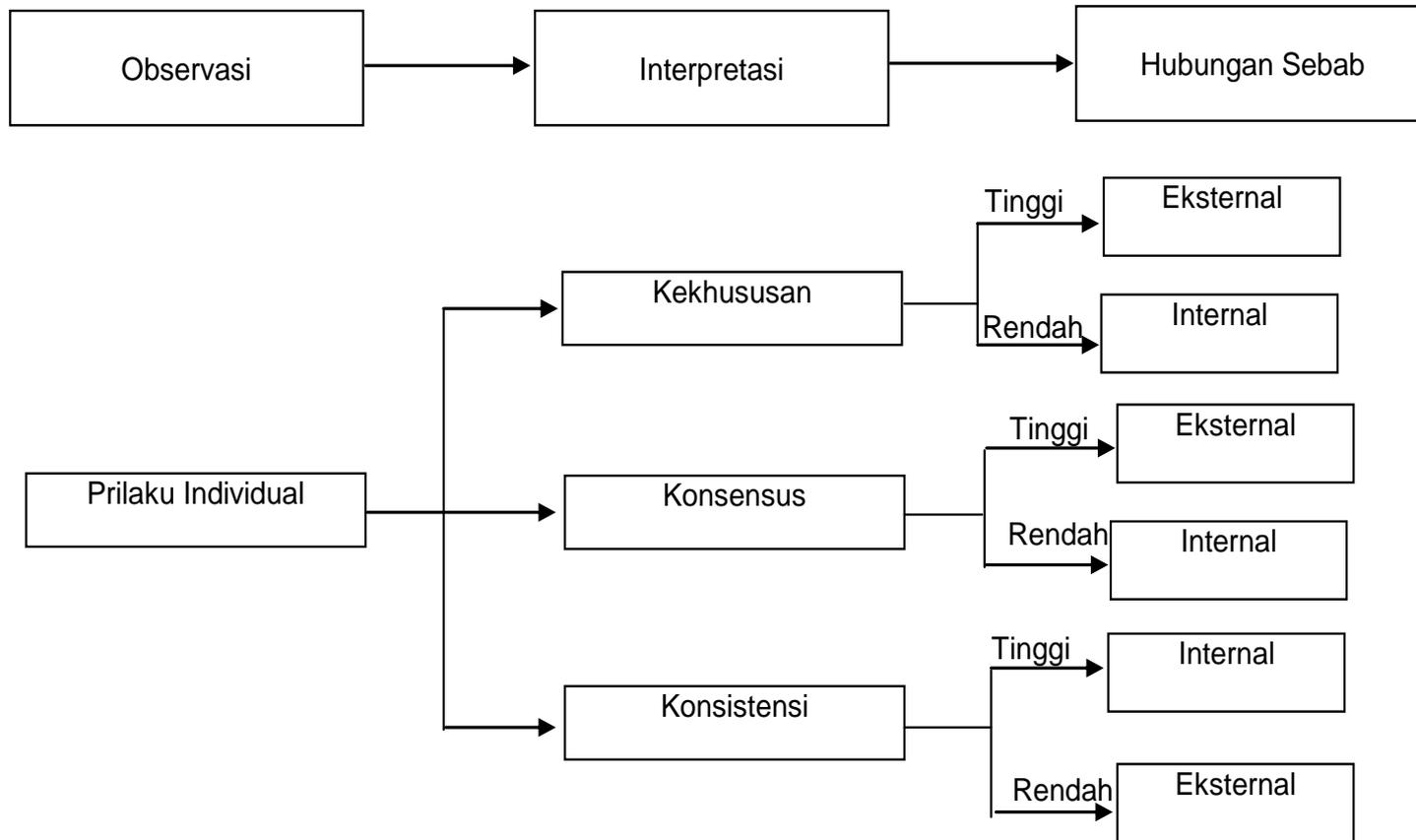
- **Teori Hubungan: Usaha ketika individu-individu mengamati perilaku untuk menentukan apakah hal ini disebabkan secara internal atau eksternal**
- **Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini dipengaruhi oleh kendali pribadi seorang individu, perilaku yang disebabkan secara eksternal dianggap sebagai akibat dari sebab-sebab luar; yaitu individu dianggap telah dipaksa perilaku demikian oleh situasi**



Lanjutan

- **Kesalahan hubungan yang fundamental:** Kecenderungan untuk merendahkan pengaruh faktor-faktor eksternal dan meninggikan pengaruh faktor-faktor internal ketika membuat penilaian tentang perilaku orang lain;
- **Bias Pemikiran Diri Sendiri:** Kecenderungan bagi para individu untuk menghubungkan keberhasilan mereka sendiri dengan faktor-faktor internal, sementara menyalahkan faktor-faktor eksternal untuk kegagalan

Teori Hubungan



Jalan Pintas Yang Sering digunakan Dalam Menilai Individu Lain

- **Persepsi Selektif:** Menginterpretasikan secara selektif apa yang dilihat seseorang berdasarkan minat, latar belakang, pengalaman, dan sikap seseorang;
- **Efek Halo:** Membuat sebuah gambaran umum tentang seorang individu berdasarkan sebuah karakteristik
- **Efek-efek kontras:** Evaluasi tentang karakteristik-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
- **Proyeksi:** Menghubungkan karakteristik-karakteristik diri sendiri dengan individu lain
- **Pembentukan Stereotip:** menilai seseorang berdasarkan persepsi tentang kelompok di mana ia tergabung

Berbagai Aplikasi Khusus dari Jalan Pintas dalam Organisasi

- **Wawancara Pekerjaan;**
- **Harapan Kinerja; Ada banyak bukti menunjukkan bahwa individu akan berusaha untuk mengesahkan persepsi mereka tentang kenyataan, bahkan ketika persepsi-persepsi tersebut salah.**
- **Ramalan yang Terealisasi Sendiri: Situasi dimana seseorang menilai yang kedua secara tidak akurat dan harapan yang dihasilkan membuat orang kedua tersebut berperilaku dalam cara-cara yang konsisten dengan persepsi semula**
- **Pembentukan Profil: Pembentukan stereotip dimana satu kelompok individu dipilih biasanya berdasarkan ras atau etnis untuk penyelidikan intensif, inspeksi ketat atau investigasi**
- **Evaluasi Kinerja: Penilaian kinerja sangat bergantung pada proses penginterpretasian. Masa depan seorang karyawan berhubungan erat dengan penilaian – promosi, kenaikan bayaran dan kelanjutan pekerjaan merupakan beberapa hasil yang paling nyata.**

Hubungan antara Persepsi dan Pembuatan Keputusan Individu

- **Keputusan: Pilihan-pilihan yang dibuat dari dua alternatif atau lebih;**
- **Masalah: ketidak sesuaian antara perkara saat ini dan keadaan yang diinginkan**



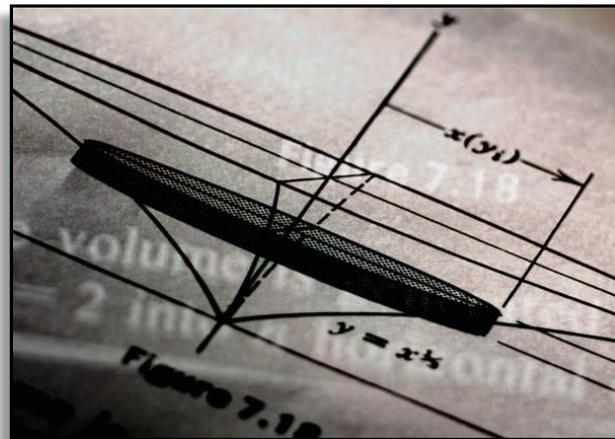
Bagaimana Seharusnya Keputusan Dibuat?

Proses Pembuatan Keputusan yang Rasional:

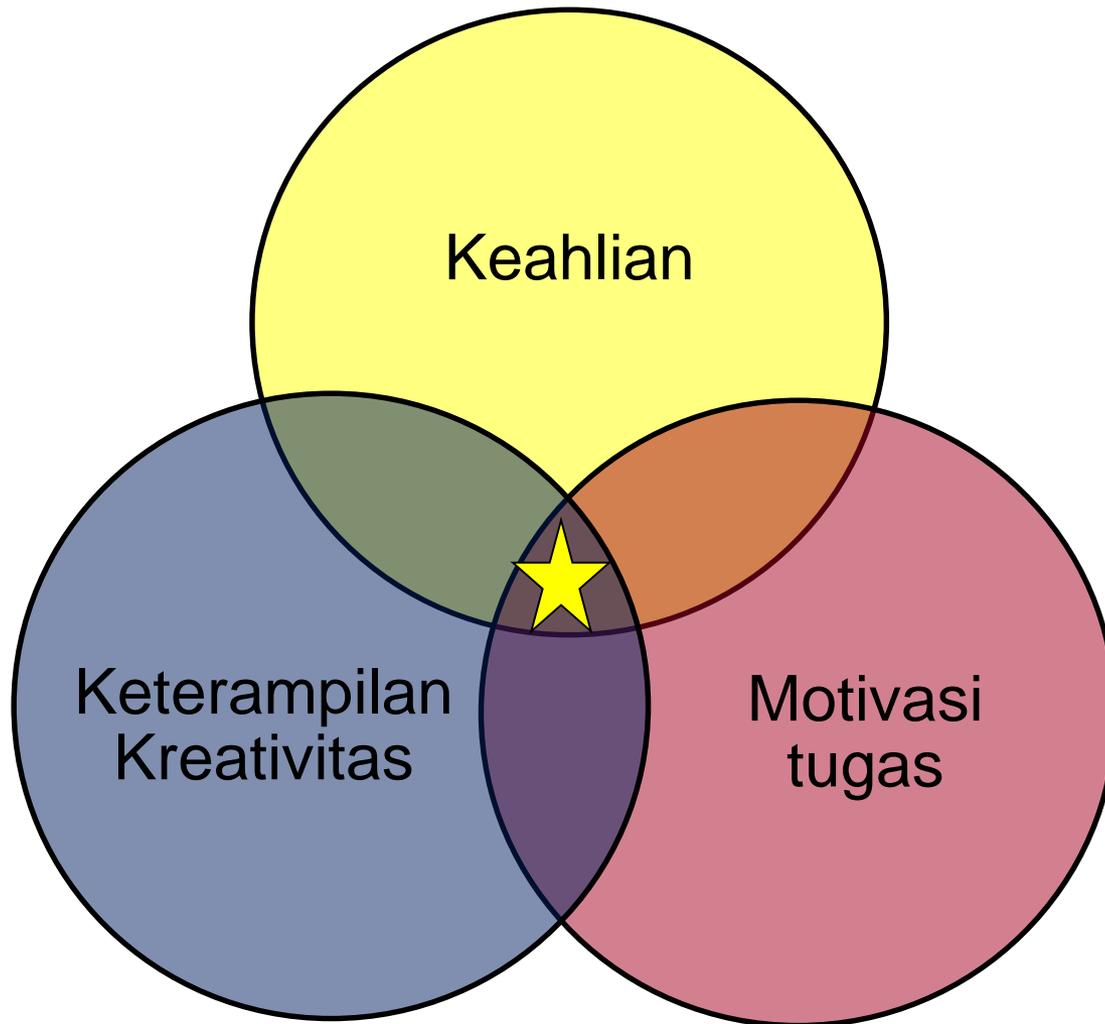
- 1. Mendefinisikan masalah;**
- 2. Mengidentifikasi kriteria keputusan;**
- 3. Menimbang kriteria tersebut;**
- 4. Mengembangkan alternatif;**
- 5. Mengevaluasi alternatif-alternatif yang ada;**
- 6. Memilih alternatif terbaik;**

Meningkatkan Kreativitas Dalam Pembuatan Keputusan

- **Kreativitas: Kemampuan menciptakan ide-ide baru dan bermanfaat;**
- **Potensial yang kreatif: Setiap individu memiliki kreativitas bawaan yang berbeda-beda dan kreativitas yang luar biasa sangatlah langka. Albert Einstein, Emily Dickinson, Pablo Picasso, dan Wolfgang Mozart**



Tiga Komponen Model Kreativitas



Bagaimana Sebenarnya Keputusan Dalam organisasi dibuat?

Rasionalisasi yang dibatasi: Membuat keputusan dengan membuat berbagai model sederhana yang menggali fitur dasar dari masalah tanpa mendapatkan semua kerumitannya

Bias dan Kesalahan Umum

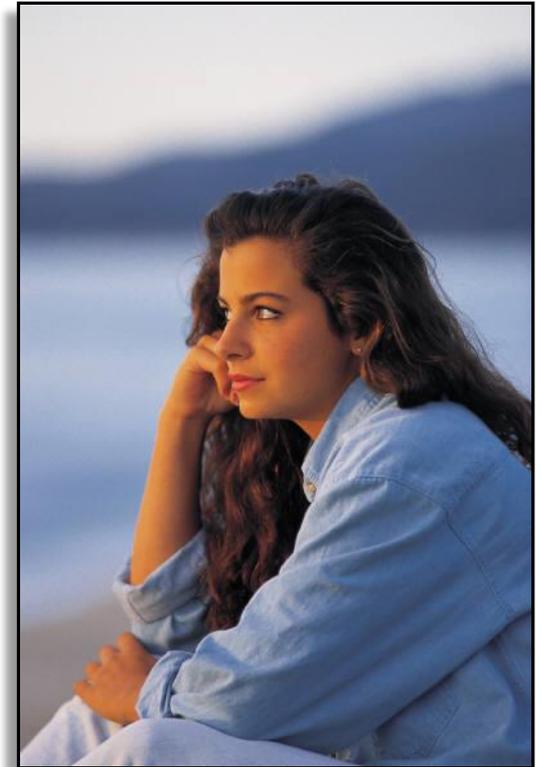
- **Bias dan Kepercayaan Diri yang Berlebih (Overconfidence Bias):** Tidak ada masalah dalam penilaian dan keputusan yang lebih umum dan berpotensi menimbulkan bencana besar daripada kepercayaan diri yang berlebih
- **Bias Jangkar:** Kecenderungan untuk sangat tertarik dengan informasi awal, darimana kita kemudian gagal menyesuaikan diri dengan baik untuk informasi yang berikutnya;
- **Bias Konfirmasi:** Kecenderungan untuk mencari informasi yang menguatkan pilihan-pilihan masa lalu dan mengabaikan informasi yang bertentangan dengan penilaian-penilaian masa lalu.
- **Bias Ketersediaan:** kecenderungan individu mendasarkan penilaian mereka pada informasi yang sudah tersedia bagi mereka;
- **Bias Representatif:** Menilai kemungkinan suatu kejadian dengan menganggap situasi saat ini sama seperti situasi di masa lalu.
- **Peningkatan Komitmen:** Komitmen yang meningkat untuk sebuah keputusan meskipun terdapat informasi negatif.

Bias dan Kesalahan Umum

- **Kesalahan yang tidak disengaja: Kecenderungan individu untuk percaya bahwa mereka bisa memprediksi hasil dari peristiwa-peristiwa yang tidak disengaja**
- **Kutukan Pemenang: Proses pembuatan keputusan yang memperlihatkan bahwa partisipan yang menang dalam sebuah lelang biasanya membayar terlalu tinggi untuk barang yang dimenangkan.**
- **Bias Peninjauan Kembali: Kecenderungan kita untuk pura-pura yakin bahwa kita telah memprediksi hasil dari sebuah peristiwa secara akurat, setelah hasil itu benar-benar diketahui**

Intuisi

- **Pembuat Keputusan yang Intuitif:**
Sebuah proses tidak sadar sebagai hasil dari pengalaman yang disaring.



Perbedaan-Perbedaan Individual

- **Kepribadian:** Penelitian mempertimbangkan sifat berhati-hati dan harga diri- self esteem. Pertama, sifat hati-hati mempengaruhi peningkatan komitmen. Individu yang berjuang mendapatkan pencapaian cenderung meningkatkan komitmen mereka, sementara individu yang patuh kemungkinan besar kurang meningkatkan komitmen mereka.
- **Gender:** Penelitian mengenai renungan memberikan wawasan untuk perbedaan-perbedaan gender dalam pembuatan keputusan. Secara keseluruhan bukti menunjukkan bahwa wanita lebih sering menganalisis keputusan bila dibandingkan pria.

Batasan-Batasan Organisational

- **Evaluasi Kinerja;**
- **Sistem Penghargaan;**
- **Peraturan Formal:**
- **Batasan Waktu yang ditentukan oleh Sistem:**
- **Peristiwa Historis**



Bagaimana Dengan Etika Dalam Pembuatan Keputusan?



Utilitarian

- Keputusan diambil sedemikian untuk memberikan kebaikan terbesar untuk jumlah terbanyak.

hak

- Membuat keputusan yang konsisten dengan kebebasan-kebebasan fundamental dan hak istimewa

keadilan

- Memberlakukan dan menegakkan aturan secara adil dan tidak memihak sehingga ada pemerataan manfaat dan biaya