

C. PERSEPSI DAN KEPERIBADIAN

Persepsi adalah suatu proses di mana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensori mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka. Riset tentang persepsi secara konsisten menunjukkan bahwa individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda. Kenyataannya adalah bahwa tak seorang pun dari kita melihat realitas. Yang kita lakukan adalah menginterpretasikan apa yang kita lihat dan menyebutnya sebagai realitas.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Bagaimana kita menjelaskan suatu kenyataan bahwa individu memiliki pemahaman yang berbeda pada hal yang sama? Sejumlah faktor bekerja untuk membentuk persepsi dan kadangkala membiaskan persepsi. Faktor-faktor tersebut dapat terletak pada orang yang mempersepsikannya, objek atau sasaran yang dipersepsikan, atau konteks di mana persepsi itu dibuat.

Ketika seorang individu melihat suatu sasaran dan berusaha menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu yang melihat. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan harapan. Karakteristik sasaran yang diobservasi dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Orang yang ceria lebih menonjol dalam suatu kelompok dari-pada

orang yang pendiam. Begitu pula pada individu yang secara ekstrem menarik atau tidak menarik. Karena sasaran tidak dipahami secara terisolasi, latar belakang sasaran dapat mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang berdekatan dan hal-hal yang mirip dalam satu tempat.

Konteks di mana kita melihat suatu objek atau peristiwa juga penting. Waktu di mana suatu objek atau peristiwa dilihat dapat mempengaruhi pemahaman, seperti juga lokasi, cahaya, panas, atau sejumlah faktor-faktor situasional lainnya.

Teori Atribusi

Banyak penelitian tentang persepsi yang dilakukan pada benda mati. Tetapi OB mencurahkan perhatiannya pada manusia, sehingga pembahasan persepsi harus difokuskan pada persepsi manusia.

Persepsi kita terhadap orang berbeda dengan persepsi kita terhadap benda mati seperti meja, mesin atau bangunan, karena kita perlu menyimpulkan tindakan seseorang. Hal yang tidak kita lakukan pada benda mati. Benda mati tunduk pada hukum alam, tetapi tidak memiliki kepercayaan, motif, atau keinginan. Individu memilikinya. Akibatnya adalah ketika kita mengobservasi individu, kita berusaha untuk mengembangkan penjelasan-penjelasan tentang mengapa mereka melakukan sesuatu dengan cara-cara tertentu. Persepsi dan pendapat kita tentang tindakan

seseorang, oleh karenanya, akan dipengaruhi secara signifikan oleh asumsi-asumsi yang kita buat tentang keadaan internal orang tersebut.

Teori atribusi diajukan untuk mengembangkan penjelasan bahwa perbedaan penilaian kita terhadap individu tergantung pada arti atribusi yang kita berikan pada perilaku tertentu.¹¹ Pada dasarnya, teori tersebut menunjukkan bahwa ketika kita mengobservasi perilaku seseorang, kita berusaha untuk menentukan apakah penilaian ini disebabkan oleh faktor internal atau eksternal. Penentuan tersebut tergantung pada tiga faktor: (1) kekhasan tertentu, (2) kesepakatan bersama, dan (3) konsistensi. Pertama, mari kita perjelasan perbedaan antara penyebab internal dan eksternal, kemudian kita uraikan masing-masing faktor penentu tersebut.

Perilaku yang disebabkan oleh faktor internal adalah perilaku yang kita percaya berada di bawah kendali pribadi individu. Perilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal dihasilkan oleh penyebab dari luar; yaitu, perilaku seseorang dilihat sebagai akibat dari tekanan situasi. Jika salah satu karyawan Anda terlambat datang ke tempat kerja, Anda mungkin akan menghubungkan keterlambatannya dengan pestanya yang hingga larut malam, dan ia bangun kesiangan. Hal ini merupakan interpretasi internal. Tetapi jika Anda menghubungkan keterlambatannya dengan kecelakaan mobil yang membuat kemacetan jalan yang biasa ia lewati, maka Anda sedang membuat suatu atribusi eksternal. Sebagai pengamat, kita memiliki kecenderungan untuk mengasumsikan bahwa

perilaku orang lain dikendalikan secara internal, sementara kita cenderung membesar-besarkan tingkat di mana perilaku kita sendiri ditentukan secara eksternal. Tetapi hal ini merupakan suatu generalisasi. Masih banyak sekali distorsi dalam atribusi, yang tergantung pada bagaimana kita menginterpretasikan kekhasan, kesepakatan bersama, dan konsistensi dari tindakan-tindakan tersebut.

Kekhasan mengacu pada apakah seorang individu memperlihatkan perilaku yang berbeda dalam situasi berbeda. Apakah karyawan yang datang terlambat pada hari ini juga merupakan sumber keluhan bagi rekan kerjanya karena menjadi "penyia-nyia waktu"? Apa yang sebenarnya ingin kita ketahui adalah apakah perilaku terlambat tersebut merupakan suatu kebiasaan. Jika tidak, pengamat akan menilai perilaku tersebut sebagai atribusi eksternal. Namun, jika tindakan ini merupakan kebiasaan, pengamat akan menilai sebagai atribusi internal.

Bila setiap orang yang dihadapkan pada situasi yang sama merespons dengan cara yang sama, kita dapat mengatakan bahwa perilaku tersebut memperlihatkan suatu kesepakatan bersama. Perilaku karyawan yang terlambat itu akan memenuhi kriteria ini jika semua karyawan yang mengambil rute yang sama ke tempat kerja juga datang terlambat. Dari sudut pandang atribusi, jika kesepakatan bersama tersebut tinggi Anda diharapkan untuk memberikan atribusi eksternal pada keterlambatan karyawan tersebut; namun, jika karyawan lain yang mengambil rute

yang sama bisa datang ke tempat kerja dengan tepat waktu, kesimpulan Anda bagi penyebab keterlambatan itu menjadi internal.

Akhirnya, seorang pengamat mencari konsistensi dalam tindakan-tindakan seseorang. Apakah orang tersebut memberi respons yang sama sepanjang waktu? Datang terlambat sepuluh menit ke tempat kerja tidak dipahami sebagai suatu kebiasaan jika karyawan tersebut mewakili suatu kasus yang tidak biasa (dia tidak terlambat selama beberapa bulan), sementara untuk karyawan lain hal ini merupakan rutinitas (dia biasa terlambat dua atau tiga kali dalam seminggu). Semakin biasa perilaku dilakukan, pengamat cenderung menghubungkan perilaku ini dengan penyebab internal.

5 Paragraf sebelumnya telah menjelaskan apa yang telah Anda lihat selama bertahun-tahun. Setiap perilaku yang sama tidak dipahami dengan cara yang sama. Kita melihat suatu tindakan dan menilainya dalam konteks situasinya. Jika Anda mempunyai reputasi yang bagus sebagai mahasiswa namun gagal dalam satu tes mata pelajaran, dosen kemungkinan tidak akan mempedulikan ujian yang buruk itu. Mengapa? Dia akan menghubungkan penyebab hasil yang tidak biasa ini dengan kondisi eksternal. Ini mungkin bukan salah Anda! Tetapi pengajar tidak mungkin untuk mengabaikan skor tes yang rendah dari mahasiswa yang memiliki catatan yang konsisten sebagai pemilik kinerja yang buruk. Sama halnya, jika setiap orang dalam kelas gagal dalam ujian, dosen mungkin akan menghubungkan

hasil tersebut dengan penyebab eksternal di luar kendali mahasiswa. (Dia mungkin menyimpulkan pertanyaan-pertanyaan ditulis dengan buruk, ruangan terlalu hangat, atau mahasiswa tidak mendapat kuliah prasyarat yang diperlukan.)

Jalan Pintas dalam Menilai Orang Lain

Membuat penilaian terhadap orang lain dilakukan hampir setiap saat oleh masing-masing individu dalam organisasi. Sebagai contoh, para manajer secara teratur mengevaluasi kinerja karyawan mereka, dan operator menilai apakah rekan kerja mereka bekerja dengan sungguh-sungguh. Namun, membuat penilaian terhadap orang lain itu sulit. Untuk membuat penilaian lebih mudah, individu mengambil jalan pintas. Beberapa jalan pintas ini berharga—yang memungkinkan kita untuk membuat persepsi yang akurat secara cepat dan memberikan data yang valid dalam membuat prediksi. Namun, cara ini dapat mengakibatkan distorsi yang signifikan.

Individu tidak dapat menyerap semua yang mereka amati, jadi mereka terlibat dalam selektivitas (*selectivity*). Mereka mengambil potongan-potongan. Namun, potongan-potongan ini tidak dipilih secara random; melainkan secara selektif dipilih tergantung pada kepentingan, latar belakang, pengalaman, dan sikap dari pengamat. Persepsi selektif memungkinkan kita untuk "membaca cepat" orang lain, tetapi bukan tanpa risiko atas penarikan gambaran yang tidak akurat.

Memang mudah untuk menilai orang lain jika kita mengasumsikan mereka sama dengan kita. Kesamaan asumsi (assumed similarity), atau pengaruh "seperti saya", mengakibatkan persepsi seorang individu terhadap orang lain lebih dipengaruhi oleh seperti apa keadaan pengamat daripada dipengaruhi oleh seperti apa orang yang sedang diamati. Jika Anda menginginkan tantangan dan tanggung jawab dalam pekerjaan Anda, mungkin Anda mengasumsikan bahwa orang lain menginginkan hal yang sama. Orang-orang yang mengasumsikan bahwa orang lain adalah seperti mereka bisa saja benar pada beberapa waktu, tetapi hanya pada kasus ketika mereka menilai seseorang yang sesungguhnya sama seperti mereka. Pada waktu selebihnya, mereka salah.

Ketika kita menilai seseorang berdasarkan persepsi kita tentang suatu kelompok di mana ia menjadi anggotanya, kita menggunakan jalan pintas yang disebut melakukan stereotip (stereotyping). "Orang-orang yang menikah adalah pekerja yang lebih stabil daripada yang bujangan" atau "orang-orang serikat buruh mengharapkan sesuatu secara gratis" adalah contoh-contoh stereotip. Pada tingkatan tertentu stereotip merupakan generalisasi yang faktual, hal ini membantu dalam pembuatan penilaian yang akurat. Namun, banyak stereotip tidak memiliki pondasi dalam fakta. Dalam kasus-kasus terakhir ini, stereotip mendistorsi penilaian.

Ketika kita menarik suatu kesan umum terhadap seorang individu berdasarkan karakter tunggalnya seperti kecerdasan, kemampuan bersosialisasi, atau penampilan, halo effect sedang berlangsung. Bukan hal yang aneh jika halo effect terjadi selama wawancara seleksi karyawan. Seorang kandidat yang berpakaian tidak rapi untuk posisi penelitian pemasaran mungkin dirasakan oleh pewawancara sebagai seseorang yang tidak bertanggung jawab dengan sikap tidak profesional dan kemampuan yang rendah, walaupun pada kenyataannya kandidat tersebut mungkin sangat bertanggung jawab, profesional, dan cakap. Apa yang terjadi adalah suatu sifat—dalam kasus ini penampilan—telah mengesampingkan karakteristik-karakteristik lain dalam persepsi pewawancara terhadap individu.

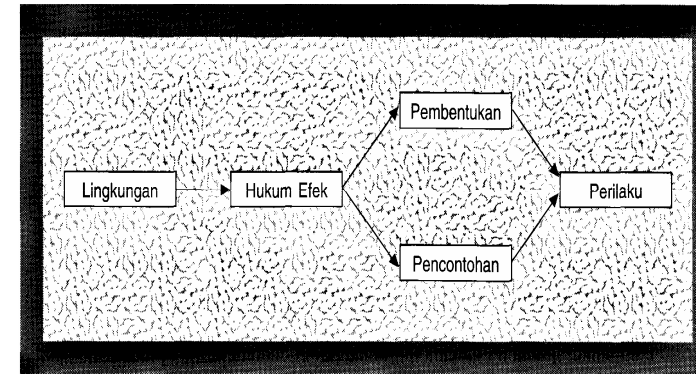
PEMBELAJARAN

Konsep terakhir yang diperkenalkan dalam bab ini adalah belajar. Hal ini dibahas karena alasan yang jelas bahwa hampir semua perilaku manusia yang kompleks kini sedang dipelajari. Jika kita ingin menjelaskan, meramalkan, atau mengendalikan perilaku, kita perlu memahami bagaimana individu belajar.

Defenisi ahli psikologi tentang belajar benar-benar lebih luas daripada pandangan biarawan bahwa "inilah apa yang kita lakukan waktu kita di sekolah

dulu." Pada kenyataannya, masing-masing dari kita secara terus-menerus "ke sekolah." Belajar berlangsung selamanya. Oleh karena itu, defenisi belajar yang lebih akurat adalah segala perubahan perilaku yang negatif permanen dan terjadi sebagai hasil dari pengalaman.

Bagaimana kita belajar? Peraga 3-4 merangkum proses belajar. Pertama, belajar membantu kita beradaptasi dengan, dan menguasai, lingkungan kita. Dengan merubah perilaku kita dalam menyesuaikan diri dengan kondisi Tang berubah, kita menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan karyawan yang produktif. Namun belajar dibangun di atas hukum efek (law if effect), yang mengatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya.¹² Perilaku yang diikuti oleh suatu konsekuensi yang menguntungkan cenderung diulangi; perilaku yang diikuti oleh konsekuensi-konsekuensi yang tidak menguntungkan cenderung untuk tidak diulangi. konsekuensi, dalam terminologi ini, mengarah kepada segala sesuatu yang Anggap orang menguntungkan (misalnya, uang, pujian, promosi, senyuman). Jika bos Anda memberi pujian atas gaya penjualan Anda, mungkin Anda mengulangi perilaku tersebut. Sebaliknya, jika Anda ditegur atas gaya penjualan Anda, akan kecil kemungkinan Anda untuk



mengulangnya. Namun kunci untuk proses belajar adalah pada dua teori, atau penjelasan, tentang bagaimana kita belajar. Satu adalah pembentukan dan lainnya adalah keteladanan.

Ketika pembelajaran terjadi dalam langkah yang bertahap, pembelajaran tersebut dibentuk. Manajer membentuk perilaku karyawan dengan cara yang sistematis, melalui pemberian penghargaan, sehingga setiap langkah yang diambil membuat karyawan lebih dekat dengan perilaku yang diinginkan. Kebanyakan pembelajaran kita dilakukan dengan pembentukan. Ketika kita membicarakan "belajar dari kesalahan," kita sedang mengacu pada pembentukan. Kita mencoba, kita gagal, dan kita mencoba lagi. Melalui rangkaian coba-coba seperti ini, kebanyakan dari kita menguasai keterampilan seperti mengendarai sepeda, melakukan penghitungan matematika dasar, membuat catatan di kelas, dan menjawab ujian pilihan berganda.

Di samping melalui pembentukan, banyak dari apa yang telah kita pelajari merupakan hasil dari mengamati orang lain dan mencontoh perilaku mereka. Bila proses belajar coba-coba tersebut biasanya lambat, mencontoh dapat menghasilkan perubahan perilaku yang kompleks dengan sangat cepat. Contohnya, kebanyakan dari kita, pada suatu waktu, ketika mengalami masalah di sekolah atau pada mata pelajaran tertentu, akan melihat ke sekitar untuk menemukan seseorang yang kelihatannya menguasai sistem. Kemudian kita amati orang tersebut untuk melihat perbedaan apa yang sedang ia lakukan dengan pendekatan kita. Jika kita menemukan beberapa perbedaan, kita memadukannya sebagai bagian dari perilaku kita. Jika prestasi kita meningkat (konsekuensi yang menyenangkan), kita mungkin akan melakukan perubahan permanen dalam perilaku kita yang mencerminkan apa yang telah kita lihat dari keberhasilan orang lain. Proses tersebut terjadi, baik di tempat kerja maupun di sekolah. Seorang karyawan baru yang ingin sukses dalam pekerjaannya mungkin akan mencari seseorang yang dihormati dan sukses dalam organisasi, kemudian mencoba meniru perilaku orang tersebut.

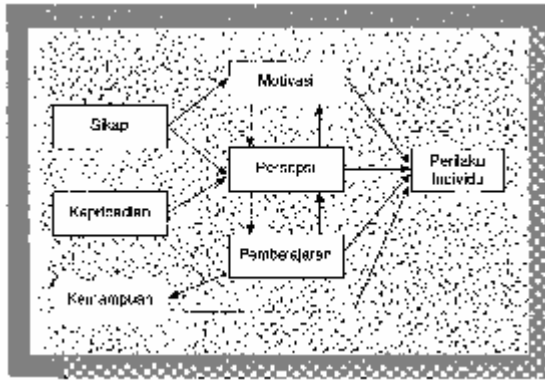
1. Implikasi Bagi Para Manajer

Bab ini memperkenalkan beberapa konsep psikologis. Man kita bicarakan secara menyeluruh dan menunjukkan betapa pentingnya konsep tersebut bagi manajer yang sedang mencoba memahami perilaku organisasi.

Peraga 3-5 merangkum pembahasan kita tentang perilaku individu. Dalam istilah yang sangat sederhana, kita dapat mengatakan bahwa seorang individu memasuki organisasi dengan sekumpulan sikap yang secara relatif sudah terbentuk dan kepribadian yang pada dasarnya sudah mapan. Walaupun tidak terpasang secara permanen, sikap dan perilaku seorang karyawan pada dasarnya "sudah demikian" pada saat dia memasuki organisasi. Bagaimana seorang karyawan menginterpretasikan lingkungan kerjanya (persepsi) akan mempengaruhi tingkat motivasi mereka (topik kita pada dua bab berikut), apa yang mereka pelajari-dalam pekerjaan, dan, akhirnya, akan menjadi perilaku kerja mereka. Kita juga telah menambahkan kemampuan pada model kita untuk mengakui bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh individu tersebut ketika dia bergabung dengan organisasi. Pembelajaran, tentu saja, lambat laun akan mengubah variabel ini.

Sikap (Attitudes)

Para manajer harus memperlihatkan minat terhadap sikap karyawan mereka karena sikap mempengaruhi perilaku Karyawan yang merasa puas, memiliki tingkat pengunduran diri dan ketidakhadiran yang lebih



rendah daripada karyawan yang tidak puas. Jika para manajer ingin mempertahankan tingkat pengunduran diri dan ketidakhadiran agar tetap rendah—khususnya di antara karyawan mereka yang lebih produktif— mereka akan melakukan hal tersebut yang akan menghasilkan sikap kerja yang positif.

Penemuan tentang hubungan antara kepuasan dan produktivitas memiliki implikasi yang penting bagi para manajer. Penemuan tersebut menunjukkan bahwa tujuan untuk membuat karyawan bahagia dengan asumsi bahwa melakukan hal tersebut akan membawa kepada produktivitas yang tinggi mungkin salah arah. Manajer akan mendapatkan hasil yang lebih baik dengan mengarahkan perhatian mereka terutama pada apa yang akan membantu karyawan menjadi lebih produktif. Prestasi kerja yang sukses seharusnya akan menggiring pada perasaan berhasil, gaji yang meningkat, promosi, dan penghargaan lainnya—semua hasil yang diharapkan—yang kemudian membawa kepada kepuasan kerja.

Para manajer juga harus tahu bahwa karyawan akan mencoba mengurangi ketidaksesuaian kognitif. Lebih penting lagi, ketidaksesuaian dapat dikelola. Jika karyawan menghendaki untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang kelihatannya tidak selaras dengan mereka atau yang aneh dengan sikap-sikap mereka, tekanan untuk menurunkan penyebab ketidaksesuaian berkurang ketika karyawan merasa ketidaksesuaian dipaksa dari faktor eksternal dan di luar kendalinya atau jika penghargaan cukup signifikan untuk menggantikan ketidaksesuaian itu.

Kepribadian (Personality)

Nilai utama dari pemahaman seorang manajer akan perbedaan kepribadian mungkin terletak dalam penyeleksian. Anda mungkin memiliki karyawan dengan kinerja yang lebih tinggi dan lebih puas jika Anda memperhatikan kecocokan antara jenis kepribadian dengan jenis pekerjaan. Di samping itu, mungkin terdapat manfaat lain. Contohnya, para manajer dapat berharap bahwa individu-individu yang lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal mungkin kurang puas dengan pekerjaannya daripada yang dipengaruhi oleh faktor internal, dan mereka mungkin juga kurang bersedia menerima tanggung jawab atas tindakan mereka.

Persepsi (Perception)

Para manajer perlu mengetahui bahwa karyawan mereka bereaksi terhadap persepsi, bukan terhadap kenyataan. Jadi, apakah penghargaan manajer terhadap

seorang karyawan sesungguhnya objektif dan tidak bias atau apakah tingkatan upah organisasi sesungguhnya satu di antara yang tertinggi dalam industri dianggap kurang relevan dengan apa yang karyawan rasakan. Individu yang berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah bias, atau tingkat upah dianggap rendah akan berperilaku seolah-olah kondisi-kondisi tersebut benar-benar ada. Karyawan secara alamiah mengorganisasikan dan menginterpretasikan apa yang mereka lihat termasuk dalam proses ini adalah potensi terjadinya distorsi persepsi.

Pesan untuk para manajer tentu saja: Mereka benar-benar perlu memperhatikan pada bagaimana karyawan mempersepsikan pekerjaan mereka maupun praktik-praktik manajemen. Ingat, karyawan yang cakap yang keluar karena suatu alasan yang tidak valid adalah sama seperti "berlalunya" karyawan yang pergi karena alasan yang valid.

Pembelajaran (Learning)

Isunya bukan terletak pada apakah karyawan belajar secara terus-menerus dalam pekerjaan atau tidak. Mereka belajar! Isunya terletak pada apakah para manajer akan membiarkan karyawan belajar secara tidak teratur atau apakah mereka akan mengelola pembelajaran—melalui penghargaan yang mereka alokasikan dan contoh yang mereka buat. Jika karyawan yang berkecukupan diberi penghargaan dengan kenaikan gaji dan promosi, mereka akan memiliki alasan

yang kecil untuk merubah perilaku mereka. Jika manajer menginginkan perilaku A, tetapi memberi penghargaan untuk perilaku B, tidaklah mengherankan jika mereka menemukan karyawan belajar untuk melakukan perilaku B. Sama halnya, manajer harus memperkirakan bahwa karyawan akan melihat mereka sebagai model. Para manajer yang terus-menerus terlambat ke tempat kerja, atau menghabiskan waktu dua jam untuk makan siang, atau mengambil peralatan perkantoran perusahaan untuk keperluan pribadi, harus memperkirakan bagaimana karyawan membaca pesan yang mereka kirim dan akan meniru perilaku mereka seperti yang dilakukan.

Latihan

1. Jelaskan factor yang mempengaruhi persepsi
2. Apa yang dimaksud dengan pembelajaran bagi suatu organisasi