

**“PERSEPSI DALAM MANAJEMEN”**

Mata Kuliah

KMI 103 Dasar-dasar Manajemen

Euis Nurul Bahriyah, S.E,. M.Si

5927

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2018

**PERSEPSI DALAM MANAJEMEN**

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Persepsiadalah proses dimana individu dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberi arti bagi lingkungan mereka. Namun, apa yang diterima seseorang pada dasarnya bisa berbeda dari realitas objektif. Walaupun seharusnya  tidak perlu ada, perbedaan tersebut sering timbul. Sebagai contoh, sesuatu yang mungkin bila semua karyawan dalam sebuah perusahaan menganggapnya sebagai tempat kerja yang baik, kondisi kerja yang menyenangkan, penugasan kerja yang menarik, bayaran yang bagus, tunjangan yang sangat bagus,manajemen yang pengertian dan bertanggung jawab. Tetapi, seperti yang diketahui oleh sebagian besar dari kita, adalah sangat luar biasa untuk menemukan kecocokan yang seperti itu.

Mengapa persepsi itu penting dalam studi PO? Hanya karena perilaku individu didasarkan pada persepsi mereka tentang kenyataan, bukan pada kenyataan itu sendiri. Dunia yang dipersepsikan individu merupakan dunia yang mementingkan perilaku.

Persepsi merupakan proses yang menggabungkan dan mengorganisir data-data indera kita untuk dikembangkan sedemikian rupa sehingga kita dapat menyadari di sekeliling kita, termasuk sadar dengan diri kita sendiri. Sedangkan motivasi juga merupakan kekuatan yang mendorong dan mengarahkan keberhasilan perilaku yang tetap ke  arah tujuan tertentu.

Manusia adalah makhluk yang dilahirkan paling sempurna. Manusia memiliki kemampuan kognitif untuk memproses informasi yang diperoleh dari lingkungan di sekelilingnya melalui indera yang dimilikinya, membuat persepsi terhadap apa yang dilihat atau dirabanya, serta berfikir untuk memutuskan apa yang hendak dilakukan untuk mengatasi keadaan yang dihadapinya. Hal-hal yang dapat mempengaruhi kemampuan kognitif pada manusia meliputi tingkat intelegensi, kondisi fisik, serta kecepatan sistem pemrosesan informasi terganggu, maka akan berpengaruh pada reaksi manusia dalam mengatasi berbagai kondisi yang dihadapi.

Keterbatasan kognitif terjadi apabila terdapat masalah atau gangguan pada kemampuan kognitif. Masalah yang dialami dapat terjadi sejak lahir, atau terjadi perubahan pada tubuh manusia seperti terluka, terserang penyakit, mengalami kecelakaan yang dapat menyebabkan kerusakan salah satu indera, fisik dan juga mental. Akibat dari adanya keterbatasan kognitif ini, manusia menjadi tidak mampu untuk memproses informasi dengan sempurna. Dengan ketidaksempurnaan ini maka manusia yang memiliki keterbatasan kognitif mengalami masalah dalam meraba, mempelajari, atau berfikir untuk bereaksi terhadap keadaan yang dihadapinya.

**Pengertian Persepsi**

Pengertian Persepsi Persepsi merupakan perlakuan yang melibatkan penafsiran melalui proses pemikiran tentang apa yang dilihat, dengar, alami atau dibaca, sehingga persepsi sering mempengaruhi tingkah laku, percakapan serta perasaan seseorang. Persepsi yang positif akan mempengaruhi rasa puas seseorang dalam bentuk sikap dan perilakunya terhadap pelayanan kesehatan, begitu juga sebaliknya persepsi negatif akan ditunjukkan melalui kinerjanya (Tjiptono, 2000).

Winardi (2001) mengemukakan persepsi merupakan proses yang bermanfaat sebagai filter dan metode untuk mengorganisasikan stimulus, yang memungkinkan kita menghadapi lingkungan kita. Proses persepsi menyediakan mekanisme melalui stimulus yang diseleksi dan dikelompokkan dalam wujud yang berarti, yang hampir bersifat otomatik dan bekerja dengan cara yang sama pada masing-masing individu, sehingga secara tipikal menghasilkan persepsi-persepsi yang berbeda-beda.

Menurut Wudayatun (1999), persepsi adalah proses mental yang terjadi pada diri manusia yang akan menunjukkan bagaimana kita melihat, mendengar dan merasakan serta meraba (kerja indra) disekitar kita. Defenisi lain persepsi adalah pengamatan yang merupakan hasil penglihatan. pendengaran. penciuman, serta pengalaman masa lalu. Hal ini 13 Persepsi atau pandangan adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka.

Bagaimanapun, apa yang telah dipersepsikan seseorang dapat berbeda dari kenyataan objektif. Tidak harus demikian, tetapi sering ada ketidaksepakatan. Persepsi menjadi penting dikarenakan perilaku orang-orang di dalam organisasi didasarkan kepada persepsi mereka mengenai apa yang realitas itu, bukan mengenai realitas itu sendiri (Robbins, 2001). Menurut Rakhmad (1992), persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan yang diperolch dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Setiap orang mempunyai persepsi yang berbeda meskipun objeknya sama, dengan demikian persepsi juga adalah sebagai pengalaman yang dihasilkan oleh indera penglihatan, pendengaran, penciuman dan sebagainya.

Menurut Sears dkk (1999) menyebutkan bahwa persepsi manusia dinominasi dua asumsi yakni (1) Proses pembentukan kesan dianggap agak bersifat mekanis dan cenderung hanya memantulkan sifat manusia yang memberi stimulus (2) Proses itu berada dibawah dominasi perasaan atau evaluasi dan bukan oleh pikran atau kognisi. Pembentukan kesan tersebut secara mekanis memantulkan terkumpulnya informasi dalam pikiran seseorang. Pentingnya persepsi itu semata-mata karena perilaku orang-orang didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa realitas itu, bukan mengenai realitas itu sendiri. Individu-individu mungkin memandang satu benda yang sama mempersepsikan secara berbeda.

Sejumlah faktor membentuk dan kadang memutar-balik persepsi. Faktor-faktor mi dapat berada pada pihak pelaku persepsi (perceiver), dalam Universitas Sumatera Utara 14 objeknya atau target yang dipersiapkan, atau dalam konteks situasi dimana persepsi itu dilakukan (Robbins, 2001).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa Persepsi adalah keadaan integrated dari individu terhadap stimulus yang diterimanya. Apa yang ada dalam diri individu, pikiran, perasaan, pengalaman-pengalaman individu akan ikut aktif berpengaruh dalam proses persepsi dan merupakan suatu proses penginderaan, stimulus yang diterima oleh individu melalui alat indera yang kemudian diinterpretasikan sehingga individu dapat memahami dan mengerti tentang stimulus yang diterimanya tersebut.

Proses menginterpretasikan stimulus ini biasanya dipengaruhi pula oleh pengalaman dan proses belajar individu.

**Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Menurut Baltus (1983)**

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi adalah :

1) Kemampuan dan keterbatasan fisik dan alat indera dapat mempengaruhi persepsi untuk sementara waktu atau permanen.

2) Kondisi lingkungan.

3) Pengalaman masa lalu. Bagaimana cara individu untuk menginterpretasikan atau bereaksi terhadap stimulus tergantung pada pengalaman masa lalunya.

4) Kebutuhan dan keinginan. Ketika seorang individu membutuhkan atau menginginkan sesuatu maka ia akan terus berfokus pada hal yang dibutuhkan dan diinginkan tersebut.

5) Kepercayaan, prasangka dan nilai. Individu akan lebih memperhatikan dan menerima orang lain yang memiliki kepercayaan dan nilai yang sama dengannya.

Menurut Prasetijo (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan persepsi seseorang adalah :

1) Faktor internal a. Pengalaman b. Kebutuhan saat itu c. Nilai-nilai yang dianut d. pengharapan

2) Faktor eksternal a. Tampakan produk b. Sifat-sifat stimulus c. Situasi lingkungan.

Menurut Gunarsa (1995) dan Charles Abraham dan Eamon Shanley (1997) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pernyataan kepuasan pasien adalah latar belakang pasien yang berbeda-beda adalah sebagai berikut:

1. Umur Tenaga kerja adalah penduduk dalam usia kerja yaitu usia 15 – 64 tahun (Lembaga Demografi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 2000).Semuanya memberikan kepribadian yang berbeda-beda terhadap pelayanan kesehatan.

2. Pendidikan Pendidikan dan pengetahuan pasien yang kurang, membutuhkan lebih banyak perhatian khusus. Setiap orang akan memeperhatikan aspek yang berbeda dari objek yang mereka temui, sesuai dengan pengalaman masa lalu, keahlian Universitas Sumatera Utara 16 dan minatnya masing-masing. Pendidikan seseorang mmempengaruhi cara berpikir dalam menghadapi segala sesuatu (Depkes RI. 1990).

3. Pekerjaan Pasien yang mempunyai jenis pekerjaan yang berbeda-beda dan tingkat penghasilan yang berbeda pula. Menurut Green (1970) dalam Lumenta menyimpulkan bahwa masyarakat yang berpenghasilan rendah dan berpendidikan formal rendah yang menimbulkan sikap masa bodoh dan pengingkaran serta rasa takut yang tidak mendasar.

4. Jenis kelamin Emosi seseorang jelas mempengaruhi persepsi seseorang. Laki-laki cenderung bisa mengendalikan emosinya dibanding dengan wanita.

Objek Persepsi Sebagaimana disebutkan bahwa persepsi itu merupakan proses pengamatan, maka hal-hal apa yang diamati dapat dibedakan atas dua bentuk dan disebut sebagai obyek dan persepsi itu. Adapun obyek persepsi adalah sebagai berikut:

1) Manusia termasuk didalamnya kehidupan sosial manusia, nilai-nilai kultural dan lain-lain, dalam hal ini digunakan istilah persepsi interpersonal.

2) Benda-benda mati seperti balok, pohon dan sebagainya.

Menurut Setiadi (2003) ada 3 faktor yang mempengaruhi persepsi, yaitu keadaaan stimulus yang diamati, situasi sosial tempat pengamatan itu terjadi dan karakteristik pengamatan.

**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi**

Menurut Nugroho J. Setiadi (2003), Faktor yang mempengaruhi persepsi adalah penglihatan dan sasaran yang diterima dan dimana situasi persepsi terjadi penglihatan.Tanggapan yang timbul atas rangsangan akan dipengaruhi sifat-sifat individu yang melihatnya, sifat yang dapat mempengaruhi persepsi yaitu :

1.    Sikap

 Sikap yang dapat mempengaruhi positif atau negatifnya tanggapan yang akan diberikan seseorang.

2.    Motivasi

 Motif merupakan hal yang mendorong seseorang mendasari sikap tindakan yang dilakukannya.

3.    Minat

 Merupakan faktor lain yang membedakan penilaian seseorang terhadap suatu hal atau objek tertentu, yang mendasari kesukaan ataupun ketidaksukaan terhadap objek tersebut.

4.    Pengalaman masa lalu

 Dapat mempengaruhi persepsi seseorang karena kita biasanya akan menarik kesimpulan yang sama dengan apa yang pernah dilihat dan didengar.

5.    Harapan

 Mempengaruhi persepsi seseorang dalam membuat keputusan, kita akan cenderung menolak gagasan, ajakan, atau tawaran yang tidak sesuai dengan apa yang kita harapkan.

6.    Sasaran

 Sasaran dapat mempengaruhi penglihatan yang akhirnhya akan mempengaruhi persepsi.

7.    Situasi

 Situasi atau keadaan disekita kita atau disekitar sasaran yang kita lihat akan turut mempengaruhi persepsi. Sasaran atau benda yang sama yang kita lihat dalam situasi yang berbeda akan menghasilkan persepsi yang berbeda pula.

Sedangkan menurut Robbins (1993) ada tiga faktor yangg mempengaruhi persepsi yaitu :

1. Pelaku persepsi ; dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti sikap, motif, interes, pengalaman masa lalu, dan harapan.

2. Objek/target persepsi: karakteristik dalam target persepsi yang sedang diobservasi mempengaruhi segala hal yang dipersepsikan. Makin besar persamaan suatu objek, maka makin besar kemungkinan untuk mempersepsikan objek tersebut sebagai sebuah kelompok bersama.

3. Konteks situasi dimana persepsi itu dibuat yaitu elemen-elemen dalam lingkungan sekitar dapat mempengaruhi persepsi seseorang

**Proses Persepsi**

Proses terjadinya persepsi meliputi :

1.    Proses Fisis

Dimana objek menimbulkan stimulus, dan stimulus mengenai alat indera.

2.    Proses Fisiologis

Stimulus yang diterima alat indera kemudian dilanjutkan oleh saraf sensoris ke otak.

3.    Proses Psikologis

Terjadi proses pengolahan otak, sehingga individu menyadari tentang apa yang ia terima dengan alat indera sebagai suatu akibat dari stimulus yang diterima.

**Karakteristik Seseorang Mempengaruhi Persepsi**

Menurut Robbins  (1998) persepsi dapat dipengaruhi oleh karakter seseorang. Karakter tersebut dipengaruhi oleh :

1*.    Attitudes*

Dua individu yang sama, tetapi mengartikan sesuatu yang dilihat itu berbeda satu dengan yang lain.

2.    *Motives*

Kebutuhan yang tidak terpuaskan yang mendorong individu dan mungkin memiliki pengaruh yang kuat terhadap persepsi mereka.

3.   *Interests*

Fokus dari perhatian kita sepertinya dipengaruhi oleh minat kita, karena minat seseorang berbeda satu dengan yang lain. Apa yang diperhatikan oleh seseorang dalam suatu situasi bisa berbeda satu dengan yang lain. Apa yang diperhatikan seseorang dalam suatu situasi bisa berbeda dari apa yang dirasakan oleh orang lain.

4.    *Experiences*

Fokus dari karakter individu yang berhubungan dengan pengalaman masa lalu seperti minat atau interest individu. Seseorang individu merasakan pengalaman masa lalu pada sesuatu yang individu tersebut hubungkan dengan hal yang terjadi sekarang.

5.    E*xpectations*

Ekspektasi bisa mengubah persepsi individu dimana individu tersebut bisa melihat apa yang mereka harapkan dari apa yang terjadi sekarang.

**Persepsi Dalam Perilaku Organisasi**

Persepsi Organisasi adalah aspek persepsi yang memfokuskan apa saja yang perlu dilakukan organisasi manakala informasi yang pertama kali diterima.

Persepsi pengelompokan, yaitu adanya kecendrungan untuk mengelompokan beberapa stimuli ke dalam pola yang dikenal. Jika konstelasi-konstelasi yang sederhana dari berbagai stimuli yang disodorkan kepada kita, kita akan cenderung mengelompokkannya dalam bentuk closure, kontinuitas, proksimitas, atau kesamaan.

*Closure* ialah prisnsip–prinsip pengelompokan dimana orang kadang mempersepsikan sesuatu sebagai keseluruhan meskipun ada satu atau beberapa orang yang tidak mendukung atau menyetujuinya.Kontinuitas ialah kecendrungan mempersepsikan garis atau pola yang kontinu, tipe ini menuju kepada keadaan tidak kreatif.

Proksimitas atau kedekatan menyatakan bahwa sekelompok stimuli yang secra bersama saling berdekatan akan dipersepsikan sebagai satu pola yang menyeluruh. Contohnya beberapa karyawan dalam sebuah perusahaan mungkin akan diidentifikasikan sebagai sebuah kelompok tunggal karena adanya kedekatan fisik.

Kesamaan, prinsip kesamaan ini menyatakan? bahwa makin besar kesamaan stimuli, makin besar kecendrungan untuk mempersepsikan stimuli tersebut sebagai sebuah kelompok umum.

1. Persepsi Ketetapan, persepsi ini memberikan individu rasa stabil dalam dunia yang terus berubah dan sesuatu yang konstan didalam bermacam variable yang kompleks. Pola ini sebagian besar berasal dari proses belajar, tetapi setiap situasi itu berbeda, disana ada interaksi antara kecendrungan-kecendrungan bawaan dan hasil belajar didalam seluruh proses persepsi tersebut.

2. Persepsi konteks, persepsi ini memberikan arti dan nilai untuk stimuli yang sederhana, contoh: objek, peristiwa, situasi, dan orang orang dimasyrakat. Kultur dan struktur organisasi memberikan konteks primer dimana manajer dan karyawan mempraktekan kemampuan persepsinya.

3. Persepsi Pertahanan, persepsi ini sangat erat kaitannya denga persepsi konteks. Persepsi ini yaitu ketika seseorang mungkin membentuk sebuah pertahanan terhadap stimuli atau peristiwa-peristiwa dalam konteks permasalahan yang tidak dapat diterima atau mengancam secara pribadi atau cultural

Persepsi Sosial yaitu persepsi seseorang terhadap orang lain atau lebih tepatnya bagaimana kita saling mengenali satu sama lain. Kompleksnya persepsi sosial dapat digambarkan oleh karakteristik pelaku dan obkek persepsi. Empat karakteristik pelaku yang sangat mempengaruhi cara seseorang mempersepsikan orang lain didalan situasi lingkungan tertentu yaitu :

1  Mengenali orang lain secara lebih tepat dapat lebih mudah dilakukan dengan mengenali diri sendiri

2  Karakteristik pribadi yang paling menonjol akan mempengaruhi persepsi terhadap orang lain

3  Orang-orang yang mudah menerima dirinya lebih besar kemungkinannya untuk dapat melihat aspek-aspek yang baik dari orang-orang lain

4  Ketepatan dalam mempersepsikan orang lain bukanlah satu-satunya keterampilan

Tiga karakteristik objek persepsi yang sangat mempengaruhi cara seseorang mempersepsikan orang lain didalan situasi lingkungan tertentu yaitu :

1  Status orang yang menjadi objek persepsi akan sangat mempengaruhi persepsi orang lain terhadapnya

2 Orang yang sedang menjadi objek perepsi biasanya ditempatkan dalam kategori yang dapat menyederhanakan persepsi, yaitu status dan peranannya dalam masyarakat

3 Watak (perilaku yang sama berulang-ulang) adalah hal yang dapat dilihat dari orang yang menjadi objek persepsi

Empat aplikasi persepsi dalam perusahaan:

1      Rekruitmen pegawai dengan interview

2      Evaluasi prestasi kerja:

3      Usaha karyawan; Penilaian terhadap usaha karyawan harus dilakukan. (lebih banyak karyawan dipecat karena sikapnya yg burukdan disiplin yg kurang daripada karena kekurang mampuan bekerja)

4      Kesetiaan karyawan.(karyawan yang melamar pekerjaan ditempat lain dipersepsikan tidak setia kepada perusahaan).

**KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI**

**Definisi Keputusan Dalam Organisasi**

Keputusan adalah suatu pemutusan atau pengakhiran dari pada suatu proses pemikiran tentang suatu masalah atau problem, untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut, dengan menjadikan pilihan pada salah satu alternative tertentu. Atmosudirsjo S Prajudi(1982:87).

Setelah pengertian keputusan disampaikan, perlu pula diikuti dengan pengertian tentang “pengambilan keputusan”. Beberapa pengertian tentang pengambilan keputusan menurut beberapa buku :

1 Pengambilan keputusan yaitu hal yang dilakukan oleh ketua dalam suatu kegiatan yang dilakukan dalam organisasi untuk mengambil suatu tindakan atau pilihan yang harus dilakukan yang akan menghasilkan keputusan untuk kebaikan bersama (stephen P.Robbins: manajemen).

2 Pengambilan keputusan yaitu proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah dalam organisasi. J. Salusu (1966:47).

Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. Mengambil keputusan kadang-kadang mudah tetapi lebih sering sulit sekali. Kemudahan atau kesulitan mengambil keputusan tergantung pada banyaknya alternatif yang tersedia. Semakin banyak alternatif yang tersedia, kita akan semakin sulit dalam mengambil keputusan. Keputusan yang diambil memiliki tingkatan yang berbeda-beda. Ada keputusan yang tidak terlalu berpengaruh terhadap organisasi, tetapi ada keputusan yang dapat menentukan kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, hendaknya mengambil keputusan dengan hati-hati dan bijaksana.

**Jenis-jenis Keputusan Organisasi**

Secara umum keputusan dibedakan menjadi 2 keputusan yang diprogramkan (program decision)melibatkan masalah-masalah yang sederhana, umum, dan kerap terjadi dimana solusinya telah ditentukan sebelumnya. dan keputusan yang tidak diprogramkan (non-programmed decision) masalah-masalah lain yang lebih rumit.Louis E Boone dan David L. Kurtz (2007 : 394).

Jenis keputusan dibagi menjadi tiga macam :

1 Keputusan terstruktur adalah keputusan yang dilakukan secara berulang-ulang dan bersifat rutin.

2 Keputusan semi terstruktur adalah keputusan yang mempunyai sifat sebagai keputusan dapat ditangani oleh komputer dan yang lain tetap harus dilakukan oleh pengambil keputusan.

3 Keputusan tak terstruktur adalah keputusan yang penangananya rumit, karena tidak terjadi berulang-ulang atau tidak sengaja terjadi.

**Dasar-dasar Pengambilan Keputusan**

George R. Terry menjelaskan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku, antara lain :

a. Intuisi

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusuan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu :

1. Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.

2. Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

b. Pengalaman

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah.Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

c. Fakta

Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

d. Wewenang

Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

e. Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah –masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional.Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang di akui saat itu.

**Gaya Pengambilan Keputusan**

Gaya pengambilan keputusan merupakan sikap dan tingkah laku yang ditunjukkkan seorang pimpinan dalam menyelesaikan masalah. Menurut Rivai (2004:64) “gaya berarti sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang baik”. Dengan demikian gaya pengambilan keputusan merupakan sikap dan tingkah laku yang ditunjukkkan seorang pimpinan dalam menyelesaikan masalah. Gaya pengambilan keputusan dapat dibedakan pada tiga golongan yaitu :

a. Melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan.

Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat bersifat formal seperti penggunaan kelompok dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan berpengaruh penting terhadap hasil keputusan yang akan diambil. O’dell (Salusu, 2000:183), mengemukakakan memang mungkin seoramg eksekutif pernah mengambil keputusan sendiri atas nama organisasi, tetapi semakin penting keputusan itu semakin kecil kemungkinan seorang eksekutif mengambil keputusan sendiri.

b. Tidak melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan

Dalam pengambilan keputusan tidak semua pengambilan keputusan harus melibatkan bawahan, adakalanya pengambilan keputusan dilakukan sendiri oleh pimpinan yang disebut dengan pengambilan keputusan individu. Keputusan individu merupakan keputusan yang sudah dilakukan dan dipastikan sendiri oleh pimpinan. Syamsi (2007:29) mengemukakan bahwa pengaruh individu terhadap organisasi memang sangat terasa terutama pimpinan. Seorang pimpinan yang mempunyai kepribadian yang kuat, pendidikan yang tinggi, dan pengalaman yang banyak akan memberikan kesan dan pengaruh yang besar terhadap pegawainya.

c. Delegasi

Pimpinan mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai defenisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara menyeluruh kepada bawahan. Menurut Siswanto (2012:164) delegasi yang efektif, terdapat manfaat yang diperoleh sebagai berikut:

1. Semakin banyak tugas yang didelegasikan oleh manejer kepada bawahannya, semakin besar peluang baginya untuk mencuri dan menerima tanggung jawab yanglebih besar dari manejer pada hirearki diatasnya.

2.Delegasi seringkali memungkinkan yang lebih baik karena para bawahan yang dekat dengan garis tembakan cenderung memiliki suatu pandangan yang lebih jelas mengenai fakta. Seringkali delegasi yang dilakukan manajer secara manajer secara efektif dapat memperlancar pengambilan keputusan.

3. Delegasi menyebabkan bawahan untuk menerima tanggung jawab dan membuat pertimbangan sendiri.

**Pendekatan Pengambilan Keputusan**

Para pengambil keputusan perlu memperhatikan cara atau pendekatan tertentu yang bersifat sistematis dan terarah. Dermawan (2000:86) membagi pendekatan pengambilan keputusan ke dalam pendekatan rasional (rasionality) dan rasional terbatas (bouded rasionality). Selanjutnya diuraikan sebagai berikut:

a. Pendekatan Rasional

Pendekatan rasional adalah pendekatan yang digunakan orang yang memiliki kemampuan yang tinggi dan didukung oleh akses yang tak terbatas terhadap informasi sehingga pimpinan dapat menghasilkan keputusan yang optimal bagi organisasi. Menurut Dermawan (2004:86) “rasionalitas berpijak pada penguasaan penuh terhadap pengetahuan dan informasi yang utuh, tujuan meraih kepuasan dan optimalisasi dari manfaat”. Artinya rasionalitas memiliki pengetahuan dan informasi yang jelas dan lengkap pengambil keputusan dapat melakukan analisis mendalam guna mendapatkan alternatif dan konsekuensinya.

b. Pendekatan Rasional Terbatas

Artinya manusia rasional terbatas memiliki sejumlah keterbatasan, ketidakmampuan dan memiliki akses yang sulit terhadap pengetahuan dan informasi. Simon( Dermawan, 2004:90) mengemukakan karakteristik pengambilan keputusan dengan rasional terbatas yakni” pengolahan informasi yang terbatas (limited information processing), penggunaan aturan praktis (the use of rules of thumb) dan pemuasan atau kepuasan (satisficing)”.

**Penerimaan Keputusan**

Penerimaan keputusan merupakan adanya dukungan dan kepatuhan terhadap keputusan. Menurut Siagian (2001:165) dapat dinyatakan secara aksiomatis, bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang dapat diterima oleh semua pihak yang akan terpengaruh oleh keputusan tersebut, baik itu bersifat positif maupun bersifat negatif.

**Tahap-Tahap Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan seperti membalik telapak tangan. Hal tersebut dikarenakan keputusan tersebut pada gilirannya akan memberi dampak terhadap banyak aspek. Oleh sebab itu, untuk mendapatkan keputusan yang akurat dan penuh pertimbangan harus melalui tahapan-tahapan tertentu sehingga kemungkinan timbulnya dampak negatif dari keputusan tersebut dapat diminimalisir.

Menurut Herbart A. Simon (dalam Asnawir, 2006: 215), setidaknya ada tiga tahap yang ditempuh dalam pengambilan keputusan, yaitu: (1) Tahap penyelidikan; tahap ini dilakukan dengan mempelajari lingkungan atas kondisi yang memerlukan keputusan. Pada tahap ini data mentah yang diperoleh, diolah dan diuji serta dijadikan petunjuk untuk mengetahui atau mengenal persoalan. (2) Tahap perancangan; pada tahap ini dilakukan pendaftaran, pengembangan, penganalisaan arah tindakan yang mungkin dilakukan dan (3) Tahap pemilihan; pada tahap ini dilakukan kegiatan pemilihan arah tindakan dari semua yang ada.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Kondisi/kedudukan.

Dalam kerangka pengambilan keputusan, posisi/kedudukan seseorang dapat dilihat dalam hal berikut :

a) Letak posisi; dalam hal ini apakah is sebagai pembuat keputusan (decision maker), penentu keputusan (decision taker) ataukah staf (staffer).

b) Tingkatan posisi; dalam hal ini apakah sebagai strategi, policy, peraturan, organisasional, operasional, teknis.

2. Masalah

Masalah atau problem adalah apa yang menjadi peng-halang untuk tercapainya tujuan, yang merupakan penyimpangan daripada apa yang diharapkan, direncanakan atau dikehendaki dan harus diselesaikan.

3. Situasi

Situasi adalah keseluruhan faktor-faktor dalam keadaan, yang berkaitan satu sama lain, dan yang secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat.

Faktor-faktor itu dapat dibedakan atas dua, yaitu sebagai berikut :

a) Faktor-faktor yang konstan (C), yaitu faktor-faktor yang sifatnya tidak berubah-ubah atau tetap keadaanya.

b) Faktor-faktor yang tidak konstan, atau variabel (V), yaitu faktor-faktor yang sifatnya selalu berubah-ubah, tidak tetap keadaannya.

4. Kondisi

Kondisi adalah keseluruhan dari faktor-faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya ber-buat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor-faktor tersebut merupakan sumber daya-sumber daya.

5. Tujuan.

Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha, pada umumnya telah tertentu/ telah ditentukan. Tujuan yang ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau objective.

**Hubungan Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individual**

Pengambilan kuputusan individual, baik ditingkat bawah maupun atas, merupakan suatu bagian yang penting dari perilaku organisasi. Tetapi bagaimana individu dalam organisasi mengambil keputusan dan kualitas dari pilihan mereka sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi mereka.

Pengambilan keputusan terjadi sebagai suatu reaksi terhadap suatu masalah. Terdapat suatu penyimpangan antara suatu keadaan dewasa ini dan sesuatu keadaan yang diinginkan, yang menuntut pertimbangan arah tindakan alternatif. Misalnya, seorang manager suatu divisi menilai penurunan penjualan sebesar 2% sangat tidak memuaskan, namun didivisi lain penurunan sebesar itu dianggap memuaskan oleh managernya.

Perlu diperhatikan bahwa setiap keputusan menuntut penafsiran dan evaluasi terhadap informasi. Karena itu, data yang diterima perlu disaring, diproses, dan ditafsirkan. Misalnya, data mana yang relevan dengan pengambilan keputusan. Persepsi dari pengambil keputusan akan ikut menentukan hal tersebut, yang akan mempunyai hubungan yang besar pada hasil akhirnya.

Bias dan Kesalahan Umum dalam Pengambilan Keputusan (*Common Bias and Error in Decision Making*)

1. *Overconfidence Bias*

Adalah individu yang sering melebih-lebihkan kinerja serta kemampuannya. Individu ini sering disebut memiliki kemampuan intelektual yang lemah. Adanya kepercayaan diri yang berlebihan kemungkinan besar muncul ketika anggota-anggota organisasi mempertimbangkan masalah-masalah yang berada diluar bidang keahlain mereka.

Contoh : Pak Joni memiliki keahlian dibidang teknik mesin,namun keahlian ini sangat ditonjolkan berlebihan di depan atasannya. Ketika atasannya datang, barulah dia memainkan keahliannya sebegitu baiknya.Namun saat atasannya pergi, ia hanya bekerja dengan setengah-setengah dan tidak menggunakan keahlian yang dimilikinya dengan maksimal.

2. *Anchoring bias*

Kecenderungan untuk terpaku pada informasi awal, kemudian gagal untuk menyesuaikan diri dengan informasi berikutnya.

Contoh : seorang manajer iklan ingin melakukan sebuah kontrak bisnis dengan customernya yaitu pemilik Gudang Garam, karena ingin bisnis nya lebih dikenal lagi. Manajer ini beranggapan bahwa penampilan customernya ini sedemikian rapi, sopan, dan berkepribadian yang sopan. Ternyata, saat datang, manajer ini kaget melihat pemilik Gudang Garam yang hanya memakai sandal jepit, berpakaian kaos oblong, rambut berantakan, dll. Akhirnya informasi yang ia siapkan seketika hilang diingatannya, hanya karena kaget melihat penampilan customernya.

3. *Confirmation bias*

Kecenderungan untuk mencari informasi yang menguatkan kembali pilihan masa lalu dan mengurangi informasi yang bertentangan dengan penilaian-penilaian masa lalu. Mengumpulkan informasi secara selektif dengan memilah-milah informasi yang ada.

4*. Availability bias*

Kecenderungan seseorang untuk mendasarkan penilaian mereka pada informasi yang tersedia bagi mereka.

Contoh : Beberapa mahasiswa lebih memilih makan di depot kita, dari pada makan di pinggir jalan yang baru buka, karena depot kita menurut para mahasiswa tempatnya bersih dan makanannya juga enak, sedangkan makanan pinggir jalan yang baru masih belum ada kejelasan informasinya.

5. *Escalation of commitment*

Sikap yang mempertahankan sebuah keputusan meskipun terdapat bukti nyata bahwa keputusan tersebut salah.

Contoh : para pejabat pemerintah yang tetap memilih untuk melakukan korupsi,padahal mereka tau keputusan yang mereka buat itu salah dan merugikan Negara,tapi mereka lebih memilih untuk kepentingan dirinya sendiri.

6. *Randomness Error*,

Yaitu kecenderungan seseorang untuk mempercayai bahwa dia dapat memprediksikan apa yang kemungkinan terjadi di masa yang akan datang.

Contoh : ketika seseorang mahasiswa berpikir bahwa “ohh ini dosen Akuntansi Manajemen yang tidak akan meluluskan kita” disini dia mempercayai bahwa ia dapat memprediksikan masa depan, hal ini berimbas terhadap keputusannya, alhasil ia membatalkan KRSnya hanya karena persepsinya seperti itu. Dan penilaiannya terhadap dosen tersebut jadi buruk.

7. *Risk Aversion* (Menghindari resiko)

Yaitu kecenderungan seseorang untuk lebih memilih hal yang pasti dibandingkan hal yang beresiko tinggi.

Contoh : Bapak A memiliki sebuah restoran yang sudah sangat ramai dikunjungi konsumen, namun ia tidak berani melakukan inovasi-inovasi yang baru misalnya mengenai pembaharuan resep maupun expand, keputusan Bapak A ini ia tidak berani mengambil resiko apabila inovasinya tidak di terima konsumen.

8. *Hindsight Bias* (Memandang ke masa lampau),

yaitu kecenderungan seseorang untuk melihat suatu hasil sebagai sesuatu yang tidak terhindarkan, serta melebih-lebihkan kemampuan mereka dalam memprediksikan hal tersebut sebelumnya.

Contoh : ketika mahasiswa A mengikuti mata kuliah AKBI semester 2, dia tidak lulus. Dia lalu sering berkata “kenapa aku tidak lulus,padahal aku sudah berjuang”.

**Daftar Pustaka**

Azwar, S. (2005). Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya. Edisi kedua. Cetakan keduabelas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.

Bilson Simamora. 2004. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: PTGramediaPustakaUtama

Indrawijaya. (1983). Perilaku Organisasi. Bandung: Sinar Baru Algensindo

Munandar, A.S. (2006). Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: UI-Press.

Moven, J.C & Minor M. (2002). Perilaku Konsumen jilid 2, terjemahan Dwi Kartini,  Jakarta: Erlangga.

Peter, J.P & Olson, J.C. (1999). Consumer behavior perilaku konsumen dan strategi pemasaran. Edisi 4 jilid 1. Jakarta: Erlangga. (2000). Consumer behavior perilaku konsumen dan strategi pemasaran. Edisi  4 jilid 2. Jakarta: Erlangga.

Sabri, Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan Islam, Jurnal Al-Ta’lim, Jilid 1, Nomor 5 Juli 2013, hlm. 373-379

Setiadi, Nugroho J. (2003). *Perilaku Konsumen: Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan PenelitianPemasaran*. Cetakan Kedua. Jakarta: Prenata Media.

Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Prentice Hall Internasional Inc. 1998. New Jersey,NewYork.

Solomon M.R. (1999). Consumer Behavior Buying, Having, and Being. Eight edition. New Jersey: Pearson Education.

Syamsi, Ibnu. 2000. Pengambilan keputusan dan Sistem Informasi. (Jakarta : Bumi Aksara),

Rahmat J. (2001). Psikologi Komunikasi. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Thoha M. (2007). Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja-grafindo Persada.

Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi.*Jakarta : Gramedia

**Jurnal**

<http://staffsite.stimata.ac.id/assets/uploads/files/download/af564-persepsi--danpembuatan-keputusan-individual.pdf>

<https://www.academia.edu/16474315/Persepsi_dan_Pengambilan_Keputusan_Individu>

<http://repository.binus.ac.id/content/J0192/J019272662.ppt>