

## PERSEPSI TERHADAP KARYAWAN DAN IMPLIKASINYA BAGI MANAJER

Oleh:

Ambarwati

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka

UPBJJ-Purwokerto

### Abstract

*The attentions to the people that employed by an organization is not a new thing. But, the thing that relatively new is that we are finally more scientific in the understanding about people in organization. Although scientific approach can not answer the problems in the organization totally, but this approach can give a useful framework in understanding and analyzing people in organization. This paper is focusing on psychological behaviour, especially in individual behaviour understanding (perceptual process). One aspect that continually learnt deeply in this paper is interpersonal perception process.*

*Keywords: perceptual process, psychological behaviour, interpersonal perception process*

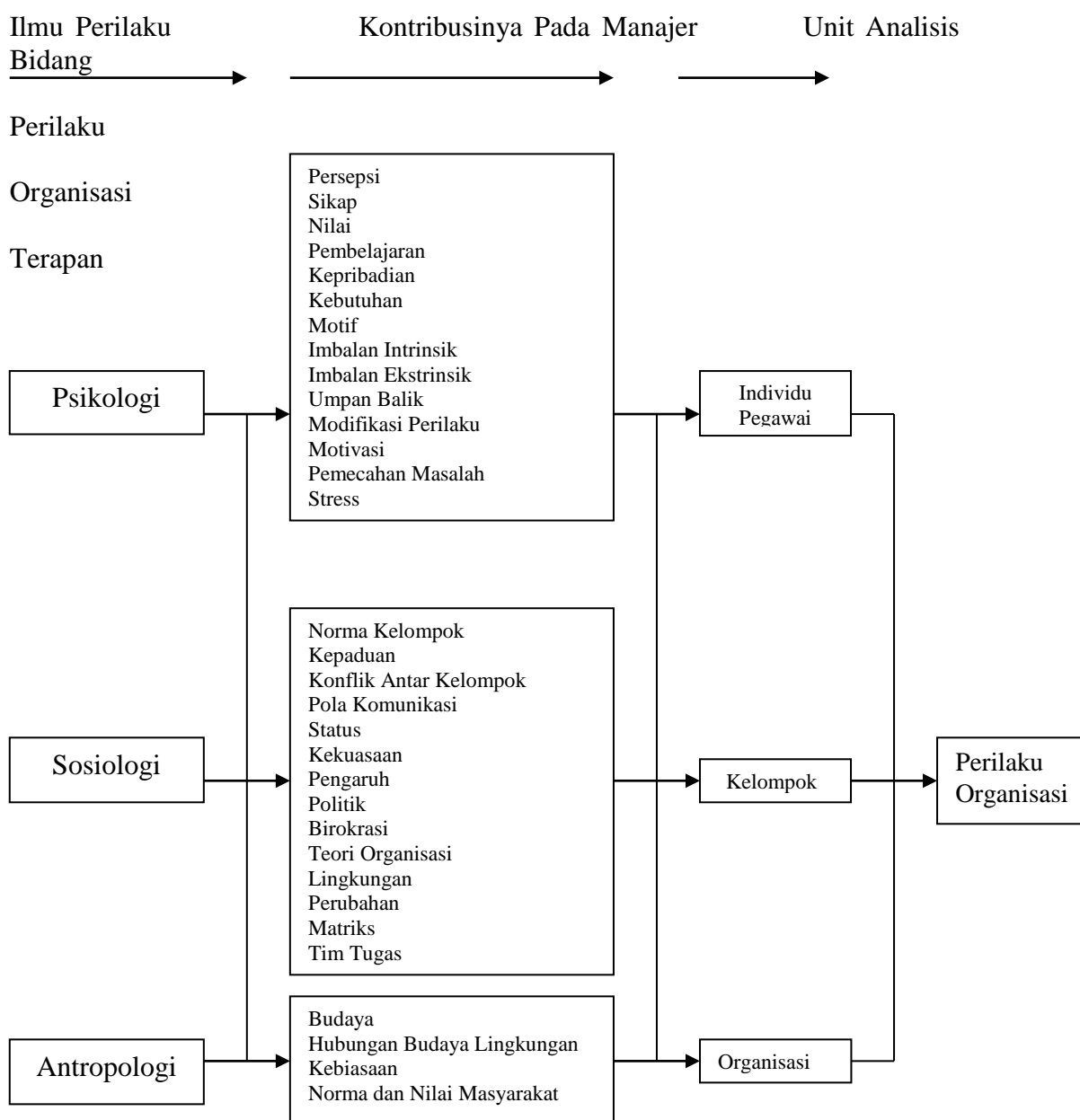
### A. PENDAHULUAN

Perhatian pada orang-orang yang melakukan pekerjaan dalam organisasi bukanlah hal baru. Akan tetapi, yang relatif masih baru adalah bahwa kita akhirnya semakin lebih ilmiah dalam pengkajian tentang orang-orang dalam organisasi. Pendekatan ilmiah adalah pengkajian terhadap orang-orang dalam organisasi yang merupakan hasil dari beberapa faktor berikut: (1) para manajer membutuhkan opini yang lebih dari sekedar intuitif untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah, (2) kontribusi sejumlah disiplin ilmu, (3) kecenderungan menjauh dari falsafah dan uraian “satu cara terbaik” tentang orang-orang dan beranjak ke arah pendekatan yang lebih kontingensi, dan persaingan di mana organisasi berusaha mempertahankan hidupnya (Gibson *et al*, 1985). Meskipun pendekatan ilmiah tidak selamanya dapat menyediakan jawaban yang sempurna, tetapi pendekatan ini dapat menyediakan kerangka yang berguna untuk mempelajari dan menganalisis orang-orang dalam organisasi.

Gibson *et al* mengungkapkan bahwa ada tiga variabel yang mempengaruhi perilaku individu yaitu variabel fisiologis, variabel psikologis, dan variabel lingkungan. Dengan ditemukan dan dipelajarinya ketiga variabel tersebut bukan

berarti mengusulkan untuk membuat obyektif sesuatu yang pada hakikatnya subyektif, namun ada suatu kemungkinan untuk mengidentifikasi beberapa panduan dan tindakan pencegahan yang bisa digunakan dalam aspek kompleks hubungan antar individu dan hubungan individu dengan organisasi dalam suatu disiplin perilaku organisasional.

**Gambar 1. Pedoman Manajer dalam Perilaku Organisasi Terapan**



Sumber: Gibson et al., 1985

Gambaran lebih lengkap mengenai bagaimana perilaku organisasional dibentuk dapat dilihat pada Gambar 1. Walaupun nantinya perhatian dari paper ini hanya pada perilaku psikologi, khususnya yang berkenaan dengan perilaku individu (persepsi), tetapi tidak ada salahnya jika gambaran lengkap mengenai perilaku organisasi digambarkan agar ada gambaran komprehensif di mana letak persepsi dalam perilaku organisasional. Satu aspek perilaku yang terus dipelajari secara mendalam dan akan dibahas dalam paper ini adalah proses persepsi interpersonal. Para peneliti berusaha mencari tahu faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan bagaimana pengaruh-pengaruh persepsi pada kebijakan interpersonal.

## **B. PEMBAHASAN**

### **1. Persepsi Terhadap Individu (Karyawan)**

Manajer sering kali mendasarkan keputusan dan tindakan atas dasar persepsinya terhadap orang lain. Ilmuwan keprilaku secara sistematis telah dan sedang mempelajari proses persepsi tersebut. Walaupun sebagian besar pekerjaannya dilakukan dalam setting laboratorium, kesimpulannya memiliki relevansi dengan manajer. Pemahaman terhadap proses persepsi *interpersonal* adalah satu usaha mencoba menghindari kesalahan-kesalahan dalam kebijakan-kebijakan *interpersonal*. Dalam hubungannya dengan persepsi, maka yang pertama dibahas dalam paper ini adalah beberapa faktor sifat dasar dari proses *perceptual* yang meliputi *need and set*. Kedua, beberapa penelitian pada pembentukan kesan. Ketiga, karakteristik dari *perceiver* dan *perceived*. Keempat, pengaruh-pengaruh situasional dan organisasional pada persepsi. Terakhir, pengaruh-pengaruh persepsi pada kebijakan *interpersonal*.

### **2. Sifat Proses *Perceptual***

Sebenarnya faktor-faktor apa yang mempengaruhi persepsi seseorang? Untuk menjawab pertanyaan ini sebaiknya dimulai dengan mengesampingkan dahulu sifat *naive realism*, yang menyarankan bahwa persepsi kita semata-mata mengacu secara akurat pada *what is "out there"*. Ini penting karena sebenarnya di

samping faktor luar, faktor diri seseorang juga mempengaruhi persepsinya terhadap orang lain. Beberapa pertimbangan diidentifikasi Johnson (1944) yang dikutip oleh Zalkind dan Costello (1962) dari penelitiannya pada obyek persepsi dan menyarankan beberapa hal tentang mengapa *perceiver* tidak akurat dalam mempersepsikan orang lain.

**Pertama**, seseorang mungkin dipengaruhi oleh pertimbangannya bahwa dia mungkin tidak dapat untuk mengidentifikasi dan menjawab isyarat yang ada dibawah ambang kesadarannya. Misal, *judgment* ukuran suatu obyek mungkin dipengaruhi oleh warnanya walaupun *perceiver* mungkin tidak berkepentingan pada warna. **Kedua**, ketika diminta untuk membuat suatu *perceptual judgments* yang sulit, dia mungkin menangkap pada isyarat-isyarat yang tidak relevan untuk kemudian sampai pada suatu *judgment*. Misalnya, dalam mencoba untuk menaksir kejujuran, ditunjukkan bahwa tersenyum atau tidak tersenyumnya orang lain digunakan sebagai isyarat untuk menduga kejujurannya. **Ketiga**, dalam membuat gambaran atau pendapat-pendapat yang bersifat *intelektual*, dia mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor emosional – apa yang disukainya dipersepsikan benar. **Keempat**, dia akan memboboti kejadian *perceptual* dari sumber yang dihormati (atau disenangi) lebih berat dari pada yang datang dari sumber-sumber yang lain. **Terakhir**, dia mungkin tidak dapat mengidentifikasi semua faktor dengan mana pendapatnya didasarkan. Walaupun sepertinya dia tidak menyadari seberapa besar memboboti keputusannya atas dasar faktor-faktor tertentu.

Pertimbangan-pertimbangan ini bukan berarti menyatakan secara tidak langsung bahwa ketidak akuratan persepsi hanya merespon pada isyarat-isyarat *irrelevant* atau tidak kentara atau pada faktor-faktor emosional saja. Kita sering merasa bahwa dasar yang kita gunakan adalah obyektif dalam mempersepsikan, tetapi kita sepertinya juga cukup mempertimbangkan hal-hal yang kurang nyata dan kurang obyektif.

Sedangkan Cantril (1957) menggambarkan *perceiving* sebagai suatu “transaksi” antara *perceiver* dengan yang di persepsikan, suatu proses negosiasi yang mana produk akhir *perceptual* adalah suatu hasil dari kedua pengaruh yaitu antara *perceiver* dan karakteristik-karakteristik yang dipersepsikan.

Satu hal terpenting dari faktor-faktor subyektif yang mempengaruhi bagaimana mempersepsikan adalah suatu kumpulan (set) dalam diri *perceiver*. Suatu studi yang dilakukan oleh Kelly (1950) seperti dikutip dalam Zalkind dan Costellot (1962) mengilustrasikan poin tersebut. Dia menemukan bahwa mereka yang sebelumnya mengharapkan untuk menemui a 'warm' person, tidak hanya melakukan pertimbangan-pertimbangan yang berbeda tentang orang tersebut, tetapi juga berperilaku secara berbeda terhadapnya, dari pada mereka yang mengharapkan atau menyangka a "cold" person. Kenyataannya adalah bahwa mereka secara simultan mengobservasi orang yang sama dalam situasi yang sama juga.

### 3. Pembentukan Kesan dari Orang Lain

Seorang manajer sering kali dikonfrontir dengan tugas untuk menentukan suatu kesan terhadap orang lain – karyawan baru di depan mejanya, kunjungan anggota dari kantor pusat, atau seorang anggota yang belum bertemu secara pribadi sebelumnya. Nilai, kebutuhan, dan harapan yang dimiliki akan ikut berperan dalam kesan yang dibentuknya. Adakah faktor-faktor lain yang secara khusus ikut berperan dalam area kehidupan manajerial ini? Salah satu pengaruh yang nyata adalah penampilan fisik dari orang yang dipresepsikan.

Kadang secara kebetulan, selalu ada situasi-situasi *transistory* di mana seseorang harus menentukan kesan terhadap orang lain. Ini adalah kecenderungan mendasar untuk dengan serta-merta menyimpulkan dan membentuk kesan tanpa fakta yang memadai. Sialnya, seperti ditunjukkan Dailey (1952), justru ketika suatu kesan didasarkan pada data yang relevan dan penting, seperti halnya kesan tersebut justru tidak akurat. Terlalu sering dalam pembentukan kesan *perceiver* tidak mengetahui apa yang relevan, penting, atau prediktif terhadap perilaku ke depan. Penelitian Dailey selanjutnya mendukung kata klise bahwa, akurat atau tidak, kesan pertama adalah abadi.

Soskin (1953) dikutip dalam Zalkind dan Costellot (1962) menjabarkan empat keterbatasan pada kemampuan seseorang untuk menentukan kesan-kesan yang akurat terhadap orang lain. **Pertama**, kesan seperti menjadi tidak secara proporsional (artinya progresif) dipengaruhi oleh tipe situasi atau keadaan

sekeliling dimana kesan dibentuk dan dipengaruhi, dan terlalu sedikit (dipengaruhi) oleh orang yang dipresepsikan. Sehingga klub *plush luncheon* (makan siang mewah) dimana seseorang bertemu dengan seorang pria pertama kali akan mendominasi kesan dari pada pria itu sendiri. **Kedua**, walaupun kesan seringkali didasarkan pada sampel terbatas dari perilaku orang yang dipresepsikan, generalisasi yang dibuat oleh *perceiver* akan didasarkan pada sampel tersebut. **Ketiga**, situasi mungkin tidak menyediakan peluang yang cukup pada orang yang dipresepsikan untuk menunjukkan perilaku relevan pada sifat-sifat yang dimiliki dengan mana kesan dibentuk. Percakapan atau pertanyaan kebetulan, misalnya, memberikan sedikit peluang untuk mempertunjukkan kecerdasan atau karakteristik-karakteristik kerja, tetapi *perceiver* sering menggambarkan kesimpulan tentang hal-hal ini dari suatu wawancara saja. **Akhirnya**, Soskin setuju dengan Bruner dan Centril bahwa kesan dari orang yang dipresepsikan mungkin disimpangkan (di distorsi) oleh beberapa reaksi individual yang tinggi dari *perceiver*.

Tetapi kesukaran tersembunyi (*pitfalls*) belum semuanya terungkap; adalah mungkin untuk mengidentifikasi beberapa pengaruh-pengaruh yang menyimpangkan proses pembentukan kesan. Penelitian telah membawa pada fokus yang jelas beberapa kesalahan-kesalahan khas, lebih penting lagi menjadi *stereotyping*, *halo effect*, *projection*, dan *perceptual defence*.

#### 4. Stereotyping

Kata *stereotyping* pertama digunakan oleh Walter Lippmann tahun 1922 untuk menggambarkan bias dalam mempersepsikan orang. Istilah tersebut digunakan untuk menggambarkan pendapat-pendapat yang dibuat tentang seseorang atas dasar keanggotaan kelompok etnis mereka. *Stereotyping* juga mempengaruhi pendapat-pendapat dalam banyak area *interpersonal relations* lainnya. Pada akhirnya *Stereotypes* juga berkembang pada banyak tipe-tipe kelompok, dan membantu prasangka kita dalam mempersepsikan tentang anggota-anggotanya. Contoh *stereotypes* kelompok yang didasarkan pada pengidentifikasian etnis adalah *bankers*, *supervisors*, anggota serikat, orang-orang

miskin, orang-orang kaya, dan manajer. Banyak kualitas-kualitas yang belum diteliti kebenarannya (terverifikasi) ditetapkan orang sebagai sebab utama hanya dikarenakan keanggotaan kelompok dari orang tersebut.

Satu aspek sulitnya menghilangkan *stereotypes* adalah bahwa *stereotypes* terjadi begitu luasnya. Menemukan *stereotypes* yang sama secara luas tidaklah seharusnya seseorang menganggapnya memiliki akurasi, karena hal yang obyektif belum tentu *valid*. Artinya hal ini mungkin hanya diartikan bahwa banyak orang melakukan kesalahan yang sama. Bruner dan Perlemutter (1957) dalam Zalkind dan Costellot (1962) menemukan bahwa ada suatu *stereotype* internasional pada orang-orang bisnis dan pengajar. Mereka mengidentifikasi bahwa semakin luas pengalaman seseorang dengan ragam anggota dari suatu kelompok, semakin sedikit keanggotaannya dalam suatu kelompok akan mempengaruhi kesan yang terbentuk.

##### **5. Halo effect**

Istilah *Halo Effect* pertama digunakan 1920 untuk menggambarkan suatu proses di mana kesan umum apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan digunakan oleh wasit (*judges*) untuk mengevaluasi beberapa sifat spesifik. 'Halo' dalam beberapa kasus, digambarkan sebagai suatu layar yang menahan *perceiver* terhadap sifat sebenarnya yang terlihat yang sedang dalam pendugaannya. *Halo* ini mendapat perhatian paling besar karena efeknya dalam pemerinkatan kinerja karyawan. Dalam situasi *rating*, supervisor mungkin memegang satu sifat (bawahan), baik itu sifat baik atau buruk, dan menggunakannya sebagai basis pendapatnya terhadap semua sifat bawahan yang dinilai. Contoh, catatan kehadiran yang tinggi menyebabkan *judgements* tentang produktifitas yang tinggi, kualitas kerjanya tinggi, dan sebagainya. Satu studi pada tentara AS menunjukkan bahwa perwira-perwira yang disukai akan dianggap lebih cerdas dari pada mereka yang tidak disukai, walaupun mereka memiliki skor yang sama dalam tes intelegensi (Zalkind dan Costellot, 1962).

Halo efek dibahas disini karena berpengaruh umum pada pembentukan kesan. Bruner dan Taquiri (1954) dalam Zalkind dan Costellot (1962) menyarankan bahwa tampaknya halo efek menjadi sangat ekstrim ketika kita

membentuk kesan tentang suatu sifat dimana isyarat yang tersedia sangat sedikit dari perilaku individu yang dinilai, ketika sifat-sifat tersebut memiliki moral tambahan (ada satu sifat yang sangat menonjol), atau ketika *perceiver* harus menilai sifat-sifat dimana dia memiliki sedikit pengalaman. Kesimpulan lain disarankan oleh Symonds (1952) dalam Zalkind dan Costello (1962) bahwa halo efek semakin terjadi ketika ada pengenalan atau persahabatan antara *perceiver* dengan yang dipersepsikan.

Ahli psikologi mencatat suatu kecenderungan dalam *perceiver* untuk menghubungkan persepsinya dengan sifat-sifat tertentu. Mereka mencontohkan, bahwa ketika seseorang agresif dia juga akan memiliki tenaga yang tinggi atau ketika seseorang “hangat” dia juga akan bermurah hati dan memiliki *sense of humor* yang baik. Mengetahui bahwa seseorang cerdas, ahli, murah hati, tekun, berpengalaman, berhati-hati, dan hangat memandu suatu kelompok untuk menduga bahwa dia juga bijak, humoris, baik/murah, dan imajinatif. Ketika “hangat” digantikan dengan “dingin” suatu kesan berbeda yang radikal akan terbentuk. Dalam pengevaluasian efek dari *halo* pada penyimpangan *perceptual*, Zalkind dan Costello (1962) lebih suka setuju pada pendapat Wishner (1960) yang menunjukkan bahwa sifat-sifat yang saling berhubungan lebih tinggi dari pada sifat-sifat lainnya seperti halnya lebih memandu pada suatu halo efek dari pada sifat-sifat yang tidak berhubungan.

## **6. Projection**

Suatu mekanisme bertahan yang ada pada seseorang adalah *projection*, dimana seseorang melepas perasaan bersalah atau gagal dengan menyalahkan pada orang lain (mencari kambing hitam). Bertahun-tahun mekanisme proyeksi diartikan dalam banyak makna. Penggunaan kata dari istilah ini pada mekanisme pertahanan diri seseorang dari perasaan-perasaan yang tidak dapat diterima, akhirnya ada kecenderungan pemakaian yang lebih meluas, artinya menganggap atau mengatributkan karakteristik-karakteristik yang dimiliki seseorang pada orang lain. Mekanisme proyeksi mendapat perhatian di sini karena pengaruhnya terhadap proses *perceptual*. Penelitian kemudian menyarankan bahwa persepsi kita mungkin disimpangkan oleh emosi-emosi pengalaman kita atau sifat-sifat



yang kita miliki. Misalnya dalam *setting* administrative, manajer ditakutkan oleh adanya rumor perubahan organisasional mungkin tidak hanya mengangap orang lain lebih ditakutkan dari dirinya, tetapi juga mengambil kebijakan politik yang lebih menakutkan dari pada ketakutan mereka sendiri.

### 7. *Perceptual defense*

Pengaruh penyimpangan lainnya, dinamakan *perceptual defense*, juga ditunjukkan oleh Haire dan Grunes (1958) dalam Zalkind dan Costellot (1962) menjadi sumber terjadinya kesalahan persepsi. Dalam penelitiannya, mereka menanyakan, “Apakah kita menaruh kerai/penghadang untuk mempertahankan diri kita dari penampakan kejadian-kejadian yang mungkin akan mengganggu kita?” Konsep *perceptual defense* menawarkan penjelasan yang baik dari penyimpangan *perceptual* pada pekerjaan dan menunjukkan bahwa ketika dikonfrontir dengan suatu fakta inkonsisten dengan suatu *stereotype* yang dilakukan oleh seseorang, *perceiver* dapat mengubah data dengan berbagai cara untuk mengeliminir inkonsistensi tersebut. Sehingga, dengan pem-persepsi-an yang tidak tepat dia mempertahankan dirinya dari melakukan *stereotype*. Jadi *perceiver* mengubah data asli yang tidak sesuai dengan persepsinya, sehingga dia menganggap tidak melakukan *stereotype*, tetapi (sebenarnya) yang dilakukan juga suatu kesalahan yang dinamakan *perceptual defence*.

### 8. Karakteristik Perceiver dan Yang Dipersepsikan

#### *Perceiver*

Ada beberapa kesimpulan yang bisa didapatkan dari penelitian-penelitian mengenai karakteristik *perceiver*. **Pertama**, adanya pengetahuan terhadap diri sendiri mempermudah melihat orang lain secara tepat. Norman (1953) dalam Zalkind dan Costellot (1962) menunjukkan bahwa ketika seseorang tahu/sadar akan karakteristik personal yang dimilikinya maka akan ada kesalahan yang lebih sedikit ketika mempersepsikan orang lain. **Kedua**, karakteristik yang dimiliki seseorang mempengaruhi karakteristik bagaimana dia melihat orang lain. Sehingga sifat-sifat yang penting dan dimiliki oleh *perceiver* akan digunakan (sebagai pembanding) secara lebih ketika dia membentuk kesan dari orang lain. **Ketiga**, orang yang mau menerima dirinya sendiri sepertinya lebih bisa untuk

melihat aspek-aspek yang menyenangkan dari orang lain. Jika *perceiver* menerima dirinya apa adanya, dia akan melebarkan *range* pandangannya terhadap orang lain; dia dapat melihat mereka dan nampaknya tidak akan terlalu negatif dan kritis. **Keempat**, ketepatan dalam mempersepsikan orang lain bukanlah keahlian tunggal. Ada banyak variasi penemuan (kesan). *Perceiver* cenderung untuk mengintepretasikan perasaan orang lain tentang dirinya dalam konteks perasaannya terhadap mereka. Kemampuan seseorang untuk mempersepsikan orang lain secara akurat mungkin tergantung bagaimana kepekaan seseorang untuk membedakan orang-orang dan juga dengan norma-norma (faktor ekstern seseorang) dalam mempersepsikan mereka.

### **Yang Dipersepsikan**

Dilihat dari orang yang dipersepsikan, maka ada beberapa hal spesifik yang bisa mempengaruhi suatu *perceptual process*. **Pertama**, status orang yang dipersepsikan adalah variabel yang mempengaruhi penilaian tentang perilakunya. Thibaut dan Riecken (1955) dalam Zalkind dan Costello (1962) menunjukkan bahwa walaupun dua orang berperilaku pada *fashion* yang identik, perbedaan status antara mereka menyebabkan *perceiver* akan menetapkan secara berbeda perilaku *fashion* mereka tersebut. Dihubungkan dengan co-operativeness, orang berstatus tinggi dianggap menginginkan co-operative sedang orang berstatus rendah memiliki co-operative.

**Kedua**, adalah *the visibility of the traits*. Dapat tidaknya sifat-sifat yang dinilai bisa terlihat juga merupakan variabel penting yang mempengaruhi keakuratan persepsi. Visibility akan tergantung, misalnya, pada seberapa bebas seseorang akan mengeskpresikan sifat-sifat yang dimilikinya. Contohnya adalah kita akan lebih akurat dalam menilai orang yang suka dengan kita dibandingkan dengan orang lain yang tidak suka dengan kita.

### **Pengaruh-Pengaruh Situasional pada Persepsi**

Keseluruhan proses persepsi *interpersonal*, atau setidaknya sebagian, merupakan fungsi dari konteks kelompok (*group*) atau *interpersonal* di mana persepsi terjadi. Adalah mungkin untuk mengidentifikasi beberapa karakteristik iklim *interpersonal* yang memiliki efek langsung pada akurasi

*perceptual* di mana karakteristik-karakteristik tersebut bisa diketahui dan bahkan dikendalikan dalam *setting* administratif. Bieri (1953) dalam Zalkind dan Costellot (1962) menyarankan bahwa ketika orang diberi kesempatan untuk berinteraksi dalam situasi yang bersahabat, mereka cenderung untuk melihat yang lainnya tidak jauh berbeda dengannya dan sebaliknya.

Karakteristik konteks sosial juga mungkin mempengaruhi persepsi. Ketika suatu komite beranggotakan orang-orang menyenangkan yang bersedia untuk bekerja pada kelompok yang sama, persepsi mereka akan perilaku *goal-oriented* teman-teman sesama anggota organisasi akan lebih akurat. Jangan tempatkan mereka yang mempunyai sejarah perselisihan di tempat yang sama. Jika mereka ditempatkan pada komite yang sama, maka harus dibantu untuk melihat orang lain juga bekerja pada tujuan yang sama. Bisa juga persepsi kita akan memandang orang baru memiliki pengetahuan yang lebih baik dari pada teman yang sudah lama kita tahu latar belakangnya.

#### **Pengaruh-Pengaruh Perceptual Pada *Interpersonal Adjustments***

Pendapat *common-sense* menyarankan bahwa dengan memiliki kemampuan menilai orang lain secara akurat maka akan memfasilitasi *interpersonal adjustments* secara efektif dan halus. Bagaimanapun, hubungan antara persepsi dan perilaku yang mengikutinya (*consequent behavior*) masih memerlukan suatu analisis langsung. Dua aspek mungkin teridentifikasi: (1) efek ketepatan persepsi pada perilaku yang mengikutinya (*consequent behavior*) dan (2) efek jangka waktu hubungan dan kesempatan untuk melihat isyarat-isyarat tambahan dari yang dipersepsikan.

Adakah hubungan antara akurasi dari persepsi sosial dan *adjustments* pada orang lain? Berdasarkan penelitian jawabannya bisa ya dan bisa tidak. Steiner (1955) dalam Zalkind dan Costellot (1962) dalam menjelaskan bahwa akurasi mungkin memiliki efek pada interaksi dalam kondisi-kondisi: ketika orang yang berinteraksi termotivasi untuk bekerja sama, ketika perilaku yang dipersepsikan secara akurat relevan pada aktivitas orang lain yang dipersepsikan, dan ketika anggota-anggota bebas untuk mengubah perilakunya berdasarkan persepsi mereka.

Dalam hubungan yang lebih lama antara *perceiver* dengan orang yang dipersepsikan maka penilaian yang lebih obyektif mungkin akan dihasilkan seiring dengan meningkatnya interaksi yang menghasilkan berbagai isyarat-isyarat atau fakta tambahan untuk suatu *judgment*. Dalam suatu studi tentang proses pertemanan, Newcomb (1961) dalam Zalkind dan Costello (1962) menunjukkan bahwa pada awal persepsi, sifat-sifat yang menyenangkan menyebabkan sesuatu yang menarik pada orang yang dipersepsikan, tetapi setelah periode empat bulan isyarat-isyarat sifat menyenangkan yang ditunjukkan pada awal periode menjadi kurang berpengaruh lagi.

### C. PENUTUP

Manajemen yang efektif mensyaratkan para manajer untuk mengenali dan memahami perbedaan perilaku individu dalam organisasi karena perilaku individu akan menentukan hasil yang akan dicapai. Banyak variabel yang mempengaruhi perilaku individu, khususnya variabel psikologi seperti persepsi. Persepsi adalah salah satu sub bahasan disiplin ilmu psikologi dan kaitannya sangat erat terhadap disiplin perilaku organisasional. Dengan memahami apa itu persepsi dan kesalahan-kesalahan selama proses *perceptual* yang seringkali terjadi, maka diharapkan seorang *perceiver* akan lebih hati-hati dan obyektif dalam mempersepsikan orang lain.

Ada dua saran untuk meningkatkan peluang lebih efektif tindakan para manajer dalam proses mempersepsikan bawahannya. **Pertama**, bahwa manajer perlu terus-menerus menyadari lika-liku proses *perceptual* dan karenanya harus berhati-hati agar tidak salah dalam pembuatan *judgment*, harus dicari dahulu fakta-fakta yang reliable sebelum persepsi ditentukan. **Kedua**, berawal dari saran pertama: meningkatnya akurasi persepsi diri seseorang dapat memungkinkan fleksibilitas untuk mencari fakta-fakta dan untuk mengubah persepsi ketika fakta-fakta tambahan tersedia. Tetapi harus diperhatikan juga bahwa semua usaha tersebut belum tentu dapat meningkatkan ketepatan *perceptual*. Juga, belum ada keyakinan bahwa pelatihan untuk mengakuratkan *perceptual* seseorang pada

orang lain adalah solusi yang terbaik yang akan membawa pada tingkat akurasi tertentu. Tetapi bukan berarti pelatihan-pelatihan tersebut diabaikan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Cantril, H., 1957, Perception and Interpersonal Relation, American Journal of Psychiatry, Vol. 114, p. 119-26
- Gibson, L.J., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H., 1985, *Organizations*, 5<sup>th</sup> ed, Business Publications, Inc.
- Greenberg, J., Baron, R.A., 2003. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8<sup>th</sup> ed. (International Edition), Singapore: Prentice Hall, International, Inc.
- Zalkind, S. Sheldon and Costello, W. Timothy, in D. Buchanan and A. Huczynski, 1997 "Perception: Some recent research and Implications for Administration, *Organizational Behavior: Integrated readings*, Prentice Hall p 33-34.