

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dr. Agus Prastyawan, M.Si
Yuni Lestari, S.AP, M.AP



Penerbit
Unesa University Press

DENGAMBILAN KEPUTUSAN

Diterbitkan Oleh

UNESA UNIVERSITY PRESS

Anggota IKAPI No. 060/JTI/97

Anggota APPTI No. 133/KTA/APPTI/X/2015

Kampus Unesa Ketintang

Gedung C-15 Surabaya

Telp. 031 – 8288598; 8280009 ext. 109

Fax. 031 – 8288598

Email : unipress@unesa.ac.id

unipressunesa@gmail.com

viii,157 hal., Illus, 15,5 x 23

ISBN : 978-602-449-464-3

copyright © 2020 Unesa University Press

All right reserved

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apapun baik cetak, fotoprint, microfilm, dan sebagainya, tanpa izin tertulis dari penerbit

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku pengambilan keputusan. Melalui Buku Ajar ini, diharapkan dapat menjadi bekal tambahan bagi mahasiswa guna memperluas khasanah ilmu pengetahuan, serta mengembangkan kreativitas dan mempertajam tingkat analisa mahasiswa dalam di bidang kepemimpinan.

Buku Ajar pengambilan keputusan ini berisikan muatan tentang latar belakang suatu keputusan yang harus diambil, konsep-konsep pembuatan keputusan manajemen perusahaan dimulai dari sifat dan wujud proses pengambilan keputusan, gambaran situasi keputusan dan proses pengambilan keputusan. Pembahasan dimulai dengan definisi Ilmu dan seni pengambilan keputusan, kemudian membahas pengambilan keputusan dalam berbagai kondisi. Selanjutnya membahas manajemen keputusan resiko, model-model pengambilan keputusan, teknik-teknik pengambilan keputusan yang efektif, kepemimpinan dan manajemen keputusan, motivasi dan manajemen pengambilan keputusan, manajemen konflik dan pengambilan keputusan, pertimbangan etika dalam pengambilan keputusan serta yang terakhir membahas pengambilan keputusan kelompok dan kepemimpinan.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pimpinan pada jajaran Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum Universitas Negeri Surabaya selaku penyalur dana dalam penelitian penyusunan buku ajar tahun 2019. Ucapan terima kasih yang tak terhingga juga penulis haturkan kepada validator Dr.Prasetyo Isbandono, M.Si serta semua pihak-pihak yang turut membantu dalam menyelesaikan buku ajar pengambilan keputusan ini.

Surabaya, November 2019

DAFTAR ISI

Prakata	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	xi
Bab I Ilmu Dan Seni Pengambilan Keputusan	1
1.1. Pengambilan Keputusan Sebagai Sebuah Ilmu dan Seni	1
1.2. Definisi Keputusan.....	3
1.3. Relasi Antara Pengambilan Keputusan Dengan Pencapaian Tujuan	4
1.4. Tahap-tahap Pengambilan Keputusan	5
1.5. Tipe-tipe Keputusan.....	6
1.6. Proses Pengambilan Keputusan	9
1.7. Perubahan dalam Keputusan.....	13
1.8. Kualitas Keputusan	13
Bab II Pengambilan Keputusan Dalam Berbagai Kondisi	15
2.1. Definisi Kondisi	15
2.2. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Pasti	16
2.3. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Tidak Pasti	17
2.4. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Tidak Pasti	17
Bab III Manajemen Keputusan Resiko	22
3.1. Definisi Resiko	23
3.2. Manajemen Resiko Keputusan	23
3.3. Manfaat Manajemen Resiko	24
3.4. Tahap-tahap dalam Melaksanakan Manajemen Resiko	25
3.5. Tipe Resiko	27
3.6. <i>Systematic Risk, Unsystematic Risk</i> dan <i>Total Risk</i>	28
3.7. Mengelola Resiko	29
3.8. Alternatif-alternatif Keputusan dalam Menghindari Resiko	30
3.9. Keputusan Komisaris Perusahaan dalam Menyelesaikan Resiko	30
3.10. Tanggung Jawab Bersana Dewan Komisaris dan Direksi.....	32
3.11. Manajemen Perusahaan dan Manajemen Resiko	33
3.12. Target Deviden yang Maksimal dan Manajemen Resiko.....	35

Bab IV Model-Model Pengambilan Keputusan	37
4.1. Model Pengambilan Keputusan.....	37
4.2. Model Pengambilan Keputusan Menurut Dua Pandangan	38
4.3. Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pandangan Rasionalitas	40
4.4. Model-model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pandangan Rasionalitas yang Dibatasi	44
4.5. Model Pengambilan Keputusan yang Tidak Terstruktur	47
 Bab V Tehnik-Tehnik Pengambilan Keputusan Yang Efektif	 50
5.1. Pengertian Dasar Tentang Tehnik-tehnik Pengambilan Keputusan yang Efektif	50
5.2. Analisis Diagram Pareto (<i>Pareto Analysis</i>).....	52
5.3. Analisis Perbandingan Sepasang (<i>Paired Comparison Analysis</i>). ..	55
5.4. Analisis Jaringan (<i>Grid Analisis</i>).....	60
5.5. Tehnik Implikasi Plus-Minus (<i>Plus-Minus Implications, PMI</i>)....	63
5.6. Analisis Kekuatan Lapangan (<i>Force Field Analysis</i>).....	66
5.7. Analisis Biaya dan Manfaat (<i>Cost/ Benefit Analysis</i>)	70
 Bab VI Kepemimpinan Dan Manajemen Keputusan.....	 74
6.1. Definisi kepemimpinan	74
6.2. Pemimpin dan Kepemimpinan	75
6.3. Ciri-ciri Pemimpin	78
6.4. Nilai-nilai Kepemimpinan	79
6.5. Pemimpin dan Power	80
6.6. Kepemimpinan dan Perilaku	81
6.7. Kepemimpinan dan Manajemen Pengambilan Keputusan.....	82
6.8. Tipe Pemimpin dan Manajemen Pengambilan Keputusan	85
6.9. Hubungan Pemimpin dan Karyawan dalam Prespektif Manajemen Keputusan	87
6.10. Solusi dalam Menyelesaikan Masalah dalam Bidang Kepemimpinan	91
 Bab VII Motivasi Dan Manajemen Pengambilan Keputusan.....	 93
7.1. Defisini Motivasi.....	93
7.2. Bentuk-bentuk Motivasi dan Unsur Penggeraknya	94
7.3 Motivasi dan Kepemimpinan	96
7.4. Solusi-solusi dalam Mengatasi Masalah di Bidang Motivasi	98
7.5. Motivasi dan Produktifitas	99

Bab VIII Manajemen Konflik Dan Pengambilan Keputusan.....	103
8.1. Definisi Konflik	103
8.2. Sebab-sebab Timbulnya Konflik	105
8.3. Jenis-jenis Konflik	107
8.4. Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Konflik	109
8.5. Konflik, Motivasi dan Manajemen Keputusan	112
8.6. Solusi dalam Menyelesaikan Konflik	113
Bab IX Pertimbangan Etika Dalam Pengambilan Keputusan	118
9.1. Pertimbangan Etika dan Tanggung-jawab Sosial.....	118
9.2. Pertimbangan Etika dan Perilaku Organisasi	120
9.3. Kriteria Etika dalam Pengambila Keputusan	125
9.4. Pertimbangan Etika	130
Bab X Pengambilan Keputusan Kelompok Dan Kepemimpinan	133
10.1. Pengambilan Keputusan Kelompok.....	133
10.2. Pentingnya Pengambilan Keputusan Kelompok	137
10.3. Metode Pengambilan keputusan Kelompok.....	139
10.4. Tehnik-tehnik Pengambilan Keputusan Kelompok	142
10.5. Fungsi dan Gaya Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan Kelompok	150
DAFTAR PUSTAKA	157

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 Perbandingan Tipe Keputusan	8
Tabel 1.2. Dua Pandangan Mengenai Proses Pengambilan Keputusan .	11
Tabel 2.1. Berbagai Sumber Informasi Untuk Manajemen	18
Tabel 4.1. Langkah Pengambilan Keputusan	41
Tabel 5.1. Awal <i>Paired comparison Analysis</i>	57
Tabel 5.2 <i>Paired comparison Analysis</i> Yang Terisi	58
Tabel 5.3. Awal <i>Grid Analysis</i>	62
Tabel 5.4 Nilai Pilihan	62
Tabel 5.5 Penentuan Letak Kantor di Pusat Kota Berdasarkan PMI	65
Tabel 5.6. Perubahan Kekuatan dan Total Nilai.....	69
Tabel 6.1 Keputusan dalam Fungsi Manajemen	83
Tabel 8.1 Pandangan lama dan Baru Tentang Konflik.....	109
Tabel 8.2. Tehnik Manajemen Konflik	115

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1 Proses Pengambilan Keputusan	10
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Manajemen Resiko	31
Gambar 3.2. Jenis Stakeholder	34
Gambar 4.1. Proses Pendefinisian Masalah	42
Gambar 4.2. Perbedaan Model Rasional dengan Model Rasioanl yang Dibatasi	45
Gambar 4.3. Langkah-langkah Pengambilan Keputusan Dalam Model Rasional yang Dibatasi	46
Gambar 5.1. <i>Force Field Analysis untuk Penerapan Peralatan Baru</i>	67
Gambar 6.1 Keseimbangan Fungsi Manajemen	83
Gambar 6.2 Job Design Continuum	89
Gambar 9.1. Ruang Lingkup Pertimbangan Etika dalam Pengambilan Keputusan.....	121
Gambar 9.2. Model Perilaku Beretika.....	122

BAB I

ILMU DAN SENI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa/i mampu memahami dengan baik tentang :

1. Pengertian pengambilan keputusan sebagai sebuah seni dan ilmu
2. Pengertian keputusan dan pentingnya memahami keputusan
3. Tahap-tahap pengambilan keputusan dan prosesnya.
4. Pengambilan keputusan dalam berbagai kondisi
5. Perubahan dalam pengambilan keputusan dan penyebab perubahan itu bisa terjadi

1.1. Pengambilan Keputusan Sebagai Sebuah Ilmu dan Seni

Manusia adalah makhluk pembuat dan pengambil keputusan (*decision-making man*), penentu atas sebuah pilihan dari sejumlah pilihan. Pengambilan keputusan terjadi setiap saat sepanjang hidup manusia. Kehidupan manusia adalah sebuah kehidupan yang selalu diisi oleh peristiwa pengambilan keputusan, namun kebanyakan dari manusia tidak pernah tahu akan konsekuensi dari suatu keputusan yang diambil.

Pengambilan keputusan disebut sebagai seni karena sebagian kegiatan tersebut selalu dihadapkan pada sejumlah peristiwa yang memiliki karakteristik kenunikan tersendiri. Pengambilan keputusan yang merupakan seni selalu terikat pada tujuan yang hendak dicapai,

jenis masalah yang dihadapi, serta faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi. Setiap keputusan yang muncul atas pandangan Pengambilan keputusan sebagai sebuah seni akan memiliki “cita rasa dan nuansa” yang berbeda-beda (Dermawan, 2016).

Perbedaan tersebut dapat muncul semenjak pembuat keputusan memiliki perbedaan dalam beragam hal seperti : kecerdasan, kerangka berpikir, tingkat preferensi atas masalah serta persepsi. Selain itu pengambilan keputusan sebagai seni juga dipengaruhi oleh perbedaan beragam faktor lingkungan internal organisasi seperti : budaya dan struktur organisasi, gaya kepemimpinan atasan dan sistem komunikasi dalam organisasi. Perbedaan-perbedaan tersebut selalu mempengaruhi keputusan yang akan diambil. Oleh karenanya pengambilan keputusan sebagai sebuah seni tidak dapat dipelajari karena adanya perbedaan yang unik.

Pengambilan keputusan merupakan ilmu dikarenakan aktifitas tersebut memiliki sejumlah cara, metode atau pendekatan tertentu yang bersifat sistematis, teratur dan terarah. Pendekatan atau langkah-langkah pengambilan keputusan dikatakan sistematis karena terdapatnya sejumlah prosedur yang jelas dalam menjawab suatu masalah. Kejelasan langkah tersebut menjadikan pengambilan keputusan bersifat teratur dan terarah, yang berarti aktivitas tersebut selalu diarahkan untuk menghasilkan solusi serta tindakan yang tegas bagi pencapaian tujuan.

Ilmu pengambilan keputusan didasarkan atas penerapan gaya pemikiran yang dianut oleh seseorang dan persepsinya atas lingkungan dan masalah. Paradigma pengambilan keputusan yang dianut pada saat

ini adalah pengambilan keputusan merupakan ilmu yang menerapkan sejumlah pendekatan penelitian ilmiah dalam bentuk teknik-teknik pengambilan keputusan atas dasar perhitungan matematis atau statistik. Pengambilan keputusan sebagai ilmu juga menandakan bahwa kajian tersebut dapat dipelajari oleh siapapun dan pendekatannya, teknik/metodenya dapat diterapkan oleh mereka yang mempelajarinya.

Ilmu dan seni pengambilan keputusan pada akhirnya bertujuan untuk memudahkan manusia dalam menentukan keputusan terbaiknya. Dimana keputusan yang diambil akan mempengaruhi cara pencapaian tujuan yang hendak diraih. Dari sejumlah pandangan tersebut diatas definisi tentang pengambilan keputusan dapat dinyatakan sebagai ilmu dan seni pemilihan alternatif solusi atau alternatif tindakan dari sejumlah alternatif solusi dan tindakan yang tersedia guna menyelesaikan masalah.

1.2. Definisi Keputusan

Keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi (Fahmi, 2013). Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, begitu besarnya pengaruh yang akan terjadi jika seandainya rekomendasi yang dihasilkan tersebut terdapat kekeliruan atau adanya kesalahan-kesalahan yang tersembunyi karena faktor ketidakhati-hatian dalam melakukan pengkajian masalah.

1.3. Relasi Antara Pengambilan Keputusan Dengan Pencapaian Tujuan

Setiap manusia memiliki tujuan yang hendak diraih. Tujuan tersebut dapat diraih secara individu atau melalui kelompok. Organisasi merupakan wadah atau alat yang digunakan oleh manusia untuk mengkoordinasikan seluruh tindakan mereka dengan tujuan saling berinteraksi untuk mencapai sejumlah tujuan yang sama. Pencapaian tujuan merupakan konsep yang dikaitkan dengan masa depan, artinya tujuan yang hendak dicapai oleh seseorang atau organisasi merupakan sesuatu yang hendak diraih. Untuk meraih tujuan tersebut kita dihadapkan pada kelangkaan (*scarcity*) sumber daya.

Kelangkaan menjadi salah satu faktor penghambat bagi seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Selain kelangkaan, konsep lain yang merupakan hambatan bagi pencapaian tujuan adalah konsep tentang ketidak-pastian (*uncertainty*). Masa depan diisi dengan ketidak-pastian, dimana memunculkan dua peluang kondisi yang akan muncul. Kondisi pertama menghasilkan keuntungan, dengan asumsi : manusia dapat melakukan peramalan atas apa yang akan terjadi pada masa depan dengan tepat.

Kondisi kedua menghasilkan kerugian atau resiko (*risk*), resiko dikatakan sebagai kesenjangan antara hasil yang diharapkan dengan kenyataan atau hasil yang terealisasi. Konsep-konsep utama dalam kajian manajemen ini dilandaskan atas ketersediaan informasi tentang peristiwa masa depan. Ketidak-pastian dan peluang terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan mendorong kita untuk mencari, mengumpulkan dan mengolah

informasi menjadi data yang dapat dipakai sebagai panduan dalam menentukan keputusan.

Kesulitan dalam mewujudkan kesesuaian tentang hasil yang mungkin terjadi dengan kenyataan mendorong kita menetapkan proses pengambilan keputusan secara cerdas. Dimana proses tersebut dibantu oleh sejumlah teknik analisis penentuan alternatif solusi. Proses pengambilan keputusan menunjukkan langkah sistematis tentang pencarian jawaban atas pertanyaan : apa masalah yang dihadapi, mengapa masalah penting untuk diselesaikan dan bagaimana cara menyelesaikan masalah ? Ketiga pertanyaan ini selalu muncul dalam pencapaian tujuan organisasi. Seluruh alat, metode, konsep dan teori yang dibangun dalam kajian manajemen dipakai untuk menjawab pertanyaan tersebut.

1.4. Tahap-tahap Pengambilan Keputusan

Guna memudahkan pengambilan keputusan maka perlu dibuat tahap-tahap yang bisa mendorong kepada terciptanya keputusan yang diinginkan. Adapun tahap-tahap tersebut adalah :

- a) Mendefinisikan masalah tersebut secara jelas dan gamblang atau mudah dimengerti
- b) Membuat daftar masalah yang akan dimunculkan dan menyusunnya secara prioritas dengan maksud agar adanya sistematika yang lebih terarah dan terkendali
- c) Melakukan identifikasi dari setiap masalah tersebut dengan tujuan untuk lebih memberikan gambaran secara lebih tajam dan terarah secara lebih spesifik

- d) Memetakan setiap masalah tersebut berdasarkan kelompoknya masing-masing yang kemudian selanjutnya dibarengi dengan menggunakan model atau alat uji yang akan dipakai
- e) Memastikan kembali bahwa alat uji yang dipergunakan tersebut telah sesuai dengan prinsip-prinsip dan kaidah-kaidah yang berlaku pada umumnya.

Di sisi lain Simon (dalam Fahmi, 2013) mengatakan, pengambilan keputusan berlangsung melalui empat tahap, yaitu :

1. *Intelligence*
2. *Design*
3. *Choice* dan
4. Implementasi

Intelligence adalah proses pengumpulan informasi yang bertujuan mengidentifikasi permasalahan. *Design* adalah tahap perancangan solusi terhadap masalah. Biasanya pada tahap ini dikaji berbagai macam alternatif pemecahan masalah. *Choice* adalah tahap mengkaji kelebihan dan kekurangan dari berbagai macam alternatif yang ada dan memilih yang terbaik. Implementasi adalah tahap pengambilan keputusan dan melaksanakannya.

1.5. Tipe-tipe Keputusan

Teori pengambilan keputusan diklasifikasikan menjadi keputusan terprogram dan tidak terprogram, setiap keputusan tersebut memiliki perbedaannya masing-masing, yaitu :

1.5.1 Keputusan Terprogram

Dianggap suatu keputusan yang dijalankan secara rutin saja, tanpa ada persoalan-persoalan yang bersifat krusial. Karena setiap pengambilan keputusan yang dilakukan hanya berusaha membuat pekerjaan yang terkerjakan berlangsung secara baik dan stabil. Keputusan terprogram mampu diselesaikan ditingkat lini paling rendah tanpa harus membutuhkan masukan dari pihak *middle* dan *top management*. Jika dibutuhkan keterlibatan *middle management* hanya pada pelurusan beberapa bagian teknis. Contoh keputusan yang terprogram adalah pekerjaan yang dilaksanakan dengan rancangan SOP (*standard operation procedure*) yang sudah dibuat sedemikian rupa.

Pada dasarnya suatu keputusan yang terprogram akan dapat terlaksana dengan baik jika memenuhi beberapa syarat, yaitu :

- a) Memiliki sumber daya manusia yang memenuhi syarat sesuai standar yang diinginkan.
- b) Sumber informasi baik yang bersifat kualitatif dan kuantitatif lengkap tersedia, serta informasi yang diterima adalah dapat dipercaya.
- c) Pihak organisasi menjamin dari segi ketersediaan dana selama keputusan yang terprogram tersebut dilaksanakan
- d) Aturan dan kondisi eksternal organisasi mendukung terlaksananya keputusan terprogram ini hingga tuntas. Seperti peraturan dan berbagai ketentuan lainnya tidak ikut menghalangi, bahkan sebaliknya turut mendukung

1.5.2 Keputusan yang tidak terprogram

Keputusan yang diambil dalam usaha memecahkan masalah-masalah baru yang belum pernah dialami sebelumnya, tidak bersifat pengulangan, tidak terstruktur dan sukar mengenali bentuk, hakikat dan dampaknya (Siagian dalam Fahmi, 2013). Karena itu Griffin mendefinisikan keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang secara relatif tidak terstruktur dan muncul lebih jarang daripada suatu keputusan terprogram. Pengambilan keputusan ini lebih bersifat rumit dan membutuhkan kompetensi khusus untuk menyelesaikannya, seperti top management dan para konsultan dengan tingkat skill yang tinggi. Contohnya : penyelesaian kasus unjuk rasa.

Kedua tipe pengambilan keputusan tersebut diringkas dalam tabel 1.1 di bawah ini yang menggambarkan tentang perbandingan kategorisasi pengambilan keputusan yang dimulai dari karakteristik sampai pada nilai keputusannya.

Tabel 1.1
Perbandingan Tipe Keputusan

No.	Perbandingan	Terstruktur	Tidak Terstruktur
1.	Karakteristik	Rutinitas, berulang-ulang	Baru, tidak berulang, jarang terjadi
2.	Korelasi antar variabel	Terlihat jelas	Sulit dicari hubungan
3.	Kehadiran SOP	Selalu ada	Jarang ada
4.	Teknik pengambilan keputusan	Kebiasaan, tradisi, rutinitas	Kreatifitas, inovasi, intuisi
5.	Asumsi lingkungan	<i>Perfectly rational man</i>	<i>Bounded rationality man</i>

No.	Perbandingan	Terstruktur	Tidak Terstruktur
6.	Tingkat resiko	Rendah/kecil, mendekati tidak ada	Cenderung tinggi/besar
7.	Sifat peristiwa	Mudah diramalkan	Sulit diramalkan
8.	Pandangan yang dianut	Cenderung rasional	Cenderung <i>bounded rationality</i>
9.	Nilai keputusan	Mendekati aturan	Sulit dinilai dengan pasti

Sumber : Dermawan, 2016

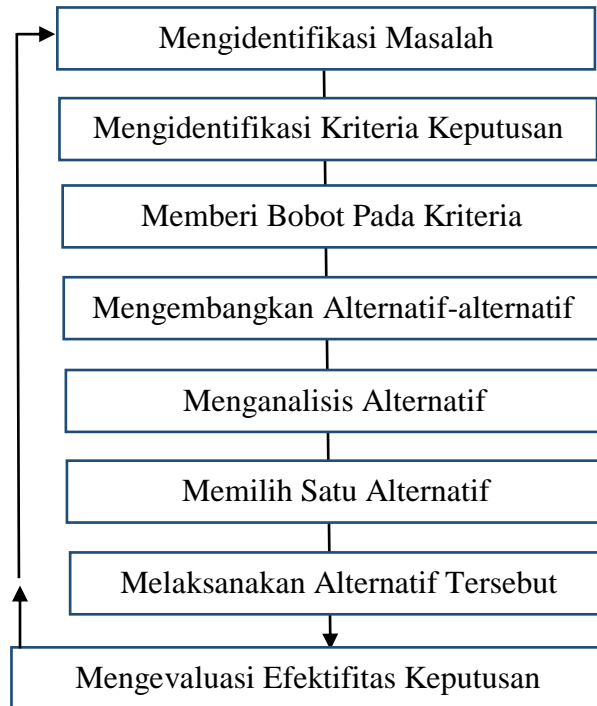
1.6. Proses Pengambilan Keputusan

Lahirnya sebuah keputusan tidak serta merta berlangsung secara sederhana begitu saja, sebab sebuah keputusan itu selalu lahir berdasarkan dari proses yang memakan waktu, tenaga dan pikiran hingga akhirnya terjadi suatu pengkristalan dan lahirlah keputusan tersebut. Saat pengambilan Keputusan adalah saat dimana kita sepenuhnya memilih kendali dalam bertindak, sedangkan saat kejadian tak pasti adalah saat dimana sesuatu diluar diri kitalah yang menentukan apa yang akan terjadi, artinya kendali di luar kemampuan kita.

Selanjutnya yang dianggap penting adalah pertanggungjawaban dari keputusan itu sendiri kepada pihak yang berkepentingan. Robbins dan Coulter (dalam Fahmi 2013) mengemukakan dalam proses pengambilan keputusan terdiri dari beberapa tahap, yakni : mengidentifikasi masalah, memilih suatu alternatif dan mengevaluasi keputusan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1.1 di bawah ini :

Gambar 1.1

Proses Pengambilan Keputusan



Sumber : Fahmi, 2013

Untuk memahami lebih dalam tentang proses pengambilan keputusan akan disajikan dalam bentuk tabel tentang dua pandangan mengenai proses pengambilan keputusan :

Tabel 1.2.

Dua Pandangan Mengenai Proses Pengambilan Keputusan

No.	Langkah Pengambilan Keputusan	Rasionalitas Sempurna	Rasionalitas Terbatas
1.	Perumusan Masalah	Telah teridentifikasi suatu masalah organisasi yang penting dan relevan	Suatu masalah yang tampak mencerminkan kepentingan-kepentingan dan latar belakang manajer itu telah teridentifikasi
2.	Identifikasi kriteria keputusan	Semua kriterianya teridentifikasi	Telah teridentifikasi serangkaian terbatas kriteria
3.	Alokasi bobot pada kriteria	Semua kriterianya di evaluasi dan diberi angka dalam rangka pentingnya bagi tujuan organisasi tersebut	Telah dibangun suatu model sederhana untuk menilai dan memeringkatkan kriteria tadi; kepentingan diri pengambil keputusan itu sangat mempengaruhi penilaian-penilaian tadi
4.	Pengembangan alternatif	Telah dikembangkan secara kreatif suatu daftar lengkap segala alternatif	Telah teridentifikasi serangkaian terbatas alternatif yang serupa
5.	Analisis alternatif	Segala alternatif dinilai dengan kriteria keputusan tersebut serta bobot-bobotnya;konsekuensi setiap alternatif itu diketahui	Mulai dengan suatu keputusan yang lebih disukai, alternatif-alternatif tadi dinilai satu-persatu dengan kriteria keputusan itu

No.	Langkah Pengambilan Keputusan	Rasionalitas Sempurna	Rasionalitas Terbatas
6.	Pemilihan salah satu alternatif	Memaksimalkan keputusan: keputusan dengan hasil ekonomis paling tinggi dari segi tujuan organisasi tersebut itulah yang dipilih	
7.	Implementasi Alternatif	Karena keputusan tersebut memaksimalkan peluang mencapai satu-satunya tujuan yang telah dirumuskan dengan baik, semua anggota organisasi akan menerima pemecahan itu	Pertimbangan politik dan kekuasaan akan mempengaruhi sambutan dan keterlibatan dengan keputusan tadi.
8.	Evaluasi	Hasil keputusan tadi secara obyektif dinilai dengan masalah aslinya.	Pengukuran hasil-hasil keputusan itu jarang sedemikian obyektif, sehingga menghilangkan kepentingan diri penilainya, kemungkinan eskalasi sumber-sumber pada komitmen terdahulu kendati ada kegagalan sebelumnya dan bukti nyata bahwa alokasi tambahan sumber itu tidak terjamin.

Sumber : Fahmi, 2013

1.7. Perubahan dalam Keputusan

Dalam proses berlangsungnya suatu keputusan tentu tidak selamanya berlangsung sesuai dengan rencana yang diharapkan. Secara umum dampak perubahan keputusan tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu :

1. *Incremental Changes*, merupakan dampak perubahan keputusan yang dapat diperkirakan atau ditaksir berapa prosentase perubahan yang akan terjadi ke depannya, tentu berdasarkan data-data yang terjadi di masa lalu.
2. *Turbulence Changes*, merupakan pengambilan keputusan dalam kondisi perubahan yang sulit diperkitakan. Contohnya : bencana alam, perubahan kondisi politik, dmonstrasi buruh dan sebagainya. Walaupun data–data tersebut ada namun kejadian seperti ini belum tentu memiliki kesamaan kondisi dan situasi seperti dulu. Perlu dipahami, bahwa data keputusan yang terlalu lama sulit untuk dijadikan sebagai data prediksi di masa depan. Tingkat ketepatan atau akurasinya juga menjadi bagian yang diragukan hasilnya.

1.8. Kualitas Keputusan

Kualitas merupakan mutu dari pekerjaan atau hasil yang telah dicapai dengan proses yang dilakukan. Sehingga kualitas keputusannya merupakan mutu yang dihasilkan dari hasil keputusan tersebut yang telah diaplikasikan atau telah diuji secara maksimal dan terlihat hasilnya secara maksimal serta dinilai secara maksimal juga. Penilaian secara maksimal tentunya akan menjadi lebih jelas dan lebih bisa dipertanggung-jawabkan kebenarannya daripada penilaian secara tidak

maksimal tentunya. Maka dari itu untuk menilai suatu kualitas keputusan yang dibuat haruslah diuji melalui pendekatan yang dapat dipertanggung-jawabkan secara ilmiah.

Pendekatan keilmuan yang dipakai disini haruslah berdasarkan pada ruang lingkup dimana asal mula proses awal berdirinya keputusan tersebut. Jika keputusan tersebut dipakai dalam bidang ekonomi, teknik, kedokteran dan sosiologi, maka harus berlandaskan pada azas-azas dan aturan-aturan pada bidang ilmu tersebut. Agar menghindarkan terjadinya tumpang-tindih atau kekacauan dalam penerapan keputusannya.

1.9. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian keputusan !
2. Jelaskan perbedaan *incremental change* dan *turbulance change*, berikan contohnya !
3. Jelaskan pengertian kualitas keputusan !
4. Sebutkan dan Jelaskan bentuk-bentuk masalah dalam pengambilan keputusan, berikan contohnya !
5. Jelaskan perbedaan keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram, berikan contohnya !

BAB II

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM BERBAGAI KONDISI

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami dengan baik tentang :

1. Pengertian kondisi
2. Pengambilan keputusan dalam kondisi pasti
3. Pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti
4. Pengambilan keputusan dalam kondisi konflik

Para manajer selalu memperhatikan perkembangan kondisi yang terjadi di sekeliling lingkungan bisnisnya, baik kondisi internal dan eksternal. Perubahan kondisi internal dan eksternal tersebut menjadi bahan catatan yang harus didiskusikan, karena salah satu faktor yang membantu baik atau tidaknya suatu keputusan yang dihasilkan adalah karena keputusan tersebut dihasilkan atas dasar memperhitungkan kondisi-kondisi yang ada.

2.1. Definisi Kondisi

Kondisi merupakan suatu bentuk keadaan yang disebabkan oleh berbagai latar belakang yang ada. Latar belakang tersebut pada prinsipnya memiliki berbagai dimensi yang turut serta telah mempengaruhi pembentukan lahirnya berbagai keputusan. Perubahan kondisi dari A ke B dapat juga disebabkan oleh masuk dan

berkembangnya suatu informasi, sehingga informasi tersebut telah mempengaruhi tatanan kondisi yang ada. Penerimaan informasi dari berbagai sumber menjadi catatan bagi pihak manajemen untuk menindak-lanjutinya. Secara umum informasi yang masuk itu kadang kala terjadi dalam berbagai kondisi, seperti : kondisi pasti, tidak pasti dan kondisi konflik.

2.2. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Pasti

Dalam kondisi pasti, proses pengambilan keputusan yang dilakukan adalah berlangsung tanpa ada banyak alternatif, keputusan yang diambil sudah jelas pada fokus yang dituju. Ada beberapa teknik yang bisa dipergunakan sebagai penyelesaian pengambilan keputusan dalam kondisi pasti ini, yaitu :

- a. Menggunakan linier programming, yang merupakan alat analisis atau teknik sistematis yang digunakan untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan dalam kondisi deterministik (mendasarkan pada asumsi-asumsi kepastian). Ciri khusus penggunaan teknik ini berusaha untuk mendapatkan maksimalisasi atau minimalisasi. Memaksimalkan efektivitas promosi dan lain sebagainya yang bersifat perolehan manfaat. Minimalisasi dapat berupa meminimalkan biaya atau hal-hal yang bersifat pengorbanan.
- b. Analisis jaringan kerja dengan menggunakan *critical path method* (CPM) dan *project evaluation and review technique* (PERT). Kedua metode tersebut telah digunakan untuk perencanaan, penjadwalan dan kontrol dari bermacam-macam ragam proyek

seperti : riset dan pengembangan produk baru serta proses pembuatannya; konstruksi pabrik, bangunan, jalan; perawatan alat-alat besar; desain dan pengawasan sistem baru seperti pabrik, komputer dan sebagainya (Fahmi, 2013)

2.3. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Tidak Pasti

Pada kondisi seperti ini proses lahirnya keputusan lebih sulit atau lebih komplek dalam artian keputusan yang dibuat belum diketahui nilai probabilitas atau hasil yang mungkin diperoleh. Situasi seperti ini dimungkinkan sekali terjadi dikarenakan minimnya informasi yang diperoleh baik informasi yang sifatnya hasil penelitian maupun rekomendasi lisan yang bisa dipercaya. Karena itu membangun perangkat suatu sistem informasi manajemen yang kredibel merupakan suatu keharusan pada saat ini, jika tidak suatu organisasi akan tertinggal terutama jika ia berkompetisi secara aktif di pasar bebas.

Informasi tersebut dapat dipakai sebagai pendukung dalam pembuatan keputusan. Penggunaan teknologi modern dengan segala perolehan informasi yang akan diterima sangat mendukung bagi peningkatan kinerja pihak manajemen perusahaan, dimana informasi terbagi menjadi 2, yaitu :

1. Informasi internal, berasal dari lingkungan dalam organisasi yang diterima. Selanjutnya diolah menjadi informasi yang mendukung pembentukan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.
2. Informasi eksternal, berasal dari lingkungan luar organisasi yang selama ini mereka merupakan pihak-pihak yang memiliki

kepentingan terhadap organisasi, selanjutnya informasi eksternal tersebut diolah menjadi informasi pendukung dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Agar lebih jelas, dapat dilihat pada tabel di bawah ini yang memperlihatkan sumber informasi yang umum bagi manajemen.

Tabel 2.1.
Berbagai Sumber Informasi Untuk Manajemen

No	Jenis	Sumber Internal	Sumber Eksternal
1	Formal, berbasis komputer	Indikator-indikator kunci yang dihasilkan oleh sistem penjejak internal	Basis data publik
2	Formal, berbasis dokumen	Laporan-laporan perencanaan, audit internal	Laporan-laporan industri
3	Formal, verbal	Pertemuan-pertemuan terjadwal	Forum-forum industri
4	Informal	Percakapan makan siang, gosip, manajemen dengan jalan-jalan	Pameran dagang, kontrak personal

Sumber : Fahmi, 2013

Untuk menghindari timbulnya masalah dalam situasi yang tidak pasti, sebaiknya para manajer melakukan riset terlebih dahulu mencari informasi sebanyak mungkin dan mempergunakan beberapa metode pengambilan keputusan yang paling sesuai dengan setiap kondisi masalah yang mungkin timbul, seperti :

- a. Dipergunakannya metode *laplace* (proses pengambilan keputusan dengan asumsi bahwa probabilitas terjadinya berbagai kondisi adalah sama).

- b. Metode *maximax* (proses pengambilan keputusan dengan hanya mengutamakan hasil yang paling optimistik dan mengabaikan sisi lain yang mungkin terjadi)
- c. Metode *maximin* (proses pengambilan keputusan dengan memilih alternatif yang paling minimalnya paling besar)
- d. Metode *regret* (proses pengambilan keputusan dengan di dasari pada hasil keputusan yang maksimal berdasarkan data pada masa lalu sebagai bahan perbanduungannya)
- e. Metode *realisme* (proses pengambilan keputusan dengan menggabungkan metode *maximax* dan *maximin*)

2.4. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Konflik

Pada kondisi konflik, maka pengambilan keputusan yang dilakukan akan menimbulkan dampak yang mungkin saja bisa merugikan salah satu pihak. Dalam keadaan seperti ini lahirnya keputusan sebelumnya telah diawali oleh keadaan yang saling bertentangan antara satu pihak dengan pihak yang lainnya. Untuk menyelesaikan masalah disini biasanya dilakukan pendekatan teori permainan, yang dalam dunia bisnis diaplikasikan dalam bentuk tawar-menawar harga dan hingga terealisasinya suatu kontrak atau kesepakatan.

Kondisi pengambilan keputusan dalam kondisi konflik di banyak literatur bisa kita persamakan dengan kondisi keputusan yang beresiko. Terkadang pengambilan keputusan dihadapkan pada masalah dengan situasi yang tidak pasti, tetapi ia bisa membuat perkiraan terjadinya kondisi tersebut. Kemungkinan terjadinya suatu kondisi

dapat diperoleh karena seringnya suatu peristiwa tersebut terjadi atau bisa jadi pengambilan keputusan mempunyai pengalaman terhadap masalah yang dihadapi secara berulang-ulang.

Situasi konflik muncul jika terdapat dua kepentingan atau lebih yang harus diambil oleh pengambil keputusan. Satu pihak pengambil keputusan tidak hanya memikirkan pada tindakannya sendiri, tetapi juga tertarik pada tindakan pesaing. Situasi konflik terjadi kalau kepentingan duapengambil keputusan atau lebih saling bertentangan. Pengambil keputusan bisa juga berarti pemain (*player*) dalam suatu permainan (*games*). Sebagai contoh, kalau pengambil keputusan A memperoleh keuntungan dari suatu tindakan yang dia lakukan (*course of action*), hal itu hanya mungkin terjadi oleh karena pengambil keputusan lainnya, yaitu B juga mengambil tindakan tertentu. Misalnya suatu ketika pengusaha A menaikkan harga produknya per unit Rp 500,-. Dalam waktu yang sama, pengusaha B, saingannya juga menaikkan harga barang tersebut menjadi Rp. 550,-. Oleh karena harga dinaikkan oleh A lebih rendah dari B, banyak pembeli membeli barang A dan A memperoleh keuntungan.

Pada analisis keputusan (*decision analysis*), pengambil keputusan atau pemain tak hanya tertarik pada apa yang secara individual dilakukan akan tetapi juga apa yang dilakukan oleh keduanya (yaitu oleh A dan B), oleh karena keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh masing-masing akan saling mempengaruhi baik secara positif (menguntungkan atau negatif/ merugikan).

2.5. Soal latihan.

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kondisi dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan ?
2. Jelaskan beberapa teknik yang bisa dipergunakan sebagai penyelesaian pengambilan keputusan dalam kondisi pasti ?
3. Mengapa kondisi tidak pasti membuat keputusan lebih sulit atau lebih kompleks ?
4. Kondisi pengambilan keputusan dalam kondisi konflik bisa kita persamakan dengan kondisi keputusan yang beresiko, jelaskan alasannya ?

BAB III

MANAJEMEN KEPUTUSAN RESIKO

Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa/i mampu memahami dengan baik tentang :

1. Pengertian resiko dan manajemen resiko
2. Pengertian manajemen resiko
3. Manfaat dan tahap-tahap dalam melaksanakan manajemen resiko
4. *Systematic risk* dan *unsystematic risk*
5. Alternatif-alternatif keputusan dalam menghindari resiko

Sering keputusan yang diambil bukan melihat pada besarnya resiko yang akan terjadi, namun lebih melihat pada besarnya keuntungan yang akan diterima. Ini dikarenakan salah satunya karena manusia memiliki sifat yang ambisius untuk meraih keuntungan yang tinggi dan ingin segera meninggalkan masa sulit. Tingkat konsumerisme masyarakat yang semakin tinggi mendorong perusahaan untuk menawarkan berbagai bentuk alternatif pilihan produk yang beragam, baik dari segi kemasan, cita-rasa, manfaat, kualitas hingga harga yang bervariasi. Berbagai kemudahan tersebut mendorong manusia untuk memiliki berbagai produk guna memuaskan dan memudahkan dirinya dalam menjalankan berbagai aktivitas kehidupan.

3.1. Definisi Resiko

Resiko dapat diterjemahkan sebagai bentuk keadaan yang akan terjadi dengan keputusan yang diambil berdasarkan berbagai pertimbangan pada saat ini. Seigel dan Shim (dalam Fahmi, 2013) mendefinisikan resiko menjadi tiga bagian, yaitu :

- a. Pertama, keadaan yang mengarah kepada sekumpulan hasil khusus, dimana hasilnya dapat diperoleh dengan kemungkinan yang telah diketahui oleh pengambil keputusan
- b. Kedua, variasi dalam keuntungan, penjualan atau variabel keuangan lainnya, dan
- c. Ketiga, kemungkinan dari sebuah masalah keuangan yang mempengaruhi kinerja operasi perusahaan atau posisi keuangan, seperti resiko ekonomi, ketidak-pastian politik dan masalah industri.

Analisis resiko adalah proses pengukuran dan penganalisaan resiko disatukan dengan keputusan keuangan dan investasi. Sedangkan manajemen resiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis.

3.2. Manajemen Resiko Keputusan

Suatu ilmu yang menggabungkan antara konsep resiko dan keputusan untuk dilihat dan di-manage agar mampu memberikan hasil yang sesuai dengan pengharapan para pengambil keputusan. Untuk mewujudkannya para pengambil keputusan harus memahami persoalan secara komprehensif dan realistis sesuai dengan kondisi yang ditemui di

lapangan. Setiap keputusan yang diambil selalu diikuti oleh resiko yang akan muncul. Pengambilan keputusan yang beresiko adalah dihasilkannya sebuah keputusan yang mengandung lebih dari satu kemungkinan berdasarkan beberapa alternatif keputusan dan peluang.

Untuk mengatasi resiko yang timbul dalam suatu organisasi baik yang bersifat profit maupun non profit adalah dengan menerapkan manajemen resiko. Dalam manajemen resiko ini dibahas bagaimana mengelola resiko agar bisa memberikan keuntungan serta mekanisme memperkecil resiko. Bahwa jika resiko itu bisa dikelola secara sistematis maka ia akan memberikan keuntungan, begitu juga sebaliknya. Maka dari itu dibutuhkan kapasitas keilmuan yang mencukupi guna mengelola resiko yang sudah dan akan muncul nantinya.

3.3. Manfaat Manajemen Resiko

Dengan menggunakan manajemen resiko yang baik, akan memunculkan beberapa manfaat bagi perusahaan, yaitu :

- a. Perusahaan akan memiliki pijakan yang kuat dalam mengambil setiap keputusan, sehingga para manajer akan menjadi lebih berhati-hati sebelum mengambil tindakan dan selalu menggunakan prosedur yang ada dalam pengambilan keputusan
- b. Memberikan arah (*guidance*) bagi sebuah perusahaan dalam melihat pengaruh-pengaruh yang mungkin akan timbul baik secara jangka pendek dan jangka panjang.
- c. Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari resiko dan menghindari dari pengaruh terjadinya kerugian, khususnya finansial

- d. Memungkinkan perusahaan memperoleh resiko kerugian yang minimum
- e. Dengan adanya konsep manajemen resiko yang dirancang secara detail, maka artinya perusahaan telah membangun arah dan mekanisme secara berkelanjutan (Fahmi, 2013).

3.4. Tahap-tahap dalam Melaksanakan Manajemen Resiko

Untuk mengimplementasikan manajemen resiko secara komprehensif ada beberapa tahap yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan yaitu :

- a. Identifikasi Resiko, pihak manajemen melakukan tindakan mengidentifikasi setiap bentuk resiko yang dialami perusahaan, dengan melihat potensi-potensi resiko yang sudah terlihat dan yang terlihat
- b. Mengidentifikasi bentuk resiko, dengan asumsi pihak manajemen telah mampu menemukan bentuk dan format resiko yang dimaksud. Maksudnya identifikasi tersebut mampu melihat secara detil ciri-ciri resiko dan faktor-faktor timbulnya resiko tersebut. Pada tahap ini pihak manajemen juga sudah mulai mengumpulkan dan menerima berbagai data-data baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.
- c. Menempatkan ukuran-ukuran resiko, pihak manajemen sudah menempatkan ukuran atau skala yang dipakai, termasuk rancangan model metodologi penelitian yang akan digunakan. Penggunaan ukuran dengan berdasarkan format metodologi penelitian yang digunakan harus dilakukan dengan sangat hati-hati dan penuh kecermatan, karena jika salah atau tidak sesuai dengan kasus yang

ditangani, maka hasil yang akan diperoleh nantinya juga dianggap tidak akurat.

- d. Menempatkan alternatif-alternatif, pihak manajemen telah melakukan pengolahan data yang kemudian dijabarkan dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif beserta akibat atau pengaruhnya yang akan timbul jika keputusan tersebut diambil. Berbagai bentuk penjabaran yang dikemukakan tersebut dipilih dan ditempatkan sebagai alternatif keputusan.
- e. Menganalisis setiap alternatif, setiap alternatif yang ada dianalisis dari berbagai sudut pandang serta dampaknya, baik jangka pendek maupun jangka panjangnya.
- f. Memutuskan satu alternatif, Setelah beberapa alternatif ditentukan para manajer diharapkan memiliki pemahaman yang mendalam dalam mengambil keputusan.
- g. Melaksanakan alternatif yang dipilih, setelah alternatif dipilih maka pihak manajer sudah mengeluarkan surat keputusan (SK) yang dilengkapi dengan rincian-rincian yang diperlukan.
- h. Mengontrol alternatif yang dipilih tersebut, pada tahap ini alternatif yang telah dilaksanakan oleh manajemen. Tugas utama manajer adalah melakukan kontrol yang maksimal guna menghindari timbulnya berbagai resiko yang tidak diinginkan.
- i. Mengevaluasi jalannya alternatif yang dipilih, pihak manajemen secara sistematis melaporkan kepada manajer yang berbentuk data-data yang bersifat fundamental dan teknikal serta dengan tidak mengesampingkan informasi yang bersifat lisan.

3.5. Tipe Resiko

Secara umum resiko hanya dikenal dalam 2 macam, yaitu : resiko murni dan resiko spekulatif. Untuk lebih jelasnya akan di jelaskan lebih lanjut di bawah ini :

- a. Resiko Murni, yang dikelompokkan lagi pada 3 tipe resiko, yaitu :
 1. Resiko aset fisik, merupakan resiko yang berakibat timbulnya kerugian pada aset fisik suatu perusahaan, contohnya : kebakaran, banjir, gempa dan lain-lain.
 2. Resiko karyawan, merupakan resiko karena apayang dialami oleh karyawan yang bekerja di perusahaan, contohnya : kecelakaan kerja.
 3. Resiko legal, merupakan resiko dalam bidang kontrak yang mengecewakan atau kontrak tidak berjalan ssuai dengan rencana, contohnya : perselisihan dengan perusahaan lain.
- b. Resiko Spekulatif, yang dikelompokkan menjadi 4 tipe resiko, yaitu :
 1. Resiko pasar, merupakan resiko yang terjadi dari pergerakan harga di pasar, contohnya : harga saham mengalami penurunan sehingga menimbulkan kerugian
 2. Resiko kredit, merupakan resiko yang terjadi karena counter party gagal memenuhi kewajibannya kepada perusahaan. Contohnya : timbulnya kredit macet.
 3. Resiko likuiditas, merupakan resiko karena ketidakmampuan memenuhi kebutuhan kas. Contohnya : kepemilikan kas menurun, sehingga tidak mampu membayar hutang

4. Resiko operasional, merupakan resiko yang disebabkan pada kegiatan operasional yang tidak berjalan dengan lancar. Contohnya : kerusakan pada komputer karena virus

3.6. *Systematic Risk, Unsystematic Risk dan Total Risk*

Beberapa rekomendasi yang diberikan menjelaskan bahwa mekanisme berlakunya konsep diversifikasi investasi adalah tidak bisa diterapkan pada seluruh bidang resiko, yaitu terutama pada resiko yang sifatnya menyeluruh terjadi secara global. Dalam kondisi secara menyeluruh ini sangat sulit untuk suatu perusahaan bisa membendung resiko yang timbul tersebut. Adapun pengertian *Systematic Risk*, *Unsystematic Risk* dan *Total Risk* adalah sebagai berikut :

- a. *Systematic Risk*, resiko yang tidak bisa dideversifikasikan atau dengan kata lain resiko yang sifatnya mempengaruhi secara menyeluruh. Contohnya krisis moneter yang terjadi pada tahun 1998 di Indonesia yang menyebabkan banyak sekali perusahaan yang bangkrut dan meningkatnya jumlah pengangguran serta *moral hazard*.
- b. *Unsystematic Risk*, resiko yang tidak sistematis atau hanya membawa dampak pada perusahaan yang terkait saja. Jika suatu perusahaan mengalaminya, maka kemampuan untuk mengatasinya masih akan bisa dilakukan, karena perusahaan bisa menerapkan berbagai strategi untuk mengatasinya, seperti diversifikasi portofolio. Strategi lain yang bisa diterapkan adalah pada saat harga sekuritas perusahaan jatuh, yaitu dengan menerapkan berbagai strategi investasi.

- c. *Total Risk*, adalah penggabungan dari unsystematic risk dengan systematic risk. Jadi hasil penjumlahannya adalah total resiko, rumusnya adalah sebagai berikut :

$$\text{Total Risk} = \text{unsystematic risk} + \text{systematic risk}$$

3.7. Mengelola Resiko

Resiko itu pasti terjadi dan sulit untuk dihindari, sehingga bagi sebuah lembaga bisnis, misalnya perbankan sangat penting untuk memikirkan bagaimana mengelola atau mengatur resiko tersebut. Pada dasarnya resiko itu sendiri dapat dikelola dengan empat cara, yaitu :

1. Memperkecil resiko, dengan cara tidak memperbesar setiap keputusan yang mengandung resiko tinggi, tetapi cukup membatasinya bahkan meminimalisasinya agar resiko tersebut tidak menjadi lebih besar.
2. Mengalihkan resiko, keputusan mengalihkan resiko adalah dengan cara resiko yang kita terima tersebut kita alihkan ke tempat lain sebagian, seperti dengan keputusan mengasuransikan bisnis guna menghindari terjadinya resiko yang sifatnya tidak diketahui kapan waktunya.
3. Mengontrol resiko, keputusan mengontrol resiko adalah cara melakukan kebijakan mengantisipasi terhadap timbulnya resiko sebelum resiko itu terjadi. Kebijakan seperti ini biasanya dilakukan dengan memasang alat pengaman atau pihak penjaga keamanan pada tempat-tempat yang dianggap vital.

4. Pendanaan resiko, keputusan pendanaan adalah menyangkut dengan menyediakan sejumlah dana sebagai cadangan (*reserve*) guna mengantisipasi timbulnya resiko dikemudian hari.

3.8. Alternatif-alternatif keputusan dalam menghindari resiko

Untuk menghindari resiko yang timbul terhadap aktivitas investasi yang dilakukan perlu dilakukan alternatif-alternatif dalam mengambil keputusan. Alternatif keputusan yang diambil adalah yang dianggap realitis dan tidak akan menimbulkan masalah nantinya. Tindakan seperti ini dianggap sebagai bagian strategi investasi.

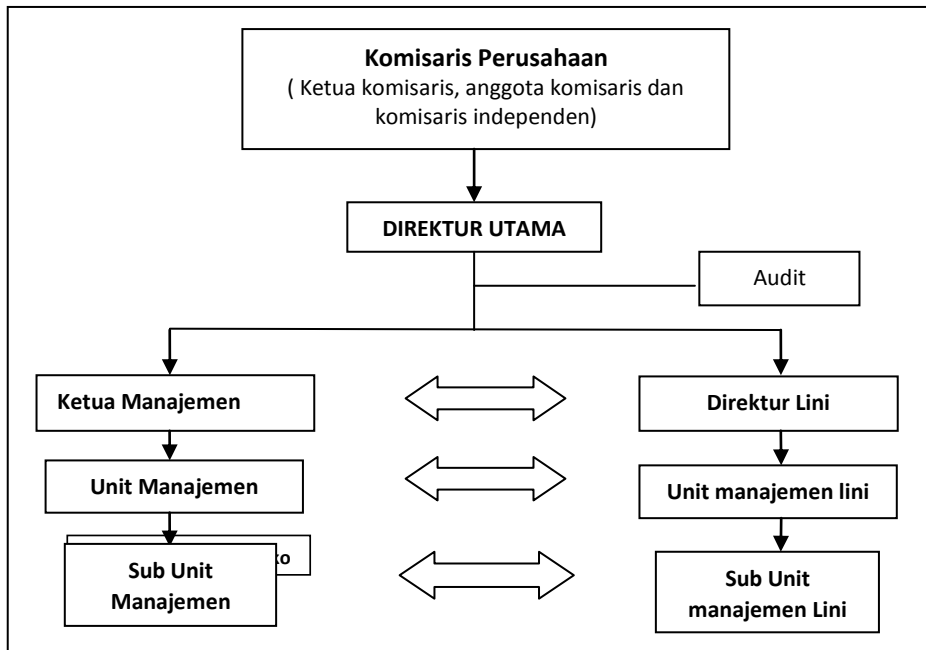
Bahwa berbagai keputusan-keputusan strategis yang menghasilkan nilai yang lebih besar bagi perusahaan. Dimana tindak lanjut dari keputusan strategis ini adalah dengan melibatkan secara maksimal sumber daya yang ada untuk mengimplementasikan keputusan yang dimaksud dan menentukan pihak-pihak yang bertanggung-jawab atas implementasi ini. Artinya adalah resiko yang timbul merupakan bentuk dari realitas yang terjadi yang mana resiko itu selalu saja sulit untuk dihindari namun diusahakan terjadi dalam jumlah yang sangat minim.

3.9. Keputusan Komisaris Perusahaan dalam Menyelesaikan Resiko

Untuk melihat lebih dalam bagaimana bentuk struktur organisasi manajemen resiko dalam suatu perusahaan dapat kita lihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 3.1

Struktur Organisasi Manajemen Resiko



Sumber : fahmi 2013

Dalam struktur organisasi manajemen resiko di atas kita dapat melihat bahwa setiap bagian saling bekerjasama dan saling berhubungan satu dengan lainnya. Konsep manajemen yang saling berinteraksi seperti ini adalah menjadi dasar pikiran (*base thinking*) dalam memahami manajemen resiko. Karena permasalahan resiko tidak akan bisa dipetakan dan dicari solusinya jika setiap pihak saling tidak mau bekerjasama, karena dengan kerjasama setiap masalah akan lebih mudah dicari solusinya.

Pemahaman di atas adalah dapat kita mengerti bahwa cara menyelesaikan resiko dengan cara :

- a. Saling bekerjasama untuk memetakan resiko (*risk Mapping*).
- b. Saling bekerjasama untuk memberikan solusi dan memilih satu alternatif solusi yang terbaik untuk dijadikan rekomendasi.
- c. Dan saling bertanggung jawab untuk menyelesaikan resiko hingga selesai.

3.10. Tanggung Jawab Bersama Dewan Komisaris dan Direksi

Untuk menciptakan suatu bentuk kinerja yang sinergi antara komisaris dan direksi maka perlu dibangun suatu kesepakatan kerja dan bentuk tanggung-jawab bersama-sama berusaha memajukan perusahaan. Menurut Wahyudin Zarkasyi (dalam Fahmi, 2013), adapun bentuk tanggung-jawab Dewan Komisaris dan Direksi dalam menjaga kelangsungan usaha perusahaan dalam jangka panjang tercermin pada :

- a. Terlaksananya dengan baik kontrol internal dan manajemen resiko.
- b. Tercapainya imbal balik (*return*) yang optimal bagi pemegang saham.
- c. Terlindunginya kepentingan pemangku kepentingan secara wajar.
- d. Terlaksananya suksesi kepemimpinan yang wajar demi kesinambungan manajemen di semua lini organisasi.

Penegasan tanggung-jawab dalam membangun perusahaan jauh dari resiko dan terciptanya perusahaan dengan profit yang maksimal, maka komisaris dan direksi perlu membangun suatu kesepakatan kerja. Kesepakatan kerja dalam sebuah semangat kebersamaan yang dibangun akan memberi arti bagi perwujudan visi dan misi perusahaan secara lebih jauh.

Wahyudin Zarkasyi (dalam Fahmi, 2013) mengatakan bahwa, sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Dewan Komisaria dan Direksi perlu bersama-sama menyepakati hal-hal tersebut di bawah ini :

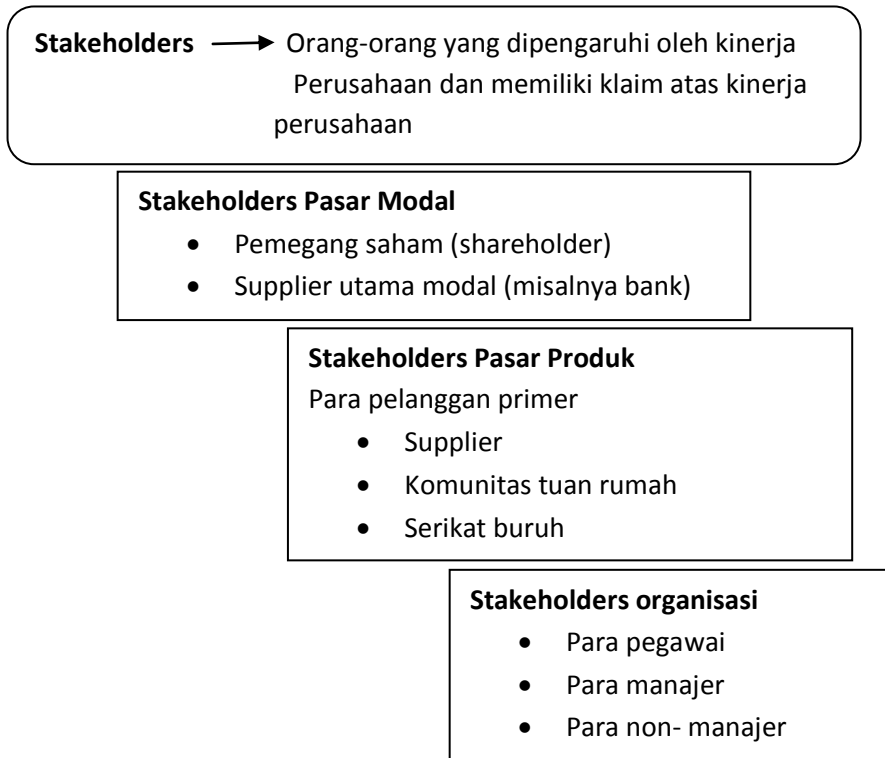
- a. Rencana jangka panjang, strategi, maupun rencana kerja dan anggaran tahunan;
- b. Kebijakan dalam memastikan pemenuhan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan serta dalam menghindari segala bentuk benturan kepentingan;
- c. Kebijakan dan metode penilaian perusahaan, unit dalam perusahaan dan personilnya;
- d. Struktur organisasi sampai satu tingkat di bawah Direksi yang dapat mendukung tercapainya visi, misi dan nilai-nilai perusahaan.

3.11. Manajemen Perusahaan dan Manajemen Resiko

Manajemen perusahaan adalah mereka yang bekerja untuk melaksanakan tugas dan kewajiban dalam mengelola dan menatur perusahaan dengan menggunakan ilmu dan seni mereka dengan tujuan mampu memuaskan kepentingan para *stakeholders*.

Stakeholders adalah individu-individu dan kelompok-kelompok yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh, hasil-hasil strategis yang diperoleh dan yang memiliki klaim-klaim yang dapat dipaksakan ke kinerja suatu perusahaan. Stakeholders sering disebut juga sebagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan.

Gambar 3.2.
Jenis Stakeholder



Sumber : fahmi 2013

Dari gambar diatas, ternyata stakeholders mempunyai peranan penting dalam kinerja dalam suatu organisasui perusahaan. Dimana para manajemen perusahaan harus benar-benar memperhatikan tuntutan para stakeholdersnya.

Dengan kodisi seperti itu maka pihak manajemen berusaha secara maksimal untuk mampu memberikan kinerja yang maksimal kepada para pemegang saham khususnya pemilik perusahaan yaitu para komisaris perusahaan. Karena jika pihak amanajemen perusahaan tidak mampu memberikan kinerja dalam bentuk keuntungan yang maksimal

kepada para pemegang saham tersebut maka memungkinkan bagi pihak komisaris perusahaan untuk mengganti susunan struktur organisasi management perusahaan, untuk hal ini komisaris memiliki wewenang besar untuk melakukannya.

Sehingga secara umum ada dua hal yang paling dituntut oleh pihak komisaris perusahaan kepada pihak manajemen perusahaan, yaitu :

- Profit yang maksimal, dan
- Kontinuitas perusahaan atau keberlanjutan usaha.

Kondisi dan penerapan yang dilakukan oleh para pemegang saham khususnya komisaris tersebut telah menyebabkan timbulnya resiko yang bersifat jangka panjang yang suatu saat akan menimpa perusahaan jika para management perusahaan tidak cepat dan aktif dalam mengantisipasi secara komprehensif dan sistematis. Bahkan pihak komisaris perusahaan beserta para pemegang saham secara tidak langsung memberikan kondisi yang tidak menghiraukan kepentingan yang bukan para stakeholders organisasi dan stakeholders lainnya.

Kondisi yang rentan seperti ini mampu menjadi bom waktu yang siap meledak kapan saja. Karena manajemen perusahaan akan melakukan tindakan-tindakan yang bersifat memaksa agar laba perusahaan meningkat.

3.12. Target Deviden yang Maksimal dan Manajemen Resiko.

Dalam mengelola suatu manajemen resiko para pihak komisaris pada umumnya menginginkan perolehan laba perusahaan yang maksimal, dimana tindakan ini akan memberikan pengaruh pada

naiknya deviden perusahaan. Kondisi seperti ini akan memaksa pihak manajemen perusahaan melakukan berbagai tindakan strategis agar tuntutan komisaris perusahaan dapat dipenuhi. Tindakan strategis ini dapat berupa :

- a. Meningkatkan angka penjualan dengan membuka dan memperluas pasar.
- b. Mencari bahan baku dengan harga yang rendah namun dengan kualitas tinggi.
- c. Menciptakan produk dengan kualitas dan desain yang baik dan menarik konsumen.
- d. Memberikan bonus atau hadiah kepada para distributor yang mampu mencapai penjualan tertinggi dari target yang ditentukan.
- e. Melakukan efisiensi dan efektifitas dari segi biaya produksinya.

3.13. Soal latihan.

- 1 Jelaskan pengertian resiko dari segi prespektif bisnis dan contohnya ?
- 2 Jelaskan manfaat manajemen resiko bagi pihak manajemen perusahaan ?
- 3 Menurut anda mengapa dalam menyelesaikan dan meminimilasi resiko harus ada saling kerja sama?
- 4 Menurut anda mengapa banyak pebisnis menyukai resiko?
- 5 Jelaskan bagaimana suatu resiko dikelola?
- 6 Jelaskan bagaimana alternatif menghindari resiko dan contohnya?

BAB IV

MODEL-MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa/i mampu memahami dengan baik tentang :

1. Pengertian Model-model pengambilan keputusan sebagai sebuah seni dan ilmu
2. Pengertian model-model pengambilan keputusan dan pentingnya memahami berbagai model-model pengambilan keputusan
3. Tahap-tahap model-model pengambilan keputusan dan prosesnya.
4. Model-model Pengambilan keputusan dalam berbagai kondisi
5. Perubahan model-model dalam pengambilan keputusan dan penyebab perubahan itu bisa terjadi

4.1. Model Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan daya pendorong kegiatan operasional organisasi. Di setiap inti dari sebuah sistem organisasi, selalu terdapat aturan khas tentang proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara rutin, terstruktur, terprogram, ataupun pengambilan keputusan yang tidak rutin, tidak terstruktur dan tidak terprogram. Pengambilan keputusan yang memiliki “pola siklus” dalam fungsi manajemen membawa stabilitas, dan memudahkan organisasi untuk mereproduksi struktur organisasi, seluruh aktivitas, dan kompetensi inti organisasi setiap saat. Proses pengambilan keputusan yang

merupakan kegiatan rutin dalam organisasi menyediakan sejumlah alternatif solusi dan konsekuensi dari setiap solusi atas masalah. Pemilihan alternatif terbaik yang dilakukan dengan tepat pada akhirnya akan meningkatkan efektifitas organisasi (dermawan, 2016).

4.2. Model Pengambilan Keputusan Menurut Dua Pandangan.

Para pengambil keputusan selalu dihadapkan pada dua jenis keputusan terprogram terstruktur (*programmed structured*) dan tidak terprogram/tidak terstruktur (*non programmed structured*). Pengambilan keputusan terprogram memiliki *standard operational procedures* (SOP) dimana standar tersebut diintegrasikan ke dalam tatanan nilai, norma dan budaya organisasi. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram merupakan proses penentuan dan pemilihan alternatif solusi yang benar-benar baru dan tidak terstruktur. Jenis pengambilan keputusan itu merupakan kebalikan dari pengambilan keputusan yang terprogram. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram melibatkan penetapan sejumlah penilaian subyektifitas, intuisi, dan kreatifitas dalam menyelesaikan masalah. Oleh ketiadaan SOP, maka para pengambil keputusan tidak dapat menggunakan cara yang sama dengan pengambilan keputusan terprogram. Keputusan yang tidak terprogram akan memandu organisasi, para pembuat keputusan, pada penciptaan sejumlah aturan dan prosedur baru pengambilan keputusan, dimana aturan dan prosedur tersebut memudahkan pengambilan keputusan untuk membuat keputusan yang terprogram. Hal ini menandakan bahwa masalah yang benar-benar baru akan menjadi masalah yang berulang, segera setelah solusi yang tepat ditemukan, dan solusi tersebut dapat

kembali diterapkan pada masalah yang sama (diasumsikan memiliki sifat yang sama), yang akan kembali dihadapi pada suatu masa pada masa depan.

Proses pengambilan keputusan merupakan proses merespon suatu masalah dengan cara mencari dan memilih satu alternatif solusi terbaik yang akan menciptakan nilai bagi pemilik organisasi. Batas antara keputusan terprogram dan tidak terprogram akan menciptakan nilai bagi pemilik organisasi sesungguhnya tipis. Keputusan terprogram yang akan membantu pencapaian kemakmuran bagi pemilik organisasi menyediakan kondisi stabilitas dan kemampuan meramal peristiwa masa depan (*stability and predictability*). Selain itu, keputusan terprogram akan dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi kegiatan operasi, serta mengurangi sejumlah pengeluaran untuk membuat produk. Keputusan tidak terprogram yang dapat meningkatkan nilai manfaat bagi pemilik organisasi akan memudahkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang pesat, memudahkan organisasi menghasilkan sejumlah cara, metode, model, konsep, atau pendekatan baru terhadap penyelesaian masalah, sehingga organisasi dapat mengeksploitasi dan memanipulasi secara efektif “lingkungan” mereka. Proses pengambilan keputusan yang tidak terprogram membuat manajer dan organisasi selalu siap untuk menghadapi perubahan, dan siap menghadapi peristiwa-peristiwa yang tidak dapat diramalkan.

Bagian ini membahas tentang model-model pengambilan keputusan. Model yang dibangun merupakan pengembangan lebih lanjut dari kajian teori pengambilan keputusan. Model yang akan ditunjukkan juga memiliki keterkaitan dengan dua paradigma atau tesis, rasionalitas

dan irasionalitas. Pembagian dikotomis setiap model ke dalam dua paradigma dilakukan menurut pandangan akademis, dan bukan paktis. Hal demikian dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang “mendetail” tentang pengelompokan model pengambilan keputusan ke dalam dua pandangan sehingga baik kaum akademisi maupun para paktisi, dapat memahami dengan baik proses pengambilan keputusan, dan mereka dapat menciptakan sebuah model, konsep, pendekatan atau bahkan teori tentang pengambilan keputusan.

Sejumlah model awal yang dikembangkan, memperlihatkan proses pengambilan keputusan sebagai sebuah proses yang rasional. Proses pengambilan keputusan yang rasional menunjukkan posisi para manajer sebagai pembuat keputusan yang memiliki pengetahuan dan informasi yang sempurna. Kepemilikan tersebut menjadikan organisasi yang mereka kelola dapat selalu menyesuaikan diri secara sempurna terhadap perubahan lingkungan tempat mereka beroperasi. Walaupun demikian, sejumlah model pengambilan keputusan yang muncul kemudian lebih dekat kepada pandangan rasionalitas yang dibatasi dibandingkan pandangan rasionalitas.

4.3. Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pandangan Rasionalitas.

Model rasionalitas memandang pengambil keputusan sebagai manusiarasional, dimana mereka selalu konsisiten dalam membuat pilihan pemaksimuman nilai di dalam lingkup keterbatasan-keterbatasan tertentu. E.F. Harrison, 1999 (dalam dermawan 2016) menunjukkan terdapat enam langkah dalam model rasional pengambilan keputusan.

Sedang Simon (dalam Dermawan, 2016) memperlihatkan tiga langkah pengambilan keputusan.

Tabel 4.1.
Langkah Pengambilan Keputusan

H.A. Simon	E.F. Harrison
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identify and define the problem 2. Generate alternative solutions to the problem 3. Select solution and implement it 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Define the problem 2. Identify the decision criteria 3. Allocate weights to the criteria 4. Develop the alternatives 5. Evaluate the alternatives 6. Select the best alternative

Sumber :Simon (dalam Dermawan, 2016)

Dari tabel diatas dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa dalam sebuah model proses pengambilan keputusan atas dasar pandangan rasionalitas selalu menempatkan penetapan masalah dengan jelas sebagai langkah awal proses pengambilan keputusan. Maka asumsi yang dibangun dalam model pengambilan keputusan menempatkan penetapan masalah secara jelas pada poin pertama. Adapun asumsi yang diberikan untuk model rasionalitas adalah :

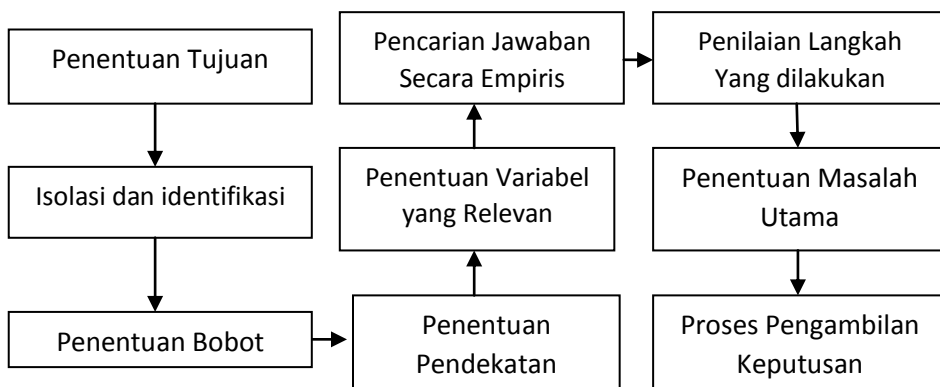
1. Masalah ditetapkan secara jelas dan tidak memiliki arti ganda
2. Pengambil keputusan memiliki akses terhadap informasi yang sempurna
3. Pengambil keputusan dapat mengidentifikasi seluruh kriteria yang relevan dan dapat membuat alternatif yang bisa direalisasikan
4. Pengambil keputusan sadar akan ada konsekuensi dari setiap alternatif pilihannya

5. Seluruh kriteria dan alternatif dapat dirangking guna merefleksikan setiap nilai kepentingannya
6. Kriteria yang bersifat khusus bernilai konstan
7. Pengambil keputusan akan memilih alternatif solusi yang nilai kepuasannya tertinggi

Model sederhana dari pengambilan keputusan secara rasional berangkat dari tiga langkah yaitu :

1. Pengambil keputusan mengidentifikasi sejumlah masalah yang harus diselesaikan, karena masalah merupakan kesenjangan antara keadaan yang diharapkan atau diperkirakan dengan kenyataan. masalah juga merupakan solusi atas pengambilan keputusan, namun masalah harus dibedakan dengan gejala-gejala pembentuk masalah. Pendefinisian masalah secara tepat merupakan langkah awal, utama dalam proses pembuatan keputusan. Proses pendefinisian masalah melibatkan sejumlah langkah yang saling berhubungan, seperti yang ditunjukkan pada gambar dibawah ini.

Gambar 4.1.
Proses Pendefinisian Masalah



Sumber : dermawan 2016

2. Setelah pengambil keputusan melakukan proses penentuan masalah sebenarnya, maka langkah selanjutnya adalah menentukan sejumlah alternatif solusi terhadap masalah yang dihadapi. penentuan solusi merupakan proses mendesain dan mengembangkan sebuah daftar alternatif jawaban, penentuan sejumlah tindakan yang akan diambil, dan sekaligus juga menetapkan konsekuensi atas pilihan dan tindakan yang diambil, sesuaikan dengan masalah yang telah didefinisikan. Perlu juga dijadikan bahan pertimbangan variabel internal dan eksternal organisasi dalam proses penentuan alternatif solusi pemecahan masalah.
3. Langkah terakhir merupakan pilihan solusi atas masalah dan mengimplemetasikan solusi tersebut. Langkah ini hanya dapat dilakukan setelah proses evaluasi (dengan memberikan rating peringkat terbaik) atas seluruh alternatif yang memungkinkan dilakukan. Pada umumnya pengambil keputusan dalam langkah ketiga ini akan memilih alternatif dengan nilai rating tertinggi, yang mengacu pada konsep tindakan memaksimumkan nilai manfaat yang diharapkan dari suatu hasil (*maximizing the expected utility of an outcome*).

Model pengambilan keputusan yang rasional didasarkan pada suatu pandangan mendasar mengenai konsep optimisasi, pengambil keputusan diasumsikan akan berlaku optimum ketika membuat keputusan. Konsep tersebut menyatakan bahwa pemecahan masalah dilakukan dengan menghasilkan solusi yang terbaik yang paling memungkinkan.

Model rasional memperlihatkan proses pengambilan keputusan dalam warna hitam-putih, tidak hanya dalam asumsi yang dikemukakan, namun juga ide pokok yang melandasinya. Lebih lanjut Simon (D.Rollinson dan A. Broadfield 2002) (dalam dermawan 2016) mengatakan bahwa terdapat beberapa tipe rasionalitas :

1. Rasionalitas Obyektif (*objective rationality*), dimana dalam pengambilan keputusan menandakan tindakan manajer yang mencari cara untuk memaksimalkan nilai tertentu dalam situasi tertentu
2. Rasionalitas setelah kejadian (*post hoc rationality*), dimana setelah keputusan ditetapkan, manajer mencaricara melegitimasi keputusannya dengan mengajukan argumentasi bahwa keputusannya bersifat rasional dan terikat pada peristiwa yang terjadi.
3. Rasionalitas subyektif (*subjective rationality*), dimana manajer berusaha untuk mamaksimalkan hasil dalam lingkup hambatan keterbatasan informasi

4.4. Model-model Pengambilan Keputusan berdasarkan Pandangan Rasionalitas yang Dibatasi

Model yang dibangun atas tesis *bounded rationality* berusaha menggambarkan mengenai proses pengambilan keputusan sebenarnya yang dijalani manajer. Pengembangan dari sejumlah model dalam pandangan ini berangkat dari pertanyaan : apakah seorang manajer mengambil langkah-langkah mengikuti pola model rasional atau mereka memilih penentuan proses pengambilan keputusan mengikuti model rasionalitas yang dibatasi (irasional)? Dan pada umumnya ternyata banyak manajer cenderung memilih model yang kedua.

Sebelum membahas tentang model pengambilan keputusan yang berdasarkan pandangan rasional yang dibatasi, mari kita perhatikan gambar dibawah perbedaan antara model rasional dan model rasional yang dibatasi.

Gambar 4.2.

Perbedaan Model Rasional dengan Model Rasional yang Dibatasi

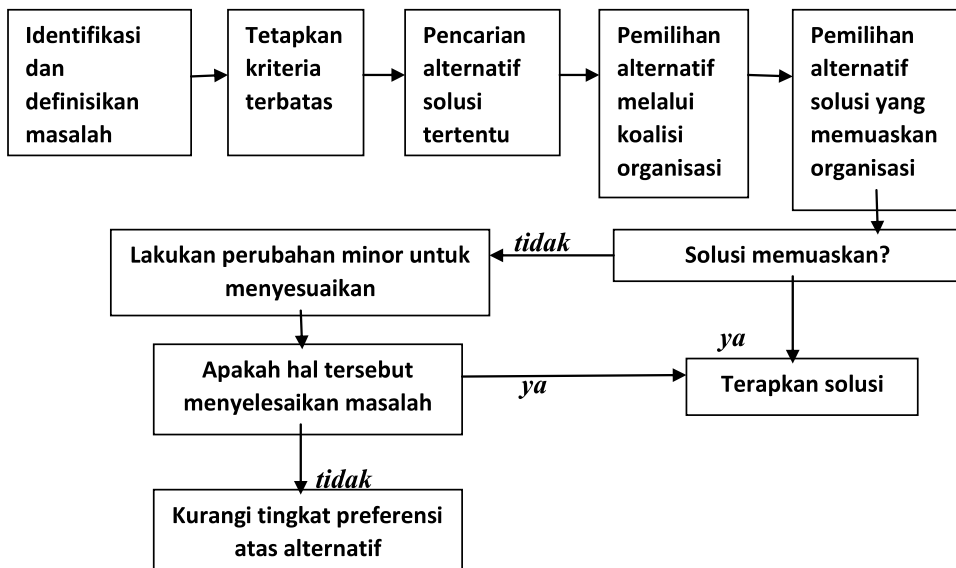
Rational Model (Normative Model)	Bounded Rationality dan Carnegie Model (Descriptive Model)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan dan Informasi selalu tersedia 2. Pengambil keputusan berbiaya sangat murah (mendekati tanpa biaya) 3. Pengambilan keputusan bersifat "bebas nilai" 4. Seluruh alternatif yang memungkinkan dapat dihasilkan 5. Solusi dipilih melalui kesepakatan bersama secara bulat 6. Solusi yang dipilih adalah terbaik bagi organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan dan informasi terbatas pengambliani keputusan 2. Pengambilan keputusan memiliki biaya (biya manajerial, biaya informasi) 3. Pengambil keputusan dipengaruhi oleh tingkat preferensi dan nilai dari pengambil keputusan 4. Hanya sejumlah alternatif yang memungkinkan dapat dihasilkan 5. Solusi dipilih melalui komrpomi, saling tawar, dan akomodasi antara koalisi organisasi 6. Solusi yang dipilih memuaskan bagi organisasi

Sumber : G.R. Jones, *Organizational Theory : Texr and Cases*, Prentice-Hall, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2001 : 362 (perubahan pen. RD 2016)

Salah satu konsep mendasar dalam model atas dasar *bounded rationality* adalah *satisficing*. Konsep tersebut menegaskan bahwa manajer terlibat dalam proses pencarian informasi yang terbatas untuk mengidentifikasi masalah dan menetapkan sejumlah alternatif solusi beserta konsekuensinya. Proses pencarian informasi dilakukan tidak untuk

menemukan informasi yang utuh atau sempurna. Namun informasi yang dicari merupakan informasi yang dianggap cukup memuaskan untuk memenuhi kriteria tertentu yang ditetapkan, dimana kriteria tersebut akan digunakan untuk menilai seluruh solusi yang memungkinkan yang dapat diterima. Dengan membeikan batasan-batasan maka biaya untuk menemukan, mencari, dan mengolah informasi dapat diminimalkan, sehingga manajer dan organisasi tidak terlalu terbebani dalam melakukan proses pengambilan keputusan.

Gambar 4.3.
Langkah-langkah Pengambilan Keputusan Dalam Model Rasional yang Dibatasi



sumber : Dermawan, 2016

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa langkah langkah pengambilan keputusan dalam model *Bounded Rationality* tidak terlalu jauh berbeda dengan model rasional. Perbedaan utama terletak dari

penentuan kriteria, alternatif solusi dan konsekuensi, serta sifat dari pemilihan alternatif solusi; memuaskan organisasi bukan menghasilkan solusi terbaik.

Selain itu perbedaan lainnya adalah urutan (*rank*) dari alternatif solusi. Model rasional menegaskan bahwa seluruh alternatif disusun dalam suatu tingkatan preferensi yang disesuaikan dengan kehendak pembuat keputusan. Semua dipandang memiliki nilai dan peluang yang sama untuk dipilih. Tidak ada perbedaan evaluasi dan penilaian antar alternatif.

Berbeda dengan model *bounded rationality*, urutan alternatif menjadi sangat penting. Karena model ini mengisyaratkan penetapan alternatif solusi yang Paling memungkinkan, jelas, dan memiliki “kedekatan” dengan solusi. Maka solusi yang sederhana namun bernilai tepat guna cenderung akan ditempatkan di urutan atas.

Dalam model *bounded rationality*, juga mengambil pendekatan historis atas pemecahan masalah pada masa lalu, dimana alternatif solusi dan tindakan yang dipakai memecahkan masalah merupakan kumulatif dari apa yang telah dilakukan pada pengambilan keputusan pada masa lalu.

4.5. Model Pengambilan Keputusan yang Tidak Terstruktur

Sebetulnya model pengambilan keputusan yang tidak terstruktur merupakan model yang dikembangkan masih dalam wilayah model *bounded rationality*. Model ini disebut juga *The garbage can model* (model tong sampah). Namun demikian, asumsi yang dikembangkan tidak juga berjarak dari model atas tesis rasionalitas.

Model ini membalikkan proses awal pengambilan keputusan. Proses yang pada umumnya dimulai dari sisi penentuan masalah yang harus dipecahkan, menjadi proses yang dimulai dari sisi penentuan solusi. Artinya, pengambil keputusan dapat mengajukan sejumlah solusi terhadap masalah yang sesungguhnya tidak (belum) muncul. Maka pengambil keputusan mencitakan sebuah masalah yang mereka dapat selesaikan melalui solusi yang sudah tersedia.

Menurut model ini, keputusan merupakan hasil dari suatu interaksi yang rumit antara empat arus peristiwa yang bersifat tidak saling terikat : *problems, solutions, participants, dan choice opportunities* (cohen dkk 1971) (dalam dermawan 2016).model ini menjelaskan bagaimana interaksi dari keempat peristiwa tersebut baik ke dalam dan ke luar lingkungan (situasi dan kondisi) organisasi.

$$\mathbf{D} = f(\mathbf{Pr}, \mathbf{Sln}, \mathbf{Part}, \mathbf{C.Opp})$$

Dimana :

D : *Decision*

Pr : *Problems*

Sln : *Solutions*

Part : *Participants*

C.Opp : *Choice Opportunities*

Dengan asumsi bahwa seluruh variabel peristiwa bernilai independen, maka sebuah solusi dapat diajukan untuk sebuah masalah yang tidak ada. Dengan kata lain empat peristiwa tersebut berinteraksi dalam cara acak/random. Hal ini menandakan bahwa pengambilan keputusan lebih merupakan sebuah fungsi dari peluang pertemuan (*function of chance encounters*) sejumlah variabel peristiwa. Dan

menurut model ini, interaksi sejumlah peristiwa tersebut dapat menjelaskan mengapa masalah tidak harus berhubungan dengan solusi, dan mengapa solusi yang dipilih tidak selalu menyelesaikan masalah.

4.6. Soal latihan.

1. Jelaskan fungsi dari pengambilan keputusan bagi suatu organisasi ?
2. Apa yang dapat anda jelaskan tentang model-model pengambilan keputusan ?
3. Menurut anda model pengambilan keputusan rasionalitas cocok bagi organisasi yang seperti apa?
4. Jelaskan hal yang membedakan antara model rasionalitas dan rasionalitas yang dibatasi?
5. Jelaskan apa yang dimaksud model pengambilan keputusan yang tidak terstruktur?

BAB V

TEHNIK-TEHNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG EFEKTIF

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa/i mampu memahami dengan baik tentang :

1. Macam-macam tipe tehnik pengambilan keputusan
2. Kondisi yang tepat dimana tehnik pengambilan keputusan digunakan
3. Kelebihan dan kelemahan dari masing-masing tehnik pengambilan keputusan
4. Metode-metode yang digunakan dalam tehnik pengambilan keputusan

5.1. Pengertian Dasar Tentang Tehnik-tehnik Pengambilan Keputusan yang Efektif

Dalam suatu kondisi ketika suatu organisasi akan melakukan pengambilan keputusan, maka hal yang perlu menjadi pertimbangan utama adalah apakah keputusan yang diambil dapat menjadi keputusan yang efektif, dimana diharapkan keputusan yang diambil dapat berdampak langsung dan bersifat positif bagi kepentingan organisasinya. Tehnik-tehnik pengambilan keputusan yang efektif ini akan membantu organisasi dalam membuat keputusan terbaik dikaitkan dengan ketersediaan informasi yang relevan.

Dengan tehnik-tehnik yang sesuai, suatu organisasi dapat memetakan sejumlah konsekuensi yang akan muncul dari keputusan yang diambil atas alternatif solusi dan tindakan. Tehnik yang digunakan bisa dimulai dari tehnik yang sederhana, dikarenakan kemudahan akses mendapatkan informasi yang dibutuhkan, sampai kepada tehnik-tehnik yang dibangun atas landasan tesis *bounded rationality*.

Semenjak pengambilan keputusan merupakan sebuah kajian yang rumit, dan terus berkembang, maka sejumlah tehnik yang diperkenalkan merupakan tehnik yang mudah dipahami, sederhana, dan mudah diterapkan dalam keseharian. Namun ada juga tehnik yang lebih canggih, dengan menggunakan prasarana alat bantu perangkat lunak sebagai alat bantu perhitungan peluang dan konsekuensi atas solusi.

Penggunaan tehnik-tehnik pengambilan keputusan yang efektif tidak bisa dilepaskan dari dua pandangan yang sudah dibahas dalam bab sebelumnya. Ada banyak tehnik pengambilan keputusan semisal tehnik analisis pohon keputusan (*decision trees*), tehnik *causal-effect* (hubungan sebab-akibat) yang lebih dikenal sebagai *fishbone diagram* atau *ishikawa diagram*. Model *six thinking hats*, *brainstorming* dan *linear programming* merupakan tehnik-tehnik lain dari pengambilan keputusan. Dan masih banyak yang lainnya. Ada yang bersifat kualitatif-deskriptif maupun kualitatif-analisis.

Nmaun di bagian ini akan kita mencoba membahas beberapa jenis tehnik-tehnik pengambilan keputusan yang efektif dengan melihat kondisi permasalahan yang ada dan menggunakan metode yang sederhana (disadur dari Rizky Dermawan 2016).

5.2. Analisis Diagram Pareto (*Pareto Analysis*)

Analisis pareto merupakan tehnik yang sederhana, yang membantu kita dalam memilih perubahan tindakan yang akan kita ambil secara efektif. Prinsip Pareto yang dikembangkan pada masa ekonomi klasik dipakai sebagai landasan tehnik ini, yaitu : dengan melakukan tindakan sebesar 25% dari keseluruhan tugas, maka kita dapat menghasilkan 75% keuntungan dari melaksanakan seluruh tugas. Analisis Pareto merupakan sebuah tehnik pengambilan keputusan yang bertujuan untuk menemukan perubahan yang akan memberikan manfaat terbesar bagi pengambil keputusan. *Tehnik ini berguna dalam kondisi terdapatnya sejumlah alternatif solusi dan tindakan yang memungkinkan yang dapat dipilih.*

Langkah-langkah menggunakan tehnik ini adalah sebagai berikut :

1. Tulis sebuah daftar keinginan atau perubahan yang hendak kita raih. Bila daftar tersebut panjang, oleh banyaknya keinginan atau perubahan yang kita kehendaki, maka kelompokkan setiap keinginan atau perubahan ke dalam daftar yang sesuai.
2. Kemudian berikan skor atas setiap kelompokkan atau item. Metode pemberian skor tergantung dari jenis masalah yang ingin diselesaikan. Sebagai contoh : jika kita ingin meningkatkan laba perusahaan, maka tentukan divisi mana dari organisasi yang akan menghasilkan laba. Kemudian pilihan skor akan didasarkan atas laba yang dihasilkan dari setiap divisi.

Keputusan terbaik terletak dari keputusan kita untuk mengatasi masalah yang memiliki nilai tertinggi. Skor tertinggi akan

memberikan manfaat bagi kita bila hal tersebut diselesaikan. Pada contoh kasus diatas, skor tertinggi atas sebuah divisi memberikan gambaran pada kita bahwa divisi yang menghasilkan laba terbesar lah yang harus diperhatikan untuk menjadi *cash cow* perusahaan.

Contoh kasus :

Sebuah perusahaan ingin mengatasi masalah buruknya kinerja divisi purna jual komputer. Penelitian diadakan untuk menemukan jawaban atas masalah mengapa kinerja divisi tersebut buruk, dan mengapa konsumen berpikir bahwa jasa yang diberikan buruk. Hasil kometar dari pelanggan didapat sebagai berikut :

1. Telepon baru dijawab setelah berulang-ulang pelanggan menghubungi divisi tersebut.
2. Para staf bingung dalam menangani keluhan dan terlihat berada dalam kondisi tertekan.
3. Para teknisi terlihat tidak menangani masalah secara sistematis dan terorganisir. Mereka membutuhkan kunjungan dua kali untuk membawa komponen ekstra yang dibutuhkan. Hal ini membuat konsumen harus menghabiskan waktu lagi untuk berada di divisi tersebut pada kunjungan kedua.
4. Para staf tidak mengetahui kapan tehniisi akan datang. Hal ini menandakan bahwa pelanggan harus berada di tempat tersebut sepanjang hari menunggu kedatangan tehniisi.
5. Para staf nampaknya terlihat tidak mengetahui apa yang harus dilakukan.

6. Kadang-kadang ketika staf datang, pelanggan mengetahui bahwa masalah yang harus mereka hadapi sesungguhnya dapat diselesaikan melalui telepon.

Kemudian masalah tersebut dikelompokkan dalam sejumlah bidang yang sama. Dan Setiap masalah diberikan nilai sesuai dengan keluhan yang muncul dan urutan daftar keluhan

1. Kurangnya pelatihan staf : item 5 dan 6 jumlah keluhan 51.
2. Jumlah staf yang terlalu sedikit : item 1, 2, dan 4 jumlah keluhan 21.
3. Buruknya pengorganisasian tugas dan persiapan : item 3 jumlah keluhan 2.

Dengan menggunakan analisis pareto, pengambil keputusan dapat melihat bahwa masalah terbesar penyebab buruknya kinerja dapat diselesaikan dengan meningkatkan dan memperbaiki kemampuan staf melalui sejumlah program pelatihan (69%). Setelah langkah ini ditempuh, maka dapat saja urutan yang kedua, kurangnya jumlah staf, ditangani dengan menambah jumlah staf. Alternatif selanjutnya yang dapat ditempuh adalah begitu seluruh staf yang ada sudah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah keluhan pelanggan melalui telepon, maka kebutuhan akan anggota staf baru menurun. Nampaknya komentar yang masuk pada poin 3 jarang terjadi. Hal tersebut dapat dianggap sebagai masalah yang timbul di luar kontrol manajemen perusahaan.

Dengan melakukan analisis pareto, manajer dapat memfokuskan penyelesaian masalah pada isu pelatihan kemampuan

para staf, dan bukan pada kegiatan lain. Dengan kata lain, teknik analisis atas masalah ini merupakan teknik pendefinisian masalah yang jelas, dan bukan sekedar menemukan gejala atas masalah. Pengambilan keputusan yang dilakukan dengan demikian sudah dianggap tepat menemukan solusi bagi masalah.

Poin pentingnya adalah bahwa analisis Pareto merupakan teknik sederhana yang memudahkan kita dalam mengidentifikasi masalah yang paling penting, masalah utama, yang perlu mendapatkan perhatian segera untuk diselesaikan. Yang perlu diperhatikan dalam menggunakan teknik Analisis Pareto adalah :

1. Membuat daftar masalah yang dihadapi, atau pilihan yang tersedia
2. Kelompokkan pilihan dimana pilihan tersebut merupakan bagian atau segi-segi dari masalah serupa yang lebih besar
3. Tetapkan nilai atau skor terhadap tiap kelompokkan
4. Fokuskan perhatian terhadap kelompok dengan skor tertinggi

Analisis Pareto tidak hanya memberikan gambaran pada kita tentang masalah yang paling penting untuk diselesaikan, namun teknik tersebut juga memberikan sebuah nilai yang memperlihatkan seberapa besar atau parah masalah tersebut.

5.3. Analisis Perbandingan Sepasang (*Paired Comparison Analysis*)

Teknik pengambilan keputusan ini membantu kita dalam menetapkan tingkat kepentingan satu alternatif dibandingkan alternatif lainnya. Teknik ini memudahkan proses pemilihan masalah yang paling penting untuk diselesaikan, atau memilih alternatif solusi yang paling akan mendatangkan manfaat terbesar bagi organisasi. Analisis

ini membantu kita dalam menetapkan skala prioritas terutama sekali bila terdapat konflik pemanfaatan atas sumber daya yang terbatas. *Analisis menjadi penting ketika kita tidak memiliki data yang lengkap dan obyektif untuk mendasarkan pilihan kita.*

Langkah-langkah penggunaan tehnik ini dapat dijalankan sebagai berikut :

1. Daftar seluruh pilihan yang kita miliki
2. Gambarkan tabel pilihan yang terdiri dari baris dan kolom pilihan
3. Pergunakan tabel untuk membandingkan antara satu pilihan dengan pilihan lain
4. Untuk setiap perbandingan tentukan mana dari dua perbandingan yang paling penting, kemudian tetapkan nilai untuk menunjukkan tingkat kepentingan. Perbedaan nilai kepentingan dapat ditentukan sesuai dengan jumlah pilihan. Bila terdapat empat pilihan maka skor bervariasi antara 0 (tidak ada perbedaan, tidak penting) sampai 4 (ada perbedaan, penting sekali)
5. Satukan seluruh hasil dengan menambahkan nilai total untuk setiap pilihan. Nilai ini dapat dikonversi ke dalam persentase

Contoh kasus :

Seorang wirausahawan sedang mencari cara yang tepat untuk memperluas pasar produknya, pilihan yang dimiliki adalah :

- A. Perluasan pasar produk ke luar negeri.
- B. Perluasan pasar produk di dalam negeri.
- C. Tingkatkan pelayanan jasa pada pelanggan.
- D. Tingkatkan kualitas produk.

Seluruh pilihan terikat pada keterbatasan sumber daya. Keputusan apa yang harus diambilnya? Pertama gambar tabel *paired comparison analysis* seperti berikut :

Tabel 5.1.
Awal *Paired comparison Analysis*

	Pasar Luar Negeri (A)	Pasar Dalam Negeri (B)	Kualitas Pelayanan (C)	kualitas Produk (D)
Pasar Luar Negeri (A)	X			
Pasar Dalam Negeri (B)	X	X		
Kualitas Pelayanan (C)	X	X	X	
Kualitas Produk (D)	X	X	X	X

Perhatikan bagian yang disilang. Kemudian bandingkan setiap pilihan. Tulis angka dari pilihan yang paling penting dan nilai perbedaan kepentingan di antara semua pilihan.

Tabel 5.2
Paired comparison Analysis Yang Terisi

	Pasar Luar Negeri (B)	Pasar Dalam Negeri (B)	Kualitas Pelayanan (C)	kualitas Produk (D)
Pasar Luar Negeri (A)		A,2	C,1	A,1
Pasar Dalam Negeri (B)			C,1	B,1
Kualitas Pelayanan (C)				C,2
Kualitas Produk (D)				

Langkah terakhir adalah menghitung nilai total setiap pilihan dan merubah nilai tersebut ke dalam persentase.

Pilihan	Perbandingan	Nilai
A	1. Pasar Luar Negeri vs Pasar Dalam Negeri	A,2
	2. Pasar Luar Negeri vs Tingkatkan Kualitas Pelayanan	C,1
B	3. Pasar Luar Negeri vs Tingkatkan Kualitas Produk	A,1
	4. Pasar Dalam Negeri vs Tingkatkan Kualitas Pelayanan	C,1
C	5. Pasar Dalam Negeri vs Tingkatkan Kualitas Produk	B,1
	6. Tingkatkan Kualitas Pelayanan vs Tingkatkan Kualitas Produk	C,2
D	7. Perbandingan Kosong	0

Sehingga kita dapatkan total penilaian kepentingan sebagai berikut :

1. A = 3 (37.5%)
2. B = 1 (12.5%)
3. C = 4 (50%)
4. D = 0

Dimana nilai A = 3 didapat dari penjumlahan A,2 dan A,1. Dari total nilai tingkat kepentingan tersebut, maka dapat diambil keputusan untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan (pilihan C), baru kemudian mengatasi masalah perluasan pasar ke luar negeri (pilihan A), baru kemudian memutuskan untuk menyelesaikan masalah perluasan pasar dalam negeri (pilihan B). Pilihan D, peningkatan kualitas produk tidak, dan belum menjadi prioritas utama karena kualitas produk perusahaan dianggap baik.

Poin pentingnya adalah bahwa teknik analisis *paired comparison* merupakan metode yang baik untuk mengukur kepentingan relatif (*relative importance*) dari sejumlah alternatif solusi dan tindakan. Analisis ini memudahkan kita dalam menentukan keputusan kala skala prioritas dari masalah dan solusi tidak jelas, atau ketika seluruh solusi terhadap masalah memiliki kemungkinan menarik untuk dipilih. Teknik ini menyediakan kerangka untuk membandingkan setiap solusi atau tindakan terhadap alternatif solusi atau tindakan lain, dan memperlihatkan pada kita perbedaan kepentingan antara alternatif solusi.

5.4. Analisis Jaringan (*Grid Analysis*)

Tehnik pengambilan keputusan ini merupakan tehnik yang berguna untuk menentukan pilihan atas satu alternatif solusi. Dimana penggunaannya yang paling efektif adalah bila kita dihadapkan pada sejumlah alternatif solusi yang menarik, serta terdapatnya keragaman faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Langkah-langkah yang dipakai dalam tehnik pengambilan keputusan ini adalah :

1. Daftar seluruh pilihan yang kita tetapkan, dan seluruh faktor yang kita anggap penting dalam proses pengambilan keputusan
2. Tempatkan keduanya dalam sebuah tabel, dimana pilihan diletakkan pada baris dan faktor pada kolom
3. Tetapkan tingkat kepentingan relatif dari seluruh faktor. Tunjukkan hal tersebut dalam bentuk angka. Angka tersebut akan digunakan untuk mengukur/menimbang tingkat preferensi dengan tingkat kepentingan dari faktor tersebut. Angka yang ditetapkan benilai jelas, dan bila tidak pergunakan tehnik seperti *paired comparison analysis* untuk memperkirakan nilai atau angka tersebut
4. Beri penilaian setiap faktor yang dipilih, dari angka 0 (buruk) sampai 3 (sangat baik). Dalam pemberian nilai ini, kita tidak harus menetapkan nilai yang berbeda untuk setiap pilihan. Bila tidak ada nilai yang dianggap baik untuk satu faktor tertentu, maka alternatif pilihan dapat diberi nilai 0
5. Kemudian kalikan setiap nilai atau skor yang akan kita berikan dengan nilai kepentingan relatif yang kita tetapkan. Langkah ini

memberikan total pengukuran yang benar dalam keputusan yang kita buat

6. Akhirnya, tambahkan seluruh skor tertimbang pada langkah lima untuk alternatif pilihan tertentu. Nilai pilihan tertinggi merupakan pilihan solusi yang tepat atas masalah yang kita hadapi.

Contoh kasus :

Seseorang ingin membeli mobil yang dapat memuat banyak barang, namun juga harus dapat dipakai untuk bergaya ala tampilan pelaku bisnis yang elit dan elegan. Mobil yang diinginkan juga harus memiliki tampilan layaknya *sport car*. Mobil apa yang harus dia pilih, yang dapat memenuhi kriteria tersebut? Setelah mengadakan survei, orang tersebut mendapatkan pilihan sebagai berikut :

1. Mobil sport
2. Mobil sedan
3. Mobil keluarga
4. Mobil *four wheel drive* ala mobil jeep.

Kriteria yang dipertimbangkan :

1. Harga
2. Kemampuan daya angkut barang pada kondisi normal
3. Kemampuan menyimpan dengan aman seluruh barang
4. Kenyamanan kendaraan untuk perjalanan jarak jauh
5. Keren dan terlihat dapat menyimbolkan kebebasan dan jiwa muda
6. Terlihat bergaya dan berkualitas.

Langkah pertama yang ditempuh adalah menyiapkan tabel dengan nilai faktor yang dianggap akan memuaskan keputusan sebagaimana terlihat di bawah ini :

Tabel 5.3.
Awal Grid Analysis

Faktor	Harga	Daya Angkut	Daya simpan	Kenyamanan	Keren	gaya	total
Nilai							
Mobil sports	1	0	0	1	3	3	
<i>4 Wheel Drive</i>	0	3	2	2	1	1	
mobil keluarga	2	2	1	3	0	0	
Sedan	2	3	3	3	0	1	

Kemudian nilai relatif dari setiap faktor ditentukan. Nilai tersebut dikali dengan nilai preferensi yang telah dimasukkan sebelumnya, dan menjumlah totalkan seluruhnya sebagaimana dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.4
Nilai Pilihan

Faktor	Harga	Daya Angkut	Daya simpan	Kenyamanan	Keren	gaya	total
Nilai	4	5	1	2	3	4	
Mobil sports	4	0	0	2	9	12	27
<i>4 Wheel Drive</i>	0	15	2	4	3	4	28
mobil keluarga	8	10	1	6	0	0	25
Sedan	8	15	3	6	0	4	36

Nilai kepentingan relatif yang merupakan kriteris untuk memilih kendaraan didapat secara subyektif. Penentuan nilai ini tidak jauh berbeda dari tehnik analisis perbandingan sepasang. Nilai mobil sports-harga sebesar 4 didapat dari perkalian antara nilai kepentingan relatif sebesar 4 dikali oleh nilai preferensi atas kendaraan tertentu sebesar 2 (lihat **Tabel *Paired comparison Analysis Yang Terisi***). Dari total penilaian didapatkan kesimpulan bahwa mengabaikan fator tampilan keren, mobil sedan dapat menjadi pilihan yang terbaik. Kemudian bila orang tersebut kurang puas, maka dia dapat mengambil pilihan mobil *4WD*, atau dia dapat menetapkan nilai untuk tampilan keren bagi sedan dan mobil keluarga, dan tidak memberikan nilai 0.

Poin pentingnya adalah bahwa tehnik analisis ini membantu kita dalam menentukan keputusan atas beberapa pilihan, yang dihadapkan pada sejumlah faktor yang berbeda. Untuk menghasilkan pilihan yang terbaik, maka skor awal ditentukan antara 0-3 (lihat : **Tabel Awal *Paired comparison Analysis***). Angka skor tersebut merupakan bentuk ‘konsensus’ tidak tertulis. Namun tentu pembuat keputusan dapat menentukan angka skor antara 0 (buruk) sampai lebih dar 3 (sangat baik). Total skor tertinggi menunjukkan pada aternatif solusi terbaik yang dapat dipilih.

5.5. Tehnik Implikasi Plus-Minus (*Plus-Minus Implications, PMI*)

Tehnik-tehnik pengambilan keputusan yang telah dibahas secara singkat di atas memfokuskan pada pemilihan satu tindakan dari sejumlah pilihan. Namun sebelum pilihan diambil, maka penting bagi kita untuk meninbang konsekuensi yang akan muncul, apakah baik-

buruk, menguntungkan-merugikan, kelebihan-kekurangan, dan sebagainya. Teknik pengambilan keputusan PMI menimbang implikasi plus dan minus dari suatu pilihan, solusi, atau tindakan. Teknik ini digunakan untuk melihat konsekuensi plus-minus atau pro-kontra dari suatu keputusan yang di ambil.

Langkah-langkah penggunaan teknik PMI dijabarkan sebagai berikut :

1. Gambar tabel dengan judul setiap kolom : plus, minus, dan implikasi
2. Di kolom plus, tulis seluruh konsekuensi positif dari suatu pilihan
3. Di kolom minus, tulis seluruh konsekuensi negatif dari suatu pilihan
4. Di kolom implikasi tuliskan seluruh implikasi beserta hasil yang memungkinkan dari pilihan yang di ambil, baik positif maupun negatif
5. Tentukan nilai untuk setiap konsekuensi yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, penilaian dilakukan secara subyektif
6. Totalkan seluruh nilai. Hasil total positif menunjukkan bahwa pilihan sebaiknya diambil, sedang nilai negatif sebaliknya

Contoh kasus :

Sebuah perusahaan memutuskan untuk membuka kantor cabang baru. Pilihan sementara yang diajukan adalah menentukan letak kantor di pusat kota. Bagaimana perusahaan memutuskannya ?

Perusahaan kemudian menggambarkan sejumlah konsekuensi dari pilihan tersebut dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 5.5
Penentuan Letak Kantor di Pusat Kota Berdasarkan PMI

Plus	Minus	Implikasi
Lebih mudah dijangkau oleh pelanggan (+5)	Biaya sewa mahal (-6)	Dapat mengetahui perubahan lingkungan eksternal perusahaan dengan cepat (+1)
Kemudahan akses ke departemen pemerintah (+5)	Ruang kantor yang sempit (-3)	Lebih mudah membangun hubungan bisnis (+2)
Kemudahan komunikasi dengan rekanan bisnis (+3)	Tingkat kemacetan lalu lintas yang tinggi (-3)	Pengaruh terhadap lingkungan kerja karyawan (-4)
	Biaya perawatan gedung yang lebih besar (-4)	
	Tingkat polusi yang tinggi (-2)	
+13	-18	-1

Skor akhir dari PMI adalah : $+13-18-1 = -6$ (minus 6). Nilai PMI ini menandakan bahwa keputusan untuk menentukan letak kantor yang baru di pusat kota bukan keputusan yang baik. Melihat faktor minusnya lebih besar dibandingkan faktor plus, maka sebaiknya perusahaan mencari alternatif pendirian kantor di wilayah luar kota, atau daerah sekitar pusat kota (sepanjang kemudahan akses transportasi diperhitungkan)

Poin pentingnya adalah bahwa tehnik pengambilan keputusan ini merupakan metode yang baik dalam menilai pandangan pro, kontra, dan implikasi dari sebuah keputusan/pilihan. Jika kita memiliki

sejumlah tindakan yang akan diambil, PMI merupakan tehnik yang baik untuk menilai kembali apakah pilihan yang diambil merupakan pilihan yang tepat atau tidak untuk diambil.

Jika ternyata dari hasil perhitungan PMI kita belum mendapatkan pandangan yang meyakinkan akan pilihan yang telah ditetapkan, maka kita dapat tentukan skor yang menunjukkan tingkat kepentingan relatif dari setiap faktor plus-minus dan implikasi. Artinya pengambil keputusan harus benar-benar mencari faktor PMI yang baik dan menentukan skornya sesuai dengan tingkat preferensi yang mereka miliki. Sehingga total skor yang muncul menunjukkan apakah pilihan atau keputusan yang diambil harus dilaksanakan atau tidak.

5.6. Analisis Kekuatan Lapangan (*Force Field Analysis*)

Tehnik iini dipakai untuk melihat seluruh kekuatan yang mendukung dan menghambat sebuah keputusan. Tehnik ini dapat dikatakan sebagai metode khusus untuk menimbang pandangan pro dan kontra atas sebuah pilihan. Dengan melakukan analisis terhadap sejumlah faktor kekuatan, maka kita dapat memperkuat kekuatan yang mendukung sebuah keputusan, dan mengurangi pengaruh dari kekuatan yang menghalangi terbentuknya keputusan yang baik.

Adapun langkah-langkah untuk melaksanakan tehnik analisis ini adalah :

1. Daftar seluruh kekuatan yang mendukung di satu kolom, dan kekuatan lain yang menghalangi di kolom lainnya.
2. Tentukan skor untuk setiap kekuatan, dari 1 (lemah) sampai 5 (kuat)

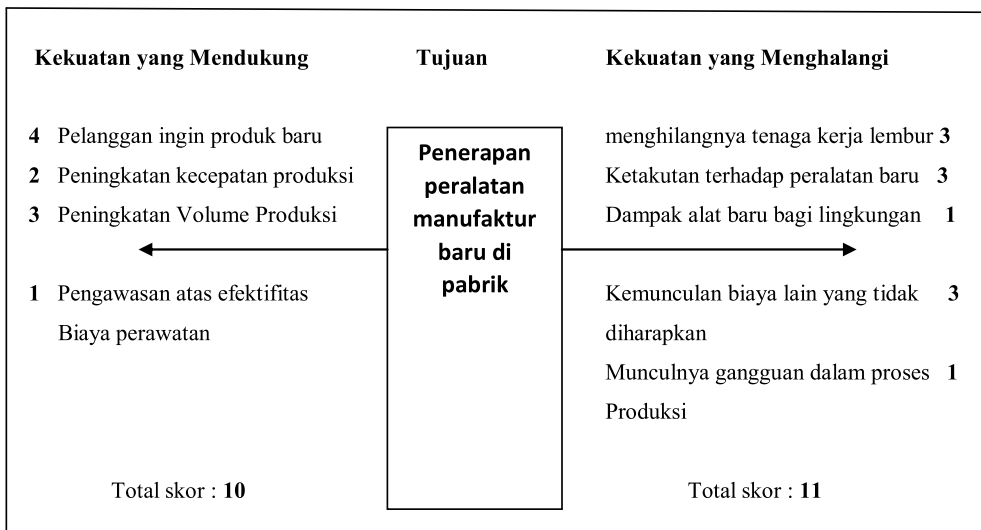
3. Gambar diagram yang menunjukkan seluruh kekuatan, baik mendukung maupun menghalangi keputusan beserta skornya

Contoh kasus :

Seorang pemilik pabrik sedang memutuskan apakah dia akan memasang peralatan manufaktur baru atau tidak di pabriknya. Sebagai manajer anda diminta untuk menganalisa faktor-faktor yang menghasilkan keputusan terbaik untuk pabrik. Gambar berikut memperlihatkan penggunaan tehnik *force field analysis* :

Gambar 5.1.

Force Field Analysis untuk Penerapan Peralatan Baru



Langkah selanjutnya yang ditempuh setelah gambar dibuat adalah menanyakan apakah rencana yang ditetapkan akan terus dilanjutkan atau tidak. Tehnik ini membantu kita dalam menentukan bagaimana meningkatkan tingkat peluang keberhasilan rencana tersebut. dalam hal ini kita diberikan dua pilihan :

1. Meningkatkan kekuatan-kekuatan yang mendukung penentuan secara tegas keputusan akhir atas alternatif solusi pencapaian tujuan, atau
2. Mengurangi sejumlah kekuatan yang menghalangi tujuan yang telah ditetapkan.

Solusi untuk menghasilkan keberhasilan pemilihan keputusan akhir adalah melalui langkah ke dua. Pada umumnya “sisi negatif” dari kekuatan yang mendukung akan memiliki sejumlah masalah sendiri. Anggota organisasi pada umumnya memiliki pandangan *resistance to change* terhadap perubahan yang dilakukan di organisasi, dan mereka juga akan bertindak untuk tidak bekerja sama jika kekuatan yang mendukung keputusan diterapkan.

Berdasarkan atas hasil analisis pada contoh kasus di atas, pengambil keputusan dapat melakukan sejumlah perubahan terhadap rencana awal sebagai berikut :

1. Melakukan pelatihan karyawan yang akan meningkatkan biaya sebesar 1. Tindakan ini akan mengurangi tenaga kerja lembur sebesar 1 dan memnghilangkan ketakutan terhadap penerapan tehnologi peralatan baru sebesar 2.
2. Penerapan tehnologi akan menghasilkan kekuatan baru yang penting guna mendukung pertumbuhan dan mempertahankan bisnis sebesar 2. Ini merupakan kekuatan baru yang dimasukkan.
3. Kekuatan pendukung lain yang dapat dimasukkan adalah mesin baru, yang akan menghasilkan sejumlah jenis pekerjaan baru bagi karyawan. Kekuatan baru ini bernilai 1.

4. Penerapan mesin akan meningkatkan upah yang bergna dalam merefleksikan produktivitas. Dalam hal ini biaya akan bertambah sebesar 1, sedang tenaga kerja lembur berkurang 2 skornya.
5. Dampak alat baru terhadap lingkungan dapat dikurangi sebesar 1, dengan menerapkan sistem pengawasan polusi yang baru.

Tabel 5.6.
Perubahan Kekuatan dan Total Nilai

	Perubahan	Skor baru		Perubahan	Skor baru
4		4	3	-3 (poin 1 & 4)	0
2		2	3	-2 (poin 1)	1
3		3	1	-1 (poin 5)	0
1		1	3	+2 (poin 1 & 4)	5
	+2 (poin 2)	2	1		1
	+1 (poin 3)	1			
	Total skor	13		Total skor	7

Perubahan dalam kekuatan yang mendukung dan yang menghalangi akan merubah total skor sebesar 10:11, menjadi sebesar 13:7. Skor ini menandakan bahwa rencana untuk menerapkan tehnologi peralatan manufaktur baru di pabrik akan mendatangkan manfaat bagi perusahaan.

Poin pentingnya adalah bahwa analisis ini merupakan tehnik yang berguna untuk melihat sejumlah kekuatan dan bila memungkinkan seluruh kekuatan, yang mendukung maupun menghalangi suatu tujuan atau rencana yang akan diputuskan. Tehnik ini membantu kita dlam menimbang tingkat kepentingan setiap faktor

kekuatan dan kemudian memberikan input bagi kita tentang implementasi dari rencana (dilanjutkan atau tidak). Pada dasarnya, tehnik ini memberikan gambaran yang membantu kita dalam mengidentifikasi sejumlah perubahan yang dapat dibuat untuk memperbaiki rencana guna meningkatkan pengambilan keputusan yang terbaik.

5.7. Analisis Biaya dan Manfaat (*Cost/ Benefit Analysis*)

Tehnik analisis biaya dan manfaat merupakan tehnik yang digunakan untuk memutuskan kemungkinan membuat perubahan atas alternatif pilihan yang telah dipertimbangkan. Alternatif pilihan yang diajukan belum diimplementasikan, karena kita harus menghitung uang dan waktu yang akan digunakan hilang jika pilihan dilaksanakan. Tehnik ini mudah digunakan karena hanya menghitung nilai perkiraan manfaat dari suatu tindakan, dan mengurangnya dengan biaya yang akan muncul.

Analisis biaya dan manfaat pada umumnya dilakukan dengan menerapkan tehnik analisis keuangan. Seluruh biaya dan manfaat dikonversi menjadi uang sebagai denominator utama. Perhitungan biaya yang dikeluarkan dilakukan dengan mendetail termasuk didalamnya biaya sosial. Kemudian kurangkan seluruh biaya dari seluruh manfaat. Manfaat yang muncul dinilai dari pandangan manfaat yang menghasilkan keuntungan secara ekonomis. Namun hal ini dapat menjadi sangat subyektif.

Contoh kasus :

Perusahaan anda sedang memutuskan untuk menerapkan sistem pengolahan penjualan dan sistem hubungan manajemen berbasis komputer. Masalah yang dihadapi adalah perusahaan hanya memiliki sedikit komputer, dan tenaga penjualan merupakan orang-orang yang gagap teknologi. Manfaat yang didapat dari penerapan sistem berbasis komputer adalah tenaga penjualan dapat menghubungi lebih banyak pelanggan, sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih berkualitas serta dapat dipercaya. Manfaat lainnya adalah karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien. Bagaimana keputusan yang harus diambil? Dalam hal ini, salah satu teknik biaya-manfaat yang akan digunakan adalah periode pengembalian (*pay back period*).

Biaya – biaya :

Peralatan komputer baru :

1. 10 komputer baru beserta *software* @ Rp.1,225 juta
2. 1 server Rp. 1,750 juta
3. 3 printer @ Rp. 600 ribu
4. Instalasi dan pemasangan kabel Rp. 2,3 juta
5. *Software* pendukung penjualan Rp. 7,5 juta.

Biaya pelatihan :

1. Pengenalan terhadap komputer – 8 orang @ Rp. 200 ribu
2. Kemampuan mengetik – 8 orang @ Rp. 200 ribu
3. Pelatihan sistem pendukung penjualan – 12 orang Rp. 350 ribu

Biaya lain-lain :

1. Waktu terbuang – 40 orang per hari @ Rp. 100 ribu/hari
2. Hilangnya penjualan oleh sejumlah hambatan Rp. 10 juta
3. Inefisiensi tugas pada awal penerapan sistem Rp. 10 juta

Total seluruh biaya **Rp. 55,8 juta.**

Manfaat-manfaat.

1. Penghematan waktu pelayanan Rp. 20 Juta/ tahun
2. Peningkatan kemampuan promosi jarak jauh Rp. 10 juta/ tahun
3. Peningkatan efisiensi dan reliabilitas Rp. 25 juta/ tahun
4. Peningkatan pelayanan Rp. 15 juta/ tahun
5. Peningkatan akurasi informasi pelanggan Rp. 5 juta/ tahun
6. Peningkatan kemampuan mengelola penjualan Rp. 15 juta/ tahun.

Total seluruh manfaat **Rp. 90 juta/ tahun.**

Periode pengembalian dana investasi : $Rp. 55,8 / Rp. 90 = \underline{Rp. 0,62 \text{ juta/ tahun}}$ atau kurang lebih dalam 8 bulan. Keputusan juga dapat didasarkan pada pengamatan kasar nilai manfaat yang lebih besar dari nilai biaya. Contoh kasus perhitungan biaya dan manfaat yang diperlihatkan di bagian ini merupakan versi yang mudah. Versi lengkapnya dapat dibaca pada buku karya R.A. Brealey dan S.C. Myers : *Principles of Corporate Finance* (1996), buku ini disebut juga sebagai “*the bible of finance management*”.

Poin pentingnya adalah bahwa teknik biaya dan manfaat merupakan teknik yang mudah digunakan untuk menentukan keputusan. Langkah awal untuk menggunakan teknik ini adalah menemukan biaya apa saja yang akan muncul, dan berapa nilai seluruh biaya. Langkah selanjutnya adalah menentukan sejumlah manfaat ekonomi yang

dihasilkan dari suatu tindakan. Penentuan nilai biaya dan manfaat harus dilakukan dengan tepat agar tidak terjadi penilaian yang terlalu besar atas keduanya. Karena penilaian yang terlalu besar justru menghasilkan bias keputusan.

Analisis ini dapat dilakukan hanya dengan menggunakan biaya dan manfaat keuangan saja, namun kita dapat mengikutsertakan analisis faktor-faktor *intangibile*. Namun bila faktor tersebut ikut dihitung, maka kesulitan penentuan nilai sebenarnya akan muncul. Sehingga kita tidak dapat menghindari proses penentuan nilai biaya dan manfaat secara subyektif (Dermawan 2016)

5.8. Soal latihan.

1. Jelaskan tentang pentingnya tehnik pengambilan keputusan yang efektif ?
2. Jelaskan tentang apa yang dimaksud dengan Analisis Pareto dan jelaskan langkah-langkah yang harus diambil dalam melaksanakan analisis pareto?
3. Sebutkan langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan dalam tehnik Analisis Perbandingan Sepasang?
4. Sebutkan langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan dalam tehnik Analisis jaringan dan kaitanya dengan analisis perbandingan sepasang?
5. Jelaskan poin penting dari *Plus Minus Implications* dan *Field force analysis*?
6. Mengapa penentuan nilai biaya dan manfaat pada analisis biaya dan manfaat harus dilakukan dengan tepat ?

BAB VI

KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN KEPUTUSAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa/i mampu memahami dengan baik tentang :

1. Pengertian kepemimpinan
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas kinerja perusahaan
3. Nilai-nilai kepemimpinan dan ciri-ciri kepemimpinan.
4. Kepemimpinan dan karyawan
5. Pemimpin dan power.

6.1. Definisi kepemimpinan.

Dalam memutuskan suatu organisasi memiliki kualitas kaidah manajemen yang baik atau tidak maka yang menjadi penilaian yang paling dominan bisa dilihat dari sisi kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Untuk itu diperlukan suatu bentuk kepemimpinan yang baik dalam mengendalikan jalannya suatu organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik maka akan didapatkan suatu organisasi yang baik pula. Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia.

Untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu :

- a. Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
- b. Richard L. Daft mengatakan, kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.
- c. G.R. Terry memberikan definisi : *leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.*
- d. Ricky W. Griffin mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin. (fahmi 2013)

6.2. Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan ibarat sekeping mata uang logam yang tidak bisa dipisahkan, dalam artian keduanya merupakan satu kesatuan yang saling terikat. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan kepemimpinan tidak bisa diperoleh dengan instant namun harus dilalui dengan proses dari waktu ke waktu hingga mengkristal dalam sebuah karakteristik.

Para ahli dengan latar belakang keilmuan dan pengalaman yang dimiliki berusaha memberikan penafsiran perbedaan antara pemimpin dan kepemimpinan. Gary Yulk (1998) dalam brantas (2009) dalam

fahmi (2103) membantu kita dengan melakukan klasifikasi definisi pemimpin dan kepemimpinan, yaitu :

- Pendekatan berdasarkan ciri. Pendekatan ini menekankan kepada atribut-atribut pribadi para pemimpin. Dasar dari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin dengan beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain. Teori-teori kepemimpinan ini tahap awal (1930-1940) gagal menemukan garansi mengenai ciri-ciri kepemimpinan yang berhasil, karena hanya mengacu kepada unsur-unsur yang alamiah. Teori-teori selanjutnya menekankan kepada upaya mencari korelasi yang signifikan tentang atribut pemimpin dan kriteria keberhasilan seorang pemimpin. Dalam kelompok ini antara lain terdapat teori kepemimpinan karismatik dan transformasional.
- Pendekatan berdasarkan perilaku. Pendekatan ini merupakan kritisi terhadap generasi pertama pendekatan berdasarkan ciri. Sebagaimana namanya, pendekatan ini sangat diwarnai oleh psikologi dengan fokus menemukan dan mengklarifikasikan perilaku-perilaku yang membantu pengertian kita tentang kepemimpinan. Di dalam pendekatan ini terdapat antara lain teori-teori tentang kepemimpinan dengan pengikutnya. Para teoritikus dalam lingkungan pendekatan ini mencoba menjelaskan efektifitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin dan cara kekuasaan tersebut. Dalam kelompok ini terdapat antara lain teori-teori kepemimpinan otoriter-demokratis-bebas (*leizes faire*).

- Pendekatan situasional. Pendekatan ini menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik pengikut. Teori-teori dalam kelompok ini sering diidentifikasi ke dalam “teori kontijensi” yang dapat dikontraskan dengan “teori universal” tentang kualitas umum kepemimpinan yang efektif.

Dari pendapat di atas dapat kita pahami bahwa seseorang pemimpin dengan kualitas kepemimpinan yang dimilikinya bukan hanya sekedar pekerjaan saja, namun lebih dari itu, ia merupakan *symbol* dari organisasinya. Dan bagi banyak pihak simbol tersebut telah berubah secara lebih jauh menjadi kekuatan positif yang menggerakkan organisasi tersebut untuk meraih tujuan yang dicita-citakan. Ini sebagaimana dikatakan oleh Aan komariah dalam (fahmi 2013) bahwa, “kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam organisasi yang merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya, sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi”.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dengan gaya kepemimpinannya dapat menggerakkan laju organisasinya menuju kearah yang diinginkan. Pemimpin yang baik dapat menselaraskan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasinya dengan menerapkan serta mewujudkan visi dan misi yang dimiliki oleh organisasi melalui pengambilan keputusan yang tepat bagi organisasi.

6.3. Ciri-ciri Pemimpin

Pemimpin yang ideal tergambar dalam ciri-ciri berikut ini :

- a. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya. Artinya kompetensi yang dimilikinya sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar khususnya.
- b. Memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
- c. Mampu menerapkan *the right man and the right place* secara tepat dan baik. Menempatkan orang sesuai dengan tempat dan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya

Namun untuk memahami lebih dalam tentang ciri-ciri pemimpin, ada baiknya kita melihat pendapat yang dikemukakan oleh George R. Terry. George R. Terry mengemukakan delapan ciri dari pemimpin (Fahmi 2013), yaitu :

- *Energi* : mempunyai kekuatan mental dan fisik
- *Stabilitas emosi* : seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
- *Human relationship* : mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
- *Personal motivation* : keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, dan dapat memotivasi diri sendiri.

- *Communication skill* : mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
- *Teaching skill* : mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya.
- *Social skill* : mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah serta luwes dalam pergaulan.
- *Technical competent* : mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

6.4. Nilai-nilai Kepemimpinan

Menurut brantas (dalam fahmi 2013), kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin seperti diungkapkan oleh Gufh dan Taguiri (dalam salusu, 2000) yaitu :

- a. Teoritik, yaitu nilai-nilai yang berhubungan dengan usaha mencari kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional.
- b. Ekonomis, yaitu yang tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.
- c. Sosial, menaruh belas kasihan pada orang lain, simpati, tidak mementingkan diri sendiri.
- d. Politis, berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetensi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupannya.

- e. Religius, selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan Sang Pencipta.
- f. Sikap bijaksana, sikap ini menyangkut dengan kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tidak berat sebelah, namun keputusan yang diambil adalah memikirkan banyak segi dan seimbang.
- g. Kesetiakawanan yang tinggi, nilai kesetiakawanan yang tinggi ini menunjukkan pemimpin tersebut memiliki loyalitas tinggi pada sesama rekan kerja bahkan pada para karyawannya.

6.5. Pemimpin dan Power

Para pemimpin dalam menjalankan dan melaksanakan rencana yang diinginkan menerapkan kekuasaan yang dimiliki dengan tujuan agar tercapai dan berjalannya pekerjaan sesuai dengan rencana. Dan bagi pemimpin, kekuasaan itu harus dijalankan secara positif dengan mengikuti batas-batas yang dibenarkan dalam dunia kerja.

Penggunaan kekuasaan oleh seorang pemimpin akan semakin terlihat dalam setiap keputusan-keputusan yang dianggap memiliki nilai penting dan memiliki pengaruh besar bagi profit dan keberlanjutan usaha, Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu memprediksikan kondisi yang akan terjadi di kemudian hari, serta mempergunakan kekuasaan yang dimiliki untuk melindungi perusahaan dari berbagai kondisi yang akan terjadi di kemudian hari.

Dalam ruang lingkup organisasi, biasanya terdapat lima jenis kekuasaan, jenis kekuasaan itu adalah :

- a. Kekuasaan sah (*legitimate power*) adalah kekuasaan yang diperoleh melalui hirarki organisasi, kekuasaan sah adalah kekuasaan yang diberikan kepada individu yang memegang jabatan tertentu seperti yang didefinisikan oleh organisasi.
- b. Kekuasaan balas jasa (*reward power*) adalah kekuasaan untuk atau menunda balas jasa, seperti peningkatan gaji, bonus, rekomendasi, promosi, pujian, pengakuan, penugasan kerja yang menarik.
- c. Kekuasaan paksaan (*coercive power*) adalah kekuasaan untuk mamaksakan kepatuhan dengan memakai ancaman psikologis, emosional, atau fisik.
- d. Kekuasaan referen (*referent power*) adalah kekuasaan abstrak, kekuasaan ini didasarkan pada persamaan, peniruan, kesetiaan, atau karisma.
- e. Kekuasaan ahli (*expert power*) adalah kekuasaan pribadi yang didapatkan seseorang berbasis informasi atau memiliki keahlian yang dimilikinya.

6.6. Kepemimpinan dan Perilaku

Dalam mengembangkan dan memajukan organisasinya, pemimpin dituntut untuk memahami perilaku setiap karyawannya. Dengan pengaruh kepemimpinannya, pemimpin diharapkan mampu mengarahkan karyawannya berperilaku sesuai dengan konsep manajemen yang diinginkan. Pemimpin diharuskan menggunakan kekuatan jabatan yang dimilikinya untuk merubah perilaku karyawannya. Kekuatan itu adalah kekuatan legitimasi, penghargaan

dan koersif. Dan hasil yang diharapkan adalah agar para karyawan patuh dan taat pada pekerjaannya.

Amatlah sangat merugikan suatu organisasi apabila perilaku karyawan tidak mengikuti konsep manajemen yang diinginkan. Karena hal ini akan berdampak kepada kelangsungan berjalannya suatu organisasi. Maka dalam hal ini seorang pemimpin haruslah bisa menjadi panutan bagi karyawannya dengan menggunakan pengaruh yang dimilikinya.

Seorang pemimpin dalam mengarahkan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tidak hanya harus dilakukan atas dasar perintah dan sanksi yang akan diterima, namun seorang pemimpin juga harus mengedepankan sikap kewibawaan yang teraplikasi dalam bentuk *personal power* yang dimilikinya. *Personal power* didapatkan melalui proses yang panjang. Para karyawan, biasanya akan lebih hormat dan kagum kepada pemimpin yang memiliki karakter, karakter yang dimiliki pemimpin tercermin dari sikap dan tindak tanduknya.

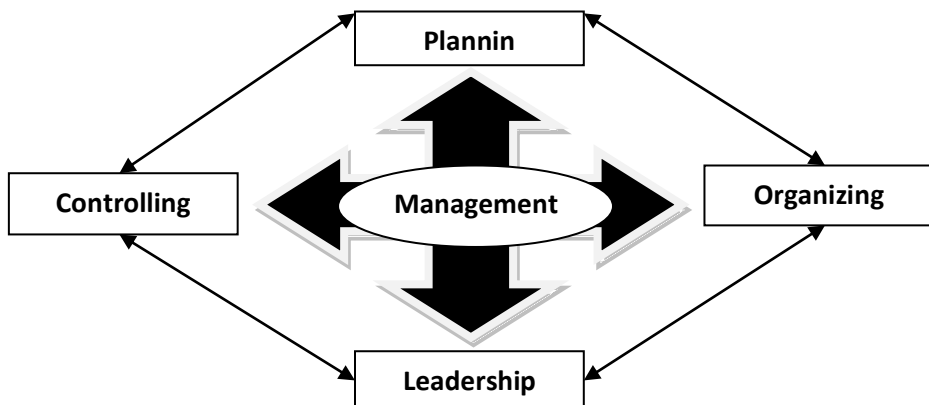
6.7. Kepemimpinan dan Manajemen Pengambilan Keputusan

Pemimpin tidak bisa dilepaskan dari kepemimpinan. Seorang jadi pemimpin diawali oleh proses yang disana terkandung berbagai keputusan-keputusan. Keputusan-keputusan tersebut terjadi berdasarkan ruang lingkup dimana seseorang tersebut ditempatkan. Dan sebuah keputusan manajemen yang baik adalah memahami fungsi manajemen secara mendalam. Ada empat fungsi manajemen yang harus dipahami, yaitu :

- a. *Planning* (perencanaan)
- b. *Organizing* (mengorganisasi)
- c. *Leading* (memimpin)
- d. *Controlling* (pengendalian)

Pemahaman fungsi manajemen yang baik membuat keputusan seorang pemimpin menemukan keseimbangannya. Namun dengan menghiraukan keseimbangan dalam keputusan manajemen artinya pemimpin tersebut telah menyebabkan keputusan tersebut tidak bekerja sesuai dengan fungsi manajemen.

Gambar 6.1
Keseimbangan Fungsi Manajemen



Sumber : Fahmi, 2013

Tabel 6.1
Keputusan dalam Fungsi Manajemen

<p>Perencanaan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manakah sasaran-sasaran jangka panjang organisasi ? • Strategi-strategi manakah yang akan mencapai sasaran-sasaran tadi secara paling baik ? • Manakah seharusnya sasaran-sasaran jangka pendek organisasi ? • Seberapa sulitnyakah masing-masing sasaran ?
--

Mengorganisasi :

- berapa banyak anak buah yang seharusnya menjadi bawahan secara langsung ?
- seberapa banyak sentralisasi seharusnya ada dalam organisasi ?
- bagaimana seharusnya orang-orang merancang jabatan-jabatan ?
- kapan organisasi harus melaksanakan suatu struktur yang berbeda ?

Memimpin :

- Bagaimanakah saya menghadapi karyawan yang tampaknya rendah motivasinya ?
- Manakah gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam sebuah situasi ?
- Bagaimanakah suatu perubahan tertentu akan mempengaruhi produktivitas pekerja
- Kapan waktu yang tepat untuk merangsang konflik ?

Pengendalian :

- Kegiatan-kegiatan manakah yang harus dikendalikan dalam organisasi ?
- Bagaimanakah kegiatan-kegiatan ini seharusnya dikendalikan ?
- Kapankah suatu penyimpangan kinerja itu penting ?
- Jenis sistem informasi manajemen manakah yang harus dimiliki organisasi ?

Dengan memahami setiap fungsi manajemen tersebut dan mampu mempraktekkan suatu keputusan yang bisa menyeimbangkan 4 fungsi manajemen tersebut. Maka diharapkan akan tercipta suatu keputusan yang baik. Suatu keputusan yang baik adalah keputusan yang merepresentasikan 4 fungsi manajemen tersebut serta sesuai dengan persyaratan dalam konsep prospektif manajemen pengambilan keputusan.

Syarat-syarat itu antara lain keputusan yang dibuat, baik yang bersifat strategis, taktis, maupun rasional, harus berkaitan langsung dengan tujuan dan sebagai sasaran yang ingin dicapai.

- a. Keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasionalitas dan logika yang berarti menuntut pendekatan ilmiah berdasarkan berbagai teori dan asas yang telah berhasil dikembangkan oleh para ahli.
- b. Keputusan yang diambil dengan menggunakan pendekatan ilmiah digabung dengan daya pikir yang kreatif, inovatif, intuitif, dan bahkan rasional.
- c. Keputusan yang diambil harus dapat dilaksanakan.
- d. Keputusan yang diambil harus diterima dan dipahami baik oleh sekelompok pemimpin yang bertanggung-jawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam melaksanakan keputusan itu maupun oleh para pelaksana kegiatan operasional. Penerimaan itu mutlak perlu karena ujian terakhir tentang tepat tidaknya keputusan yang diambil akan terlihat pada operasionalisasinya.

6.8. Tipe Pemimpin dan Manajemen Pengambilan Keputusan

Ada yang harus dipahami oleh para pemimpin bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti dengan benar dimana ia meletakkan setiap tipe kepemimpinannya tersebut sesuai dengan tempatnya. Ada beberapa tipe pemimpin, mengenai setiap tipe pemimpin akan di jelaskan menurut Buchari Alma (fahmi 2013) :

- Pemimpin karismatik merupakan kekuatan energi, daya btarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.

- Tipe paternalistis bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau sebagai seorang ibu yang penuh kasih sayang
- Tipe militeristis banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan bersifat keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.
- Tipe otokratis berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi.
- Tipe laissez faire ini membiarkan bawahan berbuat semauanya sendiri, semua pekerjaan dan tanggung-jawab dilakukan oleh bawahan.
- Tipe populistis ini mampu menjadi pemimpin rakyat. Berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional.
- Pemimpin tipe administratif ialah pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.
- Tipe pemimpin demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya.

Dengan melaksanakan mana tipe pemimpin yang paling baik seorang pemimpin harus memiliki keberanian atau kekuatan dalam menjalankannya. Karena kekuatan adalah salah satu pendorong seorang pemimpin untuk mampu bersikap dalam mewujudkan gaya kepemimpinannya, diaman secara umum ada tiga faktor (kekuatan) utama. Ketiganya akan menentukan sejauh mana ia akan melakukan pengawasan terhadap kelompok yang dipimpin. Faktor kekuatan yang pertama bersumber pada diri sendiri sebagai pemimpin, faktor kedua bersumber pada kelompok yang dipimpin dan faktor ketiga bergantung

pada situasi. Teori ini disebut dengan *continuum leadership* yang dikembangkan oleh Tannenbaum, Weschter, dan Massarik tahun 1961 (fahmi 2013)

6.9. Hubungan Pemimpin dan Karyawan dalam Prespektif Manajemen Keputusan.

Dalam konteks hubungan antara pemimpin dan karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya pemimpin yang dimiliki. Ini disebabkan pemimpin memiliki kekuasaan dan otoritas lebih dalam usaha membentuk terwujudnya suatu modal manajemen organisasi yang diharapkan. Dari berbagai literatur dalam konteks hubungan antara pemimoin dan karyawan ada dua gaya kepemimpinan yang diterapkan, yaitu :

- a. Pemimpin dengan gaya orientasi tugas (*task-oriented*), dan
- b. Pemimpin dengan gaya orientasi pegawai (*employee-oriented*)

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang lebih mengutamakan orientasi tugas (*task-oriented*) cenderung sangat mengejar target penjualan atau pengerjaan *project* dengan hasil maksimal, dan menempatkan para karyawan serta seluruh sumber daya yang dimiliki demi tercapainya target. Pada pemimpin dengan gaya orientasi tugas ini akan terlihat pada ciri-ciri sebagai berikut :

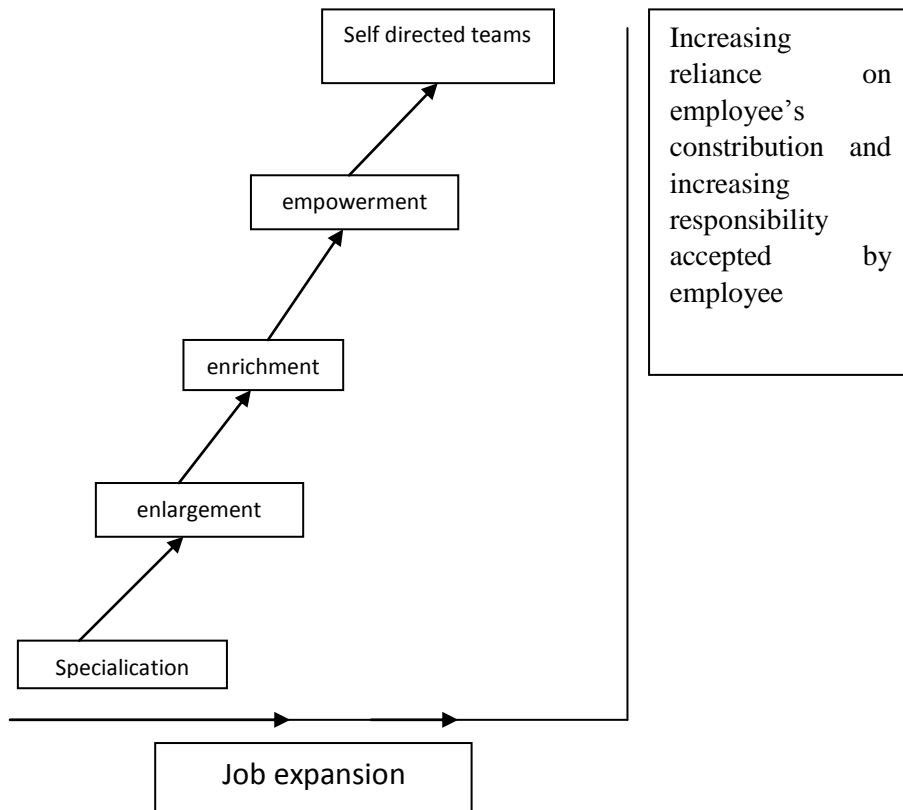
- a. Menghindari sifat suka melalikan tugas.
- b. Mengedepankan profesionalitas hasil kerja sesuai dengan target.
- c. Berusaha memberikan kepuasan kepada klien, mitra bisnis, birokrat, konsumen dan lainnya sesuai dengan permintaan
- d. Menghindari cacat kerja atau produk yang tidak sempurna

- e. Mengedepankan *service* purna jual kepada para konsumen, klien, dan lainnya.
- f. Menjunjung tinggi terwujudnya reputasi perusahaan sesuai dengan amanat visi dan misi perusahaan, termasuk memberikan kepuasan kepada para pemegang saham. (fahmi 2013)

Adapun pemimpin dengan gaya orientasi pegawai (*employee-oriented*) adalah pemimpin yang memiliki pandangan dan konsep kaderisasi. Konsep ini terlihat dengan cara pemimpin berusaha membesarkan karyawan yang berpotensi dididik dan diberi pelatihan kepemimpinan dengan harapan akan memberi timbal balik bagi kemajuan organisasi serta peningkatan penjualan. Dan pada akhirnya karyawan diberi kesempatan memimpin organisasi secara legalimit. Gaya orientasi pegawai dianggap lebih demokratis.

Namun pada kenyataan yang ada model orientasi tugas lebih sering diterapkan, karena pada dasarnya pemimpin lebih mengutamakan sisi profit dan keberlanjutan usaha organisasi yang dipimpinnya. Mengutamakan profit mampu memberikan kepuasan kepada para pemegang saham, serta kesejahteraan para karyawan. Hal ini dapat dilihat dari bonus yang diterima dan fasilitas yang didapat. Adapun keberlanjutan usaha mnyangkut dengan keyakinan pihak manajemen serta investor khususnya, dengan melihat perusahaan sebagai tempat yang menjamin bagi masa depan. Karena pada dasarnya manusia menginginkan kondisi yang terjamin dalam menjalani kehidupan termasuk jaminan dalam bekerja.

Gambar 6.2
Job Design Cntinuum



Sumber : Fahmi 2013

Ada yang haru diperhatikan oleh pemimpin pada saat berkeinginan memutuskan dan melaksanakan keputusan yang dibuat, yaitu : memahaminya dalam bentuk pertanyaan. Termasuk salah satunya berusaha memperkecil resiko yang mungkin timbul dari keputusan tersebut, karena itu seorang pimpinan harus mempertanyakan hal-hal sebagai berikut :

- a. Apa keputusan yang akan dibuat memerlukan penyelesaian yang berkualitas tinggi ?
- b. Apakah informasi tambahan yang diperlukan, siapa yang memilikinya dan bagaimana cara mengumpulkannya ?
- c. Apakah saya sanggup memecahkannya sendiri, apakah saya perlu bantuan bawahan atau konsultan ?
- d. Apakah bawahan juga berkepentingan dalam tujuan yang ingin dicapai dalam memecahkan masalah ?

Pertanyaan ini bisa dikembangkan secara lebih lebar, namun ini adalah *general question* yang harus dijawab oleh seorang pimpinan. Sementara kita bersama mengetahui bahwa ilmu manajemen bertugas menciptakan efisiensi dan efektivitas secara baik serta berkelanjutan. Maka seorang pimpinan disini adalah mereka yang ahli dalam mendiagnosa berbagai penyakit yang terjadi di perusahaan yang dibawahinya. Jika pimpinan tersebut belum mampu mendiagnosa apa yang terjadi pada perusahaan yang dipimpinnya, artinya kapabilitas kepemimpinannya masih diragukan.

Salah satu kelemahan dari keputusan yang dibuat oleh pemimpin adalah salah satunya kemampuan dalam menjawab pertanyaan diatas secara tepat dan benar, termasuk dalam menjawab sebagai detail pertanyaan lainnya. Penafsiran detail artinya pemimpin memahami masalah baik secara umum maupun spesifik.

6.10. Solusi dalam Menyelesaikan Masalah dalam Bidang Kepemimpinan.

Ada beberapa solusi secara umum yang dapat diharapkan dalam menyelesaikan masalah utama dalam bidang kepemimpinan, yaitu :

- a. Membangun dan menghilangkan semangat kemalasan di kalangan para karyawan. Karena dengan memiliki karyawan yang rajin memungkinkan pimpinan untuk menggerakkan organisasi mencapai tujuan visi dan misi yang diharapkan.
- b. Bagi para pemimpin agar selalu up grade pada ilmu yang dimiliki. Dengan tujuan agar perkembangan ilmu yang terjadi di setiap waktu dapat terus diterapkan di perusahaan. Dan dengan memiliki ilmu yang maksimal memungkinkan bagi pihak pimpinan perusahaan untuk memiliki wibawa yang tinggi di mata para karyawannya.
- c. Pemimpin yang bijaksana adalah yang memiliki jiwa temperamen yang rendah. Seorang pemimpin yang memiliki jiwa temperamental yang tinggi cenderung sulit untuk bisa memimpin dengan baik, karena memimpin suatu organisasi haruslah dilakukan secara tenang dan sabar.
- d. Pemimpin yang dipilih adalah pemimpin yang jauh dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Bagi pihak perusahaan sangat menjadi penting untuk menempatkan pemimpin yang memiliki jiwa dan semangat anti pada KKN. Karena jika seseorang pemimpin anti pada KKN diharapkan *clean organization* akan berhasil diwujudkan.

- e. Pemimpin yang dipilih adalah yang memiliki jiwa dan semangat tidak mabuk atau terlalu cinta pada kekuasaan. Pemimpin yang cinta pada kekuasaan cenderung akan bersikap otoriter dalam memimpin. (fahmi 2013)

Soal latihan.

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang definisi kepemimpinan ?
2. Jelaskan ciri-ciri pimpinan yang ideal ?
3. Jelaskan kaitan pemimpin dengan kekuasaan ?
4. Mengapa pemimpin yang baik harus memahami perilaku karyawannya ?
5. Sebutkan tipe-tipe pemimpin dan penjelasannya ?
6. Jelaskan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam konteks hubungan antara pemimpin dan karyawan ?

BAB VII

MOTIVASI DAN MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa/i mampu memahami dengan baik tentang :

1. Pengertian motivasi.
2. Hubungan motivasi dan kerja.
3. Teori-teori motivasi dan aplikasi teori tersebut pada pengelolaan perusahaan.
4. Motivasi dan kepemimpinan.
5. Pengaruh motivasi bagi peningkatan kinerja perusahaan.

7.1. Defisini Motivasi

Dalam ilmu manajemen, motivasi memiliki kedudukan yang penting, ini disebabkan karena konsep motivasi bisa memberi pengaruh besar bagi kemajuan serta pergerakan suatu organisasi di masa depan. Motivasi adalah spirit suatu organisasi. Sebelum lebih lanjut berbicara tentang hubungan motivasi dan manajemen pengambilan keputusan, ada baiknya kita memahami dulu tentang definisi dari motivasi

Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memnuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Untuk memahami lebih dalam definisi motivasi ada baiknya kita melihat beberapa pendapat para ahli berikut ini.

Chung & Meggison menyatakan bahwa “*Motivation is defined as/goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuinf a goal.... its closely performance* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oelh seseorang dalam mengejar suatu tujuan.... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performa pekerjaan).

Barelson dan Steiner mendefinisikan motivasi sebagai “ all those inner striving conditions variously described as wishes, desire, needs, drives, and the like” (Marchany, 1985). Dengan demikian, motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi energi, mendorong kegiatan dan menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.

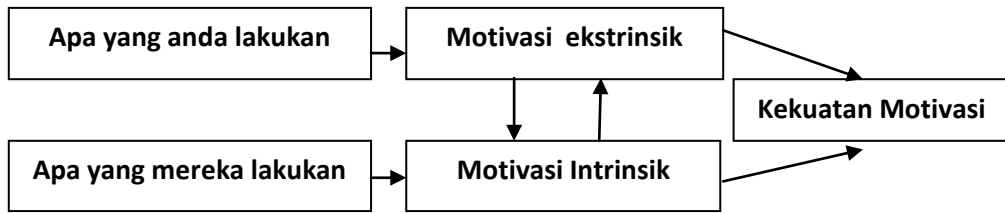
Disisi lain menurut Santoso Soroso “ motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*) (fahmi 2015)

7.2. Bentuk-bentuk Motivasi dan Unsur Penggeraknya.

Motivasi merupakan spirit yang dimiliki oleh setiap individu untuk dapat menumbuhkan semangat bekerja. Spirit itu bersumber dari dalam dirinya sendiri ataupun pengaruh dari luar. Dari hal ini motivasi dapat dikategorikan dalam dua bentuk dasar, yaitu :

- a. Motivasi ekstrinsik (dari luar)
- b. Motivasi intrinsik (dari dalam diri seseorang/kelompok)

Untuk lebih memudahkan memahami bentuk dasar dari motivasi mari kita lihat gambar dibawah ini



Sumber : fahmi 2013

Yang harus dipahami bahwa dengan bentuk motivasi tersebut tidak akan berjalan jika tidak didukung dengan unsur-unsur penggerak motivasi itu sendiri. Karena dengan adanya unsur penggerak tersebut mampu menyebabkan berbagai bentuk motivasi akan terwujud. Sagir (1985) dalam fahmi 2013, mengemukakan unsur-unsur motivasi, antara lain kinerja, penghargaan, tantangan, tanggung-jawab, pengembangan, keterlibatan, dan kesempatan.

Ke tujuh unsur penggerak motivasi tersebut bersifat saling berkaitan dan semua itu harus dilihat sebagai satu kesatuan yang utuh. Seorang pimpinan dalam usaha menggerakkan motivasi para karyawan akan menjadi lebih baik jika memahami dan melaksanakan ketujuh unsur tersebut. Misalnya setiap karyawan membutuhkan penghargaan dan kesempatan, artinya setiap kerja keras yang dilakukannya adalah harus dihargai. Dan ketika ia mampu melaksanakan suatu tugas bentuk penghargaan yang lebih tinggi yang ingin ia peroleh adalah ia diberi kesempatan untuk melaksanakan tugas yang jauh lebih berbobot dibanding dengan yang pertama. Kesempatan itu bisa berupa pemberian jabatan, proyek baru dan berbagai bentuk lainnya.

7.3. Motivasi dan Kepemimpinan.

Pemimpin di suatu organisasi memiliki peran kuat dalam membangun dan menumbuhkan semangat motivasi di kalangan karyawan. Pemberian semangat motivasi setiap individu berbeda-beda, dan semua bisa disesuaikan dengan keadaan dan kondisi dimana individu bersangkutan berada. Di eropa timur, uang menjadi motivator yang efektif untuk para pekerja muda dibandingkan di Amerika, di Amerika penghargaan non-ekonomis lebih efektif.

Seorang pemimpin yang bijaksana tidak akan melakukan pemaksaan konsep motivasi pada karyawannya di luar batas kemampuan para karyawan yang bersangkutan. Karena dasar dari pemahaman motivasi adalah menghargai proses tercapainya tujuan, jadi pada dasarnya pemimpin diminta untuk melihat tercapainya tujuan (goal) dari proses yang mereka berikan pada karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin yang tidak menghargai proses artinya pemimpin tersebut belum layak untuk disebut sebagai seorang pemimpin atau pemimpin tersebut tidak menempatkan dirinya sebagai pemimpin aspiratif. Namun lebih sebagai pemimpin yang menerapkan konsep kekuasaan paksaan (*coercive power*) dalam memrintah para karyawannya.

Pemimpin harus menyadari bahwa memiliki karyawan yang berkualitas serta bermotivasi tinggi dalam bekerja adalah sebuah asset yang benilai tinggi bagi perusahaan. Namun permasalahan akan timbul jika karyawan yang berkualitas itu sering meninggalkan pekerjaannya, maka yang harus dilakukan oleh pemimpin adalah mencari tahu alasan apa yang membuat karyawan itu melakukan tindakan tesebut. Seorang pemimpin harus bisa mencari tahu alasan yang mendasari tindakan

karyawannya. Pemimpin tidak boleh serta merta memberikan “hukuman” pada karyawannya itu. Karena pemimpin harus menghitung untung rugi bila sampai mengeluarkan karyawan tersebut. Baik dari segi cost, time dan training. Motivasi seseorang biasanya berkaitan dengan keinginan, keinginan yang tinggi akan memacu motivasi yang tinggi pula. Motivasi untuk meraih keinginan yang dituju. Dari sinilah pemimpin harus mencari tahu alasan motivasi karyawannya kenapa sering tidak masuk. Bila itu berkaitan dengan kesejahteraan, maka pemimpin harus mencari cara agar kesejahteraan karyawannya dapat dipenuhi.

Oleh karena itu, dalam mewujudkan suatu pekerjaan terlaksana dengan baik dan orang-orang yang berkualitas masih tetap bekerja dengan motivasi tinggi, seorang pemimpin dengan kepemilikan gaya kepemimpinan yang ada mampu mewujudkan semua itu tetap berjalan dengan sempurna. Dalam konteks ini sebaiknya seorang pemimpin menerapkan suatu gaya kepemimpinan yang merupakan gabungan dari 2 (dua) gaya kepemimpinan, yaitu : *Middle of the road management*. Penyelesaian pekerjaan yang cukup dan moral yang memuaskan adalah sasaran gaya ini.

- a. *Team management*. Pemimpin memberikan sarana produksi dan moral dengan mengkoordinasikan dan memadukan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Artinya pada 2 (dua) gaya kepemimpinan tersebut bertujuan untuk menempatkan pekerjaan dan moral sebagai sisi dominan yang harus dipertahankan dan dijaga selalu. Seorang karyawan memiliki reputasi positif jika mampu menunjukkan hasil kerja yang maksimal. Namun hasil kerja yang maksimal juga tidak akan baik jika seandainya karyawan

tersebut bekerja tapi mengindahkan aturan-aturan yang ada, dengan kata lain karyawan tersebut mempunyai integritas yang lemah.

Integritas adalah jujur dan dapat dipercaya dalam berurusan dengan orang lain. Dengan adanya karyawan-karyawan yang jujur diharapkan lebih jauh akan mampu memberi pengaruh pada kredibilitas perusahaan di mata para mitra bisnis aka ikut terdongkrak dan begitu sebaliknya. Namun yang juga harus diperhatikan adalah masalah ketidakpuasan dalam bekerja yang sering timbul dan merupakan motivasi para karyawan. Dalam hal ini pimpinan harus menyadarinya dan selanjutnya menjadi bahan pertimbangan dengan focus lebih lanjut melakukan perbaikan yang berkelanjutan.

7.3. Solusi-solusi dalam Mengatasi Masalah di Bidang Motivasi

Secara umum ada beberapa solusi yang layak diterapkan untuk mengatasi masalah di bidang motivasi, yaitu :

- a. Pimpinan menciptakan suasana yang mendukung kearah pembentukan situasi dan kondisi kerja yang nyaman, saling menghargai, dan menempatkan rasa simpatik pada mereka-mereka yang menjalankan pekerjaan secara baik. Termasuk pimpinan harus menghargai para karyawan yang telah berusaha bekerja namun belum berhasil menunjukkan kualitas kerjanya.
- b. Seorang pimpinan yang bijaksana menghindari bahasa-bahasa dan perintah yang bersifat atau memungkinkan untuk timbulnya konflik. Kalau tujuan dari konflik untuk membangun produktivitas kerja mungkin tidak ada masalah, namun kalau konflik hanya akan membuat timbulnya masalah baru ini akan membawa persoalan yang

- jauh lebih parah. Termasuk memungkinkan lambatnya hasil kerja yang akan dihasilkan.
- c. Para pimpinan dan karyawan selalu menempatkan berpikir secara positif. Artinya jika ada pimpinan yang menegur bawahannya secara keras anggaplah itu sebagai masukan yang berarti dalam memotivasi para bawahan agar semakin baik di kemudian hari. Begitu juga pimpinan jika ada bawahan yang memberi saran, maka sebaiknya jangan tersinggung namun jadikan itu sebagai motivasi bagi pimpinan untuk melakukan perbaikan secara lebih baik, dan biasanya karyawan yang memberi masukan tentunya artinya karyawan tersebut memiliki rasa cinta yang tinggi kepada perusahaan. Namun ada baiknya juga memfilter setiap masukan itu jangan menerima mentah-mentah begitu saja, harus bisa membedakan yang mana masukan dan yang mana fitnah.
 - d. Jika pimpinan atau karyawan memiliki prestasi, maka sebaiknya berikan ucapan atau juga hadiah karena itu akan membangkitkan semangat dan menempatkan dirinya sebagai orang yang dihargai atas kerja keras yang telah dilakukan. Memberi hadiah kadang kala tidak perlu mahal namun yang terpenting adalah menunjukkan perhatian. (fahmi 2013)

7.5. Motivasi dan Produktifitas

Motivasi dan produktifitas adalah suatu bagian yang saling terkait satu sama lainnya. Peningkatan motivasi kerja akan mempengaruhi peningkatan produktivitas, dan begitu pula sebaliknya. Produktivitas adalah hasil dari proses produksi dengan menggunakan

satu atau lebih faktor produksi. Secara umum, pengertian produktivitas dikemukakan orang dengan menunjukkan kepada rasio output terhadap input. *Output* terdiri dari penjualan (*sales*), *earnings* (pendapatan), *market share* dan kerusakan (*defects*).

Setiap manager menginginkan hasil produktivitas yang berkualitas dan harga yang terjangkau. Dengan tujuan produk yang dihasilkan akan mampu terserap pada pasar dengan cepat. Namun yang perlu diingat oleh para manajer adalah suatu produktivitas yang baik tidak akan mungkin terbentuk tanpa dipengaruhi oleh faktor-faktor yang menjadi pendukungnya. Menurut Faustino Cordoso Gomes bahwa, (Fahmi 2013) “banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor “, yaitu :

- *Knowledge*
- *Skills*
- *Abilities*
- *Attitudes*, dan
- *Behaviors*

Oleh karena itu, perlu dipikirkan bahwa bagaimana memahami kelima faktor tersebut dalam koridor motivasi. Bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh dalam mendorong atau menumbuhkan pengembangan *Knowledge, Skills, Abilities, Attitudes,* dan *Behaviors*.

Menumbuhkan motivasi kerja dengan teknik pendekatan lingkungan (*environment approach*) dianggap memiliki tingkat kemampuan tinggi dalam usaha ikut mempengaruhi peningkatan produktivitas. Dari pada seseorang manajer menerapkan teknik

pendekatan produktivitas (*productivity approach*) yang dianggap kaku dan jauh dari sentuhan kekeluargaan. Aturan dan ketegasan menjadi boleh dan memang harus diterapkan dalam tujuan agar para karyawan bisa menghargai nilai-nilai yang terkandung di perusahaan tersebut. Namun semua itu tidak boleh menjadi “over” atau berlebihan. Karena sesuatu yang berlebihan tetap dianggap tidak baik. Jika kita mengibaratkan pada obat yang dapat menyembuhkan penyakit, maka jika obat tersebut diberikan melebihi dosis maka itu juga akan berbahaya.

Karena itu seorang pimpinan tidak boleh semata-mata hanya memikirkan produktivitas semata dan perolehan profit aja. Akan tetapi juga harus melihat sisi lain yang memiliki pengaruh pada kekompakan dan rasa kepedulian yang tinggi dalam membangun semangat kebersamaan dikalangan internal perusahaan. Peningkatan produktivitas adalah penting dan motivasi memegang peranan penting dalam mendorong peningkatan produktivitas tersebut. Namun semua itu tidak boleh dilakukan dengan konsep manajemen yang bersifat memaksa tetapi harus dilakukan dengan konsep manajemen yang terukur dan terkendali serta bersifat representative sesuai dengan keinginan para pemegang saham dan aspiratif jika dilihat dari segi prespektif manajemen perusahaan.

Ukuran yang biasa digunakan untuk mengukur hasil (output) dari produktivitas dengan mempergunakan dua pendekatan, yaitu :

- a. Pendekatan dalam bentuk *product*. Pendekatan ini melihat pada ukuran fisik yang dihasilkan oleh suatu perusahaan, seperti jumlah

mobil yang mampu diproduksi dalam 1 (satu) tahun, jumlah rumah yang mampu dibangun dalam 1 (satu) tahun.

- b. Pendekatan dalam bentuk *financial*. Pendekatan ini melihat pada ukuran perolehan finansial atau keuangan yang mampu diraih oleh suatu perusahaan dalam 1 (satu) periode waktu. Misalnya : peningkatan penjualan yang tergambarkan dalam bentuk perolehan keuntungan perusahaan, atau penjualan perusahaan yang ternyata melebihi target penjualan sehingga memungkinkan untuk mendapatkan bonus, dan lain sebagainya.

Dari kedua bentuk pendekatan tersebut, pada dasarnya bersifat saling berkaitan satu sama lainnya. Dengan asumsi adalah ketika produk meningkat maka artinya perolehan keuntungan dalam bentuk *financial* juga akan mengalami peningkatan, dan begitu npula sebaliknya.

7.6. Soal latihan.

1. Jelaskan pengertian motivasi, dan mengapa mempelajari motivasi itu penting ?
2. Jelaskan bagaimana seorang pimpinan membangun motivasi pada karyawannya, dan sebaiknya tehnik pendekatan seperti apa yang layak diterapkan ?
3. Jelaskan pengertian integritas, dan berikan contohnya ?
4. Jelaskan apa pengaruh karyawan yang memiliki integritas tinggi pada produktivitas perusahaan. Serta apakah integritas tersebut ada hubungannya dengan motivasi ?

BAB VIII

MANAJEMEN KONFLIK DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa/i mampu memahami dengan baik tentang :

1. Pengertian konflik dan sebab-sebab timbulnya konflik.
2. Jenis-jenis konflik.
3. Organisasi dan konflik.
4. Kepemimpinan dan konflik.
5. Motivasi dan konflik.
6. Solusi dalam menyelesaikan konflik.

8.1. Definisi konflik

Pada era sekarang pembahasan tentang manajemen konflik menjadi sangat serius untuk dibicarakan. Para pakar konflik mencoba untuk mempelajari secara serius dan mendalam apa penyebab suatu organisasi bisa terlibat konflik dan sejauh mana konflik tersebut telah merugikan organisasi tersebut, serta bagaimana mengubah konflik tersebut menjadi motivasi yang positif.

Adapun pengertian konflik adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi dan kondisi yang selanjutnya terapkan dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan

pertentangan dengan pihak-pihak tertentu. Untuk lebih jelas tentang pengertian konflik, kita akan kemukakan pendapat dari beberapa ahli, yaitu :

- a. Stephen P. Robbin : “ kami mendefinisikan konflik sebagai suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usaha untuk mencapai tujuannya atau dalam meneruskan kepentingan-kepentingannya”.
- b. Luthans, F. (1985:385) mengartikan konflik merupakan ketidaksesuaian wilayah atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan berikut, “*conflict has been defined as the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behaviour of deliberately interfering with another's goal achievement, and emotionally interm of hostility*”.
- c. DuBrin, A. J. (1984: 346) mengartikan konflik mengacu pada pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sebagaimana dikemukakan sebagai berikut : “*conflict in the context used, refers to the opposition of person or forces that gives rise some tension. It occurs when two or more parties (individual groups, organization) perceive mutually exclusive goals, or events*”.
- d. T. Hani Handoko “ pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak” lebih jauh T. Hani Handoko

mengatakan tentang konflik organisasi, yaitu : “ konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidak-sesuaian antara dua pihak atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status,tujuan, nilai atau persepsi”. (fahmi 2013)

8.2. Sebab-sebab Timbulnya Konflik.

Secara umum ada beberapa sebab-sebab timbulnya konflik, yaitu :

- a. Hendriks, W. (1992) mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap : pertama; peristiwa sehari-hari, kedua; adanya tantangan, sedangkan yang ketiga; timbulnya pertentangan.
- b. Perebutan tenaga ahli yang profesional. Suatu organisasi ingin memiliki tenaga kerja yang handal dan berkualitas; ini salah satunya dapat dilakukan dengan cara mengambil atau menarik SDM yang berasal dari organisasi atau perusahaan lain. Ini sebagaimana ditegaskan oleh Wahyudi, yaitu, “ pada saat permulaan muncul suatu krisis ditandai adanya pertentangan untuk memperebutkan sumberdaya organisasi yang terbatas, maupun disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif”
- c. Keinginan pihak *top management* yang terlalu ambisius dan juga mengandung maksud tertentu. Dimana ini telah terbaca oleh pihak komisaris sehingga menimbulkan reaksi konflik antar manajemen

- dan komisaris. Dalam teori hal ini disebut *agency theory*, *agency theory* merupakan teori yang membahas konflik antara pihak manajemen dan komisaris yang mana pihak manajemen disebut sebagai agent atau pelaksana dan komisaris adalah principal. Diaman mereka harus membangun suatu kontrak kerja yang menyangkut aturan-aturan yang harus disepakati oleh kedua belah pihak, terutama aturan yang menegaskan bahwa agent harus bekerja untuk memaksimalkan keuntungan kepada principal.
- d. Konflik juga memungkinkan terjadi karena kondisi dan situasi eksternal perusahaan yang dianggap tidak representatif dalam rangka memberikan kenyamanan pada perusahaan. Ini terjadi seperti adanya teror dan gangguan dari pihak luar, sehingga kegelisahan kerja selalu terjadi dan manajemen perusahaan tidak bisa fokus dalam membangu dan melaksanakan rencana yang dibuatnya.

Faktor lain yang menyebabkan konflik itu bisa disebabkan oleh sikap “ego” atau sikap yang selalu menganggap pendapat ia adalah selalu benar dan yang terbaik, meski pendapat itu bertentangan dengan realita yang ada. Dengan keyakinan yang dipegangnya tersebut menyebabkan ia menjadi menampik atau menolak pendapat dari pihak lain.

Persoalannya menjadi menarik jika kita melihatnya dari segi prespektif manajemen pengambilan keputusan. Pencarian kebenaran harus melalui proses, dan setiap proses manajemen harus diikuti dengan pengambilan keputusan. Karena suatu proses manajemen tanpa pengambilan keputusan tidak akan ada artinya.

Manajemen adalah sebuah seni, dan konflik adalah usaha lanjutan dari pembuktian pendapat dari berbagai pihak. Karena itu penjelasan dalam ilmu manajemen membantu dalam penyelesaian konflik yang berlarut-larut menjadi lebih rileks dan terputuskan. Rileks sebagai bentuk dan cara melihat suatu masalah secara tidak tegang, keras, dan otoriter. Namun melihat konflik sebagai sebuah situasi demokrasi yang melahirkan pemahaman yang berbeda-beda serta siao diputuskan dengan bijaksana.

8.3. Jenis-jenis konflik

Jenis konflik ada bermacam-macam, setiap paar konflik memiliki pandangan yang berbeda-beda mengenai jenis-jenis konflik. Namun secara umum, para ahli melihat konflik menjadi 3 jenis, yaitu :

- a. Konflik pada diri individu itu sendiri.
- b. Konflik antar individe, dan
- c. Konflik individu dan institusi.

Namun ada baiknya kita juga memahami jenis konflik dari para ahli, agar kita semakin menguatkan pemahaman tentang jenis konflik. Hansen (suwandani, N.P. 1997) membedakan jenis konflik sebagai berikut :

- a. *Intrarole conflict*
- b. *Interrole conflict*
- c. *Intradepartemental conflict*
- d. *Interdepartemental conflict*
- e. *Intraorganizational conflict*
- f. *Organizational environtment conflict*

- g. *Intrapersonal conflict*
- h. *Interpeesonal conflict*
- i. *Intargroup conflict*
- j. *Intergroup conflict*
- k. *Interinformal system conflict, and*
- l. *Informal system-environmental conflict.*

Konflik itu menjadi berbeda jika dilihat dari segi prespektif organisasi. Konflik dalam organisasi timbul karena keterlibatan seorang individu dengan organisasi tempat ia bekerja. Menurut T. Hani Handoko, ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi :

- a. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).
- c. Konflik antara individu dan kelompok yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan antar kelompok.

Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien. (fahmi 2013).

8.4. Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Konflik.

Sebelum membahas lebih lanjut tentang budaya organisasi, kepemimpinan dan konflik, mari kita perhatikan tabel dibawah ini mengenai perbedaan cara pandang tentang konflik.

Tabel 8.1
Pandangan lama dan Baru Tentang Konflik

Pandangan Lama	Pandangan Baru
1. Konflik dapat dihindarkan	1. Konflik tidak dapat dihindarkan
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan	2. konflik timbul karena banyak sebab
3, kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau	3. termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya
4. konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.	4. konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
5. tugas manajemen adalah menghilangkan konflik	5. tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
6. pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik	6. pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Sumber : Handoko (dalam Fahmi 2013).

Perbedaan aktivitas bisnis yang semakin tinggi telah mendorong pembentukan strategi yang lebih kompleks, dan para

karyawan memiliki keterlibatan penting dalam memahami perubahan budaya tersebut, termasuk memahami bagaimana mengedepankan kepentingan perusahaan dan mengesampingkan kepentingan individu serta kelompok. Karena jika itu tidak dilakukan, pergerakan ke arah konflik pasti akan terjadi, dan pencapaian visi dan misi perusahaan akan lambat terwujud. Ini merupakan dampak dari latar belakang perbedaan budaya. Ini sebagaimana dikatakan oleh Hendrika dan Mardiasmo bahwa, “Dampak hubungan strategis dan budaya dapat menimbulkan konflik jika individu-individu dalam organisasi kurang dapat beradaptasi, menempatkan diri pada posisinya dan mementingkan kelompok/golongannya” (Fahmi 2013).

Kemampuan adaptasi yang tinggi dan rendah memiliki hubungan kuat dalam mempengaruhi pembentukan intensitas konflik. Adaptasi yang rendah pada budaya organisasi menggambarkan dan melahirkan perbedaan persepsi. Lebih jauh Hendrika dan Mardiasmo mengatakan, “Sebab timbulnya konflik mengindikasikan rendahnya tingkat kepercayaan dalam suatu kelompok sehingga menyebabkan *conflict*”. *Relationship conflict* adalah konflik yang terjadi antar hubungan karyawan atau juga terjadi dalam bentuk karyawan dengan pimpinan, dan berbagai bentuk konflik *relationship* lainnya. Konflik yang tinggi bisa mempengaruhi pada produktivitas yang dihasilkan, produktivitas yang tinggi juga harus turut didukung oleh kondisi kerja yang kondusif atau jauh dari konflik.

Oleh karena itu, bagi seorang manajer di suatu perusahaan perlu memikirkan bentuk pendekatan budaya organisasi yang mampu memperkecil konflik, termasuk dengan memikirkan penerapan

manajemen konflik. Dan pemahaman manajemen konflik akan menjadi lebih sempurna jika seseorang paham format budaya organisasi yang berlaku disana. Artinya ilmu dan konsep manajemen konflik harus mengalami masa adaptasi agar terwujud dalam tataran yang representatif, jika tidak maka manajemen konflik yang dimiliki tidak mampu berjalan secara baik dan sesuai dengan harapan.

Persoalannya beberapa manajer tidak memiliki kemampuan yang mampu mengawinkan keduanya itu secara cepat, tepat, dan bijaksana. Jika pun itu bisa tetap akan membutuhkan waktu yang lama, sementara periode waktu yang dibutuhkan dengan terlaksananya aplikasi manajemen konflik telah mempengaruhi produktivitas bahwa lebih jauh pada sisi penurunan penjualan. Karena itu ada baiknya bagi seorang manajer dan para pimpinan umumnya untuk memiliki pemahaman manajemen konflik sejak dini.

Pimpinan dalam konsep manajemen konflik memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi timbulnya konflik atau bahkan lebih jauh menyelesaikan konflik. Karena itu ada hubungan kuat dari seorang pimpinan dalam usaha mempengaruhi menyelesaikan konflik, yaitu membawa konflik dari arah negatif menjadi positif. Namun jika konsep pimpinan itu adalah salah maka bisa menimbulkan dampak sebaliknya yaitu mampu membuat konflik itu sendiri menjadi lebih besar dan berbahaya. Oleh karena itu, seorang pimpinan harus paham bagaimana mengelola konflik, yaitu mengubah konflik menjadi motivasi yang mampu mempengaruhi peningkatan produktivitas perusahaan.

8.5. Konflik, Motivasi dan Manajemen Keputusan.

Konflik dengan berbagai jenis telah membuat seseorang mengalami berbagai macam masalah termasuk diri psikologis orang yang bersangkutan. Dampak konflik pada psikologis adalah terjadinya sikap murung, mudah tersinggung, cepat marah, dan tidak menginginkan orang lain peduli pada dirinya secara lebih dalam karena menganggap setiap masalah mampu ia selesaikan sendiri. Bagi sebagian orang konflik yang terjadi atau dialami akan mempengaruhi pada menurunnya produktivitas kerja .

Namun bagi sebagian orang lainnya konflik memiliki pengaruh besar pada penumbuhan semangat motivasi. Artinya mereka yang mengalami konflik akan mengarahkan konflik itu ke tempat positif, yaitu berusaha memotivasi dirinya untuk lebih baik dari sebelumnya. Oleh karena itu ada baiknya seseorang mengarahkan konflik itu sebagai usahanya melepaskan konflik dengan menjadikan konflik itu sebagai masukan berarti atau koreksi positif, walaupun terlihat keras namun ambillah itu sebagai nasehat agar kita menjadi orang yang lebih baik lagi. Dan ini banyak pihak yang telah membuktikan keberhasilan dengan menerapkan metode seperti itu.

Seorang manajer mempunyai peran penting dalam memotivasi karyawannya agar kinerja karyawannya dapat terjaga dengan baik sesuai yang diinginkan oleh perusahaan. Dalam hal ini manajer harus membuat keputusan yang tepat agar apa yang dilakukannya tidak malah menimbulkan konflik/masalah baru lagi. Karena kesalahan dalam pembuatan keputusan mampu menimbulkan konflik dalam suatu organisasi. Manajer adalah salah satu pihak yang memiliki dominasi

besar dalam menciptakan timbulnya konflik. Termasuk keputusan-keputusan yang dibuat oleh para manajer tersebut tidak memiliki pandangan yang jauh kedepan. Salah satu penyebab lainnya adalah kurangnya sumber informasi yang diterima.

Untuk menghindari kesalahan yang sama terulang kembali serta dalam rangka memperkecil konflik ditingkat organisasi, maka para manajer biasanya membangun suatu konsep pertahanan atau perisai khusus. Berbagai bentuk perisai itu antara lain adalah :

- a. Pembentukan panitia *Ad Hoc*.
- b. Penyerahan tugas menyelesaikan masalah kepada sekelompok tenaga ahli dalam organisasi.
- c. Pengerahan tenaga konsultan dari luar organisasi.
- d. Penciptaan prosedur pengambilan keputusan yang sangat formal, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi tugas dan tanggung-jawab yang bersifat kolektif, dan tidak lagi merupakan tanggung-jawab manajer yang bersangkutan.

Dengan menerapkan konsep perisai seperti diatas setidaknya mampu memperingan sisi psikologis manajer dalam memimpin organisasi. Walaupun harus selalu diingatkan manajer memegang peranan sntral dalam menentukan maju-mundurnya suatu organisasi. (fahmi 2013).

8.6. Solusi dalam Menyelesaikan Konflik.

Ada beberapa solusi yang kiranya dapat dilaksanakan dlaam usaha-usaha menyelesaikan konflik, yaitu :

- a. Melakukan dan menerapkan konsep kerja yang berkolaborasi dan menjauhi sikap kerja yang bersaing secara negatif. Berkolaborasi adalah suatu situasi dimana pihak-pihak pada suatu konflik masing-masing sangat berkeinginan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan dari semua pihak.
- b. Menerapkan metode penyelesaian konflik. Menurut T. Hani Handoko ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif. Metode-metode ini berbeda dalam hal efektivitas dan kreativitas penyelesaian konflik serta pencegahan situasi konflik dimasa mendatang.
- c. Menerapkan konsep adaptasi terhadap dimana perusahaan tersebut berada. Sebagai contoh, jika kantor induknya di Negara Amerika, maka ketika ia membuka kantor cabang kenegara lain seperti negara mayoritas muslim maka ia harus menerapkan dan mengadaptasi dengan konsep budaya islam/muslim yang berlaku disana.
- d. Menerapkan konsep yang realistis yang sesuai dengan SWOT perusahaan. SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), *threats* (ancaman). Adapun tujuan umum diterapkannya SWOT pada suatu perusahaan adalah bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisa SWOT tersebut nantinya dapat menjadikan bandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan atau kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin bisa terjadi dimasa-masa akan datang.

Secara lebih dalam ada baiknya kita melihat konsep pemecahan konflik yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins di bawah ini :

Tabel 8.2.
Tehnik Manajemen Konflik

Tehnik Pemecahan Konflik	
Pemecahan masalah	Pertemuan tatap muka dari pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud mengidentifikasi masalah dan memecahkannya lewat pembahasan yang terbuka
Tujuan atasan	Menciptakan suatu tujuan bersama yang tidak dapat dicapai tanpa kerja sama dari masing-masing pihak yang berkonflik
Perluasan sumber daya	Bila konflik disebabkan oleh kelangkaan sumber daya- katakan, uang, kesempatan promosi, ruangan kantor – perluasan sumber daya dapat menciptakan pemecahan masing-masing.
Penghindaran	Manarik diri dan, atau menekan konflik
Perataan	Mengecilkan arti perbedaan sementara menekankan kepentingan bersama antara pihak-pihak yang berkonflik
Kompromi	Tiap pihak pada konflik itu melepaskan (mengorbankan) sesuatu yang berharga.
Komando Otoritatif	Manajemen menggunakan otoritas formal untuk memecahkan konflik dan kemudian mengkomunikasikan keinginannya kepada pihak-pihak yang terlibat.
Mengubah Variabel Manusia	Menggunakan tehnik perubahan perilaku manusia misalnya melakukan pelatihan hubungan manusia untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik
Mengubah variabel struktur	Mengubah struktur organisasi formal dan pola struktural interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik lewat desain-ulang pekerjaan, pemindahan, penciptaan posisi koordinasi dan yang serupa.

Tehnik Perangsangan Konflik	
Komunikasi	Menggunakan pesan-pesan yang ambigu atau mengancam untuk memperkuat tingkat
Memasukkan orang lain	Menambahkan karyawan yang latar belakang, nilai, sikap, atau gaya manajerialnya berbeda dari anggota-anggota yang ada ke dalam kelompok.
Menstruktur ulang organisasi	Mengatur-ulang kelompok-kelompok kerja, mengubah tatanan dan peraturan, meningkatkan kesaling bergantung, dan membuat perubahan struktural yang serupa untuk mengacaukan Status Quo.
Mengangkat pembela kejahatan	Menunjuk seseorang pengkritik untuk dengan sengaja berargumen menentang pendirian mayoritas yang dipegang oleh kelompok itu.

Sumber : Didasarkan pada S.P. Robbins, *managing Organizational Conflict. A Nontraditional Approach* (Upper Saddle, NJ: Prentice Hall, 1974), 58-59.
(fahmi 2013)

8.7. Soal latihan.

1. Jelaskan pengertian manajemen konflik, dan berikan contohnya?
2. Apakah lambatnya proses pengambilan keputusan disebabkan karena salah satunya adanya konflik yang terjadi ? Jelaskan jika anda setuju atau tidak setuju, serta anda setuju berikan bentuk contohnya?
3. Apakah menurut anda konflik berhubungan dengan motivasi? Jika ada, seperti apa bentuknya?

4. Sejauh mana peran pimpinan dalam mempengaruhi terjadinya konflik? Jelaskan dan berikan contohnya?
5. Bedakan pandangan dalam melihat konflik baik secara tradisional dan modern. Berikan contohnya?
6. Jelaskan bagaimana bentuk hubungan antar konflik dan motivasi kemudian, apakah konflik selalu dianggap sebagai bagian yang merusak suatu organisasi atau sebaliknya? Berikan penjelasan anda beserta dengan contohnya?
7. Jelaskan bagaimana seorang pimpinan melihat konflik? Berikan penjelasan itu dalam prespektif manajemen pengambilan keputusan?

BAB IX

PERTIMBANGAN ETIKA DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa/i mampu memahami dengan baik tentang :

1. Pengertian tentang etika .
2. Peran etika dalam proses pengambilan keputusan.
3. Bagaimana etika diintegrasikan dalam proses pengambilan keputusan.
4. Wujud etika yang dilekatkan terhadap pengambilan keputusan.
5. hubungan etika dan pengambilan keputusan

9.1. Pertimbangan etika dan tanggung-jawab sosial.

Kajian kontemporer tentang ekonomi, bisnis, dan manajemen (termasuk di dalamnya pengambilan keputusan) tidak akan utuh tanpa membahas tentang pertimbangan-pertimbangan etika. Pertimbangan-pertimbangan etika harus menjadi kriteria yang penting. Dalam pengambilan keputusan organisasi, setiap manajer pada saat ini diharuskan (bila tidak mau disebut diwajibkan) untuk mengikut sertakan pertimbangan etika dalam setiap proses pengambilan keputusan. Indikator utama yang dipakai masyarakat dunia dalam menilai sebuah organisasi berkualitas adalah pandangan organisasi terhadap etika.

Pandangan organisasi terhadap pertimbangan etika dalam pengambilan keputusan menghasilkan perwujudan nyata melalui sejumlah konsep ekonomi dan manajemen kontemporer, seperti : *business or corporate ethics, eco labelling, green product, environmentally-friendly, economic activities, dan corporate governance*. Konsep-konsep tersebut merupakan perkembangan lebih lanjut dari salah satu konsep dasar yang dilandasi tujuan pendirian organisasi tanggung-jawab sosial (*social responsibility*).

Konsep tanggung-jawab sosial ini sendiri sesungguhnya memiliki ruang lingkup yang lebih luas dari sekitar memperhatikan kesejahteraan pemilik dan pengelola organisasi dan masyarakat. tanggung-jawab sosial juga menandakan bahwa para pengambil keputusan harus mempertimbangkan konsekuensi dari tindakan yang diambil terhadap lingkungan alam (*environmental responsibility*). Tanggung-jawab sosial juga menandakan pentingnya organisasi dalam menerapkan pandangan etika terhadap kebijakan atau strategi bisnis yang dilakukan. Seperti contoh : perusahaan yang hendak memasarkan produknya melalui media televisi, harus mematuhi aturan periklanan untuk tidak menjadikan anak-anak sebagai pengambil keputusan dalam pembelian barang. Perusahaan juga dilarang melakukan praktek promosi yang cenderung membohongi konsumen, seperti : mengklaim sebuah produk sebagai makanan sehat pengganti makanan utama sedang kenyataannya produk tersebut hanyalah suplemen terhadap makanan pokok.

Pertimbangan etika juga harus menjadi sebuah prinsip pokok (*axial principle*) bagi seluruh organisasi, terutama sekali bagi setiap pengambil hubungan etika dan pengambilan keputusan dalam melakukan

segala aktivitas. Semenjak organisasi dikatakan sebagai mesin pembuat keputusan, maka tentunya mesin tersebut juga harus membuat keputusan yang dipenuhi oleh nuansa etika. Artinya, pandangan etikalah yang akan selalu menjadi “penjaga” terhadap setiap keputusan yang diambil. Pertimbangan etika juga akan menolong organisasi dalam mempertahankan pertumbuhan bisnis dan kelangsungan hidup organisasi pada masa depan. Pada masa depan, organisasi yang tangguh adalah organisasi yang merupakan mesin pembuat keputusan berkualitas atas “ikatan” terhadap pertimbangan etika dalam proses pembuatan keputusannya.

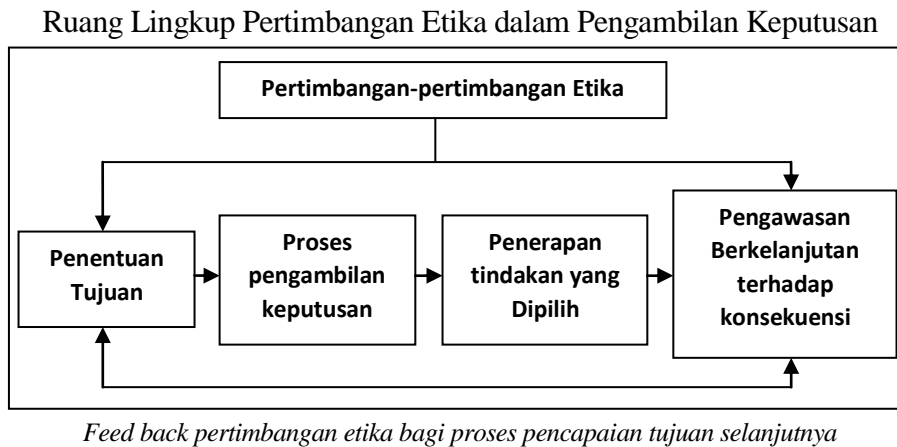
9.2. Pertimbangan Etika dan Perilaku Organisasi.

Semenjak manajer melakukan pengambilan keputusan dalam lingkup organisasi, maka tentu bahasan mengenai etika pengambilan keputusan tidak lengkap tanpa kita bahas tentang etika dalam lingkup perilaku organisasi. Disiplin perilaku organisasi merupakan “panduan” yang baik untuk memahami dan meningkatkan peran etika dalam organisasi, dalam pengambilan keputusan. Bila pemahaman yang benar didapatkan melalui disiplin tersebut, maka perilaku tidak etis dalam pengambilan keputusan dapat kita hindari.

Etika (*ethic*) merupakan sebuah sistem mengenai standar moralitas atau nilai. Etika juga merupakan cara pandang terhadap sebuah standar moral dan nilai tertentu. Etika-etika (*ethics*) merupakan studi mengenai bahasan tentang moral dan pilihan. Kajian tersebut membahas dua sisi dikotomis cara pandang : baik-buruk benar-salah, dan sejumlah wilayah “remang-remang” terhadap sesuatu yang dapat dikelompok pada

salah satu sisi, hitam –putih, dan tidak pernah abu-abu. Kajian tentang moral ini memiliki batasan yang ketat tentang kategorisasi suatu tindakan, solusi, pilihan, dan bahkan konsekuensi. Implikasi dari etika akan selalu muncul dari setiap keputusan yang diambil.

Gambar 9.1.

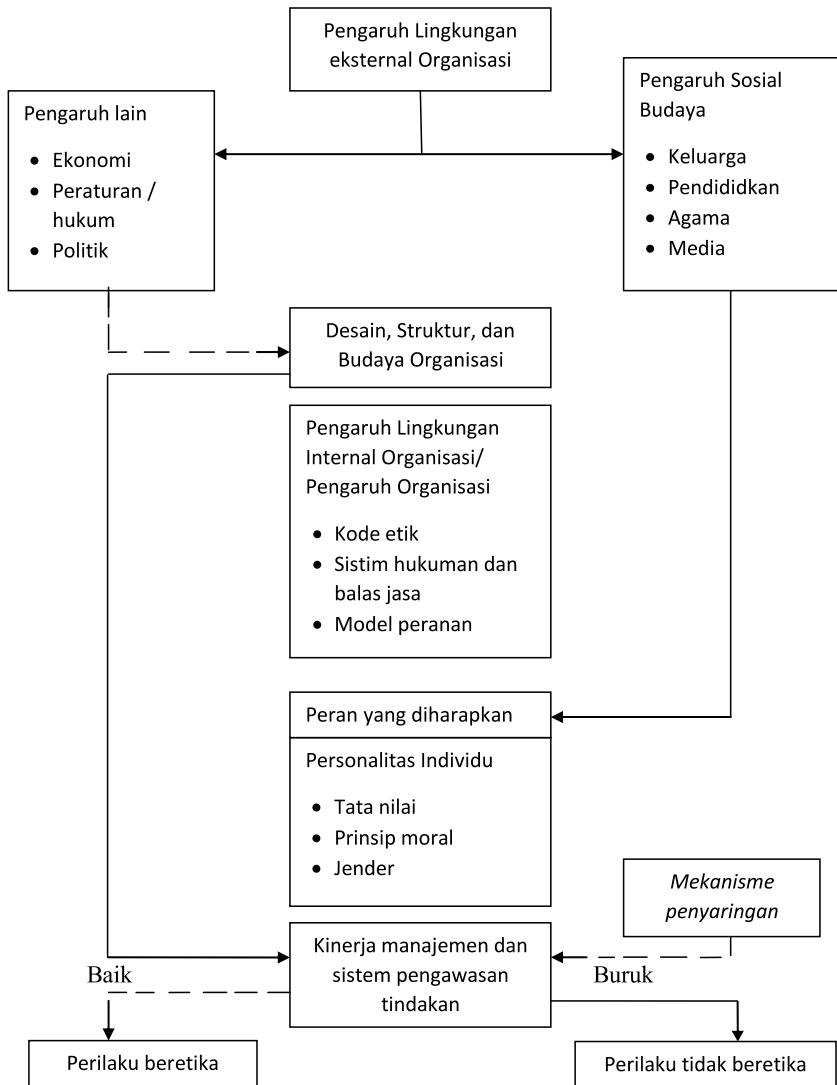


Sumber : Dermawan 2016

Etika-etika atau etika pengambilan keputusan (*decision-making ethics*) merupakan studi tentang penerapan pertimbangan-pertimbangan moral dalam proses pengambilan keputusan. Semenjak proses tersebut menunjukkan sejumlah langkah menuju pada pemilihan atas satu alternatif solusi atau tindakan, maka kajian itu membahas pertimbangan moral yang selalu muncul pada setiap tahap pengambilan keputusan. Kajian ini khusus membahas tentang etika, tidak dibedakan apakah putusan didasarkan tesis rasional atau rasional terbatas, jenis putusan dan segala hal yang terkait dengan pengambilan keputusan. Tujuan akhir studi ini adalah menciptakan cara pandang yang mantap mengenai pentingnya pertimbangan moral, etika dalam pengambilan keputusan.

Untuk sampai pada tahap penerapan moralitas dalam pengambilan keputusan, maka manajer perlu memahami faktor-faktor atau aspek-aspek yang mempengaruhi perilaku yang beretika dan tidak beretika (*ethical and unethical behaviour*). Namun sebelum lebih jauh, pembahasan tentang etika dalam kajian pengambilan keputusan akan dilihat dari kaca mata disiplin manajemen dan perilaku organisasi.

Gambar 9.2.
Model Perilaku Beretika



Sumber : Kreimer dan Kinicki, (dalam dermawan, 2016).

Pada gambar tersebut dapat dilihat sejumlah faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perilaku pengambil keputusan di organisasi. Pada lingkungan eksternal dapat terlihat faktor-faktor yang mempengaruhi secara langsung perilaku, dan ada yang mempengaruhi perilaku melalui lingkungan internal. Faktor perubahan kondisi ekonomi dan politik mempengaruhi perilaku melalui desai, struktur, dan budaya organisasi. Tiga faktor tersebut kemudian mempengaruhi lingkungan internal organisasi. Faktor dominan (namun bukan utama) yang dapat mempengaruhi perilaku pengambil keputusan dalam organisasi adalah budaya organisasi.

Budaya organisasai (*organizational or corporate cultures*) merupakan suatu sistem tata nilai yang dibagi oleh seluruh anggota suatu organisasi yang berkaitan dengan hal yang penting, dan serangkaian keyakinan mengenai bagaimana fenomena dunia ini berjalan. Budaya organisasi adalah bentuk perwakilan dari interaksi kelompok, dan harapan-harapan dari kelompok, dengan mencakup faktor kunci seperti Norma, keyakinan, tata nilai, standar, ritual, struktur, nuansa, dan tipe interaksi yang diharapkan terjadi diperusahaan. Budaya perusahaan ada di keseluruhan kebijakan manajemen, prosedur, tujuan, strategi, dan tindakan. Konsepnya dengan menekankan pada akumulatif reflektif atas presepsi bawah sadar yang disebar-luaskan kepada para anggota suatu organisasi. Presepsi itu meliputi kata, tindakan, rasa, keyakinan, dan nilai terhadap sesuatu.

Faktor lingkungan internal ini memepengaruhi tata nilai yang dianut seluruh anggota organisasi. Bila tata nilai yang terbangun baik maka cara pandang tentang mengelola organisasi menjadi baik pula.

Perubahan cara pandang akan mempengaruhi kinerja manajemen dan sistem pengawasan perilaku seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun suatu sistem pengawasan perilaku yang baik. Sistem pengawasan perilaku yang baik akan mendorong timbulnya kinerja manajemen yang berkualitas dengan tujuan akhirnya adalah membantu terbentuknya perilaku yang beretika, termasuk dalam hal *pengambilan keputusan*.

Kinerja manajemen dan sistem pengawasan yang baik ini penting karena bertindak sebagai sebuah “mekanisme penyaringan (*filtering mechanism*), yang bertugas menyaring perilaku yang tidak sesuai dengan pencapaian tujuan organisasi. Dalam sebuah mekanisme penyaringan, suatu sistem pencatatan perilaku yang baik merupakan suatu keharusan. Tanpa adanya sebuah sistem yang berkualitas, masalah perwakilan (*problem of trusteeship*) sebagai akibat adanya penyimpangan tindakan oleh adanya konflik kepentingan (*conflict of interest*) akan mendatangkan kerugian bagi organisasi. Masalah perwakilan yang muncul adalah wujud dari perilaku yang tidak beretika, yang disebabkan buruknya kinerja manajemen, sistem pengawasan perilaku dan tindakan manajer.

Faktor eksternal lain yang mempengaruhi perilaku adalah latar belakang pendidikan, keluarga, dan media. Meski tidak berpengaruh secara langsung namun faktor tersebut dapat mempengaruhi cara pandang (gaya pandang) yang dianut dan persepsi pengambilan keputusan, tentang nilai dan prinsip moral. Cara pandang dan persepsi tentang tata nilai dan prinsip moral kemudian akan mengalami proses penyaringan setiap saat. Organisasi yang merupakan mesin pembuat keputusan akan selalu melakukan penyaringan perilaku para anggotanya setiap saat, termasuk

dalam proses pembuatan keputusan. Mekanisame yang baik akan menghasilkan sejumlah keputusan yang dilandasi oleh nilai etika, pun sebaliknya.

Semenjak perilaku seseorang dalam mengambil keputusan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yang kemudian perilakunya mengalami proses penyaringan, maka pengambil keputusan akan memiliki kerangka pemikiran yang berbeda tentang bagaimana seharusnya mengambil keputusan yang dilandasi oleh etika. Seorang manajer dapat mempertanyakan tentang etika apa yang dianut organisasi dalam pengambilan keputusan. Manajer juga dapat mempertanyakan tentang bagaimana proses pengambilan keputusan, penentuan pilihan tentang sebuah proyek dilandasi oleh etika. Perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku, cara pandang dan presepsi pengambilan keputusan tentang etika akan menghasilkan konsep mengenai kriteria atas etika dalam pengambilan keputusan. Perbedaan kriteria menghasilkan perbedaan dalam pendekatan, metode, konsep atau tehnik terhadap pengambilan keputusan yang dilandasi etika.

9.3. Kriteria Etika dalam Pengambila Keputusan.

Pengambilan keputusan dalam organisasi dapat menggunakan kriteria pengambilan keputusan beretika yang masing-masing punya kekuatan dan kelemahan, kriteria itu adalah :

- **Atas paham manfaat** (*utilitarianism*), kriteria ini semata-mata didasarkan atas hasil atau konsekuensi dari sebuah keputusan. Paham ini menunjuk pada suatu keputusan dibuat untuk menghasilkan kebaikan/manfaat terbesar bagi jumlah terbesar (*to provide the greatest*

good for the greatest number). Pandangan ini memiliki konsistensi dengan tujuan yang hendak diraih kegiatan bisnis: efektivitas, efisiensi, produktivitas, kualitas dan laba yang tinggi. Pandangan ini juga mendominasi pemikiran para pengambil keputusan dalam kegiatan bisnis selama ini. Kekuatan dari pandangan ini adalah dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Pertimbangan etika difokuskan terutama sekali terhadap bagaimana tujuan akan diraih. Namun kelemahan dari paham ini adalah paham ini dapat menekan hak-hak individu yang memiliki posisi minoritas dalam organisasi. Pandangan atas etika pada paham ini bersifat parsial, yang semata-mata bertujuan pada pencapaian, sehingga bisa terjadi pertimbangan etika selama proses penetapan tujuan sampai pemilihan alternatif solusi tidak dilakukan.

- **Fokus atas hak** (*Rights*), kriteria ini mendiskusikan etika sebagai bagian dari pemenuhan hak-hak individual (hak asasi manusia). Bahwa dalam proses pengambilan keputusan, sebuah keputusan harus memberikan tempat bagi penghargaan dan perlindungan (*respecting and protecting*) atas hak mendasar individu. Hak itu adalah hak kebebasan pribadi (*right to privacy*), kemerdekaan mengemukakan pendapat (*right to free speech*), dan hak untuk mendapatkan perlakuan dan lingkungan kerja yang layak (*right to healthy working environment*). Kekuatan pada pandangan ini adalah proses pengambilan keputusan akan memasukkan pertimbangan etika yang menghargai seluruh hak asasi manusia, hak para pekerja, dan melindungi seluruh anggota organisasi dan *stakeholders* dari tindakan yang tidak beretika. Kriteria ini juga konsisten dengan pasal-pasal

mengenai perlindungan HAM dalam kegiatan bisnis yang disepakati oleh masyarakat internasional. Sedang kelemahan dari kriteria ini adalah fokus yang berlebih terhadap HAM/pekerja dapat menjadi bumerang yang mengurangi tingkat efisiensi dan produktivitas organisasi. Dan dampaknya akan memberikan efek negatif bagi pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang.

- **Berdasarkan atas keadilan** (*justice*), apa yang dimaksud dengan keadilan pada kriteria ini? Proses pengambilan keputusan yang berlangsung dilakukan dengan menekankan pada pentingnya penerapan aturan main yang jelas, adil, dan tidak memihak satu pihak tertentu. Etika dalam pengambilan keputusan merupakan kasus penentuan posisi yang tepat mengenai bagaimana sebuah keputusan akan menghasilkan keseimbangan distribusi manfaat/keuntungan dan juga biaya, dan juga resiko, secara merata di seluruh organisasi. Semenak organisasi merupakan sebuah sistem/mesin pengambilan keputusan, dimana setiap orang yang bergabung adalah bagian dari mesin tersebut, maka tentu keseimbangan distribusi harus terjadi. *Contoh kasus dari kriteria tentang etika ini adalah permintaan serikata pekerja untuk meminta pembayaran gaji atau upah sama rata untuk semua pekerjaan tanpa memandang perbedaan pekerjaan.* Kekuatan dari kriteria ini adalah keadilan akan melindungi kepentingan golongan minoritas yang cenderung tidak memiliki perwakilan di organisasi dan lemah dari segi otoritas dan kekuasaan. Selain itu pandangan ini mendukung praktek-praktek bisnis yang memberi keadilan, keseimbangan, dan kesejahteraan merata bagi *stakeholders*. Kelemahan dari kriteria ini adalah sebagaimana yang telah

disampaikan dicontoh kasus, selain itu pandangan ini menimbulkan semangat untuk mencapai tahapan penyama-ratan, dan bukan semangat untuk mencapai tahap keseimbangan. Kesalah-pahaman pandangan ini dapat mengurangi inovasi, efisiensi, dan produktivitas kerja. Konsep pandangan menjadi sama rata, sama rasa.

- **Fokus terhadap pemenuhan kewajiban** (*obligations*). Tujuan didirikan organisasi adalah pencapaian tujuan pribadi dan tujuan sosial umum. Tujuan sosial menghasilkan konsep *social/coorporate responsibility*. Organisasi yang efektif memiliki kemampuan menyeimbangkna pencapaian dan tujuan. Tanggung-jawab organisasi pada masyarakat sama besarnya dengan tanggung-jawab pada pemilik organisasi. Tanpa masyarakat (konsumen), kegiatan bisnis organisasi tidak berjalan dengan baik, mengabaikan tanggung-jawab sosial pada lingkungan akan dapat merugikan organisasi pada jangka panjang. Konsumen tidak hanya menilai pada fitur produk tapi juga pada peran serta organisasi pada kegiatan sosial. Gerakan *Go green* dan pendirian lembaga perlindungan konsumen bukti pentingnya pemenuhan tanggung-jawab sosial oleh organisasi. Penetapan tujuan organisasi, dan proses pengambilan keputusan untuk menemukan solusi bagi tercapainya tujuan akan selalu diisi oleh sejumlah pertimbangan etika mengenai “penentuan porsi” dari peran tanggung-jawab sosial organisasi. Organisasi harus bisa memadu produk yang akan dikeluarkan dengan kegiatan sosial yang langsung menyentuh masyarakat.

Kekuatan dari pandangan ini adalah menanamkan pandangan tentang pentingnya melakukan investasi jangka panjang melalui

pemenuhan kewajiban sosial dalam proses pengambilan keputusan. Investasi sosial adalah investasi pertumbuhan organisasi (*social investment is organizational's growth investment*). Selain itu dengan menerapkan pandangan etika ini, organisasi dapat selalu membangun kedekatan emosional dengan konsumen. Sedang kelemahan pandangan ini adalah keterlibatan yang terlalu besar tanpa dukungan dana yang kuat tentu akan menghabiskan dana operasional kegiatan bisnis, terutama dalam jangka pendek dan menengah. Kelemahan lain, ada kemungkinan munculnya pandangan masyarakat bahwa setiap organisasi bisnis adalah organisasi sosial juga, bukan dipandang sebagai organisasi bisnis yang memenuhi kewajibannya. Selain itu, ada pelepasan tanggung-jawab sosial (walau tidak secara penuh) bila mana organisasi melihat keterlibatan kegiatan sosialnya tidak diikuti oleh sebagian besar organisasinya.

- **Atas pandangan efek reputasi** (*reputation effect*). Tujuan dari pandangan etika ini adalah meraih efek reputasi organisasi. Kriteria ini tidak jauh berbeda dengan kriteria pemenuhan hak, keadilan, dan tanggung-jawab sosial. Organisasi yang selalu menjadikan etika sebagai landasan dalam kegiatan bisnis akan dinilai positif oleh konsumen atau rekanan bisnis. Penilaian positif merupakan prasyarat utama bagi organisasi untuk mendapatkan kriteria organisasi bereputasi baik, dimana hal tersebut merupakan harta terbesar bagi organisasi. Efek reputasi membantu menjelaskan mengapa manajer dan pegawai berperilaku mengikuti aturan etika. Semenjak organisasi merupakan suatu sistem, maka organisasi yang tidak membangun budaya dan standar etika sebagai pilar kegiatan bisnisnya akan memberikan efek

reputasi yang negatif bagi anggotanya. Pihak luar akan menilai dengan memakai cara pandang “pukul rata” terhadap para pengambil keputusan di organisasi yang tidak mengindahkan etika sebagai “orang yang tidak memiliki etika”. Meski tidak semua sama namun tetap saja persepsi manusia sulit berubah.

Perilaku tidak etis, penyimpangan perilaku, dan tindakan yang dilakukan sebagian pengelola organisasi akan memberikan imbas bagi seluruh anggota organisasi dan memberi efek reputasi negatif. Nilai *good will* yang rendah adalah indikator terbaik pihak luar dalam menilai perilaku etis pengambil keputusan di sebuah organisasi. Sehingga dapat kita simpulkan sangat pentinglah suatu organisasi memiliki reputasi positif, sebagaimana kriteria etika atas dasar pemenuhan kewajiban tanggung-jawab sosial maka kinerja efek reputasi akan memberikan manfaat yang besar dalam jangka panjang. Kekuatan kriteria ini adalah dengan membangun reputasi positif maka akan membantu keberlangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Sedang kelemahan dari kriteria ini adalah efek reputasi terbangun melalui perilaku yang beretika, artinya efek ini merupakan hasil atau akibat dari sebab perilaku beretika. Ketika sejumlah anggota organisasi gagal menrapkan perilaku etika dalam pengambilan keputusan, maka seluruh anggota organisasi akan terkena “getahnya”. Sangatlah penting bagi organisasi memantau penerapan dari kriteria ini dalam pengambilan keputusan.

9.4. Pertimbangan Etika.

Para pengambil keputusan “bermazhab dogmatis” menenapkan pandangan etika atas dasar paham manfaat untuk selalu mendapatkan

laba. Dan masih berlaku untuk sejumlah praktek bisnis pada saat ini. Kepentingan individu dan organisasi kepentingan pemegang saham menjadi orientasi dalam pengambilan keputusan. Lalu bagaimana dengan kepentingan *stakeholders* ? Menjawaban pertanyaan itu maka kriteria keadilan, pemenuhan hak asasi, pemenuhan kewajiban, dan efek reputasi dimajukan sebagai penyeimbangan pandangan paham manfaat. Seluruh kriteria pada akhirnya memberikan kerangka berpikir yang baik bagi pengambil keputusan dalam menerapkan pertimbangan-pertimbangan etika terhadap proses pengambilan keputusan, baik yang berlandaskan atas pandangan rasionalitas maupun rasionalitas yang dibatasi, dan berjenis terstruktur maupun tidak terstruktur, akan didasarkan atas pertimbangan etika berlandaskan atas sejumlah kriteria tersebut.

Kriteria-kriteria etika yang dijelaskan tentukan saja tidak bisa diambil mentah-mentah, tidak ada yang terbaik yang bisa digunakan karena kriteria etika dalam pengambilan keputusan akan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal organisasi. Perubahan variabel lingkungan yang pesat mempengaruhi penerapan setiap kriteria, pengambil keputusan dapat saja menggabungkan kriteria etika untuk mengambil suatu keputusan. Seluruh kriteria ini membantu pengambil keputusan dalam menilai apakah sebuah alternatif solusi, tindakan beserta konsekuensinya sudah memasukkan pandangan etika atau belum. Semenjak proses pengambilan keputusan dibantu oleh penggunaan sejumlah teknik pengambilan keputusan, maka tentunya kriteria di atas perlu diintegrasikan dalam teknik-teknik pengambilan keputusan yang dipakai.

Pertimbangan etika yang digunakan dalam pengambilan keputusan juga harus mempertimbangkan nilai etika yang di anut suatu bangsa,

karena setiap bangsa punya cara pandang sendiri tentang etika. Faktor keunikan budaya merupakan pandangan yang mendasar yang menghasilkan cara pandang terhadap etika. Perbedaan cara pandang tentang etika di setiap negara, atau masyarakat tertentu akan mendorong pengambil keputusan untuk mempertimbangkan kriteria etika yang cocok digunakan dalam kasus tertentu. Pertimbangan etika tidak bisa dipukul rata, namun harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. intinya manajer dan organisasi harus selalu, dan wajib untuk menerapkan pertimbangan-pertimbangan etika dalam pengambilan keputusan, dalam menentukan kebijakan dan strategi bisnis. *Ethics now, later, or never. You choose.*

9.5. Soal Latihan.

1. Jelaskan hubungan antara etika dan tanggung jawab sosial dalam kaitanya dengan pengambilan keputusan, berikan contohnya?
2. Jelaskan tentang etika sebagai cara pandang tentang studi standar moral dan nilai serta apay yang dimaksud etika pengambilan keputusan?
3. Apa yang dimaksud dengan budaya organisasi dan kaitannya dengan etika pengambilan keputusan?
4. jelaskan macam-macam kriteria etika dalam pengambilan keputusan, serta kekuatan dan kelemahan dari kriteria-kriteria etika dalam pengambilan keputusan tersebut?
5. Pertimbangan etika yang digunakan dalam pengambilan keputusan juga harus mempertimbangkan nilai etika yang di anut suatu bangsa, jelaskan alasannya dan contoh yang anda ketahui?

BAB X

PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK DAN KEPEMIMPINAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa/i mampu memahami dengan baik tentang :

1. Apa yang dimaksud dengan Pengambilan Keputusan Kelompok.
2. Pentingnya Pengambilan Keputusan Kelompok.
3. Metode Pengambilan Keputusan Kelompok.
4. Tehnik-tehnik Pengambilan Keputusan Kelompok.
5. Fungsi dan Gaya Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan Kelompok.

10.1. Pengambilan Keputusan Kelompok.

Pengambilan keputusan dapat dilakukan atas dasar perorangan atau kelompok. Kelompok adalah himpunan, kumpulan, atau jumlah orang yang dianggap ada hubungannya satu sama lain atau disatukan oleh ikatan atau kepentingan bersama. Pengambilan Keputusan Kelompok adalah pengambilan keputusan yang mengikutsertakan kelompok didalamnya, dimana para kelompok diberikan kebebasan untuk membagikan pengetahuannya atau analisisnya terhadap suatu alternative.

Untuk membuat keputusan yang efektif, para manejer sangat membutuhkan masukan atau ide-ide maupun gagasan-gagasan lain

untuk mengembangkan alternative yang ada dan memilihnya sebagai suatu keputusan. Tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, manajer akan merasa kesulitan untuk membuat keputusan yang sesuai. Melibatkan pihak lain dalam pembuatan keputusan sangat dibutuhkan, hal ini dapat berupa formal seperti penggunaan kelompok atau informal seperti permintaan gagasan-gagasan.

Banyak para manajer yang beranggapan bahwa keputusan yang dibuat kelompok seperti panitia lebih efektif karena mereka memaksimalkan pengetahuan yang lain. Namun, ada juga manajer yang sangat anti dengan pengambilan keputusan yang melibatkan kelompok, mereka beranggapan bahwa melibatkan kelompok akan memperlambat jalannya proses pengambilan keputusan, dan menjadikan keputusan yang tidak berbobot.

Manajemen kadang-kadang mencoba menghindari keterlibatan kelompok dengan menekankan organisasi sebagai keseluruhan, bahkan sampai mencoba membubarkan kelompok-kelompok yang merusak. Namun, kesetiaan pada kelompok, teman sekerja, jauh lebih kuat daripada kesetiaan pada organisasi yang lebih besar. Karena, satu-satunya cara mengembangkan kesetiaan menyeluruh adalah dengan membangun kerjasama kelompok, dimana kelompok dapat melaksanakan control lebih kuat terhadap anggotanya daripada manajemen sendiri.

Untuk melibatkan kelompok harus memperhatikan karakteristik-karakteristik situasi dan gaya pembuatan keputusannya, karena hal ini dapat mempengaruhi apakah melibatkan kelompok lebih baik dilakukan atau tidak, karakteristik-karakteristik itu adalah :

1. Adakah persyaratan kualitas dimana suatu penyelesaian lebih rasional dibanding yang lain ?
2. Apakah menejer mempunyai informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang berkualitas tinggi ?
3. Apakah situasi keputusan terstruktur ?
4. Apakah penerimaan keputusan oleh para bawahan menejer merupakan faktor kritis implementasi efektif keputusan ?
5. Adakah kepastian yang layak bahwa keputusan yang diterima para bawahan bila manejer membuat keputusan sendiri ?
6. Apakah para bawahan manejer menyebarkan tujuan organisasi untuk dicapai bila masalah dibicarakan ?
7. Apakah penyelesaian yang disukai akan menyebabkan konflik diantara para bawahan ?

Variabel-variabel kunci diatas akan menentukan apakah sebaiknya manejer melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan atau mengambil keputusan sendiri tanpa memerlukan masukan-masukan dari para bawahan.

Untuk mendapatkan pengambilan keputusan yang efektif maka diperlukan juga kelompok yang baik, kelompok yang baik adalah kelompok yang telah dewasa atau terus menerus menjadi lebih dewasa. Maksudnya disini adalah Kemampuan membina kerjasama yang intim dan harmonis dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab bersama, Kesiediaan untuk membawahkan urusan pribadi dan kelompok kepada kepentingan yang lebih luas yakni kepentingan organisasi. Kesiediaan untuk menyerahkan sebahagian daripada hak kepada organisasi yang dibarengi kesanggupan untuk menerima

kewajiban yang lebih besar. Kemampuan untuk memikirkan cara baru, prosedur baru, system baru demi untuk peningkatan kemampuan kerja yang lebih besar. Serta kemampuan untuk menerima dan mempergunakan perubahan.

Kelompok sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi, hal ini dikarenakan Setiap individu, yaitu anggota dari suatu organisasi akan lebih mudah diidentifikasi dengan tujuan organisasi dan diharapkan akan aktif membantu keberhasilan apabila mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan tentang tujuan organisasi dan bagaimana mencapainya Selain itu dengan menjadi anggota team manajemen, para anggota kelompok akan merasa ikut serta mengontrol diri sendiri. Peran serta setiap anggota kelompok dalam manajemen akan membuka kesempatan kepada mereka untuk memuaskan kepada kebutuhan tingkat tingginya karena Sewaktu para anggota berperan serta memecahkan masalah kelompok, mereka akan belajar betapa kompleksnya tugas kelompok. Suatu kelompok manajemen akan meluluhkan perbedaan diatas status antara staf dan pimpinan, Tim manajemen menjadi sarana prinsip bagi pemimpin agar dapat menunjukkan dirinya sebagai contoh tentang tingkah laku kepemimpinan yang diharapkan dapat ditiru oleh para anggota.

Pengambilan keputusan berkelompok pada hakeketnya tidak jauh berbeda dengan pengambilan keputusan yang dilakukan individu, hal ini dikarenakan hakeket dari keputusan adalah jelas. Jelas yaitu penentuan satu langkah strategis guna menghadapi ketidakpastian, untuk menyelesaikan masalah. Namun banyak pandangan pengambilan keputusan kelompok jauh lebih baik dibanding pengambilan keputusan

secara individu. Hal ini disebabkan pengambilan keputusan kelompok akan lebih mudah disetujui untuk dilaksanakan, dan setiap orang akan berusaha untuk mewujudkan keputusan tersebut. Dengan kata lain, pengambilan keputusan kelompok cenderung lebih meningkatkan peluang keberhasilan penerapan solusi terpilih, artinya keputusan yang diambil secara bersama telah menyiratkan adanya kesepakatan untuk saling bekerja sama melaksanakan dan mewujudkan keputusan.

10.2. Pentingnya Pengambilan Keputusan Kelompok.

Manusia mempunyai keterbatasan secara individu. keterbatasan ini sering memberikan keputusan yang kurang maksimal dan cenderung hasil keputusan terbawa emosional dari si pembuat keputusan. bahwa keputusan individu akan memberikan kesulitan dari segi waktu dan informasi serta wawasan yang berkembang, sehingga dianggap jika secara bersamaan akan lebih luas dan cepat.

Bahwa keputusan kelompok dianggap paling ideal karena para pengambil keputusan secara kelompok adalah orang – orang yang akan menjalankan keputusan tersebut. Dengan keikutsertaan sebagai pembuat keputusan akan lebih mudah memahami dalam teknis pelaksanaan dan yang paling penting adanya rasa tanggung jawab penuh atas apa yang telah diputuskan karena memahami alur proses suatu keputusan itu diambil dan merasa bertanggungjawab kepada diri sendiri sebagai bagian pengambil keputusan.

Dalam pengambilan keputusan kelompok seperti umumnya akan memiliki sisi-sisi kelebihan namun juga mempunyai beberapa

kelemahan- kelemahan. Adapun kelebihan yang dimiliki dalam pengambilan keputusan kelompok yaitu :

1. Dalam pengembangan tujuan , kelompok memberikan jumlah pengetahuan yang lebih besar
2. Dalam pengembangan alternative, usaha-usaha individual anggota kelompok dapat memungkinkan pencarian lebih luas dalam berbagai bidang fungsional organisasi
3. Dalam penilaian alternative, kelompok mempunyai kerangka pandangan yang lebih besar
4. Dalam pemilihan alternative, kelompok lebih dapat menerima resiko disbanding pembuat keputusan individual
5. Karena berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, para anggota kelompok secara individual lebih termotivasi untuk melaksanakan keputusan
6. Kreativitas yang lebih besar dihasilkan dari interaksi antar individu dengan berbagai pandangan yang berbeda-beda.

Sedangkan kelemahan-kelemahan Pengambilan Keputusan Kelompok yaitu :

1. Implementasi keputusan apakah dibuat oleh kelompok atau tidak harus diselesaikan oleh para menejer secara individual. Karena kelompok tidak diberikan tanggung jawab, keputusan-keputusan kelompok dapat menghasilkan situasi dimana tidak seorangpun merasa bertanggung jawab dan saling melempar tanggung jawab
2. Berdasarkan perhitungan nilai dari waktu sebagai salah satu sumber daya organisasi, keputusan kelompok sangat memakan biaya

3. Pembuatan keputusan kelompok adalah tidak efisien bila keputusan dibuat dengan cepat
4. Keputusan kelompok dalam berbagai kasus, dapat merupakan hasil kompromi atau bukan sepenuhnya keputusan kelompok
5. Bila atasan terlibat, atau bila seseorang mempunyai kepribadian yang dominan, keputusan yang dibuat kelompok dalam kenyataannya bukan keputusan yang dibuat oleh kelompok.

10.3. Metode Pengambilan keputusan Kelompok.

Cara lain untuk memahami tindak komunikasi dalam kelompok adalah dengan melihat bagaimana suatu kelompok menggunakan metode-metode tertentu untuk mengambil keputusan terhadap masalah yang dihadapi. Dalam tataran teoritis, kita mengenal empat metode pengambilan keputusan, yaitu :

a. *Kewenangan Tanpa Diskusi*

Metode pengambilan keputusan ini seringkali digunakan oleh para pemimpin otokratik atau dalam kepemimpinan militer. Metode ini memiliki beberapa keuntungan, yaitu cepat, dalam arti ketika kelompok tidak mempunyai waktu yang cukup untuk memutuskan apa yang harus dilakukan. Selain itu, metode ini cukup sempurna dapat diterima kalau pengambilan keputusan yang dilaksanakan berkaitan dengan persoalan-persoalan rutin yang tidak mempersyaratkan diskusi untuk mendapatkan persetujuan para anggotanya.

Namun demikian, jika metode pengambilan keputusan ini terlalu sering digunakan, ia akan menimbulkan persoalan-persoalan, seperti munculnya ketidakpercayaan para anggota kelompok terhadap keputusan yang ditentukan pimpinannya, karena mereka kurang bahkan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan akan memiliki kualitas yang lebih bermakna, apabila dibuat secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh anggota kelompok, daripada keputusan yang diambil secara individual.

b. Pendapat Ahli

Kadang-kadang seorang anggota kelompok oleh anggota lainnya diberi predikat sebagai ahli (expert), sehingga memungkinkannya memiliki kekuatan dan kekuasaan untuk membuat keputusan. Metode pengambilan keputusan ini akan bekerja dengan baik, apabila seorang anggota kelompok yang dianggap ahli tersebut memang benar-benar tidak diragukan lagi kemampuannya dalam hal tertentu oleh anggota kelompok lainnya.

Dalam banyak kasus, persoalan orang yang dianggap ahli tersebut bukanlah masalah yang sederhana, karena sangat sulit menentukan indikator yang dapat mengukur orang yang dianggap ahli (superior). Ada yang berpendapat bahwa orang yang ahli adalah orang yang memiliki kualitas terbaik; untuk membuat keputusan, namun sebaliknya tidak sedikit pula orang yang tidak setuju dengan ukuran tersebut. Karenanya, menentukan apakah seseorang dalam kelompok benar-benar ahli adalah persoalan yang rumit.

c. Kewenangan Setelah Diskusi

Sifat otokratik dalam pengambilan keputusan ini lebih sedikit apabila dibandingkan dengan metode yang pertama. Karena metode *authority rule after discussion* ini mempertimbangkan pendapat atau opini lebih dari satu anggota kelompok dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, keputusan yang diambil melalui metode ini akan meningkatkan kualitas dan tanggung jawab para anggotanya disamping juga munculnya aspek kecepatan (*quickness*) dalam pengambilan keputusan sebagai hasil dari usaha menghindari proses diskusi yang terlalu meluas. Dengan perkataan lain, pendapat anggota kelompok sangat diperhatikan dalam proses pembuatan keputusan, namun perilaku otokratik dari pimpinan, kelompok masih berpengaruh. Metode pengambilan keputusan ini juga mempunyai kelemahan, yaitu pada anggota kelompok akan bersaing untuk mempengaruhi pengambil atau pembuat keputusan. Artinya bagaimana para anggota kelompok yang mengemukakan pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan, berusaha mempengaruhi pimpinan kelompok bahwa pendapatnya yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan.

d. Kesepakatan

Kesepakatan atau konsensus akan terjadi kalau semua anggota dari suatu kelompok mendukung keputusan yang diambil. Metode pengambilan keputusan ini memiliki keuntungan, yakni partisipasi penuh dari seluruh anggota kelompok akan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, sebaik seperti tanggung jawab para

anggota dalam mendukung keputusan tersebut. Selain itu metode konsensus sangat penting khususnya yang berhubungan dengan persoalan-persoalan yang kritis dan kompleks.

Namun demikian, metode pengambilan keputusan yang dilakukan melalui kesepakatan ini, tidak lepas juga dari kekurangan-kekurangan. Yang paling menonjol adalah dibutuhkan waktu yang relatif lebih banyak dan lebih lama, sehingga metode ini tidak cocok untuk digunakan dalam keadaan mendesak atau darurat.

Keempat metode pengambilan keputusan di atas, menurut Adler dan Rodman, tidak ada yang terbaik dalam arti tidak ada ukuran-ukuran yang menjelaskan bahwa satu metode lebih unggul dibandingkan metode pengambilan keputusan lainnya. Metode yang paling efektif yang dapat digunakan dalam situasi tertentu, bergantung pada faktor-faktor:

- Jumlah waktu yang ada dan dapat dimanfaatkan.
- tingkat pentingnya keputusan yang akan diambil oleh kelompok, dan
- kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin kelompok dalam mengelola kegiatan pengambilan keputusan tersebut. (Chaniago 2017).

10.4. Tehnik-tehnik Pengambilan Keputusan Kelompok.

Ketika manajer terikat pada kelompok, maka pada umumnya mereka akan terikat pada pemikiran kelompok. Hal itu akan menimbulkan bias pada keputusan yang akan diambil, karena manager

secara kolektif terikat pada sebuah tindakan yang tidak didukung atau dibangun atas dasar kriteria yang benar dalam hal penentuan alternatif tindakan atau solusi. Pemikiran kelompok juga menghasilkan bahaya lain yaitu kelompok yang kuat akan menekan kelompok yang lemah, hal itu kan menyebabkan timbulnya eskalasi keterikatan atas kegagalan berkelanjutan.

Kehadiran pemikiran kelompok akan memberikan pertanyaan tentang bagaimana cara meningkatkan kualitas pengambilan keputusan secara berkelompok, sehingga para manajer dapat membuat keputusan yang realistis dan didasarkan atas evaluasi menyeluruh atas seluruh proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini para ahli pengambil keputusan telah mengembangkan tiga tehnik pengambilan keputusan yang digunakan untuk mengurangi (sulit untuk menghilangkan) efek-efek negatif seperti diatas.

- ***Brainstorming Technique***

Tehnik ini digunakan untuk membantu setiap kelompok yang menghasilkan beragam ide dan alternatif untuk menyelesaikan masalah. Tehnik ini efektif dalam membantu mengurangi gangguan dan campur tangan dalam proses pengambilan keputusan yang dihasilkan oleh kritik atau reaksi penilaian atas ide satu orang/satu kelompok oleh kelompok lain. Ketika melakukan tehnik ini, setiap manajer dikumpulkan, dan masalah dikaji ulang kembali. Setiap orang diminta untuk mengemukakan pandangan, ide atau alternatif solusi bagi penyelesaian masalah secara diam-diam/ tertulis. Pengajuan secara diam-diam ini direkomendasikan untuk menutupi kelemahan praktik pencarian ide yang berlaku

umum, rapat dan saling debat. Ide ini pada umumnya menghasilkan lebih banyak pandangan dan ide unik bagi penyelesaian suatu masalah dibandingkan dengan cara konvensional. Langkah selanjutnya adalah seluruh ide yang diajukan ditulis pada papan tulis, dan kemudian para manajer diajak untuk melakukan kritik dan evaluasi terhadap seluruh ide. Langkah-langkah dalam melakukan teknik ini adalah :

1. Perwakilan kelompok menjelaskan dalam garis besar pandangan tentang masalah sebenarnya yang dihadapi menurut kelompok mereka.
2. Kemudian perwakilan kelompok juga mengemukakan ide dan alternatif solusi yang memungkinkan untuk menyelesaikan masalah.
3. Ketika setiap kelompok mengajukan pandangan, kelompok lain atau anggota lain dilarang keras untuk melakukan kritik atau menilai alternatif sampai seluruh presentasi yang dilakukan kelompok telah selesai dilakukan.
4. Setiap anggota kelompok didorong untuk bersikap “seradikal dan seliar” mungkin dalam mengajukan ide dan alternatif solusi. Pandangan inovatif merupakan keharusan yang membantu proses pengambilan keputusan. Lebih banyak ide yang muncul, akan lebih baik alternatif solusi yang terbangun.
5. Lebih lanjut, setiap kelompok diminta untuk <https://www.youtube.com/watch?v=vRXZj0DzXIA&list=TLPQMTkxMTIwMjD5zw37AT4Fpg&index=7> mengakumulasikan

seluruh ide melalui tehnik saling sumbang saran. Dalam hal ini, penilaian ide atas dasar kualitatif menjadi prioritas utama.

6. Ketika seluruh ide dan alternatif telah selesai dipaparkan, maka setiap kelompok diminta untuk melakukan debat yang sehat dan terarah, menilai pro dan kontra dari beberapa alternatif yang menarik, menetapkan daftar alternatif terbaik serta mereduksi alternatif menjadi beberapa alternatif yang memungkinkan.

Tehnik ini berlaku efektif dalam menghasilkan ide, namun tidak tepat untuk menentukan satu alternatif terbaik. Karena bagaimanapun juga, keputusan final akan berada pada pimpinan tertinggi dalam struktur organisasi. Kebaikan dari tehnik ini adalah mereduksi keinginan terselubung dalam proses pengambilan keputusan. Semenjak setiap orang yang hadir memiliki suara yang sama untuk menghasilkan sejumlah ide alternatif solusi, maka alternatif yang terbaik akan dipilih dapat dikatakan sebagai alternatif yang *nenas* bias, dan setiap orang memiliki kewajiban untuk mewujudkan alternatif terpilih.

- ***The Nominal Group Technique***

Tehnik ini membantu kelompok dalam menghasilkan sejumlah ide, mengevaluasi dan memilih solusi secara lebih terstruktur dan sistematis. Dalam tehnik ini, setiap anggota kelompok menulis ide dan solusi, membacakan ide dan solusinya kepada anggota lain, mendiskusikan dan merangking seluruh alternatif. Tehnik ini juga sangat berguna terutama sekali bila

sebuah isu merupakan isu yang kontroversial. Format dasar dari tehnik ini dijabarkan sabagai berikut :

1. Sebuah kelompok dibentuk untuk mendiskusikan topik atau masalah yang special.
2. Setelah masalah dipahami dengan baik, setiap individu diminta untuk menuliskan ide-idenya. Untuk menuliskan ide-ide, individu diberi waktu selama kurang lebih 30 atau 40 menit. Setiap orang diminta untuk inovatif dalam menghasilkan ide.
3. Kemudian seluruh ide-ide dituliskan pada papan tulis agar kelompok dapat mengetahui pandangan setiap individu. Pada tahap ini, sesi diskusi, kritik, saran, dan evaluasi belum dibuka.
4. Seketika seluruh alternatif solusi telah dijabarkan, sesi diskusi mulai dibuka. Setiap orang boleh mengajukan kritik dan saran, evaluasi serta perbaikan membangun untuk setiap ide. Pada tahap ini, diskusi tentang alternatif solusi dimulai dari alternatif atau ide yang pertama kali diajukan/ ditulis di papan, dimana pengajuan dilakukan secara acak. Setiap anggota kelompok dapat meminta klarifikasi informasi dan kritik untuk setiap alternatif guna mengidentifikasi pandangan pro ataupun kontranya.
5. Setiap anggota individu yang terlibat diskusi diberikan waktu 30 detik untuk berargumentasi, mempertahankan kebaikan idenya, atau mendukung ide tertentu yang dianggap baik.
6. Bila seluruh alternatif telah didiskusikan, setiap anggota kelompok merangking seluruh alternatif yang menurut pandangan mereka terbaik dan paling memungkinkan untuk

diterapkan. Contoh : pilihan 1, alternatif 5, skor 3, pilihan 2, alternatif 3, skor 2, pilihan 3, alternatif 6, skor 1 dimana dalam hal ini pilihan akan mengikuti jumlah ide terbaik yang diterapkan. Misalnya jumlah alternatif terbaik yang dipilih adalah 7 dari 20 alternatif. Jumlah pilihan yang kecil berguna untuk memangkas waktu pengambilan keputusan.

7. Pemimpin kelompok kemudian menentukan pilihan akhir berdasarkan pilihan alternatif tertinggi, atau alternatif pilihan yang paling banyak dipilih. Teknik ini mengikuti teknik penentuan keputusan dengan suara terbanyak (*voting*). Sebelum keputusan akhir diambil, kelompok dapat mendiskusikan kembali pilihan alternatif terbaik pada urutan teratas (misal 3 dan 5 besar), dan kemudian melakukan teknik *voting* ronde ke dua.

Teknik ini dapat mengurangi hambatan terhadap pengambilan keputusan secara kelompok dengan : memisahkan brainstorming dari tahap evaluasi, mempromosikan keseimbangan partisipasi diantara anggota kelompok dan memadukan teknik *voting* secara matematis untuk meraih kesepakatan bersama. Hal yang perlu diingat dalam penggunaan teknik ini adalah, pemimpin diskusi harus bertindak sebagai moderator yang baik agar pandangan obyektif dapat muncul, sehingga setiap anggota dapat memilih dan merangking alternatif tanpa terikat pada bias pemikiran kelompok.

- ***Delphi technique***

Tehnik Delphi dianggap sebagai tehnik pengambilan keputusan yang masuk pada wilayah tesis *bounded rationality*, atau kondisi pengambilan keputusan dalam kondisi konflik. Tehnik ini merupakan pendekatan proses pengumpulan ide alternatif solusi berdasarkan atas input dari para ahli di bidang tertentu, baik dalam organisasi, maupun luar organisasi. Konsep dasar dari tehnik ini berhubungan dengan gaya pemikiran *person* atau *method of authority*. Oleh keterbatasan informasi dan pengetahuan yang dimiliki organisasi, maka dalam proses pengambilan keputusan mereka berpegang pada kompetensi, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki para ahli. Tehnik pengambilan keputusan secara kelompok ini tidak menandakan kehadiran fisik dari para ahli yang berkumpul dalam satu ruang untuk membahas satu masalah. Tidak seperti tehnik lain yang mengharuskan pertemuan tatap muka untuk mendiskusikan alternatif solusi, maka tehnik ini mendapatkan ide masukan dari para ahli yang dilakukan melalui kuisisioner. Kuisisioner, ide tertulis, itulah satu-satunya persamaan tehnik ini dengan tehnik lainnya. Langkah-langkah yang dilakukan dalam tehnik ini adalah :

1. Para pembuat keputusan memulai proses Delphi dengan mengidentifikasi isu dan masalah pokok yang hendak diselesaikan.
2. Kemudian kuisisioner dibuat dan para peserta tehnik Delphi, para ahli, mulai dipilih.

3. Kuisisioner yang telah dibuat dikirim kepada para ahli, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi, yang dianggap mengetahui dan menguasai dengan baik permasalahan yang dihadapi.
4. Para ahli diminta untuk mengisi kuisisioner yang dikirim, menghasilkan ide dan alternatif solusi penyelesaian masalah, serta mengirimkan kembali kuisisioner kepada pemimpin kelompok, yaitu para pembuat keputusan akhir.
5. Sebuah tim khusus dibentuk untuk merangkum seluruh respon yang muncul dan mengirimkan kembali hasil rangkuman kepada para partisipan teknik ini.
6. Pada tahap ini, partisipan diminta untuk : menelaah ulang hasil rangkuman, menerapkan skala prioritas atau memeringkatkan alternatif solusi yang dianggap terbaik dan mengembalikan seluruh hasil rangkuman beserta masukan terakhir dalam periode waktu tertentu.
7. Proses ini kembali diulang sampai para pembuat keputusan telah mendapatkan informasi yang dibutuhkan guna mencapai kesepakatan untuk menentukan satu alternatif solusi atau tindakan terbaik.

Teknik ini menjadi teknik yang efektif dalam kondisi ketidak-praktisan dari teknik diskusi tatap muka yang dilaksanakan. Ketika ketidak setujuan dan konflik (secara kekuasaan, wewenang dan posisi) terhadap minoritas sehingga mayoritas akan mendominasi diskusi dan ketika pemikiran kelompok muncul dalam proses pengambilan keputusan secara

kelompok. Agar teknik ini berlaku dengan efektif, pihak manajemen harus dapat menentukan para partisipan yang dianggap dapat berlaku objektif dalam menilai sesuatu dan memberi masukan. Selain itu, teknik ini memerlukan bantuan sistem informasi, teknologi informasi yang baik agar proses pengiriman kuisioner dan penerimaan berlangsung dengan cepat. Teknik Delphi ini merupakan teknik yang sangat bergantung pada kecepatan waktu pengelolaam informasi dibandingkan teknik lainnya. (Dermawan 2016)

10.5. Fungsi dan Gaya Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan Kelompok.

Kepemimpinan merupakan salah satu peran yang penting dalam interaksi kelompok; karena peran ini akan menentukan kuantitas dan kualitas komunikasi dalam kelompok, hasil dari tujuan kelompok, dan harmoni atau keselarasan dalam kelompok. Bahasan mengenai kepemimpinan dalam kelompok ini dibagi dalam dua kajian, yaitu fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam kelompok. **Burgoon, Heston dan McCroskey** menguraikan adanya delapan fungsi Kepemimpinan, yaitu:

a). Fungsi inisiasi (initiation).

Dalam fungsi ini, seorang pemimpin perlu mengambil prakarsa untuk menciptakan gagasan-gagasan baru, namun sebaliknya tugas pemimpin yang memberi pengarahan ataupun menolak gagasan-gagasan dari anggota kelompoknya yang dinilai tidak layak. Inisiatif dalam arti menciptakan ataupun menolak ide-ide baru baik yang

berasal dari pimpinan itu sendiri ataupun dari anggota kelompoknya perlu untuk dilaksanakan, sebab pemimpin mempunyai tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberadaan atau eksistensi kelompok yang dipimpinnya, disamping itu yang lebih penting adalah tanggung jawab untuk terlaksananya tujuan-tujuan kelompok.

b) Fungsi keanggotaan (membership).

Salah satu bagian dari perilaku seorang pemimpin adalah memastikan bahwa dirinya juga merupakan seorang anggota kelompok. Perilaku tersebut dijalankannya dengan cara meleburkan atau melibatkan dirinya dalam kelompok serta melakukan aktivitas yang menekankan kepada interaksi informal dengan anggota kelompok lainnya.

c) Fungsi perwakilan (representation).

Seorang pemimpin tidak jarang harus melindungi dan mempertahankan para anggotanya dari ‘ancaman-ancaman’ yang berasal dari luar, inilah makna dari fungsi perwakilan dalam kepemimpinan kelompok. Tindakan yang dilakukan untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan menjadi wakil atau juru bicara kelompok di hadapan kelompok lainnya.

d) Fungsi organisasi (organization).

Dalam fungsi ini tanggung jawab terhadap hal-hal yang bersangkutan paut dengan persoalan organisasional seperti struktur organisasi, kelancaran roda organisasi dan deskripsi kerja ada ditangan seorang pemimpin, sehingga ia perlu memiliki bekal

kemampuan mengelola organisasi yang tentunya lebih baik dibandingkan anggota kelompok lainnya.

e) Fungsi integrasi (*integration*).

Seorang pemimpin perlu mempunyai kemampuan untuk memecahkan ataupun mengelola dengan baik konflik yang ada dan muncul di kelompoknya. Dengan bekal kemampuan tersebut diharapkan seorang pemimpin dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk tercapainya penyelesaian konflik yang dapat memberikan kepuasan kepada semua anggota kelompok.

f) Fungsi manajemen informasi internal (*internal information management*).

Pimpinan pada suatu waktu tentu harus memberi sarana bagi berlangsungnya pertukaran informasi ini di antara para anggotanya dan juga mencari masukan-masukan tentang bagaimana sebaiknya kelompoknya harus merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program kerjanya, inilah hasil penting dari fungsi manajemen informasi internal yang perlu ada dalam kepemimpinan kelompok.

g) Fungsi penyaringan informasi (*gatekeeping*).

Dalam fungsi ini, seorang pemimpin bertindak sebagai penyaring sekaligus manajer bagi informasi yang masuk dan keluar dari kelompok yang dipimpinannya. Fungsi tersebut dilakukan sebagai usaha untuk mengurangi terjadinya konflik di dalam kelompok ataupun dengan kelompok lain, karena informasi yang ada dalam kelompok tersebut telah terseleksi.

h) Fungsi imbalan (reward).

Terakhir, dalam fungsi imbalan atau ganjaran, pemimpin melakukan fungsi evaluasi dan menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan oleh para anggotanya. Hal ini dilakukan pimpinan melalui imbalan-imbalan materi seperti peningkatan gaji, pemberian kenaikan pangkat jabatan, pujian ataupun penghargaan. Banyak anggota kelompok sangat sensitif terhadap kekuatan imbalan dari pimpinannya, sehingga pekerjaan ataupun tugas yang dilakukannya diarahkan untuk memperoleh imbalan tersebut.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai tingkat atau derajat pengendalian yang digunakan seorang pemimpin dan sikapnya terhadap para anggota kelompok (the degree of control a leader exercise and his attitudes toward group members). Gaya kepemimpinan dalam kelompok ini bisa dibagi dalam lima ciri, yaitu:

1. Authoritarian.

Dalam gaya authoritarian ini, seorang pemimpin adalah seorang pengendali (controler). Kata-kata yang diucapkannya adalah hukum atau peraturan dan tidak dapat diubah. Seorang pemimpin dalam gaya authoritarian ini, biasanya menyandarkan diri pada aturan-aturan, monopoli tindak komunikasi dan seringkali meniadakan umpan balik dari anggota lainnya. Kelompok yang menggunakan gaya kepemimpinan ini memiliki kemungkinan terorganisasi dengan baik dan produktif, namun

hubungan antarpribadi (internal relationship) di antara para anggota kelompok cenderung renggang dan antagonistik.

2. Bureaucratic.

Sedangkan dalam gaya kepemimpinan birokratik, pimpinan bertindak sebagai pengawas atau supervisor dan mengkoordinasikan aktivitas kelompok. Pedoman dari gaya kepemimpinan ini adalah ‘organisasi’, bukan diri seorang pemimpin seperti yang ada dalam gaya authoritarian. Seorang pemimpin birokratik memandang hubungan sosial sebagai hal yang tidak dikehendaki, karenanya ia lebih suka menjauhkan dan tidak memperhatikan persoalan-persoalan antarpribadi yang dihadapi para anggotanya. Pemimpin birokratik cenderung berkomunikasi melalui saluran tertulis secara resmi. Kelompok yang memakai gaya kepemimpinan ini akan lebih produktif sebab segala sesuatunya terorganisasi dengan baik, namun ada kecenderungan dari anggota kelompok untuk bersikap apatis.

3. Diplomatic.

Pemimpin yang menggunakan gaya diplomatik adalah seorang manipulator, artinya ia melaksanakan kepemimpinannya supaya menjadi pusat perhatian para anggota kelompoknya. Pemimpin yang diplomatik cenderung untuk sedikit menggunakan kontrol atau setidaknya lebih halus dalam memakai kontrol tersebut dan lebih luwes dibanding pemimpin authoritarian. Ia tidak terpaku terhadap satu aturan khusus dan karenanya lebih bebas untuk menggunakan strategi-strategi

tertentu guna memanipulasi orang lain. Dengan demikian, pemimpin diplomatik terbuka dengan adanya sarana dan umpan balik yang demokratis dari anggota kelompoknya.

4. Democratic.

Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin tidak banyak menggunakan kontrol apabila dibandingkan dengan ketiga gaya kepemimpinan sebelumnya. Pemimpin demokratis mengharapkan seluruh anggotanya untuk berbagi tanggung jawab dan mampu mengembangkan potensi kepemimpinan yang dimilikinya. Pemimpin yang demokratis, memiliki kepedulian terhadap hubungan antarpribadi maupun hubungan tugas di antara para anggota kelompok. Meskipun nampaknya kurang terorganisasi dengan baik, namun gaya ini dapat berjalan dalam suasana yang rileks dan memiliki kecenderungan untuk menghasilkan produktivitas dan kreativitas, karena gaya kepemimpinannya ini mampu memaksimalkan kemampuan yang dimiliki para anggotanya.

5. Laissez-faire

Gaya ini tidak berdasarkan pada aturan-aturan. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini menginginkan seluruh anggota kelompoknya berpartisipasi tanpa memaksakan atau menuntut kewenangan yang dimilikinya. Tindak komunikasi dari pemimpin ini cenderung berlaku sebagai seorang penghubung yang menghubungkan kontribusi atau sumbangan pemikiran dari anggota kelompoknya. Jika tidak ada yang

mengendalikannya, kelompok yang memakai gaya ini akan menjadi tidak terorganisasi, tidak produktif dan anggotanya akan apatis, sebab mereka merasa bahwa kelompoknya tidak memiliki maksud dan tujuan yang hendak dicapai. Walau begitu, dalam situasi tertentu khususnya dalam kelompok terapi, gaya kepemimpinan laissez-faire ini adalah yang paling layak dan efektif dari gaya-gaya kepemimpinan terdahulu. (Chaniago 2017).

10.6. soal latihan.

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengambilan keputusan berkelompok, serta karakteristik apa saja yang harus dipahami oleh manajer dalam mempertimbangkan pengambilan keputusan kelompok?
2. Jelaskan kelebihan dan kelemahan dari pengambilan keputusan kelompok?
3. Dalam tataran teoritis, kita mengenal empat metode pengambilan keputusan dalam kelompok apa saja itu dan uraikan jawaban anda?
4. *Brainstorming Technique, The Nominal Group Technique dan Delphi technique* adalah teknik pengambilan keputusan kelompok, jelaskan langkah-langkah yang harus diambil dalam menerapkan teknik-teknik tersebut?
5. Jelaskan masing-masing fungsi Kepemimpinan, menurut **Burgoon, Heston dan McCroskey**?
6. apa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire* ?

DAFTAR PUSTAKA

- Chaniago, Aspizain., 2017, Teknik Pengambilan Keputusan, Lentera Ilmu Cendekia, Jakarta
- Fahmi, Irham., 2013, Manajemen Pengambilan Keputusan, Alfabeta, Bandung
- Dermawan, Rizky., 2016, Pengambilan Keputusan, Alfabeta, Bandung
- Siebert, Johannes Ulrich., Reinhard E. Kunz, Philipp Rolf, 2018, Effects of Proactive Decision Making on Life Satisfaction, *European Journal of Operational Research*, <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.08.011>