

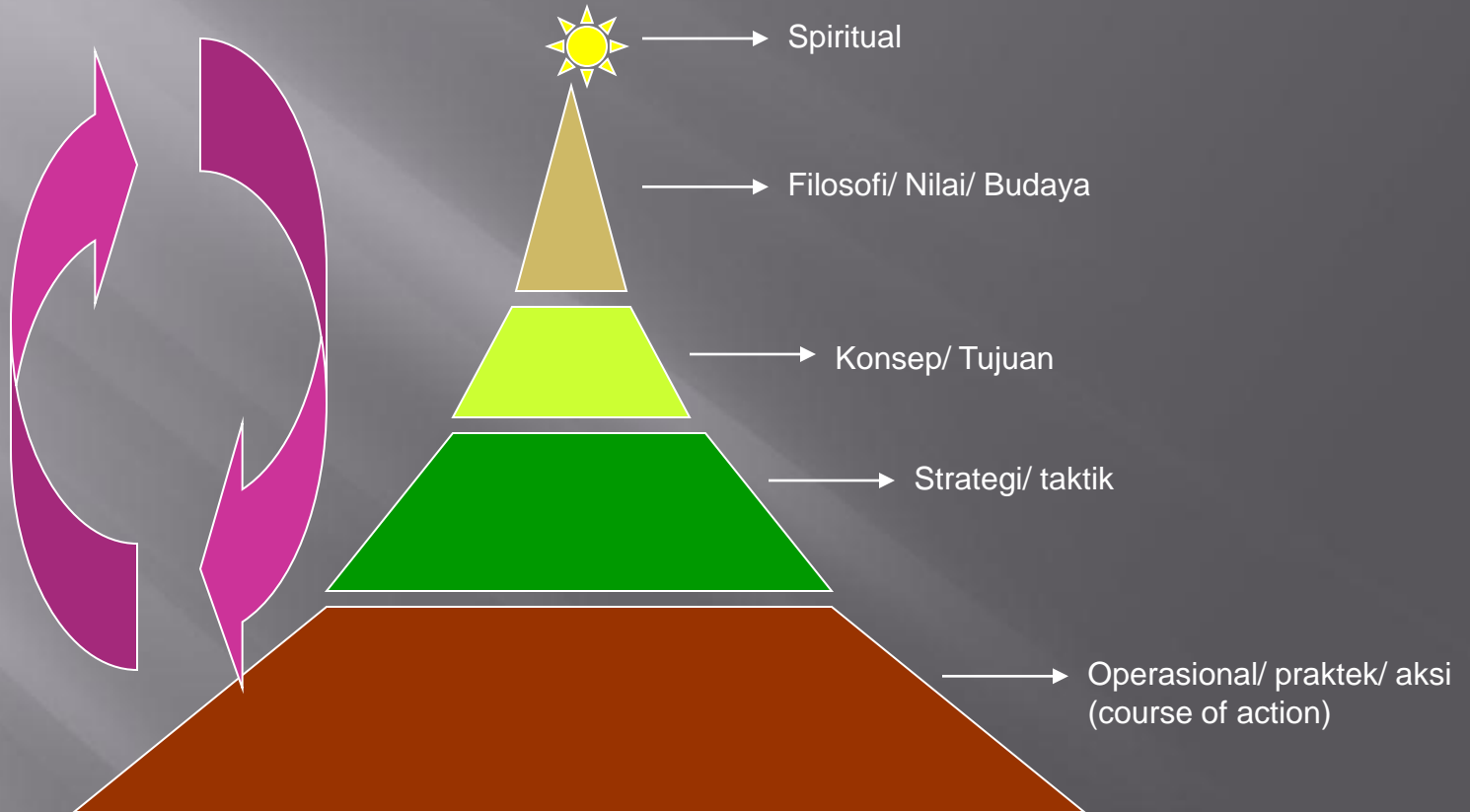
PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Making Decision is a Fundamental Life Skill

Pengambilan Keputusan Manajerial

Making Decision is a Fundamental Life Skill

Irasional > Rasional



Rasional > Irasional

While hard data may inform our intellect, it is largely soft data that generates wisdom...Hard information is often limited in scope, lacking richness, and often fails to encompass important non economic and non quantitative factors.

Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Thinking

PENGAMBILAN KEPUTUSAN RASIONAL

Situasi terbaik dalam memanfaatkan pertimbangan Rasional

- masalah yang terstruktur (mis. Masalah permesinan)
 - apabila data terpercaya tersedia untuk analisis
 - tersedia contoh untuk memahami kondisi sejenis

Kelebihan	Kekurangan
<ul style="list-style-type: none">■ Metode yang teruji dan mapan■ Fokus pada pengumpulan data dan kriteria yang ditetapkan■ Mengurangi subyektifitas■ Efisien – tergantung teknologi yang diterapkan (pengumpulan dan pengolahan serta presentasi data)■ Yang umum digunakan konsep dasar BCR (Benefit-Cost Ratio) dan Probabilitas → hasilnya 'kepuasan' atau 'optimasi'/'maksimasi'	<ul style="list-style-type: none">■ Diasumsikan sudah ada pengetahuan yang akan dihasilkan■ Model linier dan tidak dinamis (mengikuti langkah-langkah keterkaitan)■ Dimunculkan sebagai sebagai obyektif namun pengambilan keputusan oleh siapapun membutuhkan justifikasi pribadi (tidak bebas nilai)

"It is impossible to be purely rational"

- Herbert Simon, Nobel Prize Winner

Pengambilan Keputusan dan Manajer

- *Manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki (SDM, dana, energi, material, ruang dan waktu).*
- Sumberdaya yang dimaksud dipahami sebagai **inputs**, dan hasil yang dicapai untuk memenuhi tujuan disebut **output** dari proses manajemen.
- Manajer memandang proses ini sebagai upaya untuk memperoleh hasil yang optimal.

Tiga Kategori Pekerjaan Manajer (Mintzberg, 1973)



1. **Peran Interpersonal:** figur kepala, pemimpin, penghubung.
2. **Peran Informasional:** monitor, diseminator, jurubicara.
3. **Peran Keputusan:** entrepreneur, menangani kekacauan, pengatur alokasi sumberdaya, negosiator.

4 Tipe Model Umum Pengambilan Keputusan

➤ **Iconic (Scale) Models.**

penyederhanaan dari model abstrak; replika fisik dari sebuah sistem, biasanya berdasarkan perbedaan skala dibandingkan aslinya

➤ **Analog Models.**

berlawanan dengan model iconic, tidak mirip dengan sistem yang riil tetapi mempunyai perilaku yang mirip.

➤ **Mathematical (Quantitative) Models.**

hubungan yang kompleks dari banyak sistem umumnya tidak dapat sepenuhnya terwakili. Untuk dapat mengabstraksikannya diperlukan pemanfaatan model-model matematis. (Probability, B/C ratio, others)

➤ **Mental models**

memberikan gambaran subyektif bagaimana seseorang memikirkan tentang suatu situasi.

Model Pengambilan Keputusan Manajerial

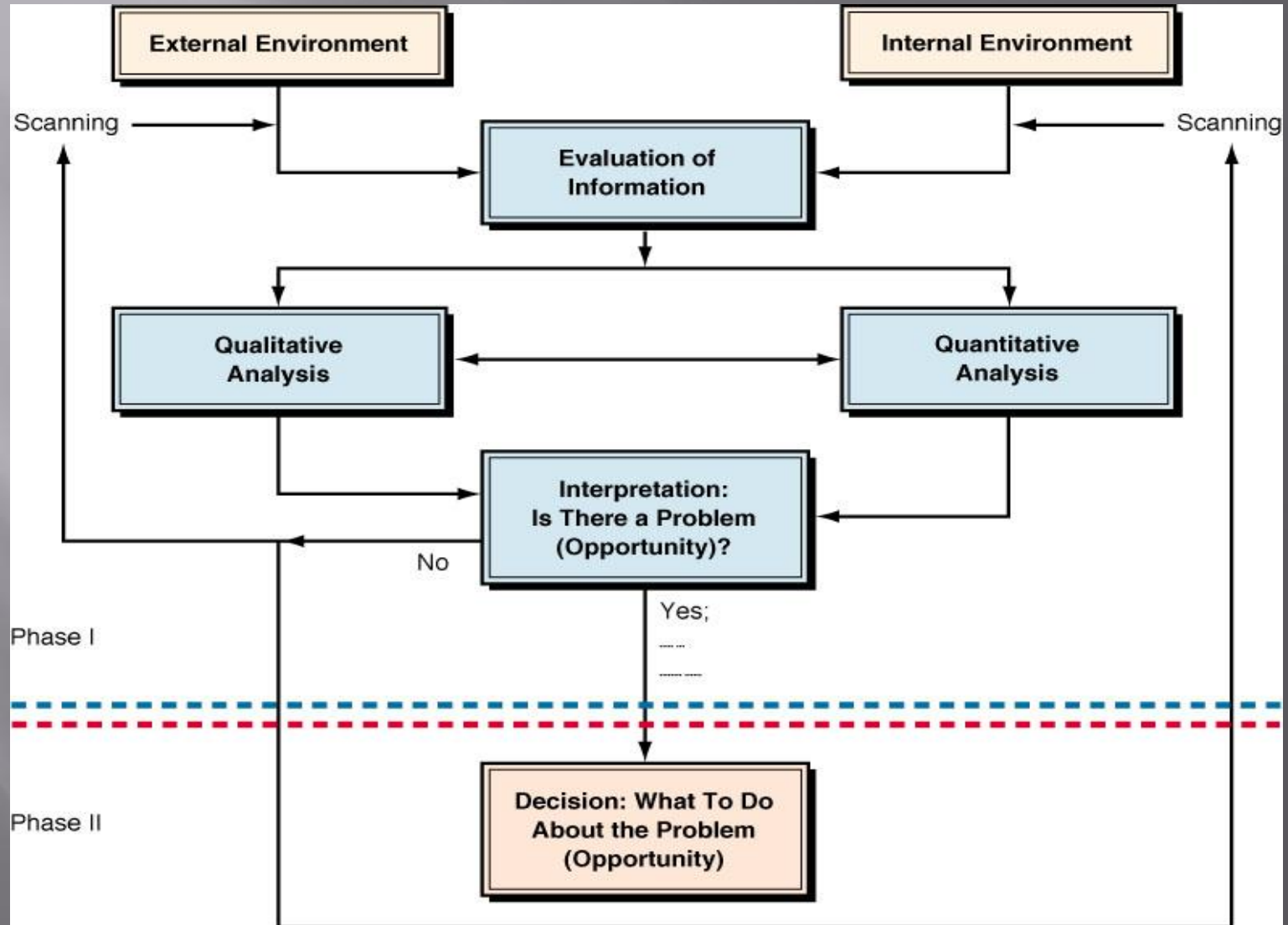
▣ Model Ekonomi-Rasional

- Kerangka perspektif bagaimana suatu keputusan diambil dengan asumsi bahwa pengambil keputusan memiliki informasi akurat yang lengkap

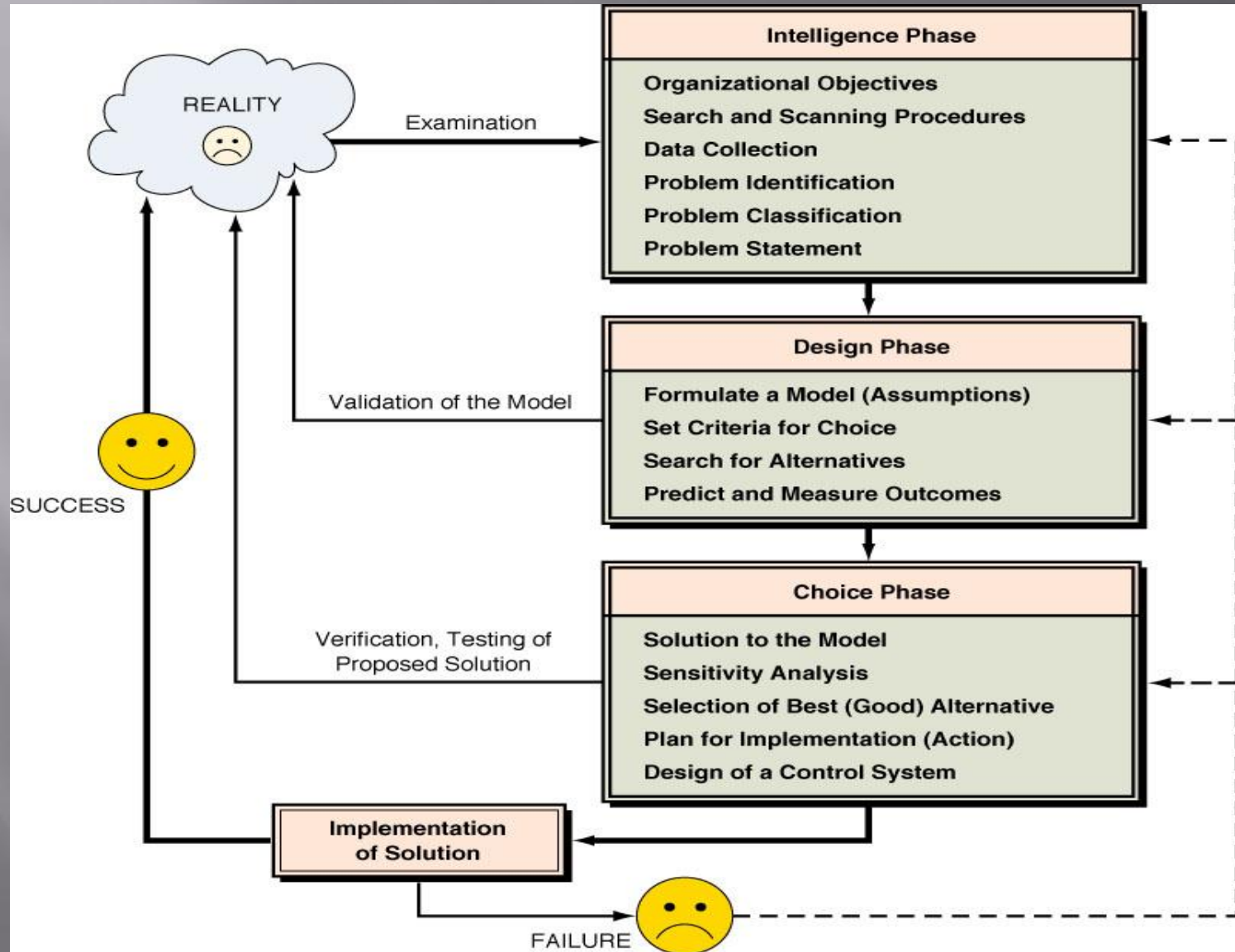
▣ Model Keputusan-Perilaku (Behavioral Decision)

- Tidak seperti Model Ekonomi-Rasional, model Keputusan-Perilaku ini memahami adanya keterbatasan manusia yang membuat keputusan rasional sulit untuk dicapai.

The Manager's Decision Role



Proses Pengambilan Keputusan



Behavioral Decision Model

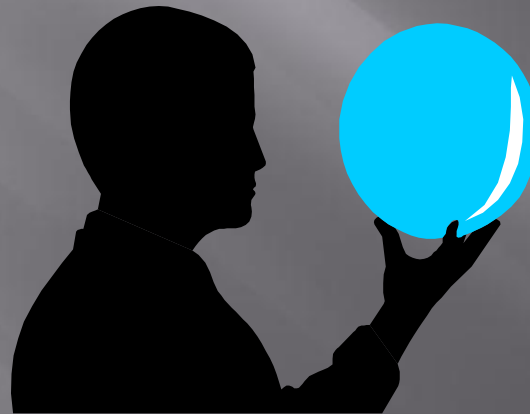
Satu konsep yang penting untuk dipahami dalam proses pengambilan keputusan:

Bounded Rationality

Mengenal keterbatasan manusia oleh adanya pembatasan organisasional, seperti waktu, informasi, sumberdaya, dan juga kapabilitas mentalnya

Satisficing

Suatu pencarian sampai dengan tingkat memuaskan dan tidak perlu sampai sempurna atau optimal



Intuition

Analisis yang tidak disadari berdasarkan pengalaman (yang lalu)

Escalation of Commitment

Kecenderungan untuk menambah komitmen dari aksi (hasil keputusan) sebelumnya seperti yang diharapkan jika seorang pimpinan jika mengikuti proses pengambilan keputusan yang efektif

Hambatan dalam Membuat Keputusan

Ego in Decision Making

- ▣ 1/3 ego drove the decision
- ▣ 81% edict or persuasion drove the decision
- ▣ 2/3 never explored alternatives once they made up their minds

- Dr. Paul Nutt, *Why Decisions Fail*

Hambatan dalam Membuat Keputusan

Kekuatan x Ego = Kelemahan

▣ Confidence (percaya diri)	Sense of infallibility (tidak merasa bersalah)
▣ Quickness (kecepatan)	Overhastiness (terlalu terburu-buru)
▣ Sharp wit (bijak)	Abrasiveness (pembawaan kasar)
▣ Determination	Inflexibility
▣ Dedication	Workaholism
▣ Commitment	Intolerance
▣ Perseverance (tekun)	Resistance to change (kaku)
▣ Persuasive	Manipulation

Influencing Do's dan Don'ts

(Jenny Rogers "Influencing Skills")

Influencing do's

- Try to understand the other person
- Listen and show you are listening
- Know yourself
- Ask open questions
- Create rapport
- Let people find their own solutions
- Stay open to being influenced

yourself

- Create common ground through your enthusiasm

Influencing don'ts

- Start with a fixed position that you are determined to defend
- Interrupt the other person with your views
 - Talk more than you listen
- Overly rely on facts, figures, logic, data
- Make assumptions about the other person's motivation

Apa yang membuat keputusan berkualitas?

Kewaspadaan dapat meningkatkan kualitas keputusan. Kewaspadaan yang dimaksud di sini adalah adanya perhatian terhadap prosedur pengambilan keputusan yang benar

Strategi Umum Pengambilan Keputusan

Spontanitas

Memilih opsi pertama yang muncul dalam benak/pikiran; tanpa menghiraukan adanya pilihan alternatif lainnya

Patuh

Mengikuti aturan atau tata nilai atau kesepakatan

Penundaan

Menunda pemikiran dan tindakan sampai tinggal terbatas beberapa opsi saja

Menyulitkan

Terakumulasinya banyak informasi sehingga membingungkan dalam menganalisis opsi

Intensi

Memilih opsi yang dapat memuaskan secara intelektual maupun emosional sekaligus

Hasrat

Memilih opsi yang memungkinkan untuk mencapai hasil terbaik walaupun akan berhadapan dengan resiko

Menghindar

Memilih opsi yang sebisa mungkin terhindar dari hasil yang buruk

Keamanan

Memilih opsi yang kemungkinan cukup berhasil, hanya membebani sedikit orang, dan diarahkan untuk pilihan yang sedikit beresiko

Sintesis

Memilih opsi yang memiliki peluang terbaik untuk berhasil dan paling disukai

Strategi Pengambilan Keputusan Manajerial

STRATEGI OPTIMUM

Memutuskan memilih alternatif solusi terbaik dari sejumlah alternatif

STRATEGI KEPUASAN

Memutuskan memilih solusi yang telah memenuhi persyaratan minimum (tidak harus sempurna atau seluruh alternatif dikaji)

STRATEGI QUASI KEPUASAN

Menggunakan bobot daripada menghitung satu per satu faktor atau variabel penentu

8 Elements of Smart Choices

Problem

Objectives

Alternatives

Consequences

Tradeoffs

PrOACT

Kondisi dasar
(lingkungan) yang
menjadi perhatian
utama pada setiap
penetapan elemen
PrOACT

Uncertainty

Risk tolerance

Linked Decision

Problem

- Cara kita menetapkan problem menunjukkan kerangka keputusan kita
- Solusi yang baik bagi penempatan permasalahan suatu keputusan yang pas akan menjadi *smarter choice* daripada *excellent solution* untuk penempatan permasalahan yang lemah
- Kelemahan utama dalam memformulasikan permasalahan pengambilan keputusan adalah *sifat malas*. Oleh karena itu dianjurkan untuk *senantiasa kreatif dalam merumuskan solusi* – ubahlah permasalahan menjadi peluang → ciptakan alternatif kreatif

Langkah

- tanya: mengapa perlu membuat keputusan?
- apa kendala dalam membuat keputusan
- identifikasi elemen dasar dalam membuat keputusan
- temu-kenali faktor terkait dengan masalah
- rumuskan definisi permasalahan yang aplikatif
- uji rumusan permasalahan dengan pihak lain

Objective

SMART Objectives...

- Specific
- Measurable
- Achievable
- Reach
- Time-bound

Langkah:

1. Tulis seluruh hal yang menjadi perhatian untuk mengarahkan pada *Objectives*
2. Ubah perhatian2 tadi menjadi *Objectives*
3. Bedakan antara hasil akhir dan makna hasil, contoh atlit lari mencapai garis finis di Olimpiade
4. Klarifikasi makna tadi menjadi *Objectives*
5. Uji alakah *Objectives* tadi masih tercakup dalam perhatian2 di atas

The reason most people never reach their goals is that they don't define them... Winners can tell you where they are going, what they plan to do along the way, and who will be sharing the adventure with them.

Alternative

Kunci memperoleh alternatif lebih baik

- manfaatkan rumusan Objectives, tanyakan bagaimana mencapainya?
- kaji kemungkinan hambatan-hambatan
- tumbuhkan aspirasi
- gunakan pikiran sendiri terlebih dulu
- belajar dari pengalaman
- tanya pendapat pihak lain
- identifikasi alternatif-alternatif baru
- susun alternatif tersebut baru kaji/evaluasi
- jangan pernah berhenti mencari alternatif

“ Don’t box yourself in with limited alternatives”

Hammond, 1999

Consequences

Susun tabel konsekuensi:

1. Siapkan mental anda untuk kondisi masa yang akan datang
2. Buat jabaran 'free-form' konsekuensi untuk setiap alternatif
3. Hindari / kurangi setiap alternatif yang kurang menguntungkan berdasarkan kajian konsekuensi
4. Organisir jabaran konsekuensi dari setiap alternatif terpilih

" be sure you really understand the consequences of your alternatives before make a choice"

Hammond, 1999

Tradeoffs

- Bandingkan konsekuensi dan alternatif kemudian tetapkan atau kurangi sejumlah pilihan yang tidak menguntungkan.
- Tradeoff merupakan pilihan atas perbandingan masing-masing alternatif dan konsekuensinya yang dinilai atas dasar objectives

“ Decision with multiple objectives can not be resolved (ditetapkan) by focusing on any one objective”

Hammond, 1999

Group Decision Making

Kelebihan	Kekurangan
<ul style="list-style-type: none">■ Berbagi pengalaman dan keahlian dari beberapa individu■ Lebih banyak data, informasi, dan pengetahuan yang terakumulasi■ Masalah dipandang dari berbagai sektor■ Lebih banyak anggota yang dapat memperoleh kepuasan■ Lebih banyak dapat diterima dan sepakat dengan keputusan yang diambil	<ul style="list-style-type: none">■ Butuh waktu lebih banyak■ Ada dominasi minoritas■ Ada kecenderungan kompromi■ Ada kecenderungan anggota grup lebih terkonsentrasi pada kepentingan individual dari tujuan kelompok■ Tidak terhindar dari tekanan sosial■ Ada kecenderungan lebih sebagai kelompok pemikir (bukan pengambil keputusan)

Group decision making is becoming more common as organizations focus on improving customer service and push decision making to lower levels.

Guidelines for Decision Making

by Richard Denhardt

- ▣ Jaga komitmen dalam proses pengambilan keputusan; manfaatkan komitmen ini dan biarkan data/informasi yang terpercaya bukan emosi yang mengarahkan keputusan
- ▣ Dapatkan asupan dari staf, khususnya yang berkaitan dengan permasalahan kerja yang bersangkutan, sebelum membuat keputusan kunci
- ▣ Hindari sebisa mungkin pola pengambilan keputusan 'top-down'
- ▣ Yakin terhadap dukungan kelompok pengambil keputusan dalam organisasi

Teknik yang digunakan untuk menghasilkan “Quality in Group Decision Making”

▣ **Brainstorming**

→ membuka segala kemungkinan pemikiran tanpa harus dievaluasi

▣ **Nominal Group Technique**

→ suatu proses rancangan struktural untuk mensimulasi secara kreatif ‘group decision making’ manakala ada kelemahan dalam pencapaian kesepakatan atau ada kelemahan penguasaan pengetahuan terhadap permasalahan yang dihadapi dari para anggota

▣ **Delphi Technique**

→ Suatu teknik analisis yang digunakan untuk memprediksi keadaan masa depan tanpa harus melibatkan pertemuan dengan ‘group decision making’ secara langsung (tatap muka)

▣ **Devil’s Advocacy Approach**

→ seseorang atau subkelompok diutus untuk mengkritisi rumusan tindakan dan mengidentifikasi permasalahan yang perlu menjadi perhatian sebelum adanya keputusan final

▣ **Dialectical Inquiry**

→ Approaches a decision from two opposite points and structures a debate between conflicting views



Mari kita latihan

TABEL PROSES SMART CHOICE(S)

Kasus: Kenaikan gaji (take homepay) sebesar 200%, bagaimana dan kapan ?

Problems	Objectives	Alternatives	Consequences	Tradeoffs

BEST CHOICE: