

PRILAKU DALAM BERORGANISASI

Hakekat Keputusan

▣ Contoh keputusan →

1. Manajer Puncak Menentukan tujuan2 organisasi, produk atau jasa apa yang akan dijual dan bagaimana cara terbaik untuk membiayai berbagai operasi serta dimana tempat yang tepat untuk pabrik yang baru.
2. Manajer Tingkat Menengah menentukan jadwal produksi, menyeleksi karyawan baru, dan mengevaluasi karyawan untuk kebutuhan pelatihan, pengembangan dan pembayaran
3. Karyawan/pekerja menentukan hal2 yang berkaitan dengan pekerjaannya seperti, apakah akan datang tepat waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, apakah harus memenuhi permintaan yang dibuat oleh atasan secara jelas

Keputusan (*Decision*)
adalah Pilihan – pilihan yang
dibuat dari dua alternatif
atau lebih

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu proses memilih alternatif terbaik dari serangkaian alternatif keputusan untuk mencapai hasil yang diinginkan .

Atau

Serangkaian tahapan yang dilakukan dalam mengidentifikasi masalah, memilih suatu alternatif dan mengevaluasi keputusan dari informasi atau data yang diperoleh dari sumber

Definisi pengambilan keputusan dan urgensinya

- Pengambilan keputusan muncul sebagai reaksi atas sebuah masalah (problems) artinya ada ketidaksesuaian antara perkara saat ini dan keadaan yang diinginkan.
- Tetapi dalam menetapkan sebuah masalah dan sebuah keputusan tergantung cara menginterpretasikan misalnya → terjadinya penurunan penjualan sebesar 2%, PT. A Menganggap bahwa prosentase penurunan tersebut masih bisa diterima sehingga tidak perlu mengambil satu tindakan tertentu, sedangkan PT.B menganggap bahwa prosentase penurunan tersebut merupakan satu permasalahan yang serius sehingga perlu ada tindakan perbaikan untuk mengatasi hal tersebut

Jenis Keputusan Terkait dengan Masalah yang Dihadapi

1. Keputusan terprogram, yaitu suatu keputusan yang terstruktur dan berulang yang dapat ditangani dengan pendekatan rutin.
2. Keputusan tidak terprogram, yaitu suatu keputusan yang memerlukan suatu pemecahan yang dibuat sesuai kebutuhan

Definisi Masalah

▣ Masalah dan Kesempatan

- **Masalah** adalah : suatu perbedaan antara keadaan pekerjaan yang ada dan keadaan pekerjaan yang dikehendaki
- **Kesempatan merupakan** : suatu kondisi dimana kondisi tersebut memberi kesempatan bagi organisasi untuk memanfaatkannya agar diperoleh hasil melebihi dari hasil diharapkan.
- **Jenis Masalah**
 1. Masalah yang terstruktur dengan baik yaitu masalah – masalah yang bersifat lugas, tidak asing dan mudah dirumuskan
 2. Masalah yang tidak terstruktur dengan baik yaitu masalah – masalah baru yang informasinya bersifat ambigu atau tidak lengkap

Faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan

1. *Kondisi Kepastian* adalah suatu kondisi dimana pengambil keputusan mempunyai informasi sepenuhnya tentang masalah yang dihadapi, alternatif – alternatif pemecahan masalah yang tepat karena hasil – hasil dari setiap alternatif – alternatif pemecahan tersebut telah diketahui.
2. *Resiko* adalah suatu kondisi yang dapat diidentifikasi, diprediksi kemungkinan terjadi dan kemungkinan – kemungkinan dari setiap pemecahan yang sesuai dengan hasil yang diinginkan atau dicapai
3. *Ketidakpastian* adalah suatu kondisi dimana pengambil keputusan tidak memiliki kepastian atau tidak dapat menentukan sesuatu yang subyektif kedalam kemungkinan yang bersifat obyektif

Proses pengambilan keputusan dan elemen-elemen dasarnya

1. Model Rasional

- Rasional adalah Membuat pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan – batasan tertentu
- Batasan – batasan tertentu adalah (1) kejelasan masalah, (2) Pilihan – pilihan yang diketahui (3) Pilihan – pilihan yang jelas (4) Pilihan – pilihan yang konsisten (5) tidak ada batasan waktu dan biaya (6) Hasil Maksimum
- Keputusan yang rasional adalah model pembuatan keputusan yang mendeskripsikan bagaimana individu seharusnya berperilaku untuk memaksimalkan hasil

Ada 6 langkah perilaku individu untuk memaksimalkan hasil

1. *Mendefinisikan Masalah* dengan model rasional

Untuk mendefinisikan masalah harus secara jelas karena seringkali terjadi kesalahan dalam hal ini seperti masalah tidak terlihat atau tidak terdefinisikan secara jelas maka manajer perlu membedakan masalah dengan gejala yang tampak.

2. *Mengidentifikasi kriteria keputusan*

Artinya Mengembangkan Alternatif Pemecahan masalah secara kreatif, walaupun ada batasan (constraint) sehingga pengambil keputusan dapat menentukan apa yang relevan dalam membuat keputusan

3. *Menimbang Kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya* artinya melakukan evaluasi dan memilih alternatif terbaik melalui serangkaian kriteria. Misalnya dengan menggunakan sistem “skoring”

4. Membuat berbagai alternatif

Artinya setelah melalui berbagai pertimbangan tadi maka diambil satu keputusan misalnya Alternatif yang diambil adalah alternatif dengan “skor” paling tinggi untuk setiap kriterianya merupakan alternatif terbaik.

5. Implementasi

Hal ini merupakan tahapan yang paling sulit dalam proses pengambilan keputusan

6. Follow Up dan Evaluasi

Monitor dan evaluasi dilakukan untuk memastikan pelaksanaan keputusan mengenai sasaran atau tujuan yang dituju

2. Model Kreativitas

- Kreativitas adalah kemampuan menciptakan ide – ide baru dan bermanfaat.
- Tujuannya adalah membantu mengidentifikasi dan memahami masalah yang belum jelas
- Ada 3 komponen model kreativitas :
 - a) Keahlian
 - yaitu dasar untuk setiap pekerjaan kreatif yang bisa diperoleh dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan dan potensi diri.
 - Misalnya untuk menjadi seorang ahli maka individu tersebut harus memiliki pengetahuan yang luas tentang keahliannya tersebut

b) Keterampilan – keterampilan kreativitas atau berpikir kreatif

→ yaitu karakteristik pribadi yang berhubungan dengan kreativitas serta kemampuan untuk menggunakan analogi serta bakat untuk melihat sesuatu yang lazim dari sudut pandang yang berbeda

→ misalnya seorang peneliti akan menjadi lebih kreatif jika berada dalam suasana hati yang baik, jadi untuk mendapatkan hal tersebut banyak hal yang menyenangkan bisa dilakukan seperti mendengarkan musik, makan makanan favorit atau bersosialisasi dengan individu yang lain.

c) Motivasi Tugas Intrinsik

→ yaitu keinginan untuk mengerjakan sesuatu karena adanya dorongan dalam diri individu dan pengaruh dari lingkungan kerja

→ misalnya hal tersebut dilakukan karena manarik, rumit, mengasyikkan, memuaskan atau menantang secara pribadi. Serta lingkungan kerja memberikan support dalam bentuk konstruktif seperti memberikan penghargaan dan pengakuan atas kreatifitas individu ybs

3. Model Intuisi /firasat

- Yaitu Sebuah proses tidak sadar sebagai hasil dari pengalaman yang disaring atau kekuatan yang muncul dengan cepat tanpa intervensi dari berbagai proses yang masuk akal /sadar
- Contoh pada saat bawahan anda memberikan laporan anda merasa bahwa ada ketidaksesuaian dalam laporan tersebut

Pada kondisi bagaimana individu cenderung menggunakan intuitifnya

1. Ketika terdapat tingkat ketidakpastian yang tinggi
2. Ketika hanya sedikit teladan yang bisa digunakan
3. Ketika variabel – variabelnya kurang bisa diprediksi secara ilmiah
4. Ketika fakta – fakta dibatasi
5. Ketika fakta – fakta tersebut tidak menunjukkan titik terang
6. Ketika hanya sedikit menggunakan data analitis
7. Ketika terdapat beberapa solusi alternatif masuk akal yang bisa dipilih
8. Ketika waktu sangat terbatas
9. Ketika adanya tekanan untuk membuat keputusan yang tepat

Implikasi Manajerial dalam Pengambilan Keputusan

Gaya Pengambilan Keputusan

1. Gaya Direktif (Pengarahan)

adalah Suatu gaya pengambilan keputusan dengan ambiguitas/ketidakjelasan yang rendah dan cara berpikirnya yang rasional

2. Gaya Analitis

adalah suatu gaya pengambilan keputusan dengan toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas/ketidakjelasan dan cara berpikirnya rasional

3. Gaya Konseptual

adalah suatu gaya pengambilan keputusan dengan toleransi yang tinggi untuk ambiguitas /ketidakjelasan dan cara berpikir intuitif yang tinggi juga

4. Gaya Perilaku

adalah suatu gaya pengambilan keputusan dengan toleransi yang rendah untuk ambiguitas/ketidakjelasan dengan cara berpikir intuitif yang tinggi

Etika Pembuat Keputusan

▣ Pengantar

- Etika berasal dari bahasa Yunani, yaitu ethos yang berarti karakter, watak kesusilaan atau adat.
- Ilmu yang membahas perbuatan baik dan perbuatan buruk manusia sejauh yang dapat dipahami oleh pikiran manusia

- Nilai

Ukuran untuk menentukan apakah sesuatu hal baik atau buruk, benar atau salah, sesuai atau tidak sesuai dsb

- Norma

Aturan yang diberlakukan untuk mengatur tingkah laku seseorang dalam kehidupannya.

- Etika adalah refleksi dari apa yang disebut dengan “Self Control” karena segala sesuatu dibuat dan diterapkan dari dan untuk kepentingan sosial (Profesi) itu sendiri

- ▣ Etika bisnis merupakan standart nilai yang digunakan sebagai pedoman bagi manajer dan karyawan dalam pengambilan keputusan dan mengoperasikan bisnis yang etik (benar)
- ▣ Secara sederhana etika dapat diartikan sebagai suatu aturan main yang tidak mengikat karena bukan hukum. Tetapi harus diingat dalam praktek bisnis sehari-hari etika dapat menjadi batasan bagi aktivitas bisnis yang dijalankan.

Tiga Pandangan atau kriteri keputusan etis

1. Utilitarian (utilitarianisme)

→ Yaitu keputusan dibuat semata – mata berdasarkan hasil atau konsekuensinya misalnya dengan mempertimbangkan efesiensi, produktivitas dan laba yang tinggi

Contoh kasus pelanggaran etika bisnis

- ▣ kasus lumpur lapindo bencana memaksa penduduknya kehilangan tempat tinggal, sementara perusahaan terkesan hanya menyelamatkan aset aset perusahaannya saja daripada mengatasi kerusakan lingkungan dan sosial yang ditimbulkan

- ▣ kasus obat anti nyamuk HIT yang diketahui memakai bahan pestisida berbahaya yang dilarang penggunaannya sejak tahun 2004, dalam kasus ini perusahaan sudah meminta maaf dan berjanji akan menarik produknya , kesan menarik produknya yang menyebabkan kanker itu terkesan tidak sungguh – sungguh dilakukan karena sampai sekarang produk berbahaya itu masih beredar dipasaran
- ▣ dari kedua kasus tersebut bagaimana perusahaan mau melakukan apa saja demi laba,

2. Hak

- Yaitu pembuat keputusan dengan penekanan pada penghormatan dan perlindungan terhadap hak – hak asasi manusia misalnya hak pribadi, berbicara dengan bebas dsb
- Contoh individu/pekerja/karyawan yang melaporkan kepada pihak luar tentang perlakuan atau perbuatan tidak etis yang sudah dilakukan perusahaan kepadanya

3. Keadilan

- Artinya mengharuskan individu untuk menentukan dan menjalankan peraturan – peraturan dengan baik dan adil
- Misalnya dalam hal pemberian bayaran yang sama untuk setiap individu tanpa melihat perbedaan2 kinerja, penggunaan sistem senioritas dalam membuat keputusan

Simpulan

Dalam setiap kriteria memiliki kelebihan dan kekurangan.

Fokus pada utilitarianisme akan meningkatkan efisiensi dan produktivas, tetapi dapat mengakibatkan pengabaian hak – hak individu khususnya individu yang tidak memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan, fokus pada hak akan menghambat produktivas dan efisiensi dari perusahaan sedangkan fokus pada keadilan menurunkan motivasi dari para individu karna apapun yang mereka lakukan dan bagaimana hasil kerja mereka maka mereka mendapatkan sesuatu yang sama