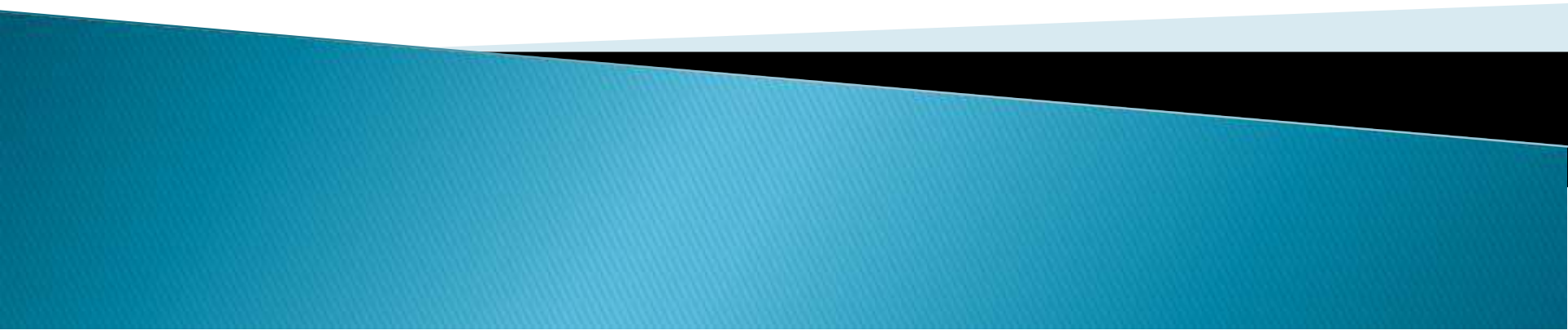
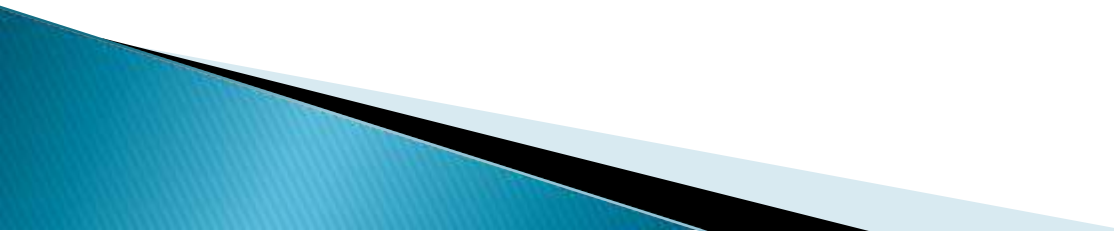


# Pertemuan 5: Membuat Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik



# Tujuan Pembelajaran

1. Jenis-jenis Konflik
  2. Sebab-sebab Konflik
  3. Budaya Organisasi dan Konflik
  4. Kepemimpinan dan Konflik
  5. Solusi dalam Penyelesaian Konflik
- 

## Definisi Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

### Definisi

- Suatu pendekatan matematis untuk merumuskan situasi persaingan/pertentangan (konflik) antara berbagai pihak yang memiliki kepentingan yang berbeda dalam proses pengambilan keputusan.

## Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

- Manajer sering kali berhadapan dengan lawan sehingga apa pun keputusan yang diambilnya harus mempertimbangkan strategi dan respon mereka.
- Ada 3 Prinsip Keputusan yang bisa dilakukan;
  1. *Win-win solution*
  2. *Win-lose solution*
  3. *Lose-lose solution*

Sering kali orang memandang ketiganya sebagai solusi dari keputusan pada saat berhadapan dengan lawan. Ketiga hal ini bukanlah solusi melainkan prinsip hidup dalam menghadapi pihak ketiga.

# Teori Permainan (Game Theory)

- Sebuah penyederhanaan kondisi nyata untuk menggambarkan kondisi kompleks ketika dua pihak saling berhadapan dalam sebuah diagram sederhana yang mudah dipahami. (E. Zermelo. 1913)

## Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

# Zero Sum Game

- Teori permainan dalam konflik ini menggunakan prinsip solusi *win-lose*.
- Dalam teori ini, dua pihak yang terlibat permasalahan merupakan pihak yang saling berhadapan untuk memperoleh keputusan terbaik walaupun dengan kerugian pihak yang lain (dikenal sebagai *zero sum game*).

## Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

# Zero Sum Game

- Contoh
- Perebutan pangsa pasar (*market share*) antara Indomie dan Mie Sedap.
- Posisi awal pangsa pasar Indomie 90%, digempur oleh Mie Sedap sehingga kehilangan 15% pangsa pasarnya.
- Pada kondisi awal, Indomie kehilangan pangsa pasar sebesar 15%, yaitu (90% menjadi 75%). Artinya Mie Sedap memperoleh 15% pangsa pasar mie instan di Indonesia.
- Indomie: Mengeluarkan produk baru.
- Mie Sedap: Meningkatkan anggaran pemasaran.
- Dalam zero sum game keuntungan yang diterima salah satu pemain adalah sebesar kerugian yang diderita pemain lain (lawan), dimana total pay-off value-nya sama dengan nol.

# Zero Sum dalam Praktek

		WINGS	
		Increase Budget	Status Quo
NDOFOOD	Stay	$(-20, 20)$	$(-15, 15)$
	New Product	$(-15, 15)$	$(-10, 10)$

## Non-Zero Sum Game

- Dalam non-zero sum game, keuntungan yang diterima salah satu pemain tidak sama persis besarnya dengan kerugian yang diderita lawan. Bahkan pemain lain (lawan) masih memungkinkan untuk memperoleh keuntungan walaupun tidak maksimal.
- Ada 3 tipe dalam non-zero sum game
  1. Dilema si penakut (*chicken run*)
  2. Dilema orang bercinta (*game of the sexes*)
  3. Dilema tahanan (*prisoner's dilemma*)

## Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

# Dilema si Penakut (*chicken run*)

- Contoh
  - Tawar menawar antara serikat kerja dan manajer HRD.
  - Serikat kerja memaksakan kenaikan gaji
  - Pihak HRD bertahan menolak usulan tersebut dengan alasan efisiensi.
  - Jika tidak terjembatani, kerugian kedua belah pihak.
- #Serikat kerja kehilangan kepercayaan dari para pekerja.
- #Pihak perusahaan mengalami sabotase atau pemogokan kerja.
- Bergantung cara pandang kedua belah pihak, situasi tersebut dapat didekati dengan permainan *chicken run* – apabila serikat pekerja dan manajer HRD memosisikan dirinya sebagai lawan, sehingga hubungan (*relationship*) tidak dibutuhkan.

## Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

- Bila pendekatan chicken run yang dilakukan, maka:
  1. Dua pihak yang berhadapan memaksakan kehendak dengan saling menggertak;
  2. Keduanya tidak memiliki informasi yang cukup tentang pihak lawan;
  3. Salah satu pihak hanya bisa memperoleh keuntungan di atas kerugian pihak lain.

Umumnya, opsi yang tersedia bagi kedua belah pihak adalah terus maju atau berhenti dan menahan diri.

# Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

## CHICKEN RUN

		Serikat Pekerja	
		Terus	Berhenti
Manager HRD	Terus	-20, -20	20, -10
	Berhenti	-10, 20	-10, -10

## Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

- Sel (1,1) yang memiliki nilai hasil (-20, -20) adalah situasi lose-lose bagi kedua pihak.
- Sel (1,2) yang memiliki nilai hasil (20, -10) adalah situasi win-lose bagi manajer HRD.
- Sel (2,1) yang memiliki nilai hasil (-10, 20) adalah situasi win-lose bagi serikat pekerja.
- Sel (2,2) yang memiliki nilai hasil (-10, -10) adalah situasi win-win bagi kedua pihak.

## Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

- Posisi manajer HRD memiliki dua kemungkinan apabila bertahan dengan strategi agresif, yaitu terus menolak tuntutan serikat pekerja.
  1. Situasi lose-lose dan kedua pihak memperoleh kerugian paling besar.
  2. Situasi win-lose untuk memperoleh kemenangan mutlak, yaitu apabila serikat kerja merasa takut untuk meneruskan tuntutanannya.

## Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

### Dilema orang bercinta (game of the sexes)

- Contoh
- manajer pembelian dengan vendor (penjualan)
- Manajer pembelian menginginkan agar kontrak yang baru tetap menggunakan harga lama (harga tetap/fix), sedangkan vendor menghe Dilema orang bercinta (game of the sexes) • Contoh • manajer pembelian dengan vendor rga naik).
- Sel (1,2) yang memiliki nilai hasil (0, 0) adalah Deadlock situation dengan akibat kontrak tidak disepakati bersama.
- Sel (1,1) yang memiliki nilai hasil (10, 0) adalah situasi win-lose bagi manajer pembelian.
- Sel (2,2) yang memiliki nilai hasil (0, 10) adalah situasi win-lose bagi vendor.
- Sel (2,1) yang memiliki nilai hasil (-10, -10) adalah kedua pihak merugi dan kerja sama tidak lagi berlangsung, tampaknya tdk mungkin terjadi dalam praktik.

## Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

### GAMES OF THE SEXES

		Vendor	
		Harga Fix	Harga Naik
Manager Pembelian	Harga Fix	10, 0	0, 0
	Harga Naik	-10, -10	0, 10

## Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

### Dilema Tahanan (*prisoner's dilemma*)

- Dikenal juga sebagai permainan adu domba. Dalam permainan ini, manajer menghadapi banyak pihak yang tidak saling mengetahui informasi masing-masing.
- Contoh:
- Proses tender (penawaran) yang diikuti oleh banyak peserta yang masing-masing tidak memiliki informasi lawannya, baik dari sisi harga penawaran, syarat penjualan (term of conditions), serta kualitas dan diskon yang ditawarkan.
- Manajer dapat mengadu domba para peserta tender karena memiliki kemampuan sedemikian rupa agar mengikuti kemauannya.

## Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

- Negosiator, yaitu manajer pembelian, mengatakan kepada para vendor ditempat terpisah, bahwa:
- Lawan menawarkan harga yang lebih murah dengan kualitas sama.
- Apakah masing-masing pihak bersedia menurunkan harga atau tidak?
- Peserta yang bersedia akan diterima penawarannya sedangkan yang tidak akan ditolak penawarannya.

Ada 4 kemungkinan negosiator melakukan hal tersebut.

1. Kedua peserta tdk bersedia menurunkan harga.
2. Peserta pertama menurunkan, peserta kedua tidak menurunkan harga.
3. Kebalikan dari situasi kedua.
4. Kedua peserta menurunkan harga.

# Non Zero sum

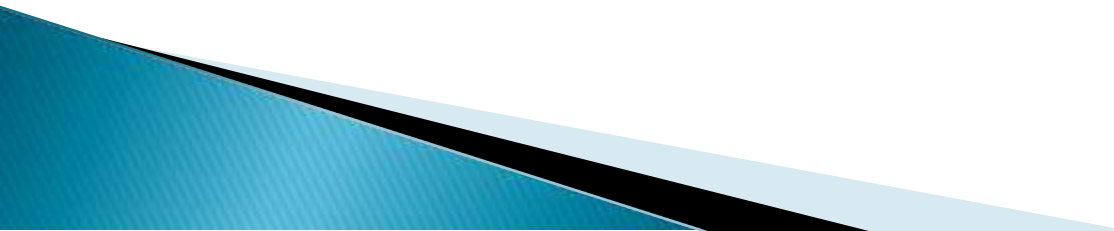
## PRISONER'S DILEMMA

		Peserta 2	
		Tidak Turun	Turunkan Harga
Peserta 1	Tidak Turun	10, 10	0, 20
	Turunkan Harga	20, 0	-5, -5

## Keputusan Manajemen Dalam Kondisi Konflik

- Sel (1,1) yang memiliki nilai hasil (10, 10) adalah situasi win-win karena pihak perusahaan tidak mampu menekan harga penawaran sehingga bersaing pada kualitas saja.
- Sel (2,2) yang memiliki nilai hasil (-5, -5) adalah situasi lose-lose karena sudah menurunkan harga namun masih tetap harus bersaing dalam memenangkan tender dengan membandingkan kualitas layanan.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KONDISI KONFLIK Teori Pengambilan Keputusan (slidetodoc.com)



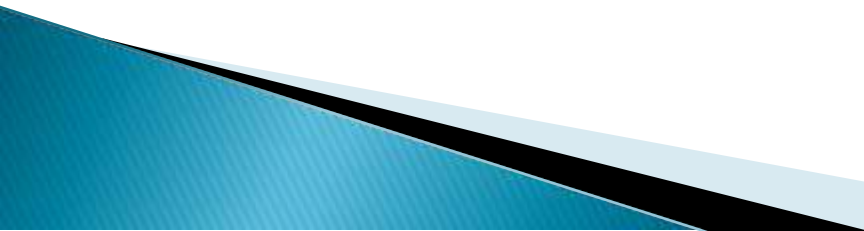
Kepemimpinan adalah :  
kemampuan seseorang utk  
mempengaruhi orang  
lain/ sekelompok orang ke arah  
tercapainya suatu tujuan  
organisasi yang telah  
disepakati bersama  
sebelumnya.

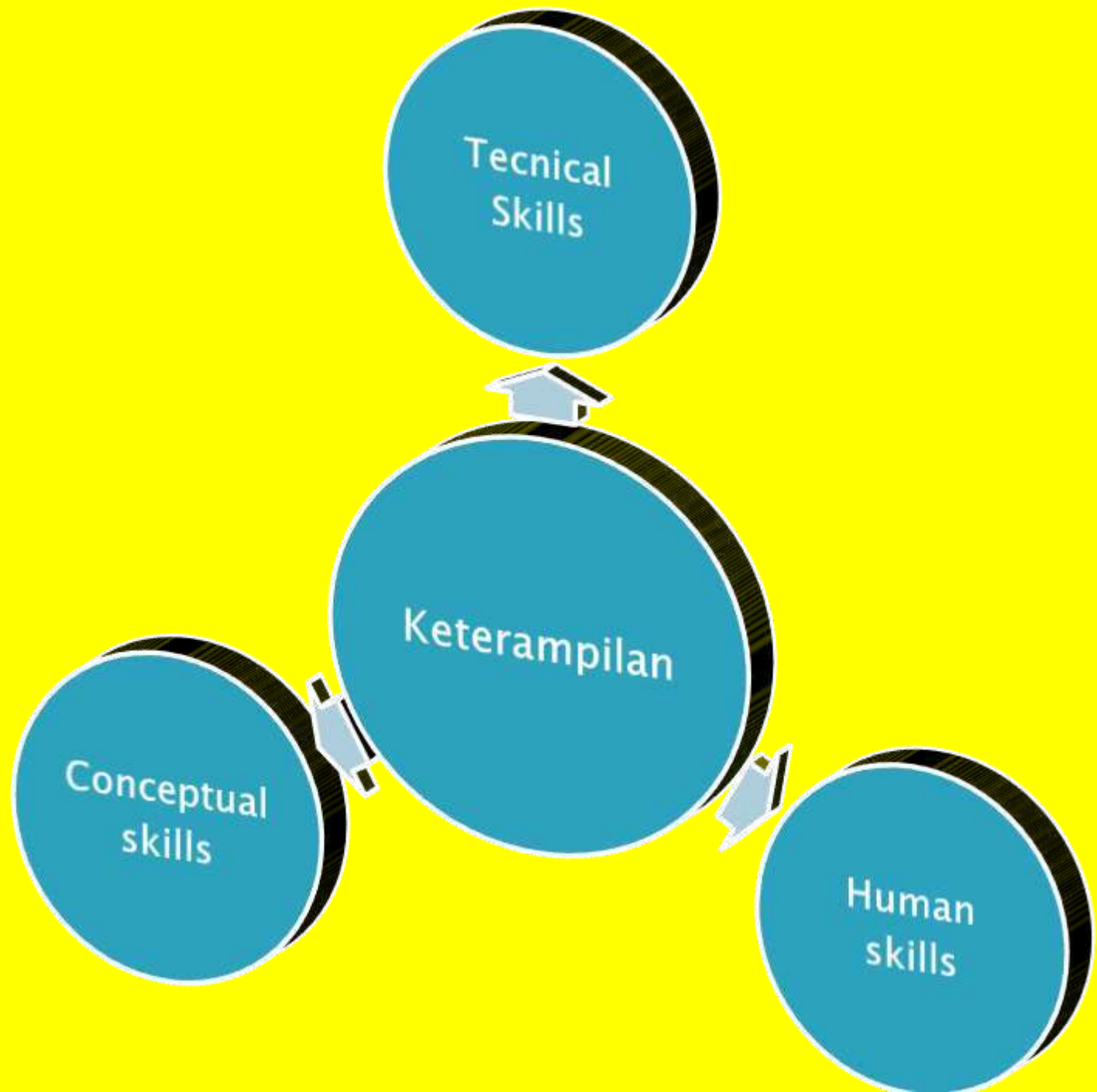
# TEORI KARAKTER

Ketika Margaret Thatcher menjadi Perdana Menteri Inggris, ia selalu dipilih karena kepemimpinannya. Ia digambarkan sebagai sosok pemimpin wanita yg berkarakter dengan ciri-ciri :

1. Percaya diri
2. Bertekad baja
3. Tegas
4. Karismatik
5. Antusias, dan
6. Pemberani

# Unsur-unsur Kepemimpinan

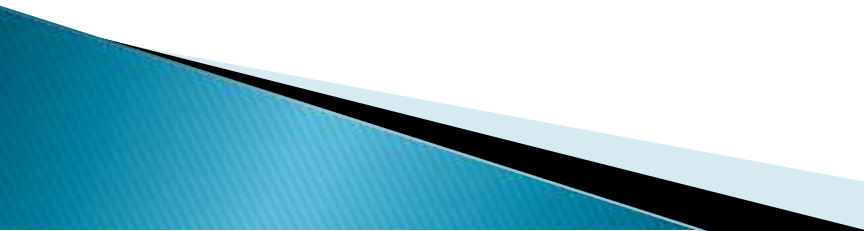
- ▶ Kepemimpinan melibatkan org lain
  - ▶ Kepemimpinan menyangkut distribusi kekuasaan
  - ▶ Kepemimpinan menyangkut penanaman pengaruh dlm rangka mengarahkan bawahan.
- 



# Pengaruh Kekuasaan Terhadap Kepemimpinan

Kekuasaan adalah kemampuan utk memengaruhi orang lain, sehingga orang yang memahami, mempertanggungjawabkan dan mampu berpegang pada kekuasaanya sehingga menjadi pemimpin yang cerdas dan tegas.

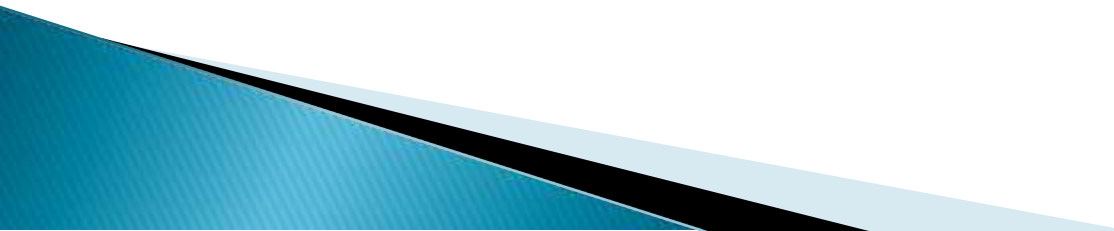
# Power dalam Hubungan Bisnis

- ▶ *Coercive Power* (kekuasaan memaksa)
  - ▶ *Reward Power* (kekuasaan penghargaan)
  - ▶ *Legitimate Power* (kekuasaan sah)
  - ▶ *Expert Power* (kekuasaan ahli)
  - ▶ *Referent Power* (kekuasaan referensi)
- 

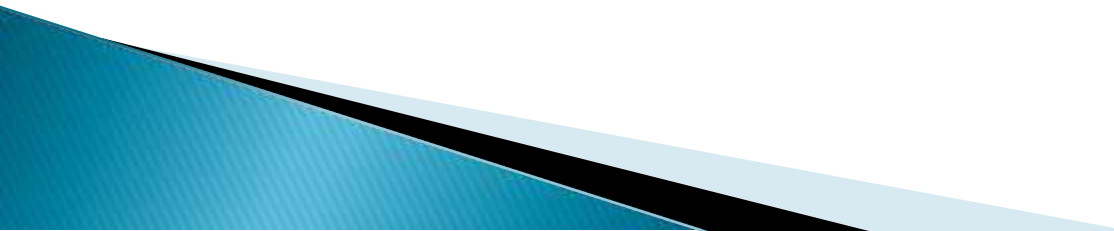
# Peranan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan

Adalah pemilihan dua alternatif atau lebih. Pengambilan keputusan perlu dilakukan karena adanya perbedaan antara harapan/tujuan dengan hasil yang dicapai.

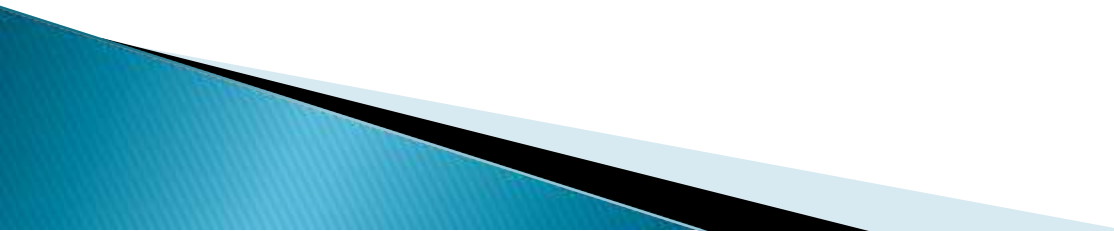
# Kunci efektivitas kepemimpinan

- ▶ Hubungan pemimpin-anggota
  - ▶ Struktur tugas
  - ▶ Kekuasaan jabatan
- 

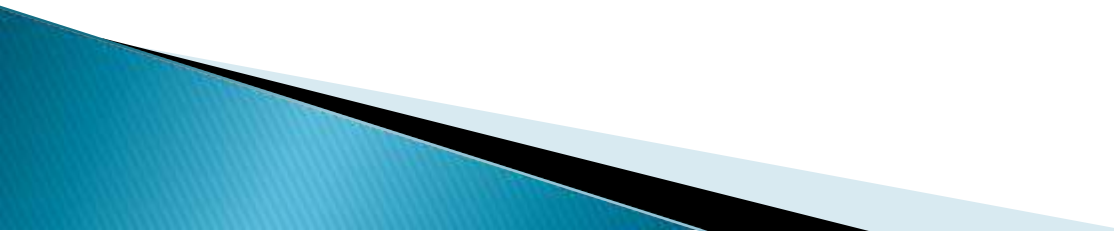
# Pengaruh perilaku terhadap pengambilan keputusan

- ▶ Nilai-nilai
  - ▶ Kepribadian
  - ▶ Kecenderungan mengambil risiko
  - ▶ Disonasi kognitif
- 

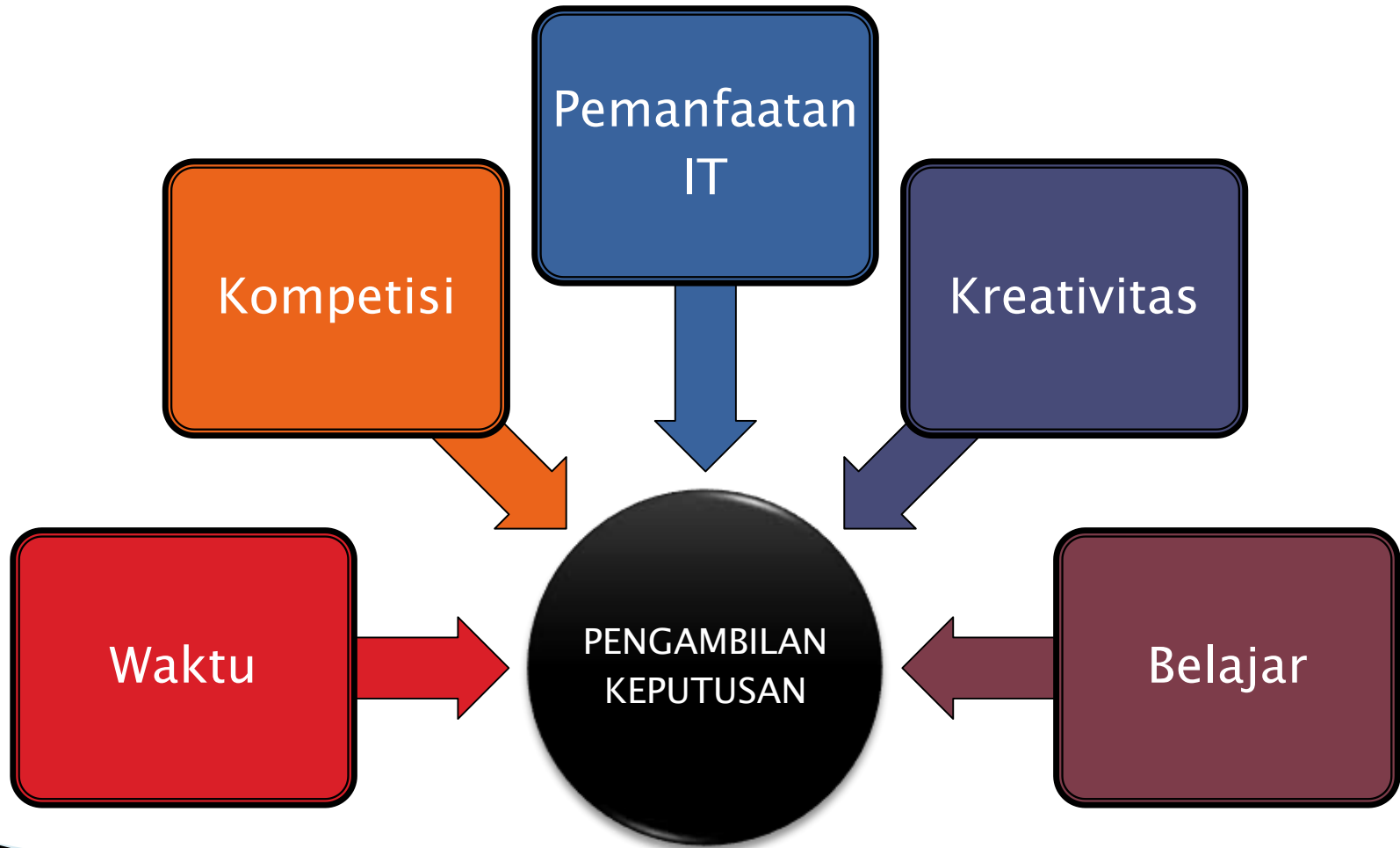
# Sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin

- ▶ Pendidikan umum yang luas
  - ▶ Kematangan mental
  - ▶ Sifat ingi tahu
  - ▶ Kemampuan analistis
  - ▶ Daya ingat kuat
  - ▶ Integratif/intregritas(terpadu)
  - ▶ Ketrampilan komunikasi
- 

# lanjutan

- ▶ Keterampilan mendidik
  - ▶ Rasional objektif
  - ▶ Manajemen waktu
  - ▶ Berani mengambil risiko
  - ▶ Ada naluri prioritas
  - ▶ Efisien dalam bertindak
  - ▶ Haus informasi
- 

# Pertimbangan dlm Pengambilan Keputusan



# Mengapa Banyak Pemimpin Gagal Memimpin ?

1. Arrogance
2. Melogram
3. Volatility
4. Excessive Caution
5. Habitual Distrust
6. Aloofness

7. Mischievousness
8. Eccentricity
9. Passive Resistance
10. Perfectionism
11. Eagerness to Please

## A. PENGERTIAN DAN TUGAS PEMIMPIN

Pemimpin merupakan salah satu intisari manajemen, sumber daya pokok, dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang pemimpin dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga akan semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan akan semakin banyak.

Pemimpin harus mengutamakan tugas, tanggung jawab, dan membina hubungan yang harmonis, baik dengan atasannya maupun dengan para bawahannya. Jadi, pemimpin harus mengadakan komunikasi ke atas dan ke bawah, baik komunikasi formal maupun komunikasi informal.

Istilah pemimpin adalah terjemahan *leader/head/manager*, yang juga disebut “manajer/kepala/ketua/direktur/presiden.

Menurut Pancasila, Seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Manajer adalah sumber aktivitas dan mereka harus merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan semua kegiatan, agar tujuan tercapai. Manajer harus memikirkan secara tuntas misi perusahaan itu, menetapkan sasaran-sasaran, strategi, dan mengorganisasi sumber daya untuk tujuan yang telah digariskan dalam anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART). Seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan personality /authority(berwibawa) ia disegani/berwibawa terhadap bawahannya karena kecakapan dan kemampuannya serta di dukung oleh perilakunya yang baik.

## B. BEBERAPA PENDEKATAN TENTANG MANAJER

1. Pendekatan tingkatan dan tugas-tugas manajer.
2. Pendekatan luas pekerjaan manajer.
3. Pendekatan sifat kerja manajer.
4. Pendekatan sifat-sifat seorang manajer.

### **1. Pendekatan tingkatan dan tugas-tugas manajer, dikelompokkan atas tiga kelompok, yaitu:**

1. Top manager(manajer puncak) adalah pimpinan tertinggi dari suatu perusahaan. Yang termasuk dalam golongan ini adalah direktur utama, dan dewan komisaris. Corak kegiatan top manager adalah memimpin organisasi, menentukan tujuan dan kebijaksanaan pokok.
2. Middle manager(manajer menengah) adalah pimpinan menengah dari suatu perusahaan. Yang termasuk dalam golongan ini adalah kepala divisi, kepala unit, kepala bagian, pimpinan cabang. Corak kegiatan middle manager ini adalah memimpin lower manager, dan menguraikan kebijaksanaan pokok yang dikeluarkan top manager.
3. Lower manager(manajer terendah) adalah pimpinan terendah secara langsung memimpin, mengarahkan, dan mengawasi para karyawan pelaksana(operasional) dalam mengerjakan tugas-tugasnya, supaya tujuan perusahaan tercapai.

## Tugas-tugas manajer :

1. Pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penilaian, dan pelaporan.
2. Memotivasi, artinya seorang manajer harus dapat mendorong para bawahannya untuk bekerja giat dan membina bawahan dengan baik, sehingga tercipta suasana kerja yang baik dan harmonis.
3. Manajer harus berusaha memenuhi kebutuhan bawahannya, supaya loyalitas dan partisipasinya meningkat.
4. Manajer harus berusaha agar bawahannya bersedia memikul tanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.
5. Manajer harus berusaha membina bawahannya, agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.

## **2. Pendekatan menurut luas pekerjaan manajer**

Luas pekerjaan manajer meliputi masalah “ internal dan eksternal” perusahaan yang dipimpinnya. Masalah internal perusahaan harus dibenahi dengan baik, supaya semua potensi perusahaan lebih berdaya guna dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Masalah eksternal perusahaan harus diperhitungkan, diamati dan diimplikasikan mengenai kondisi-kondisi yang mendukung dan menghambat tercapainya tujuan perusahaan, seperti tingkat persaingan, peraturan pemerintah, situasi perekonomian nasional dan internasional.

Luas pekerjaan manajer itu adalah :

1. Manajer harus mengambil keputusan dan kebijaksanaan serta memerintah bawahan untuk mengerjakan dan memberikan laporan dari hasil pelaksanaannya.

### **3. Pendekatan menurut sifat kerja manajer**

Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan pikiran yang dilakukan seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Dalam melakukan pekerjaan seseorang harus mengorbankan daya fisik dan daya pikirnya supaya ia dapat mengerjakan tugas-tugasnya. Kerja daya fisik hasilnya konkret, sedang kerja daya fikir (mental) hasilnya abstrak. Sifat kerja manajer dibedakan atas "kerja fisik dan kerja pikir". Manajer dalam suatu perusahaan dikelompokkan atas tiga tingkatan yaitu, top manager, middle manager, dan lower manager.

### **4. Pendekatan menurut sifat-sifat seorang manajer**

Pada dasarnya seorang manajer yang sukses dalam kepemimpinannya mempunyai sifat-sifat/kualifikasi-kualifikasi tertentu.

Untuk menentukan sifat-sifat manajer/pemimpin yang akan berhasil dalam tugasnya ditentukan dengan dua cara :

1. Cara Deduktif, Menurut cara ini sifat dan ciri-ciri manajer ditentukan berdasarkan hasil analisis jabatan(job analysis). Karena dengan analisis jabatan akan diketahui tugas dan tanggung jawab(job description) dan kualifikasi-kualifikasi dari manajer yang akan menjabat jabatan tersebut.
2. Cara Induktif, Menurut cara ini sifat dan ciri-ciri manajer ditentukan dengan mencari sifat dan ciri-ciri khusus sejumlah manajer yang telah sukses. Sifat dan ciri-ciri khusus para manajer yang sukses inilah yang kemudian dijadikan sifat dan ciri-ciri bagi seorang manajer. Cara induktif ini akan memungkinkan manajer berhasil dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penentuan sifat dan kualifikasi manajer sangat membantu untuk memilih pemimpin yang baik.

## SIFAT-SIFAT MANAJER

Menurut :

- G.R. TERRY : - Energi - Stabilitas emosi – Human relationship – Personal motivation – Communication skills – Teaching skills – Social skills
- HAROLD KOONTZ & CYRIL O'DONNELL : - Intelligence – Leadership ability – Communication ability – Logical approach to problem – Cultural interest – Moral virtues – Good judgement – Initiative
- RALPH CURRIER DAVIS : - Intelligence – Experience – Originality – Receptiveness – Personality – Teaching ability – Initiative – Human understanding
- CHESTER I. BARNARD : - Superioritas pribadi teknik kepemimpinan – Superioritas pribadi dalam tekad/keberanian dan keuletan
- NEUNER : - Personal characteristics – Educational training – Experience and professional interest
- LITTLEFIELD & PETERSON : - Technical skills – Human skills – Conceptual skills
- HENRY FAYOL : - Physical – Mental – Moral – General education – Special knowledge – Experience
- PANCASILA : - Ing ngarsa sung tuladha – Ing madya mangun karsa – Tut wuri handayani

## C. PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### 1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan sangat penting dalam manajemen dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin. Pengambilan keputusan ( decision making) diproses oleh pengambil keputusan yang hasilnya keputusan. Keputusan-keputusan ini akan menimbulkan aktivitas-aktivitas, sehingga proses manajemen dapat terlaksana. Keputusan akan menimbulkan aktivitas dan atau mengakhiri aktivitas.

Pengambilan keputusan merupakan tugas utama seorang manajer sehari-hari, bahkan manajer diberi gaji oleh perusahaan justru untuk mengambil keputusan yang baik, tepat, dan menguntungkan perusahaan yang dipimpinnya. Setiap pengambil keputusan harus bertanggung jawab terhadap resiko keputusan yang diambilnya.

Definisi **Theo Haiman**, Inti dari semua perencanaan adalah pengambilan keputusan, suatu pemilihan cara bertindak. Dalam hubungan ini kita melihat suatu keputusan sebagai suatu cara bertindak yang dipilih oleh manajer sebagai suatu yang paling efektif, berarti penempatan untuk mencapai sasaran dan pemecahan masalah.

**Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan**, Pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang.

## Macam-macam keputusan

### ❖ Keputusan Auto Generated

Keputusan semacam ini diambil dengan cepat dan kurang memperhatikan, mempertimbangkan data, informasi, fakta, dan lapangan keputusannya. Keputusan *auto generated* ini kurang baik, sebab risikonya besar. Tetapi jika seorang *decision maker* dapat melakukannya dan berhasil baik maka pemimpin tersebut akan cepat maju. Keputusan *auto generated* ini biasanya diambil dalam keadaan gawat, misalnya sekompri tentara telah dikepung musuh, pimpinannya harus secepatnya mengambil keputusan sebelum terlambat dan hancur.

### ❖ Keputusan Induced

Keputusan *induced* diambil berdasarkan *scientific* management atau manajemen ilmiah, sehingga keputusan itu logis, ideal, rasional untuk dilaksanakan dan risikonya relatif kecil, cuma proses pengambilan keputusan lebih lambat.

Pada dasarnya tujuan kedua macam keputusan itu sama, yakni “untuk mencapai hasil yang terbaik dan resiko yang sekecil-kecilnya”.

Pengambil keputusan adalah manajer baik secara “ Individual decision maupun Group decision”

**Individual decision**, keputusan “hanya” ditetapkan oleh seorang manajer, sedangkan para bawahan hanya dapat berpartisipasi memberikan saran-saran, pendapat, dan informasi saja, tetapi tidak berhak untuk ikut memutuskannya.

Kebaikan :

- ▶ Keputusan dapat diambil secara cepat
- ▶ Penanggung jawab keputusan itu jelas
- ▶ Kecakapan seorang manajer dapat dimanfaatkan

Keburukan :

- ▶ Keputusan itu kurang baik, sebab kemampuan decision maker terbatas
- ▶ Prestise manajer akan berkurang, jika keputusannya ternyata salah

**Group decision**, keputusan itu ditetapkan oleh para anggota grup, baik atas hasil mufakat dan musyawarah, maupun atas voting. Dalam proses pengambilan keputusan anggota grup ikut berperan aktif membicarakan tujuan dari “keputusan, resiko, dan dampak keputusan serta ikut menetapkan keputusan tersebut”.

Kebaikan :

- ▶ Keputusan relatif lebih baik, logis, sebab merupakan hasil pemikiran dari beberapa orang
- ▶ Kerja sama relatif akan dapat ditingkatkan

Keburukan :

- ▶ Pengambilan keputusan relatif lama, bahkan sering bertele-tele
- ▶ Biaya pengambilan keputusan relatif lebih banyak

## 2. Basis Pengambilan Keputusan

Basis pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer biasanya didasarkan atas :

- a. Keyakinan
- b. Intuisi (suara hati)
- c. Fakta-fakta
- d. Pengalaman
- e. Kekuasaan

### **a. Keyakinan** :

Manajer dalam pengambilan keputusannya didasarkan atas keyakinan bahwa “keputusan” inilah yang terbaik setelah diperhitungkan dan dianalisis faktor-faktor internal dan eksternal serta dampak positif dan negatif dari keputusan tersebut.

### **b. Intuisi** :

Manajer dalam pengambilan keputusan didasarkan atas suara hatinya, bersifat ilham dan perasaan-perasaannya. Sasaran-sasaran, pengaruh, preferensi-preferensi, dan psikologis individu pengambil keputusan memegang peranan penting. Disini ilmu subjektif sangat vital.

Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi mempunyai kebaikan dan keburukan, sebagai berikut.

Kebaikan : - Keputusan dapat ditetapkan dengan cepat - Kecakapan decision maker dapat dimanfaatkan

Keburukan : - Keputusan mungkin terbukti salah, karena feeling bisa saja salah - Resiko keputusan cukup besar, sebab tidak berdasarkan ilmiah.

### **c. Fakta-fakta**

Pengambilan keputusan didasarkan atas hasil analisis data, informasi, dan fakta-fakta, serta didukung oleh kemampuan imajinasi, pengalaman, perspektif yang tepat, dan daya pikir untuk mengimplementasikan situasi dan kondisi masa depan.

Basis fakta-fakta (ilmiah) dalam pengambilan keputusan mempunyai kebaikan dan keburukan, sebagai berikut :

Kebaikan : - Keputusan ditetapkan dengan menggunakan dan memanfaatkan sarana dan prasarana, analisis data, informasi, dan fakta, misalnya komputer - Resiko keputusan relatif kecil

Keburukan : - Keputusan sering terlambat - Biaya untuk pengambilan keputusan relatif besar

### **d. Pengalaman**

Manajer dalam pengambilan keputusannya didasarkan kepada pengalamannya dan pengalaman pihak-pihak lain. Pengalaman sangat berharga, memberikan petunjuk dan memberikan jawaban atas pertanyaan.

Kebaikan : - Pengalaman manajer dapat dimanfaatkan dengan menggunakan pengetahuan praktisnya - Keterampilan terbaik dan latar belakang manajer dapat digunakan

Keburukan : - Keputusan yang ditetapkan mungkin telah ketinggalan zaman serta tidak sesuai dengan situasi dan kondisi sekarang - Jika pengalaman manajer sangat terbatas maka keputusannya sangat sempit

## e. Kekuasaan

Decision maker dalam pengambilan keputusan harus berpedoman atas kekuasaan yang dimilikinya, supaya keputusan itu sah dan legal untuk diberlakukan. Hal ini disebabkan kekuasaan merupakan dasar hukum untuk bertindak dan berbuat sesuatu.

Kebaikan : - Keputusan yang ditetapkan bersifat resmi dan mengikat - Keputusan harus diterima dan ditaati sepenuhnya

Keburukan : - Keputusan dapat menjadi rutin dan kecenderungan decision maker untuk menjadi diktatorial

### 3. Teknik-Teknik Pengambilan Keputusan

1. *Operation Research*, yaitu dengan penggunaan metode-metode *scientific* (yang meliputi teknik-teknik matematis) dalam analisis dan pemecahan suatu masalah tertentu, penerapan teknik ini adalah usaha inventarisasi.
2. *Linear Programming*, yaitu dengan menggunakan rumus-rumus matematik yang disebut juga *vector analysis*.
3. *Gaming War Games*, yaitu dengan teori yang biasanya digunakan untuk menentukan strategi.
4. *Probability*, yaitu dengan teori kemungkinan yang dapat diterapkan pada kalkulasi rasional atas hal-hal yang tidak normal, mengenai sebuah keputusan yang dipertimbangkan dan diperhitungkan.
5. *Ranking And Statistical weighting*, yaitu dengan cara :
  - 1). Melokalisasi berbagai faktor yang akan mempengaruhi keputusan terakhir
  - 2). Menimbang faktor-faktor yang dapat dibandingkan dan yang tercakup di dalam setiap alternatif.

## Aspek-aspek pengambilan keputusan, yaitu :

1. Pribadi dan kepribadian si *decision maker*.
2. Sifat masalah yang dihadapi.
3. Pandangan dan kecakapan faktual *decision maker* terhadap masalah yang dihadapi.
4. Kondisi institusional (lembaga) bersangkutan.
5. Situasi umum yang menjadi lingkungan sekitar.

## Faktor-faktor penolong pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

1. Harus diperhatikan emosi dan aturan-aturan, baik yang *tangibles* maupun *intangibles*.
2. Setiap keputusan harus mendorong tercapainya tujuan.
3. Suatu keputusan tidak selalu memuaskan semua pihak.
4. Hanya ada satu pilihan yang paling memuaskan atau terbaik.
5. Pengambilan keputusan adalah *mental action* dan harus ditransfer ke dalam *physical action*.
6. Pengambilan keputusan yang efektif memerlukan waktu, dana, data informasi, dan fakta yang cukup.
7. Membuat keputusan dalam prakteknya, membutuhkan kecakapan, pengalaman, dan imajinasi.

## Data Dalam Pengambilan Keputusan

*Scientific management* (manajemen ilmiah) mutlak memerlukan data dalam memecahkan problem, agar keputusan yang diambil relevan, realistis, logis dan rasional. Karena itu pengumpulan data harus dilakukan dan data itu haruslah memenuhi persyaratannya.

Syarat-syarat data itu adalah :

1. *Well identified*, artinya data itu berasal dari sumber resmi.
2. *Up to date*, artinya data merupakan data yang terbaru.
3. *Relevant*, artinya data itu harus berhubungan langsung dengan masalah yang bersangkutan.
4. *Reliable*, artinya data itu benar-benar dapat dipercaya.
5. *Complete*, artinya lengkap tidak sebagian-sebagian saja.

Data adalah hal-hal atau kejadian-kejadian yang ada pada masa lalu. Data ini dibedakan atas data sekunder (teoritis) dan data primer. Data sekunder adalah data hasil penelitian orang lain, misalnya definisi-definisi, yang dapat kita ketahui dari buku-buku. Data primer adalah data yang kita peroleh langsung dari sumber datanya yang kita teliti dari lapangan. Data sekunder digunakan sebagai alat analisis terhadap data primer, kemudian menarik kesimpulan dan mengimplementasikannya ke masa depan. Metodologi pengumpulan data dengan survei, sensus, dan studi kasus, sedang teknik pengumpulan data dengan *library research* dan *field research*. Fakta bersifat mutlak (absolut) atau pasti, sedang data harus dikembangkan dan diinterpretasikan.

## Kognisi (Kegiatan memperoleh pengetahuan) manusia terdiri dari enam tingkatan, yaitu :

1. Tahu pada tingkatan persepsi saja, yakni tahu rupanya, tetapi tidak tahu namanya, tidak tahu maksudnya, hanya pernah melihat saja.
2. Tahu pada tingkatan hafalan, yaitu tahu rupanya dan tahu namanya, tetapi tidak mengerti maksudnya.
3. Tahu pada tingkatan imajinasi, yaitu tahu rupanya, tahu namanya, dan tahu tujuan/kegunaannya/maksudnya.
4. Tahu pada tingkat konsepsi, yaitu tahu yang sudah tinggi tingkatannya dan orang ini sudah dapat melakukan perencanaan, karena ia sudah tahu rupanya, tahu namanya, dan tahu kegunaannya.
5. Tahu yang lebih tinggi lagi adalah *judgement* atau suatu pengetahuan yang serba lengkap, tidak hanya mengetahui gambaran, asas-asas, tetapi juga melihat aspek-aspek serta unsur-unsur dan strukturnya secara lengkap, sehingga ia mempunyai suatu pengetahuan yang lengkap tentang “sesuatu atau kasus” yang dihadapi yang harus menentukan *policy* dan strategi.
6. Tingkatan yang paling tinggi adalah pengetahuan yang diperoleh melalui “pengolahan data, informasi, dan fakta dengan jalan penalaran”. Tingkat pengetahuan ini adalah tingkat yang paling tinggi yang dapat dicapai melalui otak (daya pikir) manusia.

TERIMA KASIH

