PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PERILAKU ORGANISASI

Dedek Kusnadi[1]

Abstract

Efforts to establish the effectiveness of a leader lies solely on technical skills and debriefing dimensional conceptual skills. The personal skills become marginalized. Though the true effectiveness of managerial activities and their effects on organizational performance, highly dependent on the sensitivity of the leadership to use their personal skills. Personal skills include the ability to understand the behavior of individual and group behavior in the contribution to shaping the dynamics of the organization, the ability to modify behavior, the ability to understand and provide motivation, ability to understand the process of perception and creation of effective communication, the ability to understand the relation between the concept of power-political leadership in organization, the ability to understand the genealogy of conflict and negotiation, and the ability to construct an ideal organizational culture.

Keyword : Decision, Organizational Behavior

A. Hakekat Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah tindakan pemilihan alternatif. Hal ini berkaian dengan fungsi manajemen. Misalnya, saat manajer merencanakan, mengelola, mengontrol, mereka membuat keputusan. Akan tetapi, ahli teori klasik tidak menjelaskan peng keputusan tersebut secara umum. Pelopor teori manajemen seperti Fayol dan Urwick membahas pengambilan keputusan mengenai pengaruhnya pada delegasi dan otoritas, sementara bapak manajemen- Frederick W. Taylor- hanya menyinggung metode ilmiah sebagai pendekatan untuk pengambilan keputusan. Seperti kebanyakan aspek teori organisasi modern, analisis awal pengambilan keputusan dapat ditelusuri pada Chester Barnard. Dalam *The Functions of the Exec* Barnard memberikan analisis komprehensif mengenai pengambilan keputusan clan menyat "Proses keputusan ... merupakan teknik untuk mempersempit pilihan."

Kebanyakan pembahasan proses pengambilan keputusan terbagi dalam beberapa langkah. Hal ini dapat ditelusuri dari ide yang dikembangkan Herbert A. Simon, ahli teori kepufusan dan organisasi yang memenangkan hadiah Nobel, yang mengonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses, pengambilan keputusan:

1. *Aktivitas inteligensi.* Berasal dari pengertian militer "intelligence," Simon mendeskripsikan tahap awal ini sebagai penelusuran kondisi lingkungan yang memerlukan pengambilan keputusan.
2. *Aktivitas desain.* Selama tahap kedua, mungkin terjadi tindakan penemuan, pengembangan, dan analisis masalah.
3. *Aktivitas memilih.* Tahap ketiga dan terakhir ini merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia

Berhubungan dengan tahap-tahap tersebut, tetapi lebih empiris (yaitu, menelusuri keputwq sebenarnya dalam organisasi), adalah langkah pengambilan keputusan menurut Mintzberg a koleganya:

1. Tahap identifikasi, di mana *pengenalan* masalah atau *kesempatan* muncul dan *diagnosis* dibuat Diketahui bahwa masalah yang berat mendapatkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis, tep masalah yang sederhana tidak.
2. Tahap pengembangan, di mana terdapat *pencarian* prosedur atau solusi standar yang ada a s *mendesain solusi* yang baru. Diketahui bahwa proses desain merupakan proses pencarian d percobaan di mana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas.
3. Tahap seleksi, di mana pilihan solusi dibuat. Ada tiga cara pembentukan seleksi: dengan *penilainn* pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis; dan dengan *tnwar-menawar* saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan semua manuver politik yang ada. Sekali keputusan diterima secara formal, *otorisasi* pun kemudian dibuat.

Merangkum tahap pengambilan keputusan berdasarkan penelitian Mintzberg. Baik terekspresi dalam tahap Simon maupun Mintzberg, terdapat langkah awal yang dapat diidentifikasi yang menghasilkan aktivitas pemilihan dalam pengambilan keputusan. Perlu dicatat bahwa pengambilan keputusan merupakan proses dinamis, terdapat banyak celah berupa umpan balik dalam setiap tahap. "Celah umpan balik dapat disebabkan

[1] *Dosen Syari'ah IAIN STS Jambi*

oleh masalah waktu, politik, ketidaksetujuan antarmanajer, ketidakmampuan untuk mengidentifikasi alternatif yang tepat atau mengimplementasikan solusi, pergantian manajer, atau munculnya alternatif baru secara tiba-tiba. Yang penting adalah pengambilan keputusan merupakan proses dinamis. Proses dinamis ini mempunyai implikasi perilaku dan strategis pada organisasi. Penelitian empiris terbaru mengindikasikan bahwa proses keputusan yang mencakup pembuatan pilihan strategis menghasilkan keputusan yang baik dalam organisasi 6 tetapi masih terdapat banyak masalah, yakni manajer mengambil keputusan yang salah.' Kembali ke peranan dominan yang dimainkan teknologi informasi dalam analisis dan praktik pengambilan keputusan yang efektif,e relevansi studi dan aplikasi perilaku organisasi ini adalah apa yang disebut perilaku pengambilan keputusan.

B. Perilaku Pengambilan Keputusan

Perilaku pengambilan keputusan berkaitan dengan ahli teori perilaku organisasi seperti dalam buku March dan Simon, *Organization*, pada tahun 1958, tetapi bidang tersebut menjadi lebih menarik dengan topik seperti motivasi dan tujuannya, dan menekankan berkurangnya pengambilan keputusan. Bidang :perilaku pengambilan keputusn dikembangkan di luar jalur teori dan penelitian perilaku organisasi oleh psikolog kognitif dan ahli teori keputusan dalam ilmu ekonomi dan informasi. Akan tetapi, barubaru ini muncul kembali minat mengenai perilaku pengambilan keputusan, dan kembali ke jalur bidang perilaku organisasi.

Meskipun teori pengambilan keputusan klasik berjalan dalam asumsi rasionalitas dan kepastian, tetapi tidak begitu halnya dengan teori keputusan perilaku. Ahli teori perilaku pengambilan keputusan sependapat bahwa individu mempunyai keterbatasan kognitif. Kompleksitas organisasi dan dunia secara umum menyebabkan individu bertindak dalam situasi ketidakpastian dan informasi begitu arnbigu dan tidak lengkap." Kadang-kadang risiko dan ketidakpastian ini menyebabkan pembuat kepuhisan organisasi mempunyai keputusan yang diragukan, atau tidak etis (lihat Contoh Aplikasi OB: Wengikuti Persaingan atau Tersingkir?) Dikarenakan ketidakpastian dan ambiguitas, sejumlah model pengambilan keputusan telah ada selama bertahun-tahun. Dasar dan titik awal untuk mengembangkan menganalisis berbagai model perilaku pengambilan keputusan adalah tetap mempertahankan tingkat dan arti rasionalitas.

C. Rasionalisasi Keputusan

Definisi Rasionalisasi yang paling sering digunakan dalam pengambilan keputusan adalah bahwa hal tersebut merupakan rencana tujuan. Jika sebuah rencana dipilih untuk mencapai tujuan yang diinginkan, maka keputusan dikatakan rasional, tetapi, terdapat banyak komplikasi untuk tes rasionalitas yang sederhana. Pada awalnya, sulit untuk memisahkan rencana dari tujuan karena yang nyata mungkin hanya merupakan rencana untuk tujuan di masa depan. Ide ini umumnya disebut *rangkaian atau hierarki rencana-tujuan*. Simon menunjukkan bahwa "hierarki rencana-tujuan. merupakan rangkaian yang jarang terhubung dan terintegrasi sepenuhnya. Hubungan antara aktivitas organisasi dan tujuan akhir kerap kali tidak jelas, atau tujuan akhir tidak sepenuhnya dirumuskan, atau terdapat konflik internal dan kontradiksi antara tujuan akhir, atau antara rencana yang dipilih untuk mempertahankan tujuan.

Selain komplikasi yang berhubungan dengan rangkaian rencana-tujuan, ada kemungkinan konsep tersbut tidak terpakai. Pengambilan keputusan yang relevan dengan ekonomi nasional mendukung posisi ini. Pembuat keputusan yang mencari penyesuaian rasional dalam sistem ekonomi mungkin menghasilkan hasil akhir yang tidak diinginkan atau yang tidak dapat diantisipasi. Simon juga memperingatkan bahwa analisis rencana-tujuan yang sederhana mungkin menghasilkan kesimpulan yang tidak akurat.

Salah satu cara untuk mengklarifikasi rasionalitas rencana-tujuan adalah menggunakan keteraagan tambahan yang tepat dan berkualitas pada berbagai jenis rasionalitas. Hal tersebut menunjukkan rasionalalisasi *objektif* dapat diterapkan pada keputusan yang memaksimalkan nilai dalam situasi tertentu. Rasionalisasi *subjektif* dapat digunakan jika keputusan memaksimalkan hasil dalam kaitannya dengan pengetahuan subjek tertentu. Rasionalitas *dengan sengaja* dapat diterapkan pada keputusan di maana penyesuaian rencana untuk tujuan merupakan proses dengan sengaja. Keputusan dianggap rasional saat penyesuaian rencana pada tujuan dicari oleh individu atau organisasi; keputusan dianggap rasional secara organisasi jika dimaksudkan

untuk tujuan organisasi; dan keputusan dianggap rasional secara personal jika diarahkan pada tujuan pribadi.

D. Model Perilaku Pengambilan Keputusan

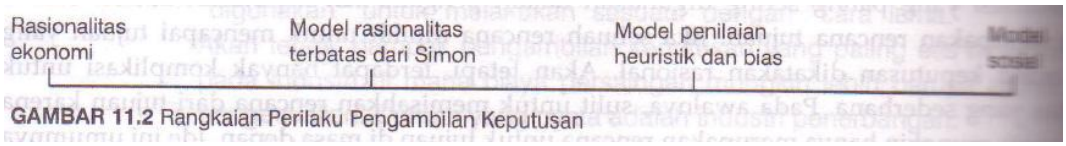
Terdapat banyak model deskriptif dari perilaku pengambilan keputusan. Akibatnya, hal ini menjadi model untuk banyak perilaku pengambilan keputusan manajemen. Model berusaha mendeskripsikan secara teoritis dan realistis bagaimana manajer praktik mengambil keputusan. Secara khusus, model berupaya menentukan seberapa rasional pembuat keputusan manajemen. Model berkisar dari rasionalitas lengkap, seperti dalam kasus model *rasionalitas ekonomi* klasik, sampai sepenuhnya tidak rasional, seperti dalam kasus model sosial

1. Model Rasionalitas Ekonomi

Model ini berasal dari model ekonomi klasik di mana pembuat keputusan sepenuhnya rasional dalam, segala hal. Berkaitan dengan aktivitas pengambilan keputusan, terdapat asumsi:

a. Keputusan akan sepenuhnya rasional dalam hal rencana-tujuan.
b. Terdapat sistem pilihan yang lengkap dan konsisten yang memungkinkan pemilihan alternatif
c. Kesadaran penuh terhadap semua kemungkinan alternatif.
d. Tidak ada batasan pada kompleksitas komputasi yang dapat ditampilkan untuk menentukan alternatif terbaik.
e. Probabilitas kalkulasi tidak menakutkan ataupun misterius.

Model rasionalitas ekonomi pembuat keputusan selalu berusaha memaksimalkan hasil dalam perusahaan bisnis, dan keputusan akan diarahkan kepada titik p maksimum di mana biaya marjinal sama dengan pendapatan marjinal (MC = *MR).*



GAMBAR 11.2 Rangkaian Perilaku Pengambilan Keputusan

Banyak ekonom dan ahli teori keputusan kuantitatif tidak menyatakan bahwa gambaran ini merupakan model perilaku pengambilan keputusan modern yang deskriptif dan realistis. tetapi banyak sekolah bisnis mengajarkan model rasional dan metode kuantitatif, karena itu banyak manajer masih menyamakan pengambilan keputusan manajemen yang "baik" dengan pendekatan tersebut. Akan tetapi, kesetiaan pada pendekatan ini bisa berbahaya dan mungkin menyebabkan banyak masalah. Seperti dinyatakan oleh Peters dan Waterman dalam buku *In Search of Excellence:* "Pendekatan alterratif dan rasional pada manajemen mendominasi sekolah bisnis. Pendekatan tersebut mencari pembenaran yang terpisah dan analitis untuk semua keputusan. Hal ini bisa saja salah dan membuat kita sangat tersesat."

Secara jelas, Peters dan Waterman tidak mengatakan "buang yang buruk," dan tidak mengki model rasional. Model rasional telah terbentuk dan akan terus memberi kontribusi signifikan un pengambilan keputusan yang efektif. Misalnya, tenaga pemasaran yang paling sukses, seperti Pro & Gamble, Cheesebrough-Pond's, dan Ore-Ida, terkenal dengan pendekatan rasional mereka , menggunakan dukungan kuantitatif. Inti yang dicapai Peters dan Waterman adalah bahwa mc rasional bukan menjadi akhir pengambilan keputusan secara efektif dan jika terdapat perbedaan, tersebut menyebabkan kesalahpahaman dan mengganggu proses pengambilan keputusan.

2. Teknik Rasional Modern: ABC, EVA, dan MVA

Baru-baru ini, teknik akuntansi dan finansial tradisional yang berdasarkan model rasionalitas ekonomi telah mengalami perubahan radikal. Misalnya, perusahaan terkenal seperti Daimler-Chrysler, Union Carbide, Hewlett-Packard, dan General Electric telah beralih ke jenis akuntansi yang baru. Untuk mengelola biaya dengan lebih baik, mereka menggunakan activity-based costing, atau disebut ABC. Secara tradisional, akuntansi mengidentifikasi biaya menurut kategori pengeluaran (misalnya, gaji, suplai, dan biaya tetap). Sebaliknya, ABC menentukan biaya menurut apa yang dibayar untuk tugas berbeda yang dikerjakan karyawan. Dalam ABC, biaya yang berhubungan dengan aktivitas seperti memproses pesanan penjualan, mempercepat pesanan pemasok dan atau pelanggan, memecahkan masalah kualitas pemasok dan atau masalah pengantaran, dan memperlengkapi mesin, dihitung. Metode ABC dan tradisional mencapai biaya yang sama, tetapi ABC memberi pembuat keputusan rincian data biaya yang jauh lebih akurat. Misalnya, B2B (bisnis untuk bisnas menggunakan internet ternyata mengurangi akuisisi dan distribusi biaya perusahaan yang diidentifikasi, dan di Hewlet Packard, saat ABC menunjukkan bahwa pengujian desain dan bagian baru sangat mahal, maka tehnisi segera mengubah rencana pada komponen yang memerlukan sedikit

pengujian, dengan demikian sangat memperkecil biaya.

Contoh pemikiran rasionalitas ekonomi tradisional yang digunakan oleh pembuat keputusan manajemen adalah teknik finansial economic value added, atau EVA. Prinsip lama model ekonomi adalah .eputusan rasional merupakan salah satu yang memberikan penghasilan lebih besar daripada biaya kapital. Secara tradisional, biaya kapital disamakan dengan bunga yang dibayarkan pada kapital yang dipinjam. Akan tetapi, dalam EVA, biaya semua kapital ditentukan. Misalnya, biaya kapital ekuitas (uang yang disediakan pemegang saham) adalah biaya kesempatan (apa yang dapat dihasilkan pemegang saham dalam apresiasi dan dividen harga jika mereka berinvestasi pada perusahaan yang sama). Apa yang dihabiskan perusahaan pada penelitian dan pengembangan atau pelatihan karyawan diperlakukan sebagai pengeluaran, tetapi dalam EVA, hal tersebut dianggap sebagai investasi kapital dan ditambahkan dalam biaya kapital. EVA ditentukan dengan membagi biaya kapital total dengan keuntungan operasi setelah pajak. EVA menjadi populer karena perusahaan dan pemegang saham melihatnya sebagai ukuran yang berguna untuk mengambil keputusan mengenai masalah akusisi dan pajak sampai masalah kompensasi." Perusahaan dengan EVA positif membuat keputusan rasional; perusahaan dengan EVA negatif menghancurkan kapital dan menyebabkan perusahaan dalam masalah. Saat CSX, Briggs dan Stratton, dan Coca-Cola beralih ke pendekatan EVA, nilai saham perusahaan meningkat. Baru-baru ini, karena kompetisi kapital, advokat mengatakan bahwa EVA dapat digunakan secara efektif dalam industri perawatan kesehatan yang bukan untuk mencari keuntungan.

3. Model Sosial

Pada sisi yang berlawanan dengan model rasionalitas ekonomi adalah model sosial yang digambarkan psikologi. Sigmund Freud memandang manusia sebagai sekumpulan perasaan, emosi, dan naluri, dengan perilaku yang dipandu oleh keinginan yang tidak disadari. Secara jelas, jika ini merupakan deskripsi yang lengkap, maka orang akan tidak dapat membuat keputusan yang efektif.

Meskipun banyak psikolog kontemporer memperdebatkan deskripsi manusia Freudian, hampir semuanya sependapat bahwa pengaruh psikologi mempunyai dampak signifikan pada perilaku pengambilan keputusan. Selanjutnya, tekanan dan pengaruh sosial mungkin menyebabkan manajer membuat keputusan yang tidak rasional. Eksperimen konformitas yang dilakukan oleh Solomon Asch menunjukkan ketidakrasionalan manusia. Studinya menggunakan 7 kelompok dengan masing-masing 9 subjek. Mereka diberitahu bahwa tugas mereka adalah membandingkan panjang garis. Semua kecuali satu 'subjek' dalam setiap kelompok mempunyai eksperimenter yang diatur sebelumnya agar ada 12 jawaban yang salah dari 18 percobaan penilaian garis. Sekitar 37 persen dari 123 mahasiswa yang naif menyerah pada tekanan kelompok dan memberikan jawaban yang salah pada 12 situasi tes. Dengan kata lain, lebih dari sepertiga subjek eksperimen memberikan jawaban yang mereka tahn adalah salah.

Jika lebih dari sepertiga subjek Asch mengonformasikan kondisi "benar dan salah", "hitam dan putih" dengan membandingkan panjang garis, maka kesimpulan logis adalah dunia nyata yang "kelabu" ini penuh dengan konformis tidak rasional. Memerlukan sedikit imajinasi untuk menyamakan garis Asch dengan alternatif keputusan manajemen. Sepertinya terdapat sedikit keraguan mengenai pentingnya alternatif keputusan manajemen. Selain itu, terdapat banyak dinamika psikologi lainnya. Misalnya, terdapat kecenderungan pembuat keputusan tetap pada alternatif keputusan yang buruk meskipun ada kemungkinan bahwa sesuatu dapat diubah. Staw dan Ross mengidentifikasi empat alasan utama mengapa fenomena ini terjadi. Fenomena ini disebut eskalasi komitmen, yang terjadi karena:

a. Karakteristik proyek. Hal ini mungkin alasan utama untuk keputusan eskalasi. Karakterist& tugas atau proyek seperti keuntungan atau investasi tertunda atau masalah temporer mungkin menyebabkan pengambil keputusan tetap atau meningkatkan komitmen pada tindakan yang salah.
b. Determinan psikologi. Jika keputusan menjadi buruk, manajer mempunyai kesalahan pemprosesan informasi (menggunakan faktor bias atau mengambil risiko lebih daripada pembenaran), karena pembuat keputusan melibatkan egonya, maka informasi negatif diabaikan dan perisai pertahanan pun dibangun.

c. Kekuatan sosial. Mungkin pengambil keputusan mendapat tekanan dari rekan kerja dan atau mereka perlu mempertahankan gengsi sehingga mereka terus atau mengeskalasi komitmen untuk tindakan yang salah.
d. Determinan organisasi. Bukan hanya karakteristik proyek yang mengalami eskalasi keputusan yang buruk-begitu juga kegagalan dalam komunikasi, disfungsi politik, dan bertahan pada perubahan.

4. Model Rasionalitas Terbatas dari Simon

Untuk mempresentasikan model rasionalitas ekonomi yang lebih realistis, Herbert Simon mengajukan Mode1 alternatif. Dia merasa bahwa perilaku pengambilan keputusan manajemen dapat dideskripsikan sebagai berikut:

a. Dalam memilih alternatif, manajer berusaha meminimalkan kepuasan, atau mencari sesuatu yang memuaskan atau "cukup bagus." Contoh kriteria kepuasan minimal adalah keuntungan yang memadai atau saham pasar dan harga yang adil.
b. Mereka menyadari bahwa dunia yang mereka rasakan merupakan model dunia nyata yang disederhanakan secara drastis. Mereka puas dengan penyederhanaan tersebut karena mereka yakin dunia nyata adalah kosong.
c. Karena mereka mengejar kepuasan minimal daripada yang maksimal, mereka dapat membuat pilihan tanpa menentukan semua kemungkinan alternatif perilaku dan tanpa memastikan bahwa ini sudah mencakup semua alternatif.
d. Karena mereka memperlakukan dunia itu kosong, mereka dapat membuat keputusan hanya dengan metode pengalaman atau trik perdagangan atau kekuatan kebiasaan. Teknik tersebut tidak menuntut kemustahilan dari kapasitas pemikiran mereka.

Dalam perbandingannya dengan model rasionalitas ekonomi, model Simon juga rasional dan maksimal, tetapi terbatas. Pembuat keputusan berakhir dengan kepuasan minimal karena mereka tidak mempunyai kemampuan untuk memaksimalkan. Kasus pemaksimalan perilaku dirangkum dengan menyatakan bahwa tujuannya adalah dinamis, bukan statis; informasi kurang sempurna; terdapat sasasan waktu dan biaya; tawaran altematif kurang disukai; dan efek kekuatan lingkungan tidak dapat diabaikan. Model Simon menyatakan keterbatasan ini. Asumsi model rasionalitas ekonomi tradisional dipandang tidak realistis. Tetapi dalam analisis akhir, terdapat perbedaan antara model rasionalitas ekonomi dan model Simon karena dalam beberapa situasi pendekatan minimalis meningkat, sementara dalam kondisi lain, minimalisasi dan maksimalisasi merupakan hal yang jauh berbeda.

Banyak variabel ekonomi, sosial, dan organisasi memengaruhi tingkat di mana minimalisasi kepzuasan menjadi maksimal. Contoh variabel ekonomimya adalah struktur pasar. Semakin kompetitif pasar, minimalisasi kepuasan semakin maksimal. Dalam pasar komoditi agrikultur, minimalisasi perlu berubah menjadi maksimalisasi. Pada umumnya, ekonom menyadari bahwa dalam lingkungan yang sepenuhnya kompetitif, maksimalisasi keuntungan membuat perusahaan dapat bertahan. Dengan demikian, pembuat keputusan harus memaksimalkan keputusan. Dalam pasar oligopolistik (misalnya, industri otomotif dan baja), minimalisasi berbeda dengan maksimalisasi. Perusahaan oligopolistik dapat bertahan dalam keuntungan atau saham pasar. Mereka tidak harus berjalan pada titik di mana biaya marjinal sama dengan pendapatan marjinal.. Dalam kenyataannya, mereka mungkin terhindar dari maksimalisasi.

5. Heulistik Penilaian dan Model Bias

Bazerman menyatakan bahwa model rasionalitas terbatas dari Simon dan konsep minimalisasi merupakan perluasan penting dari model rasionalitas ekonomi, tetapi model tersebut tidak mendiskripsikan bagaimana penilaian akan dibiaskan. Dengan demikian, lebih jauh mengenai model rasionalitas terbatas, pada bidang perilaku organisasi muncul model kognitif yang bias sistematis memengaruhi penilaian.

Heuristik penilaian dan model bias berasal dari Kahneman dan Tversky, ahli teori yang menyatakan bahwa pembuat keputusan mengandalkan heuristik (penyederhanaan strategi atau metode berdasarkan pengalaman). Bersama dengan Herbert Simon, seorang ahli teori keputusan perilaku, Daniel Kahneman (dan jika belum meninggal pada tahun 1996 juga bersama kolabornya Amos Tversky) memenangkan hadiah Nobel atas karyanya pada tahun 2002. Mereka menekankan bahwa pembuat keputusan mempertimbangkan keadilan, kejadian masa lalu, keenganan untuk rugi, dan bagaimana keputusan dibingkai, yang

dulunya diabaikan para ekonom. Sebagai contoh saat Kahneman dan Tversky secara hipotesis memutuskan langkah untuk menangani penyakit, banyak yang memilih langkah yang menyelamatkan 80 persen orang daripada langkah yang membunuh 20 persen. Heuristik penilai tersebut mengurangi permintaan kebutuhan informasi pembuat keputusan dan secara nyata membantu dengan cara berikut ini:

a. Merangkum pengalaman masa lalu dan memberikan metode yang mudah untuk mengevaluasi masa sekarang
b. Mengganti metode berdasarkan pengalaman atau "prosedur operasi standar" untuk mengumpulkan dan menghitung informasi yang lebih kompleks
c. Menyelamatkan aktivitas mental dan proses kogniti

Akan tetapi, meskipun heuristik kognitif menyederhanakan clan membantu pembuat keputusan dalam situasi tertentu penggunaannya dapat menyebabkan eror dan hasil bias secara sistematis. Tuga bias utama yang teridentifikasi membantu menjelaskan bagaimana penilaian tersebut menyimpng dari proses rasional. Pertanyaan berikut ini akan membantu memahami dan memberikan bias:

a. Apakah ada banyak kata dalam bahasa Inggris yang (a) dimulai dengan huruf r atau (b) mempunyai r sebagai huruf ketiga?
b. Suatu hari dalam rumah sakit metropolitan yang besar, tercatat 8 kelahiran menurut dan waktu kelahiran. Urutan kelahiran mana yang paling mungkin untuk melaporkan tersebut (B = anak laki-laki; G = anak perempuan)?
   a. BBBBBBBB b. BBBBGGGG c. BGBBGGGB
c. Seorang teknisi yang baru diterima di sebuah perusahaan komputer di area metropolitan Bostom mempunyai pengalaman empat tahun dan kualifikasi yang bagus. Saat diminta memperkirakan gaji awal untuk karyawan ini, asisten staf saya (yang sedikit mengenal profesi atau insdustri) menebak gaji tahunan $23,000. Berapa perkiraan Anda? $ _per tahun 33

E. Gaya Pengambilan Keputusan

Selain model rasionalitas keputusan, pendekatan lain untuk perilaku pengambilan keputusan berfokus pada gaya yang digunakan manajer dalam memilih alternatif. Misalnya, contoh tipologi gaya keputusan yang menggunakan manajer sebagai representatif mengidentifikasi: (1) Karismatik (antusias, menarik, banyak bicara, dominan): Richard Bronson dari Virgin Atlantic atau Herb Kelleher, pendiri Southwest Airlines; (2) Pemikir (kekuatan otak, pintar, logis, akademis): Michael Dell dari Dell Computer aim Bill Gates dari Microsoft; (3) Skeptis (banyak permintaan, mengganggu, tidak menyenangkan, suka melawan): Steve Case dari AOL-Time Warner atau Tom Siebel dari pengembang perangkat Siebel Systems; (4) Pengikut (tanggung jawab, berhati-hati, mengikuti tren, tawar-Menawar)Peter Coors dari Coors Brewery atau Carly Fiorina dari Hewlett Packard; dan (5) Pengendali (logis, tidak emosional, bijaksana, cermat, akurat, analitis): Mantan CEO Ford Jacques Nasser atau Martha Stewart dari Omnimedia) Gaya-gaya ini merefleksikan sejumlah dimensi psikologi termasuk bagaimana pembuat keputusan merasakan apa yang terjadi di sekitar mereka dan bagaimana mereka memproses informasi

1. Gaya Direktif

Pembuat keputusan gaya direktif mempunyai toleransi rendah pada ambiguitas, dan berorienytasi pada tugas dan masalah teknis. Pembuat keputusan ini cenderung lebih efisien, logis, pragmatis dan sistematis dalam memecahkan masalah. Pembuat keputusan direktif juga berfokus pada fakta dan menyelesaikan segala sesuatu dengan cepat. Mereka berorientasi pada tindakan, cenderung mempunyai fokus jangka pendek, suka menggunakan kekuasaan, ingin mengontrol, dan secan menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.

2. Gaya Analitik

Pembuat keputusan gaya analitik mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan tugas yang kuat serta orientasi teknis. Jenis ini suka menganalisis situasi; pada kenyataannya, mereka cenderung terlalu menganalisis sesuatu. Mereka mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternatif darpada pembuat keputusan direktif. Mereka juga memerlukan waktu lama untuk mengambil kepuputusan mereka merespons situasi baru atau tidak menentu dengan baik. Mereka juga cenderung mempunyai gaya kepemimpinan otokratis.

3. Gaya Konseptual

Pembuat keputusan gaya konseptual mempunyai toleransi tinggi untuk ambiguitas, orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial. Mereka berpandangan luas dalam memecahkan masalah dan suka mempertimbangkan banyak pilihan dan

kemungkinan masa mendatang. Pembuat keputusan ini membahas sesuatu dengan orang sebanyak mungkin untuk mendapat sejumlah informasi dan kemudian mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan. Pembuat keputusan konseptual juga berani mengambil risiko dan cenderung bagus dalam menemukan solusi yang kreatif atas masalah. Akan tetapi, pada saat bersamaan, mereka dapat membantu mengembangkan pendekatan idealistis dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

4. Gaya Perilaku

Pembuat keputusan gaya perilaku ditandai dengan toleransi ambiguitas yang rendah, orang yang kuat dan peduli lingkungan sosial. Pembuat keputusan cenderung bekerja dengan baik dengan orang lain dan menyukai situasi keterbukaan dalam pertukaran pendapat. Mereka cenderung menerima saran, sportif dan bersahabat, dan menyukai informasi verbal daripada tulisan. Mereka cenderung menghindari konflik dan sepenuhnya peduli dengan kebahagiaan orang lain. Akibatnya, pembuat keputusan mempunyai kesulitan untuk berkata 'tidak' kepada orang lain, dan mereka tidak membuat keputusan yang tegas, terutama saat hasil keputusan akan membuat orang sedih.

F. Implikasi Gaya Keputusan

Penelitian menunjukkan bahwa pembuat keputusan cenderung mempunyai lebih dari satu gaya dominan. Pada umumnya, manajer mengandalkan dua atau tiga gaya keputusan, dan hal ini akan bervariasi menurut pekerjaan, tingkat kerja, dan budaya. Gaya tersebut dapat digunakan untuk menentukan kekuatan dlan kelemahan pembuat keputusan. Misalnya, pembuat keputusan analitis membuat keputusan yang cepat, tetapi mereka juga cenderung otokrat dalam cara melakukan sesuatu. Sama halnya, pembuat keputusan konseptual bersifat inovatif dan berani mengambil risiko, tetapi mereka sering tidak tegas. Gaya ini membantu menjelaskan mengapa manajer yang berbeda membuat keputusan yang berbeda setelah mengevaluasi informasi yang sama. Secara keseluruhan, analisis gaya pembuat keputusan berguna dalam memberikan pemikiran mengenai bagaimana menghadapi berbagai gaya pengambilan keputusan.

G. Teknik Pengambilan Keputusan

1. Teknik Partisipatif

Kebanyakan teknik berorientasi pada perilaku, setidaknya secara tradisional, masuk dalam kategori partisipatif. Sebagai teknik pengamhilan keputusan, partisipatif mencakup individu atau kelompok aalam proses 46 la dapat dilakukan secara formal maupun informal, dan memerlukan keterlibatan intelektual, emosional, dan fisik. Sejumlah partisipasi dalam pengambilan keputusan berkisar dari tidak ada partisipasi pada satu sisi, di mana manajer membuat keputusan dan tidak meminta bantuan atau :de dari siapapun, sampai partisipasi penuh pada sisi lainnya, di mana setiap orang yang berhubungan Jan terpengaruh oleh keputusan, sepenuhnya terlibat. Dalam praktiknya, tingkat partisipasi ditentukan, oleh faktor pengalaman individu atau kelompok dan sifat tugas. Semakin banyak pengalaman, semakin terbuka, serta semakin tidak terstrukturnya tugas, partisipasi di dalamnya pun semakin banyak

Partisipasi semakin diminati dalam organisasi saat ini,. Teknik partisipasi telah dibicarakan sejak awal gerakan hubungan manusia. Dan sekarang, karena tekanan kompetisi, eliminasi hubungan, herarki bawahan-atasan, dan munculnya tim, struktur horisontal, dan teknologi informasi terbatas, maka organisasi, tim, dan manajer individu secara efektif menggunakan teknik tersebut: misalnya, melalui penggunaan teknologi informasi, insinyur Raython di Dallas dihadapkan dengan keputusan teknis. Setelah mencari masalah yang sesuai dengan proyek perpustakaan online, insinyur tersebut mengirim e-mail ke koleganya yang berkantor di West Coast yang mencoba menjawab pertanyaan yang sama dan mereka bersama-sama memecahkan masalah tersebut.

Teknik partisipasi diterapkan secara informal pada individu atau tim atau secara formal pada .program. Teknik partisipasi individu adalah di mana karyawan memengaruhi pengambilan keputusan manajer. Partisipasi kelompok menggunakan teknik konsultasi dan demokrasi. Manajer meminta dan menerima keterlibatan karyawan dalam partisipasi konsultasi, tetapi manajer mempertahankan hak untuk membuat keputusan. Dalam bentuk demokrasi, terjadi partisipasi total, dan kelompok, bukan per individu, membuat keputusan akhir dengan konsensus atau suara terbanyak.

Terdapat banyak atribut positif clan negatif dari pengambilan keputusan partisipasi. Menyeimbangkan atribut tersebut dalam mengevaluasi keefektifan pengambilan keputusan partisipasi

merupakan hal yang sulit karena keterlibatan faktor-taktor seperti gaya kepemimpinan atau kepribadian. Faktor situasional, lingkungan, dan kontekstual serta ideology. Meskipun terdapat juga dukungan penelitian umum, bentuk teknik partisipasi yang berbeda mempunyai hasil yang berbeda. Misalnya, partisipasi informal mempunyai efek positif pada produktivitas dan kepuasan karyawan; partisipasi representasi mempunyai dampak positif pada kepuasan, tetapi tidak pada produktivitas; dan partisipasi jangka pendek tidak efektif pada kedua criteria.

Persoalanya adalah kecenderungan terhadap pseudo-partisipasi (partisipasi palsu). Banyak manajer meminta partisipasi, tetapi saat bawahan menanggapinya dengan memberi saran atau coba memberi masukan pada sebuah keputusan, mereka diabaikan dan tidak pernah menerima umpan balik apa pun. Dalam beberapa kasus, manajer mencoba membuat orang terlibat dalam tugas, tetapi tidak dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat menyebabkan bumerang pada kepuasan karyawan. Jika manajer menginginkan partisipasi karyawannya, tetapi tidak pernah melibatkan mereka secara intelektual atau emosional serta tidak pernah menggunakan saran mereka, maka hasilnya negatif. Partisipasi juga menghabiskan waktu dan mempunyai beberapa kerugian umum seperti pelemparan tanggung jawab. Akan tetapi, dari sudut pandang perilaku, keuntungan pengambilan keputusan partisipasi lebih banyak daripada kerugiannya. Mungkin keuntungan terbesarnya adalah teknik partisipasi pengambilan keputusan menyatakan bahwa setiap orang dapat membuat kontribusi signifikan terhadap pencapaian sasaran organisasi.

2. Teknik Keputusan Kelompok

Sejauh ini, kemajuan yang terjadi dalam pengambilan keputusan selama beberapa tahun belakan ini dikarenakan teknologi informasi. Sistem informasi manajemen (SIM), sistem pendukung keputusan (DSS) terkomputerisasi, data *warehousing* dan *mining*, dan sistem canggih dan para ahli semakin ban} digunakan untuk membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik. Pendekatan berdasarkan informasi mempunyai dampak dan kesuksesan besar. Akan tetapi terdapat beberapa kesimpulan penelitian terbaru yang mengindikasikan bahwa teknologi informasi seperti DSS mungkin bukan solusi akhir untuk pengambilan keputusan yang efektif. Misalnya, suatu studi menemukan bahwa lebih banyak informasi disediakan dan dipertukarkan oleh kelompok den menggunakan DSS, tetapi saat dibandingkan dengan kelompok tanpa DSS, tidak ada keputusan lebih baik yang dihasilkan. Studi lain, meskipun DSS mengembangkan organisasi dalam proses pengambilan keputusan, tetapi DSS juga menghasilkan diskusi yang kurang kritis dan mendalam, akan tetapi, manajemen pengetahuan sekarang sedang mengembangkan proses informasi nyata tidak nyata yang lebih efektif dan peralatan teknologi sehari-hari (e-mail, pengolah kata, spreadsheet, desktop, alat presentasi terkomputerisasi/PowerPoint, dan program database) menjadi nomor dua. Kunci untuk pembuat keputusan yang efektif adalah bukan menjadi seorang ahli teknologi informasi, tetapi menjadi pembuat keputusan yang dapat menggunakan teknologi informasi efisien dan efektif untuk mengambil keputusan yang lebih baik.

Selain dampak teknologi informasi yang semakin maju dalam pengambilan keputusan, terdapat kebutuhan penting untuk teknik pengambilan keputusan yang berorientasi perilaku. Sayangnya, hanya teknik perilaku partisipasi yang dibahas sejauh ini yang tersedia untuk manajer. Tidak banyak usaha untuk mengembangkan teknik yang membantu membuat keputusan pemecahan masalah yang lebih kreatif. Seperti diakui manajemen pengetahuan, keputusan kreatiflah yang merupakan tantangan utama yang dihadapi manajemen modern.

Kreativitas pengambilan keputusan dapat diterapkan pada individu atau kelompok karena pengambilan keputusan individu membantu pengambilan keputusan dalam organisasi saat ini, maka pemahaman dinamika kelompok dan tim, menjadi relevan dengan pengambilan keputusan, sebagai contoh, pembahasan masalah dan fenomena kesesuaian nilai dan etika kelompok seperti perubahan risiko (bahwa kelompok mungkin membuat keputusan lebih berisiko daripada anggota individu) membantu seseorang memahami kompleksitas pengambilan keputusan kelompok dengan lebih baik. Kenyataannya, belakangan ini sejumlah skema keputusan sosial muncul dari penelitian psikologi sosial. Skema tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Skema kemenangan mayoritas.

Skema yang lazim digunakan kelompok sampai kepada keputusan yang didukung

oleh mayoritas. Skema ini muncul untuk memandu pengambilan keputusan saat tidak ada keputusan yang benar secara objektif. Contohnya adalah model mobil apa yang dibuat saat berbagai model populer belum diuji dalam "pengadilan" pendapat publik.

b. Skema kemenangan sebenarnya.

Saat semakin banyak informasi diberikan dan pendapat dibahas dalam skema ini, kelompok menyadari bahwa ada satu pendekatan yang benar secara objektif. Misalnya, kelompok memutuskan apakah penggunaan nilai tes untuk menyeleksi karyawan akan berguna dan apakah informasi nilai tersebut mampu memprediksi kinerja.

c. Skema mayoritas dua per tiga.

Skema ini sering digunakan juri yang cenderung menghukum terdakwa saat dua per tiga juri menyetujui.

d. Aturan perubahan pertama.

Skema ini, kelompok cenderung menggunakan keputusan yang mencerminkan perubahan pertama dalam pendapat yang diekspresikan anggota kelompok. Jika kelompok produsen mobil terbagi dalam kelompok memproduksi mobil touring atau tidak, maka kelompok cenderung melakukan ide awal setelah salah satu kelompok yang awalnya menolak ide tersebut menyetujui perubahan. Jika juri mengalami jalan buntu, anggota akhirnya mengikuti ketua juri untuk mengubah posisi.

Selain skema tersebut, terdapat juga fenomena lain seperti kecenderungan status quo (saat individu atau kelompok dihadapkan dengan keputusan, mereka menolak perubahan dan cenderung bertahan dengan tujuan atau rencana yang ada) yang memengaruhi pengambilan keputusan kelompok.

Saran seperti berikut ini dapat digunakan untuk membantu mengurangi dan melawan kekuasaan status quo dan dengan demikian keputusan kelompok menjadi lebih efektif. Saran tersebut sebagai berikut:

a. Saat segalanya berjalan dengan baik, pembuat keputusan sebaiknya tetap mewaspadai dan meninjau kemungkinan alternatif.
b. Sungguh baik jika memiliki kelompok terpisah yang mengawasi lingkungan, mengembangkan teknologi baru, dan menghasilkan ide baru.
c. Untuk mengurangi kecenderungan mengabaikan informasi negatif jangka panjang, manajer sebaiknya mengumpulkan skenario kasus yang buruk dan prediksi yang mencakup biaya jangka panjang.
d. Membuat checkpoint dan batasan untuk semua rencana.
e. Ketika batasan sudah dilewati, perlu mempunyai tinjauan rencana lain yang independen atau terpisah.
f. Nilailah orang berdasarkan cara mereka mengambil keputusan, bukan hanya pada keputusannya, terutama ketika hasil di luar kontrol.
g. Menekankan kualitas proses pengambilan keputusan tidak berarti sebaiknya manajer tidak menampilkan konsistensi keberhasilan saat keadaan belum menunjukkan perubahan.
h. Organisasi dapat menetapkan tujuan, insentif, dan sistem pendukung yang mendorong eksperimen dan pengambilan risiko.

Selain panduan sederhana di atas, teknik keputusan kelompok seperti Delphi dan pengelompokan nominal juga dapat digunakan untuk membantu menghilangkan disfungsi kelompok dan membantu membuat keputusan yang lebih efektif.

3. Teknik Delphi

Meskipun Delphi pertama kali dikembangkan bertahun-tahun yang lalu di perusahaan Rand Corporation, tetapi teknik tersebut baru dipopulerkan belakangan ini sebagai teknik pengambilan keputusan kelompok untuk prediksi jangka panjang. Saat ini, berbagai organisasi bisnis, pendidikan, pemerintahan, kesehatan, dan militer menggunakan Delphi. Tidak ada teknik keputusan yang dapat memprediksi masa depan sepenuhnya, tetapi teknik Delphi sepertinya sebaik bola kristal dalam meramal.

Teknik ini, yang dinamakan seperti ramalan di Delphi pada masa Yunani kuno, mempunyai ebberapa variasi, tetapi umumnya bekerja sebagai berikut:

a. Sebuah kelompok (biasanya terdiri dari para ahli, tetapi dalam kasus ini bukan para ahli pun mungkin sengaja menggunakannya) dibentuk, tetapi anggota tidak berinteraksi langsung (tatap muka) satu sama lain. Dengan demikian, biaya pengeluaran untuk mempertemukan kelompok dapat dikurangi.
b. Setiap anggota diminta membuat prediksi atau input tanpa mencantumkan nama untuk keputusan kelompok.
c. Setiap anggota k'emudian menerima umpan balik gabungan dari orang lain. Dalam beberapa variasi, alasan dkcantumkan (tanpa nama), tetapi kebanyakan hanya data dan daftar gabungan yang digunakan.
d. Pada umpan balik, dilakukan babak lain dari input anonim. Pengulangan terjadi pada sejumlah waktu yang telah ditetapkan atau sampai umpan balik gabungan tetap sama, yang berarti setiap orang masuk dalarn posisinya.

Kunci utama keberhasilan teknik ini adalah anonimitasnya. Meneruskan respons anggota kelompok Delphi yang tanpa nama menghapus masalah "menjaga gengsi" dan mendorong para ahli untuk lebih fleksibel dan diuntungkan dari penilaian orang lain.

Pra ahli mungkin lebih memerhatikan pembelaan posisi mereka daam teknik pengambilan keputusan kelompok yang berinteraksi secara tradisional dari ada membuat keputusan yang baik.

Banyak organisasi membuktikan diri sukses dengan teknik Delphi. Weyerhaeuser, perusahaan suplai bangunan, menggunakan teknik tersebut untuk memprediksi apa yang akan terjadi pada bisnis konstruksi, dan G1axoSmithKline, manufaktur obat, menggunakan teknik tersebut untuk mempelajari ketidakpastian obat. TRW, perusahaan berorientasi teknologi yang sangat beragam, mempunyai 14 panel Delphi, masing-masing 17 anggota. Panel menyarankan produk dan layanan yang mempunyai potensi pemasaran dan memprediksi perkembangan teknologi dan peristiwa politik, ekonomi, sosial, Jan budaya yang signifikan. Selain aplikasi bisnis, teknik berhasil digunakan pada berbagai masalah dalarn pemerintahan, pendidikan, kesehatan, dan militer. Dengan kata lain, Delphi dapat diterapkan pada berbagai perencanaan program dan masalah keputusan dalarn berbagai organisasi.

Kritik utama terhadap teknik Delphi berpusat pada konsumsi waktu, biaya, clan efek papan Ouija. iietiga kritik tersebut mengimplikasikan bahwa Delphi tidak memiliki basis atau dukungan ilmiah. Unuk menghadapi kritik tersebut, Rand berusaha menvalidasi Delphi melalui eksperimen terkontrol. Peusahaan mengatur panel non-ahli yang menggunakan teknik Delphi untuk menjawab pertanyaan, "Berapa banyak suara untuk Lincoln ketika dia pertama kali menjadi presiden?" dan "Berapa harga rata-rata yang diterima petani untuk apel pada tahun 1940?" Pertanyaan khusus ini digunakan karena rata-rata orang tidak tahu jawaban yang tepat, tetapi mengetahui subjeknya. Hasil studi menunjukkan bahwa perkiraan awal oleh panel non-ahli hampir benar, tetapi dengan teknik umpan balik anonim. Delphi, perkiraan akan lebih mendekati.

4. Teknik Kelompok Nominal

Berhubungan dekat dengan Delphi adalah pendekatan kelompok nominal untuk pengambilan keputusan kelompok. Kelompok nominal telah digunakan oleh ahli psikologi sosial dalam penelitian mereka selama bertahun-tahun. Kelompok nominal hanyalah "kelompok di atas kertas". Ini hanya nama kelompok karena tidak ada interaksi verbal antaranggota. Dalam penelitian dinamika kelompok, ahli psikologi sosial akan mengadu kelompok yang berinteraksi dengan kelompok nominal (sebuah kelompok individu yang dikumpulkan bersama-sama, tetapi tidak berinteraksi secara verbal). Dalam konteks jumlah ide, keunikan ide, dan kualitas ide, penelitian menemukan bahwa kelompok nominal lebih unggul dibanding kelompok riil. Kesimpulan umum adalah kelompok yang berinteraksi mempunyai disfungsi tertentu yang menghalangi kreativitas. Sebagai contoh, sebuah studi menemukan bahwa kinerja peserta dalam kelompok interaktif lebih serupa dan lebih sesuai daripada kinerja kelompok nominal." Akan tetapi, kompleksitas bertambah ketika sebuah studi terbaru menemukan bahwa (1) kelompok interaktif lebih memerhatikan input anggota berkinerja paling tinggi dan (2) kelompok interaktif mempunyai kinerja pada tingkat terbaik dari sejumlah individu yang sama.18 Tetapi, kecuali untuk mendapatkan ide, efek anggota kelompok yang berinteraksi'diketahui memiliki efek positif yang lebih signifikan pada sejumlah variabel. Jenis efek selanjutnya dibahas pada Bab 14, mengenai dinamika dan tim.

Saat pendekatan kelompok nominal murni dikembangkan menjadi teknik khusus untuk pengambilan keputusan dalam organisasi, pendekatan ini dinamakan nominal group technique (NGT) dan terdiri dari langkah berikut ini:

a. Pembangkitan ide yang tidak terucapkan melalui tulisan
b. Umpan balik round-robin dari anggota kelompok, yang mencatat setiap ide dalam frasa pendek pada *flip chart* atau papan tulis
c. Pembahasan setiap ide yang tercatat untuk klarifikasi dan evaluasi
d. Voting individu mengenai ide prioritas, dengan keputusan kelompok diambil secara matematis menurut rating"

Perbedaan antara pendekatan tersebut dan metode Delphi adalah anggota NGT biasanya diperkenalkan satu sama lain, mempunyai kontak langsung, dan berkomunikasi secara langsung dalam langkah ketiga.

Meskipun diperlukan lebih banyak penelitian, terdapat beberapa bukti bahwa kelompok NGT muncul dengan lebih banyak ide daripada kelompok yang berinteraksi secara tradisional dan melakukan dengan lebih baik, atau sedikit lebih baik, daripada kelompok yang menggunakan Delphi. Sebuah studi menemukan bahwa kelompok NGT mencapai kinerja pada tingkat akurasi yang sama dengan anggota yang paling pandai, akan tetapi, studi lain menemukan bahwa

kelompok NGT tidak memiliki kinerja, kelompok pesertanya secara pervasif juga menyadari permasalahan kelompok dan saat di mana tidak ada orang dominan yang menghalangi orang lain untuk mengomunikasikan ide. Sebuah studi menemukan bahwa individu yang bekerja sendiri dan kemudian masuk dalam kelompok nominal menjadi superior, tetapi untuk pembangkitan ide melalui komputer, kelompok yang utuh (seperti kelompok kerja reguler) menghasilkan lebih banyak ide (dengan kualitas tinggi) daripada orang yang bekerja dalam subkelompok atau individu dalam kelompok nominal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pengambilan keputusan adalah tindakan pemilihan alternatif. Hal ini berkaian dengan fungsi manajemen. Menurut Herbert A. Simon, ahli teori kepufusan dan organisasi mengonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses, pengambilan keputusan: (l) Aktivitas inteligens, (2) Aktivitas desain, (3) Aktivitas memilih. Tahap ketiga dan terakhir ini merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia. Sedangkan Mintzberg a koleganya mengemukakan tentang langkah-langkah pengambilan keputusan, yaitu: (1) Tahap identifikasi (2) Tahap pengembangan, *dan (*3) Tahap seleksi.

Perilaku pengambilan keputusan berkaitan dengan ahli teori perilaku organisasi. Bidang perilaku pengambilan keputusn dikembangkan di luar jalur teori dan penelitian perilaku organisasi oleh psikolog kognitif dan ahli teori keputusan dalam ilmu ekonomi dan informasi, akan tetapi, barubaru ini muncul kembali minat mengenai perilaku pengambilan keputusan, dan kembali ke jalur bidang perilaku organisasi. Keputuasan dalam perilaku organisasi menunjukkan rasional. Rasionalisasi yang paling sering digunakan dalam pengambilan keputusan adalah bahwa hal tersebut merupakan rencana tujuan. Jika sebuah rencana dipilih untuk mencapai tujuan yang diinginkan, maka keputusan dikatakan rasional, tetapi terdapat banyak komplikasi untuk tes rasionalitas yang sederhana. Salah satu cara untuk mengklarifikasi rasionalitas rencana-tujuan adalah menggunakan keteraagan tambahan yang tepat dan berkualitas pada berbagai jenis rasionalitas.

Model Perilaku Pengambilan Keputusan, antara lain: (1) Model Rasionalitas Ekonomi, (2) Teknik Rasional Modern: ABC, EVA, dan MVA, (3) Model Sosial, (4) Model Rasionalitas Terbatas dari Simon, dan (5) Heulistik Penilaian dan Model Bias.

Gaya Pengambilan Keputusan, antara lain: (1) Gaya Direktif, (2) Gaya Analitik, (3) Gaya Konseptual (4) Gaya Perilaku. Gaya tersebut dapat digunakan untuk menentukan kekuatan dlan kelemahan pembuat keputusan. Gaya tersebut membantu menjelaskan mengapa manajer yang berbeda membuat keputusan yang berbeda setelah mengevaluasi informasi yang sama. Ada beberapa teknik pengambilan keputusan, antara lain: (1) Teknik Partisipatif, (2) Teknik Keputusan Kelompok, (3) Teknik Delphi dan (4) Teknik Kelompok Nominal

Saran

Hendaknya pembaca jika menjadi seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat mengambil keputusan yang tepat dan menerapkan gaya kepmimpinan sesuai dengan situasi dengan berbagai pertimbangan yang telah diperhutungkan secara matang.

DAFTAR PUSTAKA

Ardana, Komang, dkk. 2008. *Perilaku Keorganisasian.* Yogyakarta: Graha Ilmu

Luthns, Fred. 2005, *Perilaku Organisasi.* Penerjemah Andhika Yuwono, Yogyakarta: Andi)

Fred Luthns, 2005, *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Andhika Yuwono, Yogyakarta: Andi

Handoko, T. Hani. Manajemen, Edisi Kedua. BPFE: Yogyakarta. 2000.

Robbins. Stepen P. 2003. *Manajemen.* Edisi Bahasa Indonesia. Jakarat : PT Indeks

Usmara. 2005 *Handbook of Organizations, Kajian dan Teori Organisasi*. Yogyakarta. Penerbit : Amara Books