

Sesi 11

Proses Komunikasi dan Proses Pengambilan Keputusan

Bentuk dan Proses Komunikasi

Bentuk Komunikasi Berdasar Struktur Organisasi

1. Superior - subordinate communication

Disebut juga downward communication yaitu komunikatornya adalah atasan dan komunikasinya adalah bawahannya. Katz & Kahn menyebutkan 5 bentuk komunikasi downward, yaitu:

- a. Memberi tugas rinci - job instruction
- b. Memberi informasi tentang prosedur organisasi dan latihan-latihan.
- c. Memberi informasi tentang rationale of the job yaitu alasan mengapa tugas tersebut harus dilakukan
- d. Memberi tahu tentang kinerja anak buah
- e. Memberi informasi tentang ideologi organisasi (visi, misi) untuk memudahkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Media yang digunakan adalah media tulis, media lisan, interaktif.

2. Subordinate - initiated communication

Disebut juga dengan upward communication yaitu komunikasi yang terjadi dari bawahan ke atasannya. Adapun bentuknya adalah:

- a. Informasi pribadi tentang gagasan, sikap, penampilan kerja.
- b. Informasi feedback tentang performance teknis, beberapa informasi penting lainnya.

3. Interactive communication

Komunikasi yang terjadi pada karyawan yang selevel. Bentuknya adalah

- a. Task coordination
- b. Problem solving
- c. Information sharing
- d. Conflict Resolution

Beberapa faktor pada struktur organisasi yang berpengaruh pada pola komunikasi antara lain

- a. ukuran
- b. sentralisasi - desentralisasi
- c. degrees of uncertainty

Setelah mengetahui bentuk komunikasi, proses komunikasi dalam pengambilan keputusan di organisasi merupakan aspek penting yang memungkinkan aliran informasi yang tepat dan relevan antara berbagai level dan unit organisasi. Komunikasi yang efektif berkontribusi pada keberhasilan pengambilan keputusan dengan menghubungkan pemangku kepentingan, memfasilitasi pemahaman yang lebih baik, dan mengurangi risiko kesalahan atau kebingungan (Daft, 2018).

Proses ini melibatkan langkah-langkah berikut:

1. Pengumpulan Informasi: Komunikasi dimulai dengan pengumpulan informasi yang diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan. Informasi ini dapat berasal dari berbagai sumber, seperti data internal, riset pasar, atau laporan kinerja.
2. Pengiriman Informasi: Informasi yang relevan kemudian dikirimkan kepada pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Komunikasi dapat berlangsung dalam berbagai bentuk, termasuk rapat, laporan tertulis, atau presentasi.

3. **Pemahaman dan Analisis:** Penerima informasi menguraikan dan menganalisis data yang diberikan. Proses ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang situasi atau masalah yang dihadapi, serta identifikasi opsi-opsi yang mungkin.

4. **Diskusi dan Kolaborasi:** Pemangku kepentingan berinteraksi untuk mendiskusikan informasi dan opsi-opsi yang ada. Diskusi ini memfasilitasi kolaborasi antara berbagai pihak yang berkontribusi pada pengambilan keputusan.

5. **Evaluasi dan Pemilihan:** Setelah berdiskusi, pemangku kepentingan mengevaluasi opsi-opsi yang ada dan memilih tindakan yang dianggap paling tepat berdasarkan informasi yang diberikan.

6. **Implementasi:** Keputusan yang diambil diimplementasikan dalam tindakan nyata. Komunikasi terus berperan penting dalam menyampaikan panduan, instruksi, dan pemantauan pelaksanaan.

7. **Evaluasi Hasil:** Setelah tindakan diambil, hasilnya dievaluasi untuk menilai efektivitas keputusan yang telah diambil. Hasil evaluasi ini kemudian dapat menjadi masukan bagi pengambilan keputusan di masa depan.

Proses komunikasi dalam pengambilan keputusan memungkinkan penggalian informasi yang komprehensif, paham bersama, kolaborasi, dan evaluasi yang sistematis. Komunikasi yang efektif di dalam organisasi memfasilitasi aliran informasi yang akurat dan membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat dan terinformasi.

Pengambilan Keputusan

Setiap organisasi akan menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan internal yang kompleks dan cepat berubah sehingga organisasi harus mengambil banyak keputusan yang cepat dan tepat agar aktivitas organisasi dapat berjalan lancar. Keputusan merupakan sesuatu yang ditetapkan berdasarkan faktor pertimbangan, pemikiran, dan penelitian yang menjadi pedoman untuk tindakan selanjutnya. Tidak ada fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, atau pengontrolan yang dapat dilakukan tanpa pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dalam organisasi terjadi di semua tingkatan namun merupakan peran sentral dari pemimpin karena setiap keputusan yang dihasilkan akan bersifat penting, jangka panjang, berisiko, dan mempengaruhi organisasi serta lingkungan organisasi. Pengambilan keputusan yang baik sangat vital karena keputusan menentukan bagaimana organisasi menyelesaikan masalah, mengalokasikan sumber daya dan mencapai tujuan. Hal ini berarti anggota organisasi terutama pemimpin harus memiliki keterampilan dan pengetahuan terhadap pengambilan keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan sering terjadi bias, suatu kecenderungan preferensi kepada hasil tertentu, sehingga tidak netral dan tidak objektif. Hal ini dapat terjadi karena lingkungan yang terus berubah, ketidakpastian informasi, risiko, ataupun konflik yang bertentangan dengan pengambilan keputusan.

Definisi

Pengambilan keputusan adalah suatu proses yang menghasilkan satu pilihan dari beberapa pilihan alternatif. Menurut Schermerhorn dkk (2012), pengambilan keputusan adalah proses memilih tindakan dalam menghadapi suatu masalah atau peluang. Hasil keputusan dapat berupa tindakan yang berasal dari adanya masalah, alternatif penyelesaian masalah, dan berpengaruh terhadap organisasi. Kualitas keputusan tergantung pada pengetahuan, pengalaman, persepsi dan situasi pengambil keputusan yang didukung dengan adanya informasi yang lengkap dan komunikasi yang berkualitas. Dalam penelitian oleh Negulescu dan Doval (2014), ditemukan bahwa sebagian besar manajer yang diwawancarai

menggunakan alternatif dengan kemungkinan hasil terkait ketika mengambil keputusan dan bahkan jika mereka tidak memiliki cukup informasi, mereka memilih alternatif terbaik berdasarkan penilaian risiko dan hasil yang efektif.

Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah dimana terdapat perbedaan antara keadaan saat ini dengan keadaan yang diinginkan sehingga dibutuhkan pertimbangan beberapa tindakan alternatif. Faktor utama untuk pengambilan keputusan yang baik adalah yang menggunakan pemikiran dan perasaan dalam setiap keputusan. Pengambilan keputusan paling etis didasarkan pada proses kognitif tingkat tinggi sedangkan perasaan (suasana hati dan emosi) memiliki efek penting pada pengambilan keputusan. Heidari dan Ebrahimi (2016), menemukan ada hubungan antara kemampuan kemampuan berpikir kritis dan keterampilan membuat keputusan melalui skor berpikir kritis dan skor pengambilan keputusan ($P < 0,05$).

Orang yang dalam suasana hati dan emosi positif akan membuat keputusan yang baik dan menemukan solusi baik untuk mengatasi masalah. Virlics (2014), menemukan bahwa suasana hati mempengaruhi pengambilan keputusan investasi, dan suasana hati yang positif dan negatif mungkin memiliki efek yang sama terhadap keputusan investasi sedangkan Hu dkk (2015), menemukan bahwa emosi memberi efek signifikan pada risiko pengambilan keputusan (umumnya, emosi positif menyebabkan peserta lebih rentan terhadap resiko daripada emosi negatif).

Bias dan Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan

Keputusan adalah hal yang harus dilakukan meskipun tidak semua keputusan dapat dihasilkan dengan baik. Untuk meminimalkan kesalahan keputusan, pemimpin mengandalkan pengalaman (intuisi), firasat, atau aturan praktis. Intuisi berkaitan dengan latar belakang pengalaman masa lalu, firasat tidak berkaitan dengan pengalaman tersebut, sedangkan aturan praktis merupakan pernyataan eksplisit yang membatasi apa yang dapat atau tidak dapat dilakukan.

Beberapa organisasi menggunakan program bantuan piranti lunak yaitu Decision Support System (DSS) seperti Microsoft Excel, Lotus 123, FoxPro visual, Analytical Hierarchy Process (AHP) dalam membantu pengambilan keputusan. Khodashahri dan Sarabi (2013), membandingkan sistem pendukung keputusan (Decision Support System-DSS) dan sistem pemrosesan informasi lainnya dalam penggunaan DSS untuk membantu keputusan semi terstruktur dan tunggal dan memiliki perubahan yang cepat serta kemudahan penggunaan dan akses informasi oleh manajer.

Adanya kompleksitas permasalahan dan keterbatasan kemampuan rasional menyebabkan beberapa pengambilan keputusan dilakukan dengan menggunakan pedoman umum dan sebagian informasi namun mengakibatkan adanya kemungkinan bias, kesalahan, dan ketidakakuratan keputusan. Terdapat beberapa bias umum dalam pengambilan keputusan.

Bias Pengambilan Keputusan (Robbins & Judge, 2013)

Bias	Deskripsi
Bias terlalu percaya diri (<i>Over confidence Bias</i>)	Kecenderungan terlalu percaya diri dalam menilai keputusan pribadi
Bias Jangkar (<i>Anchoring Bias</i>)	Kecenderungan untuk berpaku pada informasi awal dan tidak menyesuaikan pada informasi selanjutnya
Bias Konfirmasi (<i>Confirmation Bias</i>)	Kecenderungan untuk selektif terhadap informasi yang menguatkan pendapat lampau, dan memangkas informasi yang menentang

Bias Ketersediaan (<i>Availability Bias</i>)	Kecenderungan melandaskan keputusan pada informasi yang mudah didapat dan ditemui
Eskalasi Komitmen (<i>Escalation of Commitment</i>)	Kecenderungan individu semakin terpaku pada keputusan yang dibuat, bahkan setelah hal itu terbukti salah
Kesalahan acak (<i>Randomness Error</i>)	Kecenderungan untuk percaya bahwa seseorang dapat memprediksi hasil dari peristiwa-peristiwa yang tidak disengaja.
Aversi Resiko (<i>Risk Aversion</i>)	Kecenderungan untuk lebih memilih untuk memilih hasil yang pasti daripada hasil yang beresiko
Bias Peninjauan Masa Lampau (<i>Hindsight Bias</i>)	Kecenderungan untuk pura-pura yakin telah memprediksi hasil dari sebuah peristiwa secara akurat, setelah hasil tersebut benar-benar diketahui

Adanya kesalahan dalam pengambilan keputusan dapat berdampak negatif, merugikan organisasi bahkan fatal terutama keputusan yang dilakukan disaat kritis dan tergesa-gesa. Sebagai contoh proses rekrutmen. Penarikan (rekrutmen) karyawan merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan dengan mencari sumber daya manusia yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan tersebut. Kesalahan keputusan dapat berhubungan dengan tidak adanya deskripsi pekerjaan atau proses rekrutmen yang jelas sehingga membuang tenaga, waktu, dan uang untuk kandidat yang tidak cocok. Selain itu, terdapat beberapa faktor yang dapat mengakibatkan kegagalan keputusan, salah satunya kesalahan manusia. Shahriari dkk (2008), menemukan bahwa lima kesalahan manusia terjadi pada langkah evaluasi alternatif; ketidaktahuan atau kelalaian, terlalu percaya diri, meremehkan, bermoral, dan kegagalan untuk melihat yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan.

Proses dan Model Pengambilan Keputusan

Dalam keberlangsungan setiap kegiatan berorganisasi akan terdapat situasi dimana sebuah atau lebih pengambilan keputusan harus dilakukan. Pengambilan keputusan merupakan serangkaian proses pemilihan diantara berbagai alternatif yang dihasilkan. Robbins (2003), mengatakan bahwa pengambilan keputusan yang optimal adalah yang rasional yaitu membuat pilihan nilai yang konsisten dan maksimal dalam batasan yang ditentukan. Lebih lanjut, Robbins (2003), mengatakan bahwa pilihan tersebut dibuat dengan mengikuti model enam langkah yaitu : mendefinisikan masalah, mengidentifikasi kriteria keputusan, menimbang kriteria, menghasilkan alternatif, menilai semua alternatif pada masing-masing kriteria, dan menghitung keputusan optimal. Berikut ini merupakan penjabaran proses pengambilan keputusan :

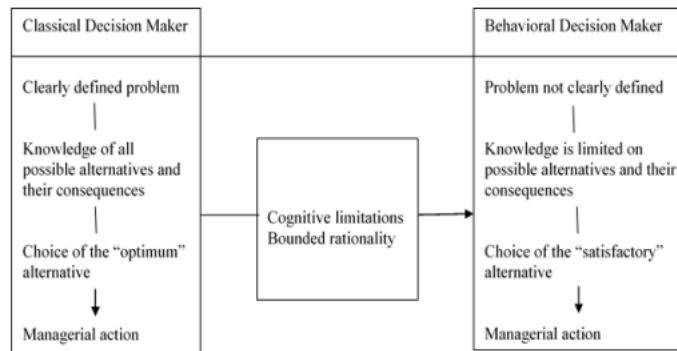
1. Mendefinisikan masalah. Model ini dimulai dengan menentukan masalahnya. Suatu masalah terjadi jika terdapat ketidaksesuaian antara keadaan yang ada dan keadaan yang diinginkan. Banyak keputusan yang buruk dapat ditelusuri kepada pembuat keputusan yang mengabaikan masalah atau salah menentukan masalah
2. Mengidentifikasi kriteria keputusan. Setelah pengambil keputusan menentukan masalah maka perlu untuk mengidentifikasi kriteria keputusan yang penting dalam memecahkan masalah. Pada tahap ini, pengambil keputusan menentukan apa yang relevan dalam

pengambilan keputusan. Langkah ini membawa kepentingan, nilai, dan preferensi personal pengambil keputusan kedalam proses. Mengidentifikasi kriteria adalah penting karena apa yang dipikirkan relevan oleh seseorang, mungkin tidak bagi orang lain. Juga perlu diingat bahwa faktor apa pun yang tidak diidentifikasi dalam langkah ini dianggap tidak relevan bagi pengambil keputusan

3. Menimbang kriteria. Kriteria yang diidentifikasi jarang semuanya sama pentingnya sehingga langkah ketiga mengharuskan pengambil keputusan untuk menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya agar diberikan prioritas yang benar dalam keputusan tersebut.
4. Menghasilkan alternatif. Langkah keempat mewajibkan pengambil keputusan untuk menghasilkan alternatif yang mungkin bisa berhasil dalam menyelesaikan masalah. Tidak ada upaya yang dilakukan dalam langkah ini untuk menilai alternatif, hanya untuk mencantumkannya.
5. Menilai semua alternatif pada masing-masing kriteria. Setelah alternatif telah dihasilkan, pengambil keputusan harus menganalisis dan mengevaluasi secara kritis masing-masing alternatif. Hal ini dilakukan dengan menilai setiap alternatif pada setiap kriteria.
6. Menghitung keputusan optimal. Langkah terakhir dalam model ini membutuhkan perhitungan keputusan yang optimal. Hal ini dilakukan dengan mengevaluasi setiap alternatif terhadap kriteria tertimbang dan memilih alternatif dengan skor total tertinggi.

Dikarenakan pengambilan keputusan adalah suatu proses maka dengan adanya model pengambilan keputusan akan membantu pengambil keputusan dalam mengambil keputusan yang cepat dan benar. Terdapat dua pendekatan alternatif pada pengambilan keputusan yaitu : klasik dan perilaku (Schermerhorn, 2012).

1. Model keputusan klasik memandang orang bertindak dalam dunia kepastian yang lengkap. Model keputusan perilaku menerima gagasan tentang rasionalitas terbatas (konsep keterbatasan seseorang dalam memproses informasi dan waktu yang dimiliki) dan menyarankan agar orang bertindak hanya dalam hal apa yang mereka rasakan tentang situasi tertentu. Secara singkat, pada model pengambilan keputusan klasik, pengambil keputusan bertindak pada lingkungan yang penuh kepastian dimana masalah terdefinisi dengan jelas, semua kemungkinan tindakan alternatif diketahui, dan konsekuensi jelas yang memungkinkan terjadinya keputusan optimal yang memberikan solusi terbaik untuk sebuah masalah.
2. Model pengambilan keputusan perilaku melihat pengambil keputusan hanya bertindak dalam hal apa yang mereka rasakan tentang situasi tertentu. Karena keterbatasan kognitif yang memperlambat kemampuan pemrosesan informasi sehingga bertindak pengambil keputusan dalam model perilaku cenderung memilih alternatif pertama yang tampak memuaskan mereka.



Gambar di atas menunjukkan, bahwa manajer bertindak rasional dalam lingkungan yang penuh dengan kepastian yaitu masalah terdefinisi jelas, semua kemungkinan alternatif tindakan diketahui, dan konsekuensi jelas. Hal ini memungkinkan adanya keputusan optimal yang memberikan solusi terbaik mutlak untuk suatu masalah. Model keputusan perilaku memandang pengambil keputusan bertindak hanya dalam hal yang mereka rasakan tentang situasi tertentu. Dikarenakan adanya batasan kognitif yang membatasi kemampuan pemrosesan informasi maka manajer bertindak dengan rasionalitas terbatas dimana hal-hal diinterpretasi dan dipahami sebagai persepsi dalam konteks situasi tertentu. Pengambil keputusan dalam model perilaku cenderung memilih alternatif pertama yang tampak memuaskan bagi mereka. Pengambilan keputusan juga dapat didasarkan atas intuisi atau perasaan yang dihasilkan dari serangkaian proses pengalaman namun memiliki sifat subjektif. Pengambilan keputusan secara intuisi terjadi karena terbatasnya informasi yang tersedia. Menurut Robbins (2003), pengambilan keputusan yang intuitif adalah proses tak sadar yang diciptakan dari dalam pengalaman yang tersaring. Hal ini berarti pengambilan keputusan berdasarkan rasional bersama melengkapi dengan intuitif namun aspek perasaan lebih dominan. Khatri dan Ng (2000), menemukan bahwa menemukan bahwa proses intuitif sering digunakan dalam pengambilan keputusan organisasi dimana penggunaan sintesis intuitif berhubungan positif dengan kinerja organisasi di lingkungan yang tidak stabil, namun secara negatif di lingkungan yang stabil.

Proses Evaluasi Hasil Karya

Proses evaluasi hasil karya dalam organisasi merupakan langkah penting untuk mengukur kinerja, efektivitas, dan dampak dari tindakan dan inisiatif yang telah dilakukan. Evaluasi ini membantu organisasi untuk memahami sejauh mana tujuan telah tercapai, mengidentifikasi peluang perbaikan, dan mengambil tindakan yang sesuai untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas (Robbins & Judge, 2019).

Proses evaluasi hasil karya dapat dijelaskan melalui langkah-langkah berikut:

1. Penetapan Tujuan dan Kriteria: Evaluasi dimulai dengan penetapan tujuan yang ingin dicapai dan kriteria yang akan digunakan untuk mengukur keberhasilan. Tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (Locke & Latham, 2002).
2. Pengumpulan Data: Data yang relevan dikumpulkan untuk menilai hasil karya atau prestasi. Data ini bisa berupa angka-angka kuantitatif, hasil survei, umpan balik dari pelanggan, atau penilaian kualitatif.

3. Analisis dan Interpretasi: Data yang terkumpul dianalisis dan diinterpretasi untuk memahami pencapaian terhadap tujuan dan kriteria yang telah ditetapkan. Analisis ini dapat mengungkapkan tren, pola, dan area yang perlu diperbaiki.
4. Perbandingan dengan Standar: Hasil karya dievaluasi dengan membandingkannya dengan standar atau benchmark yang telah ditetapkan. Perbandingan ini membantu mengidentifikasi sejauh mana hasil karya sesuai dengan harapan.
5. Identifikasi Peluang Perbaikan: Evaluasi juga membantu mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki atau dioptimalkan. Dengan menganalisis kelemahan dan kekuatan, organisasi dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan hasil karya di masa depan.
6. Pengambilan Keputusan: Berdasarkan hasil evaluasi, keputusan diambil mengenai langkah-langkah selanjutnya. Ini dapat mencakup perubahan dalam strategi, proses, atau sumber daya untuk meningkatkan kualitas hasil karya.
7. Umpan Balik dan Pelaporan: Hasil evaluasi disampaikan kepada individu atau tim yang terlibat dalam hasil karya. Umpan balik ini dapat membantu memahami kontribusi mereka dan memberikan arahan untuk perbaikan di masa mendatang.
8. Aksi Perbaikan: Langkah-langkah perbaikan dilakukan berdasarkan hasil evaluasi dan umpan balik. Tindakan ini mencakup perubahan proses, pelatihan, pengalokasian sumber daya, atau tindakan lainnya untuk meningkatkan hasil karya.
9. Siklus Evaluasi Berkelanjutan: Proses evaluasi hasil karya merupakan siklus berkelanjutan. Organisasi secara terus-menerus melakukan evaluasi dan perbaikan untuk memastikan pencapaian tujuan yang lebih baik.

Evaluasi hasil karya membantu organisasi untuk belajar dari pengalaman, mengidentifikasi peluang untuk inovasi, dan meningkatkan efektivitas operasional. Proses ini menjadi landasan bagi pengambilan keputusan yang lebih baik dan strategi berkelanjutan.