



MODUL PERKULIAHAN

PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

Pengantar

Fakultas
Ekonomi &
Bisnis

Program Studi
Manajemen

Tatap Muka

01

Kode MK
31053

Disusun Oleh
Tine Yulianti Spar., MM

Abstract

Pengambilan keputusan manajerial dibutuhkan dalam menghadapi tekanan dari dinamika organisasi yang membawa berbagai kompleksitas persoalan yang dihadapi oleh organisasi, sehingga diperlukan kompetensi dalam mengantisipasi tidak saja pada adanya kemampuan manajerial yang handal namun juga dibutuhkan intuisi yang tajam.

Kompetensi

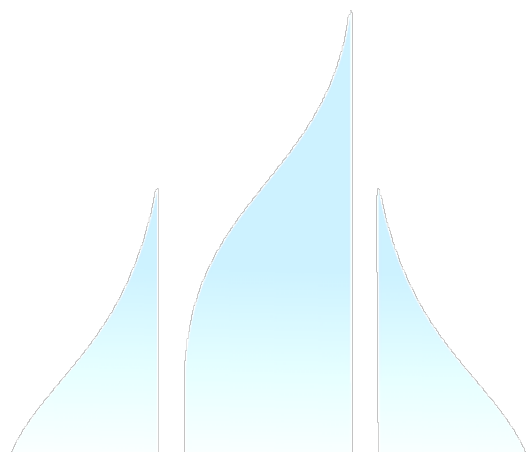
Mahasiswa mampu memahami kontrak perkuliahan dan berdiskusi tentang ruang lingkup mata kuliah Pengambilan Keputusan Manajerial, dan situasi-situasi saat pengambilan keputusan serta keterkaitannya dengan mata kuliah lain.

Tujuan Instruksional Khusus :

Mahasiswa mampu memahami kontrak perkuliahan dan berdiskusi tentang ruang lingkup mata kuliah Pengambilan Keputusan Manajerial, dan situasi-situasi saat pengambilan keputusan serta keterkaitannya dengan mata kuliah lain.

Materi Bahasan :

1. Penjelasan kontrak dan sistem perkuliahan.
 2. Gambaran umum mata kuliah Pengambilan Keputusan Manajerial.
 3. Situasi saat pengambilan keputusan.
 4. keterkaitannya dengan mata kuliah lain.
-



Mata kuliah Pengambilan Keputusan Manajerial (Kode 31053) bobot 3 SKS dilakukan dalam 14 kali perkuliahan, UTS pada pertemuan ke delapan dan UAS pada pertemuan ke 16. Rencana pembelajaran semester adalah sebagai berikut:

1. Kuliah I : Mahasiswa mampu memahami kontrak perkuliahan dan berdiskusi tentang ruang lingkup mata kuliah Pengambilan Keputusan Manajerial, dan situasi-situasi saat pengambilan keputusan serta keterkaitannya dengan mata kuliah lain.
2. Kuliah II : Mahasiswa mampu mengidentifikasi masalah dan memahami model-model pengambilan keputusan.
3. Kuliah III : Mahasiswa mampu mengambil keputusan dalam situasi pasti dan tidak pasti menggunakan pohon keputusan.
4. Kuliah IV : Mahasiswa mampu mengambil keputusan dalam situasi risiko.
5. Kuliah V : Mahasiswa mampu mengaplikasikan prinsip-prinsip keputusan dalam menghadapi lawan yang berhadapan.
6. Kuliah VI : Mahasiswa mampu menterjemahkan kendala-kendala dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan ke dalam persamaan linier dan membuat solusinya.
7. Kuliah VII : Mahasiswa mampu menghitung sensitivitas perubahan data biaya dan harga yang berdampak pada keputusan manajerial.
8. Kuliah VIII : UTS.
9. Kuliah IX : Mahasiswa mampu menentukan cara pengambilan keputusan dengan berbagai tujuan dan membuat keputusan dalam tim.
10. Kuliah X : Mahasiswa mampu membuat keputusan pada multidimensi dengan AHP.
11. Kuliah XI : Mahasiswa mampu memahami tentang pengambilan keputusan intuitif.
12. Kuliah XII : Mahasiswa mampu menentukan jumlah pelayanan dengan tujuan menciptakan kepuasan konsumen dengan metode antrian jalur tunggal dan jalur berganda.
13. Kuliah XIII : Mahasiswa mampu menentukan jumlah pelayanan dengan tujuan menciptakan kepuasan konsumen dengan metode antrian model waktu pelayanan konstan dan populasi terbatas.
14. Kuliah XIV : Mahasiswa mampu membuat keputusan frekwensi learning curve yang menciptakan efisiensi proses operasi pada bidang manufaktur dan jasa dengan pendekatan aritmatika dan logaritma.
15. Kuliah XV : Mahasiswa mampu membuat keputusan frekwensi learning curve yang menciptakan efisiensi proses operasi pada bidang manufaktur dan jasa dengan pendekatan koefisien kurva belajar dan implikasinya.
16. Kuliah XVI : UAS.

Komposisi nilai yang akan diperoleh mahasiswa pada akhir perkuliahan akan diukur berbasis pada kejujuran sebagai faktor penentu kelulusan, dan secara kuantitatif akan diukur dengan komposisi komponen nilai sebagai berikut:

1. Kehadiran : 10%
2. UTS : 30%
3. UAS : 30%
4. Tugas 30%



Setiap individu tentunya memiliki perilaku psikologi yang berbeda-beda dan menghadapi keterbatasan informasi yang mengakibatkan adanya perbedaan dalam melakukan suatu tindakan tertentu ataupun pengambilan keputusan terhadap suatu kejadian yang terjadi. Perilaku berfungsi dalam mempengaruhi cara untuk menyaring informasi yang diperoleh, mempengaruhi terhadap cara dalam menggunakan serta mengartikan informasi tersebut dalam mengambil keputusan.

Pengambilan Keputusan, merupakan suatu tindakan yang menentukan hasil dalam memecahkan masalah dengan memilih suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang ada melalui suatu proses mental dan berfikir logis dan juga mempertimbangkan semua pilihan alternatif yang ada yang mempunyai pengaruh negatif atau pun positif. Pengambilan keputusan mempunyai peranan penting dalam manajemen karena keputusan yang diambil oleh manajer merupakan keputusan akhir yang harus dilaksanakan dalam organisasi-nya atau bisnis yang dijalanannya. Keputusan manajer sangat penting karena menyangkut semua aspek. Kesalahan dalam mengambil keputusan bisa merugikan organisasi, mulai dari merusak nama baik organisasi atau perusahaan sampai pada kerugian uang. Maka oleh sebab itu manajer harus berhati – hati dalam mengambil keputusan.

Hal ini sejalan dengan teori *real life choice*, yang menyatakan dalam kehidupan sehari-hari manusia melakukan atau membuat pilihan – pilihan di antara sejumlah alternatif. Pilihan-pilihan tersebut biasanya berkaitan dengan alternatif dalam penyelesaian masalah yakni upaya untuk menutup terjadinya kesenjangan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan. Begitu pula dengan perusahaan. Perusahaan juga butuh mengambil keputusan-keputusan yang nantinya akan mempengaruhi perusahaan itu ke depannya. Dalam pengambilan keputusan, keputusan-keputusan tersebut harus dipikirkan secara matang terlebih dahulu agar tidak merugikan perusahaan tersebut dan pihak-pihak yang terkait. Pengambilan keputusan secara universal didefinisikan sebagai pemilihan diantara berbagai alternative yang ada.

Bagaimana Seseorang Mengambil Keputusan dalam Dilema Moral?

Penulis: Lutfy Mairizal Putra

<https://sains.kompas.com/read/2018/01/12/211200423/bagaimana-seseorang-mengambil-keputusan-dalam-dilema-moral->

KOMPAS.com – Saat seseorang mengambil sebuah keputusan, biasanya yang jadi pertimbangan adalah akibat yang akan ditimbulkan. Tak hanya itu, pertimbangan moral juga turut berperan. Pertimbangan moral merupakan keadaan yang sulit, bisa jadi setelah keputusan diambil muncul perdebatan dari banyak pihak. Misalnya, dalam situasi perang dengan tentara musuh yang terkenal kejam, sekelompok warga sipil bersembunyi agar tak terbunuh. Bayangkan di dalam ruangan ada seorang ibu membawa bayi yang sedang menangis. Di sini muncul dilema moral yang besar. Dia harus mendekap mulut sang anak dengan konsekuensi bayinya kehilangan nafas, atau membiarkan bayinya menangis dan semua orang yang tengah bersembunyi mati terbunuh. Jika menjadi ibu tersebut, apa yang akan Anda lakukan? Hal seperti itu sangat mungkin terjadi dalam kehidupan sehari-hari, dan hal inilah yang ingin diterjemahkan oleh para ilmuwan dari Universitas California, Los Angeles (UCLA). Mereka ingin mengetahui pilihan apa yang mungkin diambil dan bagaimana aktivitas yang terjadi pada otak.

Dr. Marco Iacoboni, seorang profesor psikiatri di UCLA bersama koleganya merekrut 19 orang dewasa, pria dan wanita berumur 18-35 tahun. Iacoboni tertarik untuk memahami cara kerja sel otak atau fungsi neuron cermin (neuron yang mencerminkan gerakan orang lain). "Kami memeriksa aktivitas otak, saat peserta menyaksikan jarum menembus tangan orang lain versus rangsangan serupa yang tak menyakitkan," tulis Iacoboni dan koleganya di jurnal *Frontiers in Integrative Neuroscience* seperti dilansir *Newsweek* pada Rabu (10/1/2018). Lebih dari sebulan, semua subyek penelitian dipanggil dan diberi sebuah kasus. Mereka harus memposisikan diri sebagai ibu yang membawa bayi di atas, kemudian memutuskan langkah apa yang akan diambil. Sebelumnya, peneliti memiliki hipotesis orang-orang yang merasa ngeri saat melihat tangan orang lain ditusuk jarum (dibuktikan dengan perubahan reaksi saraf), akan cenderung menolak bahaya. Mereka memilih membuat bayi berhenti menangis. Rupanya, hipotesis itu benar. Namun, Iacoboni dan timnya tidak menemukan hubungan antara aktivitas otak dan membahayakan seseorang di atas kepentingan publik. Justru sebaliknya, proses kognitif tentang keseluruhan aspek kesejahteraan berjalan dan tak melulu berfokus pada bahaya. "Temuan ini memberi kita gambaran ke dalam sifat dasar moralitas," kata Iacoboni. "Ini adalah pertanyaan mendasar untuk memahami diri kita sendiri, dan untuk memahami bagaimana otak membentuk sifat kita sendiri." Secara keseluruhan, temuan Iacoboni memperlihatkan bahwa manusia tak sekedar menimbang ketidaknyamanan, melainkan juga menimbang rasa sakit orang lain selama dilema moral.



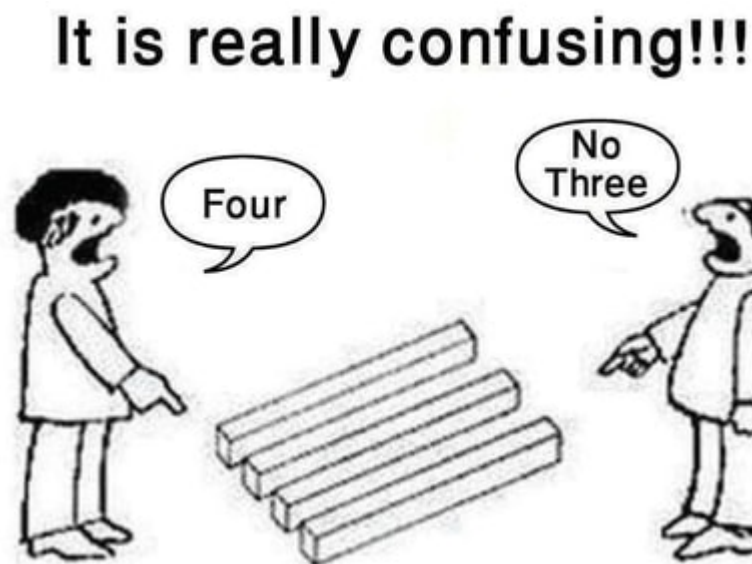
Proses konstruksi pengetahuan secara umum sama dengan proses kronologi pembentukan kreativitas. Perbedaan yang utama antara pengetahuan dan kreativitas adalah bahwa pengetahuan lebih berupa sesuatu yang abstrak dan teoretis saja, sedangkan kreativitas mencakup sesuatu yang lebih konkret dan berwujud nyata. Salah satunya adalah bahwa seorang ilmuwan dapat saja memiliki pengetahuan yang dalam mengenai suatu alat komunikasi, tetapi hanya ilmuwan yang berkepribadian tinggi saja yang mampu menciptakan suatu hal yang berguna bagi orang lain seperti *smartphone* dll. Ambil contoh saja kisah dari seorang Steve Job dan Bill Gates, merekalah orang berpengetahuan dan berkepribadian tinggi yang bergerak dalam bidang industri teknologi. Proses terbentuknya pengetahuan dan kreativitas itu terbagi menjadi tiga tahapan krusial, yaitu:

1. Penginderaan fisik adalah proses utama dan pertama sekaligus berfungsi untuk menangkap informasi dan sinyal rangsangan (stimulus) dari objek luar. Stimulus memiliki sifat yang berbeda-beda tergantung dari wujud benda yang dimiliki dan dipengaruhi oleh cahaya, warna, suhu, bau, suara, bentuk, sensitivitas, konektivitas, karakter dan daya tahan dari suatu objek. Stimulus yang berbeda-beda akan direspon secara beragam oleh alat indera karena sebagian besar proses seperti ini terlaksana secara otomatis (alam sadar). Semakin berkualitas suatu stimulus, dalam artian banyak melibatkan respon indera (penglihatan, penciuman, pendengaran, perasa) maka suatu pengetahuan akan semakin melekat lama pada otak seseorang.
2. Pengolahan atau disebut proses penampungan data adalah proses stimulus yang diterima indra ditanamkan dalam otak dalam bentuk data dan informasi. Semakin banyak data dan informasi yang terkumpul, skema yang terbentuk akan menjadi semakin lengkap dan akan berpengaruh terhadap hasil pengetahuan dan kreativitas yang akan terbentuk. Salah satu perspektif yang memengaruhi proses pengolahan data adalah imajinasi. Pengetahuan imajinatif dalam proses ini terwujud melalui dua hal yaitu pertama berupa kemampuan fantasi, yaitu kemampuan mereproduksi dan mengkreasi gambaran-gambaran tanpa bantuan suatu objek yang riil atau nyata, dan kedua sebagai kemampuan imajinasi, yaitu proses konstruksi suatu konfigurasi intelektual ilmu pengetahuan dan juga filsafat.

3. Penyimpulan merupakan proses terakhir dari tiga tahapan penting ini, yang memiliki pengertian keputusan yang diambil melalui metode berpikir induktif atau deduktif. Dalam hal ini, pertimbangan antara baik atau buruk, dan salah atau benar terhadap suatu objek itu sudah pada tahapan konfirmasi. Artinya, tahapan penggabungan pengetahuan dan kreativitas imajinasi sudah mencapai bentuk yang paling konkret dan yang terpenting sudah melalui proses asosiasi pengetahuan dan kreativitas.

Dengan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda dengan yang lain, disitulah kreativitas tercipta. Tidak hanya sebagai pembeda, kreativitas tersebut muncul juga sebagai tanda kinerja dari otak kita, yaitu otak kanan. Secara tidak langsung, kreativitas terbentuk dari pengalaman-pengalaman yang telah terjadi sebelumnya dan tersimpan di otak (skemata) dan itulah yang kita sebut sebagai pengetahuan. Kedua hal tersebut merupakan sesuatu yang sangat esensial terutama dalam menentukan sukses tidaknya seorang siswa dalam pembelajaran. Oleh karena itu, baik pengetahuan maupun kreativitas harus senantiasa dibentuk dan diasah setiap kali seseorang menghadapi masalah dalam memutuskan sesuatu.

Persoalan persepsional dan persoalan riil



Persepsi suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan di sekitar mereka. Namun, apa yang kita rasakan dapat secara substansial berbeda dari realitas objektif. contohnya, semua karyawan dalam sebuah perusahaan menganggap sebagai tempat yang kondisinya bagus untuk bekerja, tugas pekerjaan yang menarik, upah yang baik, manajemen memiliki pengertian dan bertanggung jawab. Banyak faktor yang mempengaruhi persepsi dalam pengambilan keputusan, yaitu:

1. Faktor situasi: waktu, lingkungan kerja, lingkungan social
2. Faktor target: hal hal baru (Novelty), pergerakan, ukuran, suara, latar belakang, persamaan, kemungkinan
3. Faktor penerima: sikap, motivasi, ketertarikan, pengalaman, dugaan

Persepsi itu tidak datang secara tiba-tiba, tetapi melalui sebuah proses dan proses untuk menimbulkan persepsi itu berbeda-beda untuk setiap orang. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, kepribadian, motif, minat, pengalaman masa lalu dan harapan-harapan seseorang. Target dilihat secara khusus, hubungan sebuah target dengan latar belakang juga mempengaruhi persepsi seperti hanya kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang dekat dan hal-hal yang mirip. Konteks dimana kita melihat berbagai obyektif atau peristiwa juga penting. Waktu sebuah obyek atau peristiwa dibuat dapat mempengaruhi perhatian, seperti hal nya lokasi, cahaya, panas, atau sejumlah faktor situasional lainnya.

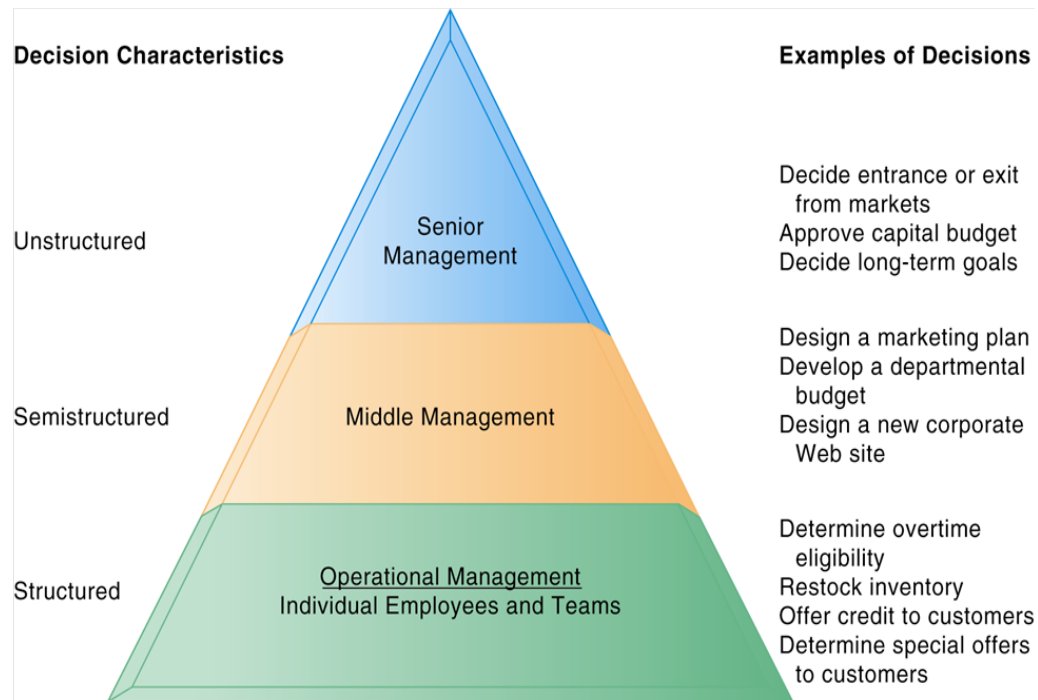
Teori Atribusi: Persepsi Seseorang Membuat Penilaian Mengenai Orang Lain

Teori atribusi adalah sebuah cara untuk menjelaskan apakah perilaku individu disebabkan oleh penyebab internal atau eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa saat mengamati perilaku individu, dicoba untuk menentukan apakah hal tersebut disebabkan oleh faktor internal atau eksternal. Faktor internal adalah apabila diyakini bahwa tingkah laku seseorang muncul dari dirinya sendiri bukan didorong lingkungannya. Sedangkan faktor eksternal diyakini sebagai kegiatan yang dilakukan seseorang karena adanya tekanan situasi. Contoh, apabila seorang karyawan datang terlambat disebabkan oleh si karyawan tersebut terlambat bangun, maka hal ini adalah faktor internal, sebaliknya apabila menilai karyawan terlambat akibat lalu lintas yang macet maka ini merupakan faktor eksternal. Penentuan terhadap penyebab eksternal atau internal dipengaruhi 3 faktor yaitu :

1. Kekhususan (Distinctiveness). Merujuk pada apakah seseorang individu memperlihatkan perilaku-perilaku berbeda dalam situasi-situasi yang berbeda. Apabila tingkah laku nya jarang terjadi maka akan dinilai perilaku tersebut disebabkan oleh faktor eksternal.
2. Konsensus. Apabila individu-individu lain yang menghadapi situasi yang serupa, merespon dalam cara yang sama. Bila konsensus tinggi maka akan dinilai perilaku seorang individu dikarenakan faktor eksternal.
3. Konsistensi. Apakah orang tersebut merespon dengan cara yang sama dari waktu ke waktu. Semakin konsisten perilaku seseorang, maka kita akan cenderung menghubungkannya dengan penyebab internal. Contoh, seorang karyawan yang sering terlambat akan dinilai malas yang dimana atribut ini merupakan faktor internal.

Namun demikian persepsi seseorang untuk mencapai tingkat netralitas yang baik tidaklah mudah karena dipengaruhi oleh:

1. Fundamental attribution error. Kecenderungan untuk meremehkan pengaruh faktor eksternal dan melebih-lebihkan pengaruh internal atau pribadi. Contoh: Seorang sales manager yang menilai kinerja salesmannya buruk disebabkan oleh kemalasan bukannya produk competitor yang lebih inovatif.
2. Self serving bias. Kecenderungan bagi para individu dan organisasi untuk menghubungkan keberhasilan mereka sendiri dengan factor-faktor internal, seperti kemampuan atau usaha sementara menyalahkan factor-faktor external, seperti kesialan atau rekan-rekan kerja yang tidak produktif sehingga mengakibatkan kegagalan.



Persoalan terstruktur (*structured problem*) adalah masalah yang dapat dipahami oleh orang yang memecahkan masalah. Persoalan terstruktur, merupakan masalah pada 3 tahap pertama, yaitu intelegen, rancangan dan pilihan. Masalah Tidak Terstruktur, merupakan masalah yang sama sekali tidak memiliki struktur. Masalah Semi-Terstruktur, merupakan masalah yang memiliki struktur hanya pada satu atau dua tahap saja. Persoalan terstruktur punya semua fase-fase terstruktur, yaitu: Prosedur untuk mengetahui solusi terbaik diketahui, tujuan dengan jelas terdefinisi, sistem pendukung manajemen (*management support systems*) dapat sangat berguna. Persoalan terstruktur atau terprogram adalah masalah yang rutin yang sering terjadi berulang-ulang. Biasanya sudah ada prosedur standar untuk menyelesaikan masalah terstruktur ini. Misalnya seorang pilot akan menerbangkan pesawat. Masalah yang dihadapi adalah masalah terstruktur karena merupakan masalah rutin yang dihadapi dan sudah ada prosedurnya. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pilot dalam usaha menerbangkan pesawat juga menjadi pengambilan keputusan terstruktur sesuai prosedur.

Masalah Semi Terstruktur adalah masalah yang berada antara tidak terstruktur dan terstruktur, artinya bisa saja masalah yang dihadapi adalah masalah rutin tetapi prosedur standar yang bisa digunakan tidak dapat memecahkan masalah yang ada. Pengambilan keputusan untuk masalah semi terstruktur ini juga menjadi pengambilan keputusan semi terstruktur artinya pertimbangan dari pengambilan keputusan ikut mengambil peran sehingga keputusan yang di ambil menjadi berbeda dengan prosedur. Masalah Semi Terstruktur (*semistructured problem*) adalah masalah yang terjadi atas beberapa elemen atau hubungan yang dipahami oleh si pemecah masalah dan beberapa yang tidak dipahami.

Persoalan tidak terstruktur (*unstructured problem*) adalah masalah yang tidak memiliki elemen atau hubungan antar elemen yang dipahami oleh orang yang memecahkan masalah. Sesungguhnya, kebanyakan masalah adalah permasalahan dimana manajer memiliki pemahaman yang kurang sempurna akan berbagai elemen dan hubungan diantaranya. Persoalan tidak terstruktur adalah masalah yang tidak jelas solusinya, seperti misalnya masalah yang tidak pernah berulang atau masalah yang tidak dapat diprediksi. Masalah tidak terstruktur sering diselesaikan dengan intuisi atau insting manusia sedangkan masalah semi terstruktur berada dalam penyelesaian dengan prosedur standart dan ketetapan manusia.

Situasi keputusan



Situasi yang dihadapi oleh pengambil keputusan terbagi dalam tujuh situasi kemungkinan yaitu:

1. Situasi kepastian (certainty).
2. Situasi ketidakpastian (uncertainty).
3. Situasi di bawah risiko (under risk).

4. Situasi dimana pengambil keputusan berhadapan dengan lawan tunggal dalam kondisi pengambil keputusan hanya mempunyai tujuan tunggal dan strategi lawan dapat diidentifikasi sehingga respon strategi dapat disiapkan.
5. Situasi dimana pengambil keputusan memiliki tujuan jamak sehingga harus mencari solusi terhadap prioritas berbagai tujuan tersebut.
6. Situasi dimana pengambil keputusan adalah sekelompok orang.
7. Situasi kompleks dimana lawan terdiri dari beberapa pihak.

Dalam mengantisipasi situasi yang dihadapi oleh pengambil kesimpulan terdapat teori yang dapat menjadi alat bantu menghadapi situasi tersebut, yaitu:

1. Teori rasional komprehensif. Teori pengambilan keputusan yang paling dikenal dan mungkin pula yang banyak diterima oleh kalangan luas ialah teori rasional komprehensif. Unsur-unsur utama dari teori ini dapat dikemukakan sebagai berikut, yaitu: Pertama, pembuatan keputusan dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dibedakan dari masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain. Kedua, tujuan-tujuan, nilai-nilai, atau sasaran yang mempedomani pembuat keputusan amat jelas dan dapat ditetapkan rangkingnya sesuai dengan urutan kepentingannya. Ketiga, berbagai alternatif untuk memecahkan masalah tersebut diteliti secara saksama. Keempat, akibat-akibat (biaya dan manfaat) yang ditimbulkan oleh setiap alternatif yang dipilih untuk diteliti. Kelima, setiap alternatif dan masing-masing akibat yang menyertainya, dapat diperbandingkan dengan alternatif-alternatif lainnya. Keenam, pembuat keputusan akan memilih alternatif dan akibat-akibatnya yang dapat memaksimalkan tercapainya tujuan, nilai atau sasaran yang telah digariskan.

Teori rasional komprehensif banyak mendapatkan kritik dan kritik yang paling tajam berasal dari seorang ahli Ekonomi dan Matematika Charles Lindblom (1965, 1964, 1959), Lindblom secara tegas menyatakan bahwa para pembuat keputusan itu sebenarnya tidaklah berhadapan dengan masalah-masalah yang konkrit dan terumuskan dengan jelas.

2. Kedua, teori inkremental. Teori inkremental dalam pengambilan keputusan mencerminkan suatu teori pengambilan keputusan yang menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan (seperti dalam teori rasional komprehensif) dan, pada saat yang sama, merupakan teori yang lebih banyak menggambarkan cara yang ditempuh oleh pejabat-pejabat pemerintah dalam mengambil keputusan sehari-hari. Pokok-pokok teori inkremental ini dapat diuraikan sebagai berikut, yaitu: pertama, pemilihan tujuan atau sasaran dan analisis tindakan empiris yang diperlukan untuk mencapainya dipandang sebagai sesuatu hal yang saling terkait daripada sebagai sesuatu hal yang saling terpisah. Kedua, pembuat keputusan dianggap hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah dan alternatif-alternatif ini hanya dipandang berbeda secara inkremental atau marginal bila dibandingkan dengan kebijaksanaan yang ada sekarang. Ketiga, bagi tiap alternatif hanya sejumlah kecil akibat-akibat yang mendasar saja yang akan dievaluasi. Keempat, masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan akan didefinisikan secara teratur.

Pandangan inkrementalisme memberikan kemungkinan untuk mempertimbangkan dan menyesuaikan tujuan dan sarana serta sarana dan tujuan sehingga menjadikan dampak dari masalah itu lebih dapat ditanggulangi. Bahwa tidak ada keputusan atau cara pemecahan yang tepat bagi tiap masalah. Batu uji bagi keputusan yang baik terletak pada keyakinan bahwa berbagai analisis pada akhirnya akan sepakat pada keputusan tertentu meskipun tanpa menyepakati bahwa keputusan itu adalah yang paling tepat sebagai sarana untuk mencapai tujuan.

Pembuatan keputusan yang inkremental pada hakikatnya bersifat perbaikan-perbaikan kecil dan hal ini lebih diarahkan untuk memperbaiki ketidak sempurnaan dari upaya-upaya konkrit dalam mengatasi masalah sosial yang ada sekarang daripada sebagai upaya untuk menyodorkan tujuan-tujuan sosial yang sama sekali baru di masa yang akan datang.

Keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pada hakikatnya merupakan produk dari saling memberi dan menerima dan saling percaya di antara berbagai pihak yang terlibat dalam proses keputusan tersebut.

3. Ketiga, teori pengamatan terpadu (mixed scanning theory). Penganjur teori ini adalah ahli sosiologi organisasi Amitai Etzioni. Etzioni setuju terhadap kritik-kritik para teoritis inkremental yang diarahkan pada teori rasional komprehensif, akan tetapi ia juga menunjukkan adanya beberapa kelemahan yang terdapat pada teori inkremental. Misalnya, keputusan-keputusan yang dibuat oleh pembuat keputusan penganut model inkremental akan lebih mewakili atau mencerminkan kepentingan-kepentingan dari kelompok-kelompok yang kuat dan mapan serta kelompok-kelompok yang mampu mengorganisasikan kepentingannya dalam masyarakat, sementara itu kepentingan-kepentingan dari kelompok-kelompok yang lemah dan yang secara politis tidak mampu mengorganisasikan kepentingannya praktis akan terabaikan.

Pentingnya tujuan yang jelas

SERI ARAHAN CATUR

11. Pastikan setiap langkah yang kita rencanakan dan kita buat **MEMPUNYAI TUJUAN YANG JELAS**. Jelas bagaimana? Jelas menguntungkan kita, jelas bisa memperbaiki posisi kita, jelas raja/posisi kita aman, jelas mempercepat kemenangan, jelas memperlambat kekalahan, dll. **(ARAHAN UMUM)**



Dalam setiap situasi pengambilan keputusan, tujuan yang hendak dicapai dengan keputusan haruslah spesifik dan jelas, karena ketidakjelasan dalam hal ini akan mengacaukan alternative dan kriteria yang mungkin dikembangkan. Kejelasan mengenai apa yang diinginkan oleh pengambil keputusan bukanlah sekedar pernyataan tujuan belaka. Akan tetapi, kejelasan tersebut secara esensial memiliki implikasi pada kriteria dengan apa alternative-alternatif yang layak dikembangkan akan diputuskan. Namun demikian, tujuan yang jelas bukan satu-satunya hal yang harus ditetapkan dalam pengambilan keputusan. Hal yang tidak kalah pentingnya untuk ditetapkan adalah kesediaan untuk melakukan berbagai langkah implementasi yang diperlukan agar keputusan yang diambil dapat berjalan

Manusia & Tujuannya

- ❑ **27% Manusia tanpa Tujuan yang Jelas**
- ❑ **60% Manusia punya Tujuan yang Tidak Nyata (Tidak Realistis)**
- ❑ **10% Manusia punya Tujuan yang Jelas tetapi Tidak Tertulis/ tercatat**
- ❑ **Hanya sebanyak 3% saja, Manusia yang punya Tujuan Jelas serta Tertulis**

Belajar untuk dapat menjadi pengambil keputusan yang handal

Dalam setiap pengambilan keputusan tidak saja dibutuhkan kemampuan intelektualitas yang tinggi, tetapi juga dibutuhkan pengalaman. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk dapat menjadi pengambil keputusan yang handal adalah dengan melakukan simulasi. Metode simulasi merupakan salah satu metode pembelajaran yang memberikan penyajian berupa pelajaran dengan menggunakan situasi maupun suatu proses yang nyata. Dalam metode jenis ini, seseorang diminta untuk terlibat secara aktif dalam melakukan interaksi dengan situasi yang ada disekitar lingkungannya, dan diminta untuk menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh atau yang telah dipelajari sebelumnya.

Business war gaming an effective instrument for improved decision-making 08 August 2018 Consultancy.uk



Business 'war gaming': an effective instrument for improved decision-making

"The business war game is a game-form in which three steps of a military planning process are simulated in an interactive one-day strategic workshop."

– Leon Veenhuijzen and Swen Stoop

Gamification can sound like a buzzword, but by deconstructing what games actually are and by applying a games mindset to solve real life challenges in businesses, people can see for themselves just how powerful game approaches can be within business. As a result, so-called serious gaming has recently become a popular tool for decision making, testing scenarios and the transformation of organisations. Even the more traditionally-oriented worlds of the government and the financial sector are slowly but surely taking on serious gaming, with 'war gaming' – game forms in which (military) strategic decisions can be tested in conflict situations – gaining popularity in particular.

In its simplest form, serious gaming is gaming with a primary purpose other than entertainment. Instead, the main goal is to show how taking decisions, increasing insight, selecting certain options or a certain situation, such as an acquisition, may impact a business in a safe environment. Understandably, serious games have already become fully established within military organisations – giving such entities safe ways in which to plan out decisions which could ultimately be life or death – with many operations and scenarios being practiced with the help of war games. In his book 'The Art of War Gaming', which describes various applications of the technique, author Peter Perla found that war gaming in the United States has spread far beyond defence, however.

In the business world, there is a growing interest in using the methods of military strategic decision-making for their own decision-making, and by actively using the military term 'war games' – albeit strictly as a metaphor – strategic workshops have often become more effective and result-oriented. This is not only in the terminology, but even more in the approach, direction and supervision of the games, which aim for supported solutions (consensus) and increasing the mentality to tackle problems ('one team - one fight'). In addition, such games also aim to be refreshing and fun, thus making for a welcome change from less to-the-point traditional strategy sessions.

The impact of (war) gaming

To illustrate the impact of war gaming, it would be helpful to examine a brief summary of an operation started in 1942. In Europe and Britain's darkest hour, where extremely important supply routes across the sea were threatened by German U-boats, researcher Paul Edward Strong tells the story of how a handful of young women were able to make the decisive difference with the use of war gaming.

When it became clear that the U-boats were on the winning side, Captain Gilbert Roberts (an experienced but retired navy man) supported by a team of ten WRNS (Women Royal Navy Service, pronounced 'wrens') devised a solution. Captain Roberts taught the WRNS in a short time the intricacies of the profession using a war game, the same war game that would later be used to train more than 5,000 commanders of the escort ships in securing cargo ships during a barren crossing across the Atlantic. The preparation and execution of these war games would be carried out by the aforementioned WRNS. The WRNS would test the commanders to the utmost, give them space in the game environment to fail and learn from their mistakes, and give them insights into the dynamics of security and how to be successful.

By executing strategies in these games, by interacting with experience experts (commanders of the escort ships) and by their attitude of continuously wanting to examine intelligence reports, the WRNS understood the protection of U-boats so well that they regularly attacked during exercises, teaching British submarine specialists the best ways to stop such an onslaught. This expertise also forms the basis of operational analyses which the WRNS would carry out using the same games. In those analyses, the WRNS made the dynamics in the competition between U-boats and escort vessels simple and clear. In this way, they succeeded in predicting the development of new techniques and new behaviours (tactics) used by the U-boats, to the extent that when Germany rolled out their new innovative maneuvers, they did not surprise the Allies. On the contrary, they were often provided with new resources and new strategies to be able to anticipate the new strategies of the German U-boats.

Years later, after the liberation of Europe, if archives of both parties in the conflict were to be accessed and compared, they would clearly show how strong the contribution of the WRNS was to keeping Britain alive in a war that could otherwise have ended in famine, ammunition shortages, and defeat. At crucial times, the WRNS ensured that the security of cargo ships became better and better, particularly due to the successful use of games in training, analysis and innovation. The expertise of the WRNS and the way in which they performed in the games formed an important link in improving the operational communication between the various security experts of the Royal Navy. Think of intelligence experts, commanders of escort ships, pilots of patrol aircraft, R&D staff, route planners and operational staff at the headquarters of Western Approaches. In this way, the games became pivotal in the collaboration between the various parties involved. An incentive for effective and practical co-operation in the turbulent and savage environment of the Atlantic Ocean.

Why is this story important?

The value of war gaming is demonstrated here, through the possibilities of understanding complex situations and educating people to act successfully in those complex situations. It shows that the essence of conflict simulations is to better understand situations and to better understand how people deal with those situations, and even anticipate how competitors might try to outflank organisations in the future, something that everyone could benefit from.

Certainly, repeating the spectacular results of the WRNS is easier said than done, but there is a lot that can be done all the same. For example, look at the story of Dutch dairy multinational Friesland Campina. The company uses a form of conflict simulation to understand the behavior of other market parties and to develop market strategies to improve the position of Friesland Campina. The game-form of Friesland Campina is derived from the business war game.

The business war game is a game-form in which three steps of a military planning processes are simulated in an interactive one-day strategic workshop. In a mutual competition, some teams try to convince the game commander (often the CEO) of the value of their CoAs (Courses of Action), and act as Red team to expose the weaknesses of their own organisation. Not only is this much nicer to participate in than the classic strategy session, but according to many it is also much more effective for Friesland Campina.

Another interesting form of war gaming that has become available for business and government is the matrix game. In the original military form, different players, bent over a map of the relevant area, take decisions back and forth and respond to each other's actions. The success or the impact of these actions is decided by the players at the table together, and it is also important to what extent a player can and may take a certain decision.

The first generation of matrix games have now also appeared beyond defence contexts. The authors of this article were, for instance, involved in a matrix game about the Brexit process, and a game about the crisis caused by Spain's quashing of the Catalanian referendum result. The game principles and design factors of those games do not differ substantially from the military variants. As a result, it is possible to design such a matrix game in a short time in a way that suits a specific problem or situation and to 'play' soon afterwards. Because the predictive value of a matrix game is quite high, it may be relevant to play such a matrix game several times with different players. If the results align, then there is a good chance that such a scenario could also occur in reality, and requires preparation. Tom Mouat, game expert and inventor of various (semi-) military matrix games, summed it up best when he said, "Experts predict what should happen, gamers predict what will happen."

Daftar Pustaka

- Bernard P. 2004. *The Certainty of Uncertainty: Dialogues Introducing Constructivism*. Imprint Academic: Exeter.
- Glaserfeld E. 1981. *Einführung in den Radikalen Konstruktivismus*. In: Watzlawick, P. (ed.) *Die Erfundene Wirklichkeit*, Munich: Piper, 16–38.
- Mumford MD. <https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651408>
- Radford PKJ. 1981. *Modern managerial decision making*. Reston Publishing Company: New York.
- Triono RA. 2017. *Pengambilan Keputusan Manajerial Teori dan Praktek Untuk Manajer dan Akademisi*. Penerbit Salemba Empay. Jakarta.

