

## PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL DALAM KRISIS

Oleh: **Magdalena Wullur**

(Staf Pengajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unsrat Manado)

### ABSTRACT

**Wullur, M. 2008. Decision Making of Managerial In Crisis. J. FORMAS 1(2): 37-42**

Manager now is expected to be able to take decision based on paradigm outside idea and processing model of traditional information. This thing also happens in condition of crisis, where there are a few time and information as consideration. Management literature tends to presents theoretical and empirical support. This article vital importance for human resource is manager, because manager hardly get use to make decision which is made about people in organization. Decision here is a heavy burden viewed from ethics and financial sides. It is increasingly important when the condition of the organization is crisis.

**Keyword: crisis; decision making, Managerial**

### PENDAHULUAN

Pengambilan Keputusan yang tepat mempengaruhi kebijakan. Semisal, pengambilan keputusan dalam krisis yang terjadi pada 11 September 2001 sebagai akibat dari serangan teroris terhadap WTC dan pentagon. Pesawat yang berada di udara diminta mendarat ke bandara terdekat. Kereta bawah tanah menuju WTC dihentikan, sehingga bisa menyelamatkan antara 3000 hingga 5000 nyawa. Sepuluh ribu orang dievakuasi dari gedung sasaran dan dari kawasan sekitarnya. Tragedi WTC yang memakan hampir 3000 jiwa, memaksa lebih dari 1000 perusahaan untuk berpindah dari Manhattan bawah ke tempat lain, dan menyebabkan lebih dari 100.000 orang keluar dari pekerjaannya.

Keadaan ini dipengaruhi oleh besarnya tingkat ketidakpastian, kebingungan, dan ketakutan, yang membutuhkan pengambilan keputusan secara cepat namun tegas oleh orang-orang dalam komunitas manajemen. Manajer SDM dari perusahaan yang terpengaruh (Cantor Fitzgerald) menghadapi bertumpuk pertanyaan yang membutuhkan jawaban. Bagaimana operasional bisa kembali bersamaan dengan menjaga keselamatan karyawan? Kemana lokasi kerja akan dipindahkan? Bagaimana melakukannya? Apakah karyawan baru harus diperoleh dengan

cepat? Bagaimana kewajiban perusahaan terhadap karyawan yang cedera dan meninggal? Manajer yang memiliki manajemen krisis dan bakat kepemimpinan sangat dihargai dalam situasi ini karena sedikit sekali waktu untuk mengumpulkan dan mempertimbangkan semua informasi yang ada situasi tersebut. Ada informasi yang akurat, namun ada juga yang tidak akurat, tidak lengkap, atau membingungkan. Banyak informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan yang baik tidak bisa diperoleh. Pertaruhannya terlalu tinggi, dan waktunya sangat pendek untuk melaksanakannya. Keputusan juga harus diambil dalam konteks banyak hambatan individu, organisasi, dan lingkungan, serta potensi akibatnya sulit dievakuasi secara penuh.

Tentu saja, manajer, khususnya manajer senior, secara rutin berhadapan dengan situasi pengambilan keputusan dalam krisis, meskipun bukan pada tingkatan apa yang terjadi pada 9/11. Namun, dalam lingkup ciri ekonomi global yang dinamis dan ciri lingkungan bisnis saat ini yang tidak bisa diramalkan dan tidak pasti, keputusan cepat dalam situasi krisis telah menjadi hal biasa bagi banyak perusahaan. Besarnya kecepatan dan jumlah lalu lintas informasi yang ada melalui internet dan sumber media

elektronik lainnya semakin memburuk keadaan.

Dalam lingkup dinamika ini, manajer sering kali mampu mengambil keputusan yang efektif secara cepat. Faktor apa yang memungkinkan manajer mampu mengambil keputusan tetap dalam kondisi krisis semacam itu? Literatur mengenai pengambilan keputusan menunjukkan beberapa mekanisme kognitif yang nampaknya memandu seorang manajer ke arah keputusan efektif. Peran pengetahuan bahwa sadar dan intuisi cenderung lebih berperan dalam literatur manajemen dalam upaya untuk memahami proses pengambilan keputusan intuitif. Di samping itu temuan dalam riset neuro-ilmiah menunjukkan bahwa emosi bukan saja sebagai basis untuk berfikir, namun juga bahwa pemikiran rasional dan penilaian yang baik juga sangat bergantung pada sinyal emosi.

Artikel ini berupaya untuk mengisi kesenjangan mengajukan sebuah model teori yang berkaitan menghubungkan pengambilan keputusan intuitif manajer yang berada dalam kondisi krisis. Artikel ini disusun dengan pertama-tama memberikan kajian singkat terhadap literatur mengenai teori pengambilan keputusan tradisional dan masa kini serta membahas bagaimana gagasan ini bisa membantu memajukan teori pengambilan keputusan dari statusnya saat ini. Selanjutnya dijabarkan elemen-elemen krisis. Konsep diperoleh dari literatur manajemen dan psikologi mengenai krisis untuk mengembangkan makna krisis dan memberikan landasan konseptual untuk model tersebut. Artikel ini memberikan contoh yang penting bagi manajemen SDM dan bagi manajemen pada umumnya situasi yang menggambarkan bagaimana konsep tersebut bisa diterapkan.

#### **DASAR KAJIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Kognitif merupakan benteng karena menjadi satu-satunya kontributor yang

sah terhadap pemikiran dan penilaian. Yang ada pada pembelajaran dahulu adalah bahwa "semakin kecil emosi memasuki penilaian kita, maka semakin obyektif dan tepat proses pemikiran kita, semakin baik keputusan kita nanti." Pandangan tradisional ini lebih didukung lagi pada masa kini oleh kuatnya empirisme dan positivisme yang menjadi landasan teori manajemen ilmiah.

Hingga akhir-akhir ini, ilmuwan dan praktisi sama-sama setuju bahwa pengambilan keputusan yang baik diketahui hanya terjadi pada kondisi paling rasional. Pengambil keputusan yang ideal diketahui bertindak dengan "kepala dingin." Yaitu, keputusan pasti datang hanya dari proses rasional kognitif. Seperti yang ditekankan oleh Damasio (1994), "Aspek penting dari konsepsi rasionalis adalah mencapai hasil yang terbaik, emosi harus dikesampingkan." (Damasio, 1994), yang demikian terjadi pula pada teori pengambilan keputusan dalam bisnis yang dikembangkan oleh pakar ekonomi.

Loewenstein (2000) mengingatkan bahwa ketika Jeremy Bentham awal mula menggagas susunan penunjang dalam pengambilan keputusan, emosi merupakan komponen kunci dalam teorinya ketika dia memandang penunjang tersebut sebagai gabungan emosi positif dan negatif. Namun kemudian, para pakar ekonomi neoklasik mementahkan landasan psikologi penunjang tersebut dan mulai menghapus kandungan emosi dari susunan penunjang. Proses ini menghasilkan teori preferensi terungkap, yang menerjemahkan penunjang sebagai "indeks preferensi bukannya indeks kebahagiaan." Berkaitan dengan pengambilan keputusan etika dalam organisasi, emosi "dianggap sebagai aspek non-esensial pada proses pengambilan keputusan etika yang lebih baik diabaikan, atau jika tidak dikendalikan, karena emosi menghambat proses pengambilan keputusan rasional logis.



### Ciri-Ciri Krisis Organisasi

#### **Mendefinisikan Krisis**

Berdasarkan definisi krisis pada tulisan dalam literatur manajemen dan organisasi yang meneliti krisis dalam seting organisasi (Huy, 1999; Janis, 1982; Pearson & Clair, 1998). Kesimpulan dari literatur ini menghasilkan 6 karakteristik krisis organisasi: (1) kerancuan yang tinggi dengan penyebab dan akibat yang tidak diketahui; (2) kemungkinan kejadian yang rendah; (3) kejadian tidak biasa; (4) membutuhkan respon cepat; (5) memiliki ancaman serius terhadap kelangsungan organisasi dan pemegang sahamnya; dan (6) menyajikan dilema yang memberikan keraguan pada keputusan yang menghasilkan perubahan positif dan/atau negatif.

Secara khusus, definisi krisis organisasi ini dengan memperhatikan pengambil keputusan manajemen: Krisis merupakan situasi yang tidak biasa dan tidak sering terjadi bagi manajer yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat. Itu merupakan kejadian tidak diharapkan yang mana manajer tidak memiliki cukup waktu untuk mempersiapkannya. Akhirnya, krisis merupakan situasi yang berpotensi menghasilkan konsekuensi besar bagi organisasi dan/atau anggotanya.

Konsep utama krisis menambah konsep dari teori pengambilan keputusan untuk memberikan kerangka teoritis bagi model yang diajukan. Dalam artikel ini, membentuk definisi dengan mengkonseptualisasikan krisis sebagai situasi pengambilan keputusan yang mengantisipasi bahaya terhadap kesehatan organisasi. Namun, krisis bisa diterjemahkan dari sisi positif – sebuah peluang untuk perubahan dan pertumbuhan, mengarah pada penguatan organisasi (Gollan, 1978). Pakar teori manajemen berpendapat bahwa proses krisis organisasi umumnya membuahkan keberhasilan dan kegagalan. Mereka menekankan pada "keaslian, kepentingan, dan frekuensi keputusan

yang diinginkan oleh krisis menunjukkan bahwa tidak ada organisasi yang akan merespon dengan cara yang benar-benar efektif ataupun benar-benar tidak efektif" (Pearson & Clair, 1998, hal. 67). Jadi, krisis bisa dipandang sebagai *peluang keputusan* yang, diluar kemungkinan bisa merusak, juga bisa mengarah pada pertumbuhan yang membangun jika diatur dengan baik.

Seperti yang disebutkan pada awal artikel, mulai dengan menganggap bahwa manajer saat ini harus terus menunjukkan kemampuan membuat keputusan tegas dalam lingkungan yang tidak pasti dan cepat. Memang, literatur masa kini menyebutkan bahwa manajer top di beragam industri dan sektor organisasi sering memandang lingkungannya membingungkan (McKinley & Scherer, 2000). Elsbach dan Barr (1999) merujuk pada literatur yang menyatakan bahwa ketidak-pastian yang melekat pada pengambilan keputusan dan ketidak-stabilan dalam lingkungan eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi penolakan individu terhadap protokol pengambilan keputusan terstruktur. Manajer saat ini harus memilih strategi pengambilan keputusan yang terlepas dari model pemikiran yang memakan waktudan energi dimana biasanya diajarkan dan digunakan di sebagian besar lingkungan manajemen (Brockman & Anthony, 1998).

#### **Model Konseptual Pengambilan Keputusan Dalam Krisis**

Model yang diajukan dasar pengetahuan yang ada dengan (a) menggagas mekanisme tindakan dalam proses pengambilan keputusan intuitif, bukan hanya proses pengambilan keputusan rasional saja; (b) membangun model terdahulu dari respon krisis pada tingkat organisasi untuk menciptakan model pengambilan keputusan dalam krisis komprehensif yang mencakup tingkat manajer individual.

Gambar 1 mencakup beragam

### Ciri-Ciri Krisis Organisasi

#### **Mendefinisikan Krisis**

Berdasarkan definisi krisis pada tulisan dalam literatur manajemen dan organisasi yang meneliti krisis dalam seting organisasi (Huy, 1999; Janis, 1982; Pearson & Clair, 1998). Kesimpulan dari literatur ini menghasilkan 6 karakteristik krisis organisasi: (1) kerancuan yang tinggi dengan penyebab dan akibat yang tidak diketahui; (2) kemungkinan kejadian yang rendah; (3) kejadian tidak biasa; (4) membutuhkan respon cepat; (5) memiliki ancaman serius terhadap kelangsungan organisasi dan pemegang sahamnya; dan (6) menyajikan dilema yang memberikan keraguan pada keputusan yang menghasilkan perubahan positif dan/atau negatif.

Secara khusus, definisi krisis organisasi ini dengan memperhatikan pengambil keputusan manajemen: Krisis merupakan situasi yang tidak biasa dan tidak sering terjadi bagi manajer yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat. Itu merupakan kejadian tidak diharapkan yang mana manajer tidak memiliki cukup waktu untuk mempersiapkannya. Akhirnya, krisis merupakan situasi yang berpotensi menghasilkan konsekuensi besar bagi organisasi dan/atau anggotanya.

Konsep utama krisis menambah konsep dari teori pengambilan keputusan untuk memberikan kerangka teoritis bagi model yang diajukan. Dalam artikel ini, membentuk definisi dengan mengkonseptualisasikan krisis sebagai situasi pengambilan keputusan yang mengantisipasi bahaya terhadap kesehatan organisasi. Namun, krisis bisa diterjemahkan dari sisi positif – sebuah peluang untuk perubahan dan pertumbuhan, mengarah pada penguatan organisasi (Gollan, 1978). Pakar teori manajemen berpendapat bahwa proses krisis organisasi umumnya membuahkan keberhasilan dan kegagalan. Mereka menekankan pada "keaslian, kepentingan, dan frekuensi keputusan

yang diinginkan oleh krisis menunjukkan bahwa tidak ada organisasi yang akan merespon dengan cara yang benar-benar efektif ataupun benar-benar tidak efektif" (Pearson & Clair, 1998, hal. 67). Jadi, krisis bisa dipandang sebagai *peluang keputusan* yang, diluar kemungkinan bisa merusak, juga bisa mengarah pada pertumbuhan yang membangun jika diatur dengan baik.

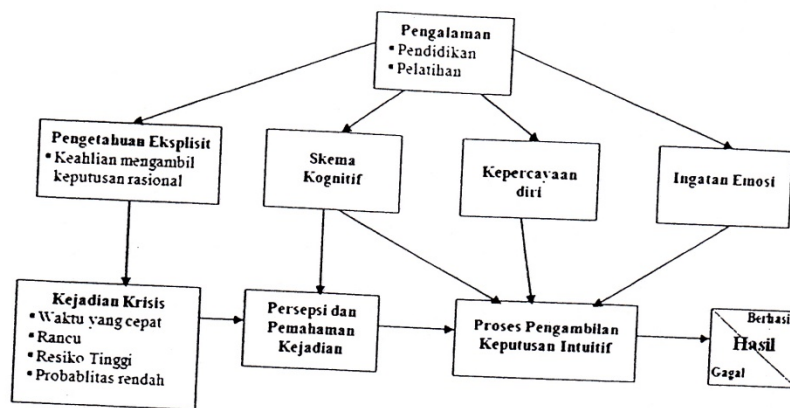
Seperti yang disebutkan pada awal artikel, mulai dengan menganggap bahwa manajer saat ini harus terus menunjukkan kemampuan membuat keputusan tegas dalam lingkungan yang tidak pasti dan cepat. Memang, literatur masa kini menyebutkan bahwa manajer top di beragam industri dan sektor organisasi sering memandang lingkungannya membingungkan (McKinley & Scherer, 2000). Elsbach dan Barr (1999) merujuk pada literatur yang menyatakan bahwa ketidak-pastian yang melekat pada pengambilan keputusan dan ketidak-stabilan dalam lingkungan eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi penolakan individu terhadap protokol pengambilan keputusan terstruktur. Manajer saat ini harus memilih strategi pengambilan keputusan yang terlepas dari model pemikiran yang memakan waktudan energi dimana biasanya diajarkan dan digunakan di sebagian besar lingkungan manajemen (Brockman & Anthony, 1998).

#### **Model Konseptual Pengambilan Keputusan Dalam Krisis**

Model yang diajukan dasar pengetahuan yang ada dengan (a) menggagas mekanisme tindakan dalam proses pengambilan keputusan intuitif, bukan hanya proses pengambilan keputusan rasional saja; (b) membangun model terdahulu dari respon krisis pada tingkat organisasi untuk menciptakan model pengambilan keputusan dalam krisis komprehensif yang mencakup tingkat manajer individual.

Gambar 1 mencakup beragam





Gambar 1. Pengambilan Keputusan Manajerial Dalam Krisis

model pengambilan keputusan dalam krisis komprehensif yang mencakup tingkat manajer individual.

Gambar 1 mencakup beragam susunan yang digambarkan dari literatur yang ada dimana telah dipahami sebagai komponen proses pengambilan keputusan intuitif. Model tersebut yang kemudian menggambarkan hubungan *primer* diantara susunan ini. Namun diakui bahwa masih terdapat banyak kemungkinan hubungan diantara susunan ini.

#### Pengalaman

Pengalaman sangat penting dalam penciptaan pengetahuan bawah sadar dan penggunaan keahlian pengambilan keputusan intuitif. Banyak literatur yang mencatat bahwa manajer senior secara teratur mengambil keputusan berdasar pengetahuan bawah sadar yang dilandaskan pada pengalaman (Agor, 1986, 1990; Giunipero, Dawley, & Anthony, 1999; Kleinmuntz, 1990) dan bahwa ahli lainnya menggunakan strategi pengambilan keputusan intuitif dalam kondisi stress tinggi (misalnya, proses pengambilan keputusan pilot dan komandan militer) (Kaempf, Klein, Thordsen, & Wolf, 1996).

#### Pengetahuan Eksplisit: Proses Pengambilan Keputusan Rasional

Meskipun fokus pembahasan ada pada proses pengambilan keputusan intuitif, keahlian mengambil keputusan rasional tetap dibutuhkan manajer agar berfungsi dengan benar melewati kejadian krisis. Proses pengambilan keputusan rasional memungkinkan manajer mengolah informasi dengan jelas dan logis, dan sehingga memungkinkan adanya persepsi dan pemahaman yang akurat mengenai kejadian, seperti pada Gambar 1. Keahlian ini menghindarkan manajer dari realitas yang terlalu menyimpang, sebuah kemungkinan yang sering muncul dalam kondisi tertekan (Lazar, 1999). Proses tersebut terdiri atas proses kognitif, semacam kemampuan berfikir (Allison, 1971), kapasitas perhatian (Damasio, 1994; Hogarth, 1980), dan pencerian (Ford, 1985; Perrewé & Zellars, 1999).

#### Skema Kognitif

Skema kognitif merupakan elemen kognitif utama yang bekerja ketika manajer menghadapi kejadian krisis (untuk kajian, lihat Walsh, 1995). Skema merujuk pada struktur kognitif yang mempertahankan dan mengatur pengetahuan seseorang (Harris, 1994).

Diperoleh dari pengalaman seseorang, skema dikonseptualisasikan sebagai teori subyektif mengenai bagaimana dunia bekerja. Jadi, skema membentuk persepsi, ingatan, pemahaman kejadian masa lalu dan masa kini, dan harapan di masa datang dari seseorang (Markus & Zanonc, 1985).

#### **Kepercayaan Diri**

Keterkaitan antara pengalaman dan kepercayaan diri yang digagas pada model memiliki pengaruh pada pengambilan keputusan dalam krisis. Keyakinan diri adalah rasa kepercayaan atau keyakinan dalam diri yang dimiliki manajer dimana memungkinkan dia meyakini bahwa dia bisa menangani keunikan krisis yang ada. Keyakinan seperti "Saya tahu saya melakukan hal yang benar" inilah yang memungkinkan pengambil keputusan percaya pada nalurinya, dan bertindak berdasarkan keyakinan itu (Agor, 1990).

#### **Ingatan Emosi**

Studi neuro-ilmiah telah menunjukkan bagaimana emosi dan ingatan emosi, bukan rasionalitas, menentukan kualitas keputusan (Bechara, Damasio, Tranel & Anderson, 1998). Damasio (1994) menggambarkan seorang pasien yang menderita kerusakan otak, Elliot, yang fungsi kognitifnya kelihatan masih utuh dengan memperhatikan tugas-tugas intelektual, matematika, dll. Namun, kerusakan otak tersebut membuat Elliot memiliki keadaan emosi yang datar: dingin, tanpa semangat, tidak tersentuh hatinya oleh rasa sakit yang dideritanya atau orang lain, tragedi, atau kegembiraan. Damasio mendapati bahwa kelanjutan dari cedera tersebut, mesin neural pasien untuk pengambilan keputusan dalam konteks personal dan sosial sangat rendah sehingga bisa dikatakan dia gagal menjadi makhluk sosial.

#### **Persepsi dan Pemahaman Kejadian Krisis**

Persepsi atau pemahaman kejadian bisa menjadi fungsi kognitif proses pengambilan keputusan yang paling tidak terpisahkan. Keduanya dipengaruhi oleh semua faktor lain yang dibahas sebelumnya. Barr (1998) menyatakan bahwa, "komponen kunci dalam respon strategis perusahaan terhadap kejadian lingkungan yang tak dikenal adalah pemahaman yang dikembangkan manajer mengenai kejadian itu sendiri". Cara manajer memandang kejadian krisis – apakah sebagai ancaman, kerugian, atau tantangan – akan memengaruhi proses pengambilan keputusan (Golan, 1978; Huy, 1999). Sebagai contoh, jika manajer memandang situasi tersebut sebagai ancaman, yang harus dipertimbangkan adalah pilihan keputusan protektif atau defensif. Pihak berwenang pelabuhan New York menggambarkan konsep ini pada 11 September 2001.

#### **PENUTUP**

Keputusan yang menguntungkan merujuk pada hasil adaptasi yang menunjang kelangsungan hidup, mempertahankan pelindungnya, kesehatan fisik dan mental, pekerjaan dan kemampuan akhirnya, dan posisinya dalam kelompok sosial yang lebih luas. Hasil tersebut semuanya sama karena penting bagi kesehatan SDM organisasi, dan kelanjutan hidup organisasi itu sendiri (Laroche, 1995; Simon, 1987). Jadi proses pengambilan keputusan yang memungkinkan kelangsungan hidup individu dalam domain pribadi dan sosial, proses pengambilan keputusan yang serupa akan menjaga kelangsungan hidup organisasi dalam situasi krisis. Proses pemikiran ini tampaknya terkait dengan dan bergantung pada aturan emosi dan biologi (Bechara dkk, 1997; Damasio, 1994).



#### DAFTAR RUJUKAN

- Agor, W. H. 1986. *The logic of intuition: How top executives make important decisions*. Organizational Dynamics.
- Agor, W. H. 1990. *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allison, G. 1971. *Essence of decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, MA: Little, Brown.
- Barr, P. S. 1998. *Adapting to unfamiliar environmental events: A look at the evolution of interpretation and its role in strategic*.
- Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D., & Damasio, A. 1997. Deciding advantageously before knowing advantageous strategy. *J. Science*, 275, 1293–1295.
- Brockman, E. N., & Anthony, W. P. 1998. The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. *Journal of Managerial Issues*, 10(2), 204–222.
- Damasio, A. R. 1994. *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. New York: Putnam.
- Elsbach, K. D., & Barr, P. S. 1999. The effects of mood on individuals' use of structured decision protocols. *J. Organization Science*, 10(2): 181–198.
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. 2000. Factors influencing creativity in the domain of managerial decision-making. *Journal of Management*, 26(4): 705–732.
- Ford, J. D. 1985. The effects of causal attributions on decision makers' responses to performance downturns. *J. Academy of Management Review*, 10(4): 770–786.
- Giunipero, L., Dawley, D., & Anthony, W. P. (1999). The impact of tacit knowledge on purchasing decisions. *Journal of Supply Chain Management*, 35(1): 42–49.
- Golan, N. 1978. *Treatment in crisis situations*. New York: Free Press.
- Harris, S. G. 1994. Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. *J. Organization Science*, 5(3): 309–321. *change. Organization Science*, 9(6), 644–667.
- Huy, Q. N. 1999. Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2): 325–345.
- Janis, I. L. 1982. Decision-making under stress. In L. Goldberger, & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (pp. 69–87). New York: Free Press.
- Kaempf, G. L., Klein, G. A., Thordsen, M. L., & Wolf, S. 1996. Decision-making in complex naval command-and-control environments. *J. Human Factors*, 38(2): 220–231.
- Laroche, H. 1995. From decision to action in organizations: Decision-making as a social representation. *J. Organization Science*, 6(1): 62–75.
- Lazar, A. 1999. Deceiving oneself or self-deceived? On the formation of beliefs "under the influence". *J. Mind*, 108(430): 265–290.
- Markus, H., & Zajonc, R. B. 1985. The cognitive perspective in social psychology. In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (3rd ed.) (pp. 137–230). New York: Random House.
- McKinley, W., & Scherer, A. G. 2000. Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *J. Academy of Management Review*, 25(4): 735–752.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. 1998. Reframing crisis management. *J. Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Walsh, J. P. 1995. Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *J. Organization Science*, 6(3), 280–321.