

## Chapter 12. Pengambilan Keputusan Etis Dalam Perusahaan

### **Materi:**

- Pengambilan keputusan
- Keputusan individu dan grup

#### **12.1. Definisi Pengambilan keputusan**

Secara umum pengambilan keputusan adalah upaya untuk menyelesaikan masalah dengan memilih alternatif solusi yang ada. Sebagai ilmu, pengambilan keputusan merupakan suatu aktivitas yang memiliki metode, cara, dan pendekatan tertentu secara sistematis, teratur dan terarah. Ada dua jenis atau tipe pengambilan keputusan: 1. ***Programmed Decision:*** Prosedur khusus yang dikembangkan untuk menangani masalah yang rutin dan berulang-ulang. 2. ***Nonprogrammed Decision:*** Keputusan yang bersifat baru dan tdk terstruktur, diperlukan pada situasi permasalahan yang unik dan komplek.

#### **12.2. Perbedaan Tipe Pengambilan Keputusan**

Terdapat dua hal yang membuat sebuah keputusan berkualitas:

1. Kontribusi terhadap peningkatan nilai organisasi dan individual yang disebut KONSEKUENSI
2. Akurasi antara prediksi dan realisasi yang disebut: GAP.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses pengambilan keputusan:

##### **1. Penetapan goal dan objective serta pengukuran hasil:**

- Penetapan goal dan objective akan mengarahkan pada hasil mana yang sudah dicapai dan pengukuran mana yang menunjukkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan.
- Penetapan goal dan objective membutuhkan komunikasi antara manajer dengan bawahan.

##### **2. Pengidentifikasi masalah:** Adanya masalah menunjukkan adanya gap antara goal dan objective organisasi dengan kinerja aktual.

Faktor yang mengganggu identifikasi masalah: Persepsi terhadap masalah, Penetapan masalah dalam lingkup solusi • Identifikasi gejala sebagai masalah.

### **3. Pengembangan alternatif**

- Alternatif (Potensi Solusi) harus dikembangkan (lingkungan internal & eksternal) dan konsekuensi/akibat yang mungkin timbul dari setiap alternatif.
- Perlu mempertimbangkan kendala waktu & biaya; banyaknya alternatif dengan kecepatan keputusan yang diambil.
- Cara untuk kembangkan alternatif adalah dengan analisis skenario.

### **4. Pengevaluasian alternatif**

- Alternatif yang sudah dipilih dievaluasi dan dibandingkan dengan objective.
- *Objective* dari pengambilan keputusan setiap alternatif harus berupa hasil/keluaran positif paling banyak dan akibat buruk paling kecil.

### **5. Pemilihan alternatif**

- Pemilihan alternatif yang dipilih berdasarkan hasil/keluaran yang sesuai objective.
- Perlu mempertimbangkan dampak alternatif + dan - terhadap objective yang lain (tujuan yang satu optimal sedangkan tujuan yang lain tidak optimal).
- Tidak mungkin solusi keputusan akan memuaskan semuanya, tetapi yang optimal adalah yang sesuai standar.

### **6. Penerapan keputusan**

- Keputusan yang baik adalah yang efektif untuk implementasi
- Perlu pengujian terhadap perilaku orang terhadap keputusan tersebut.

### **7. Pengendalian dan pengevaluasian**

- Efektivitas manajemen terkait dengan pengukuran hasil secara periodik
- Perlu pengendalian dan evaluasi keputusan terhadap objective.

Beberapa hal yang mempengaruhi perilaku terhadap pengambilan keputusan individu salah satunya adalah tindakan etis. Beberapa faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan etis yaitu:

- 1) **Gender:** Dalam proses pengambilan keputusan peranan gender mempengaruhi hasil keputusan yang diambil. Secara etis, pembedaan terhadap gender dalam pengambilan keputusan tidak dibenarkan.
- 2) **Filosofi:** Pola fikir seseorang juga turut mempengaruhi hasil keputusan seseorang. Pertimbangan-pertimbangan masa lalu dan pengkajian kembali

masalah yang dihadapi yang bersumber dari hasil pemikiran masa lalu harus diperhatikan.

- 3) **Edukasi:** Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang akan mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan yang diambil oleh individu.
- 4) **Pengalaman:** Dalam menghadapi sebuah permasalahan, seseorang individu dituntut untuk mencari sebuah solusi. Faktor pengalaman dapat menjadi sebuah kelebihan bagi individu tersebut. Permasalahan yang pernah dihadapi di masa lalu bisa menjadi kunci tersendiri dalam mencari sebuah solusi terhadap permasalahan yang dihadapi saat ini.
- 5) **Umur:** Faktor usia memiliki keunggulan tersendiri dalam hal pengambilan keputusan, terkadang perbedaan usia dapat menghasilkan perbedaan kebijakan.
- 6) **Kode etik:** Didalam perusahaan, perlu diperhatikan aturan-aturan yang sudah berjalan. Hal ini berguna agar keputusan yang dihasilkan tidak bertentangan dengan peraturan perusahaan.
- 7) **Reward dan sanksi:** Perlu diperhatikan bahwa dalam setiap keputusan akan menghasilkan sebuah output bagi permasalahan yang sedang terjadi. Apabila dalam sebuah keputusan menghasilkan output yang baik, maka akan mendapatkan penghargaan tertentu begitu pula sebaliknya.

### **12.3. Individual vs Group Decision Making**

Jika dilihat dari hasil dan proses pengambilan keputusan:

- Waktu lama
- Lebih baik, terlebih pada latar belakang masalah yang bervariasi
- Pengaruh buruk dari faktor perilaku, yaitu Dominasi personalitas, Superior atas status, Superior atas keahlian.

### **12.4. Penerapan Etika Bisnis**

Etika bisnis diterapkan pada tingkat institusi makro, pada organisasi dan dalam kepemimpinan. Walaupun dasar dari keputusan etis sama pada setiap tingkatan, namun fokus pada setiap level berbeda. Pada level institusi, visi organisasi yang umumnya ideal dan baik, menjadi dasar utama penilaian suatu

tindakan etis atau tidak etis. Visi menjadi standar utama yang memiliki dampak baik langsung maupun tidak langsung pada para pemangku kepentingan. Norma-norma yang ada dalam visi serta misi organisasi membantu karyawan untuk membuat keputusan etis dalam setiap situasi yang dihadapi.

Pada level operasional perusahaan, standar etika dapat dipenuhi dengan menggunakan misi dan tujuan-tujuan jangka menengah dan pendek sebagai standar etika bisnis. Dalam konteks ini, pengambil keputusan memasukkan tujuan yang terukur (pertumbuhan dalam persen) dan referensi waktu (tahun atau bulan) selain tujuan (misalnya laba atau omset) dan ruang lingkup material (total perusahaan atau divisi).

Pada level kepemimpinan, keputusan-keputusan etis terfokus pada upaya untuk menggerakkan roda organisasi (Soulsby et al., 2021). Aspek-aspek etis pada level ini lebih pada hubungan antara pimpinan dan bawahan dan lintas unit dalam sebuah organisasi. Hubungan antara pimpinan dan bawahan harus didasari oleh profesionalitas dan jalur-jalur wewenang serta tanggung jawab yang sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan.