

PERANGKAP DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN

Oleh : Kenny Dewi K.H

The fault of decision-making often lies, not in the decision making process but in the mind of the decision-maker.

(Howard Raiffa)

Abstract

Decision making is defined as the selection of a course of action from among alternatives; it is the core of planning. A plan cannot be said to exist unless a decision – a commitment of resources, direction, or reputation – has been made. Think back on the past decision has been made that caused considerable pain for the decision maker, it could be concluded that some of the biggest regrets come from faulty decision making. Sometimes the decision making process is relied on, so-called, "gut instincts", which could make the decision maker fall into the traps. This paper will give some insights into the most well-documented traps in decision making process.

Pendahuluan

Dalam kehidupan sehari-hari, kita dihadapkan kepada berbagai alternatif tindakan. Kita harus memutuskan alternatif mana yang akan kita ambil. Mulai dari yang sederhana, apakah hari ini kita akan bangun pagi atau agak siang, apakah kita akan sarapan roti dan telur atau cukup teh manis, apakah kita akan bekerja lembur atau membawa pekerjaan yang belum selesai ke rumah, sampai kepada persoalan-persoalan rumit yang memerlukan pertimbangan matang dalam proses pengambilan keputusannya.

Namun satu hal yang perlu diingat adalah: sesederhana apapun masalah atau pilihan yang kita hadapi, keputusan yang kita ambil akan menentukan berhasil tidaknya langkah kita selanjutnya. Jika kita memutuskan untuk membawa pekerjaan yang belum selesai ke rumah, tanpa mempertimbangkan bahwa suasana di rumah tidak kondusif untuk bekerja, maka yang akan terjadi adalah pekerjaan kita terbengkalai dan kita tidak akan dapat memenuhi tenggat waktu yang telah direncanakan. Karena itulah pengambilan keputusan sering dikatakan sebagai inti dari perencanaan. Pengambilan keputusan yang keliru akan menyebabkan rencana-rencana yang kita buat berantakan.

Pembuatan Keputusan

Menurut Wehrich dan Koontz, pengambilan keputusan didefinisikan sebagai: *The selection of a course of action from among alternatives; it is the core of planning.* Proses perencanaan belum menghasilkan sebuah rencana, jika keputusan beserta komitmen untuk menjalankan keputusan itu belum disepakati.

Banyak ahli mengemukakan berbagai langkah yang harus dilakukan dalam mengambil keputusan. Namun pada dasarnya langkah-langkah tersebut adalah:

1. Identifikasi dan analisa masalah.
2. Pertimbangkan tujuan, sehingga keputusan yang diambil tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.

3. Mengidentifikasi kriteria keputusan, yaitu kriteria yang *relevant* dalam memecahkan masalah.
4. Mengalokasikan bobot terhadap kriteria, sesuai dengan tingkat kepentingan kriteria tersebut.
5. Mengembangkan alternatif
6. Menganalisa alternatif
7. Memilih alternatif
8. Melaksanakan alternatif/keputusan yang diambil
9. Mengevaluasi efektivitas keputusan
Pastikan apakah keputusan tersebut dapat memecahkan masalah atau tidak. Jika tidak, jangan ragu untuk merubah keputusan yang telah dibuat.

Kesalahan Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan

Kesalahan dalam pengambilan keputusan sebagian besar disebabkan oleh jalan pikiran dari si pembuat keputusan. Cara kerja otak manusia dapat mensabotase keputusan-keputusan yang kita buat. Sebagai contoh, dalam menentukan jarak kita sering menggunakan perkiraan. Semakin jelas suatu objek terlihat, maka kita memperkirakan jarak kita ke objek makin dekat. Sebaliknya, semakin samar-samar suatu objek terlihat, maka kita memperkirakan jarak kita ke objek makin jauh. Begitu pula ketika udara berkabut, mata akan menipu pikiran kita, bahwa segala sesuatu akan terlihat lebih jauh dari kenyataannya.

Kesalahan-kesalahan tersebut pada dasarnya disebabkan oleh persepsi mata, tetapi yang paling berbahaya adalah terjadinya bias atau "*irrational anomalies*" dalam pikiran kita. Sifat *annomalies* ini tidak terlihat dan tidak dapat dirasakan, sehingga seringkali kita tidak sadar bahwa kita telah menggunakannya. Berikut ini akan dikemukakan perangkat-perangkat yang dapat menimbulkan terjadinya "*irrational anomalies*" dalam pikiran kita pada saat kita mengambil suatu keputusan.

1. Anchoring

Bagaimana seseorang akan menjawab dua pertanyaan ini ?

- Apakah populasi Turki lebih besar dari 35 juta jiwa ?
- Berapa perkiraan kamu mengenai besarnya populasi Turki ?

Bagi sebagian besar orang, angka 35 juta pada pertanyaan pertama akan mempengaruhi jawaban seseorang pada pertanyaan kedua. Dari hasil survey, jika kita mengganti angka 35 juta dengan 100 juta pada pertanyaan pertama, maka jawaban untuk pertanyaan kedua pun akan meningkat sesuai dengan patokan yang dipergunakan pada pertanyaan pertama.

Ketika kita mempertimbangkan suatu keputusan, pikiran kita memberikan bobot yang tidak proporsional terhadap informasi pertama yang kita terima. Kesan, perkiraan, atau data-data yang pertama kita terima, akan menjadi patokan bagi pertimbangan kita selanjutnya. Dalam dunia bisnis, salah satu patokan yang paling sering digunakan adalah *trend* atau data masa lalu. Dalam penyusunan perkiraan penjualan, seseorang seringkali menggunakan data volume penjualan tahun-tahun sebelumnya. Pendekatan ini akan mengarah kepada pemberian bobot yang terlalu besar pada penggunaan data masa lalu tanpa memperhatikan faktor-faktor lain yang juga berpengaruh.

Untuk mengurangi pengaruh jebakan "*anchor*" ini, maka kita harus :

- Mempunyai pikiran yang terbuka (*open minded*)
Carilah informasi dan pendapat dari banyak orang untuk membuka jalan pikiran kita. Jangan terlalu jauh terlarut dalam informasi pertama yang kita dengar.
- Berikan informasi yang objektif

Ketika meminta saran dari orang lain, berikanlah fakta-fakta yang ada sebagai keterangan kepada orang yang kita mintai sarannya. Jangan berikan opini kita, dengan tujuan agar orang tersebut memberikan saran tanpa menjadikan opini kita sebagai patokan jawabannya.

2. *The Status Quo Trap*

Secara naluri, seseorang biasanya ingin mempertahankan sesuatu yang sudah lazim. Contohnya ketika kita akan membuat produk baru, biasanya produk baru tersebut akan mengacu pada produk yang sudah ada sebelumnya.

Ketika kita diharuskan untuk memilih alternatif-alternatif baru disamping sesuatu yang sudah ada sebelumnya, maka kebanyakan orang akan memilih sesuatu yang sudah ada sebelumnya. Kenapa? Karena makin banyak alternatif-alternatif baru, makin besar usaha yang harus dilakukan untuk memilih dan untuk menjalankan sesuatu yang baru tersebut. Sedangkan dengan mempertahankan "*status quo*," orang hanya tinggal menjalankan apa yang sudah ada tersebut.

Dalam dunia bisnis, orang menganggap dengan "*sins of commission*" (mengerjakan sesuatu/ melakukan perubahan), maka kemungkinan melakukan kesalahan dan kemudian menerima hukuman akan lebih besar daripada "*sins of omission*" (tidak melakukan apa-apa / tidak melakukan suatu perubahan).

Apa yang harus kita lakukan untuk menanggulangnya ?

- Pikirkanlah terlebih dahulu tujuan (*goal*) kita sebelum membuat keputusan. Kemudian telaah kembali apakah tujuan dapat lebih terpenuhi dengan mempertahankan "*status quo*" atau dengan melakukan suatu perubahan. Jika dengan melakukan suatu perubahan, tujuan kita dapat lebih terpenuhi, jangan ragu-ragu untuk melaksanakannya dan jangan beranggapan bahwa akan lebih "aman" jika tidak merubah sesuatu yang sudah ada.
- Hindarkan kecenderungan untuk membesar-besarkan usaha yang harus dilakukan atau biaya yang harus dikeluarkan atau reaksi emosional dari orang lain jika kita merubah sesuatu yang sudah ada.

3. *The Justify-past-action Trap*

Semakin banyak tindakan yang telah dilakukan untuk menjalankan pilihan atau arah atau tujuan yang telah ditetapkan, semakin sulit untuk merubah arah atau untuk membuat pilihan yang berbeda. Ketika kita melakukan investasi waktu, uang, dan sumber daya lain, atau ketika reputasi kita dipertaruhkan, maka akan semakin sulit untuk merubah keputusan dan tindakan yang telah kita ambil. Meskipun kita sadari bahwa keputusan dan tindakan tersebut ternyata salah dan merugikan.

Ketika kita menyadari kesalahan itu, jangan takut untuk merubahnya. Warren Buffet berkata, "*When you find yourself in a hole, the best thing you can do is stop digging.*" Jangan tanamkan budaya takut akan kegagalan terhadap orang-orang di sekitar kita. Dalam lingkungan budaya seperti ini, orang lebih memilih untuk menyembunyikan kesalahan mereka daripada mengakui dan memperbaikinya. Berilah contoh dengan mengakui kesalahan kita dan memperbaikinya di depan mereka, maka orang lain akan melakukan hal yang sama tanpa takut terkena hukuman karena kesalahan yang mereka perbuat.

4. *The Confirming-evidence Trap*

Perangkap ini adalah suatu bias yang menyebabkan kita mencari informasi yang mendukung pandangan-pandangan kita dan menghindari informasi yang menentang

pandangan-pandangan kita. Bias ini tidak hanya mempengaruhi ke mana kita akan mengumpulkan bukti untuk memperkuat pandangan kita, tetapi juga bagaimana kita menginterpretasikan bukti yang kita terima. Bias ini akan mengarahkan kita kepada pemberian bobot yang terlalu besar terhadap informasi yang mendukung pandangan kita dan bobot yang terlalu kecil terhadap informasi yang bertentangan dengan pandangan kita.

Bias ini sebenarnya timbul karena dua kekuatan psikologi yang bekerja secara bersamaan. Pertama adalah kecenderungan kita untuk memutuskan secara sadar, apa yang kita ingin lakukan sebelum kita mengetahui kenapa kita ingin melakukan hal tersebut. Yang kedua adalah kecenderungan kita untuk mengerjakan apa yang kita sukai daripada mengerjakan apa yang tidak kita sukai.

Apa yang dapat kita lakukan dengan perangkap ini ?

- Kita harus memeriksa kembali semua bukti, baik yang mendukung ataupun yang menentang pandangan kita, dengan bobot yang sama.
- Jujurlah terhadap diri sendiri tentang motif kita. Apakah kita mengumpulkan informasi untuk membantu kita membuat pilihan yang tepat atau kita hanya mencari bukti untuk mengkonfirmasi apa yang kita pikir ingin kita lakukan.
- Mintalah saran dari orang lain tanpa mengajukan pertanyaan yang mengarah (*leading question*). Yakinkan bahwa orang yang dimintai saran tidak terpengaruh oleh pandangan-pandangan kita dan dapat memberikan informasi yang benar-benar objektif.

5. *Estimating and Forecasting Traps*

Pada dasarnya pembuatan suatu keputusan tidak terlepas dari proses memperkirakan atau meramalkan sesuatu. Ketika kita mengambil suatu keputusan, secara tidak langsung juga kita telah melakukan perkiraan atau peramalan bahwa keputusan yang kita ambil adalah keputusan yang paling baik, yang dapat mendukung rencana-rencana kita selanjutnya. Kesalahan dalam memperkirakan atau meramalkan sesuatu biasanya disebabkan oleh ketiga faktor berikut:

- *The Overconfidence trap*

Seringkali seseorang beranggapan bahwa dirinya mempunyai kemampuan yang tinggi dalam meramalkan atau memperkirakan sesuatu. Sebagai akibatnya mereka memberikan range yang terlalu sempit terhadap perkiraan yang mereka buat, yang pada akhirnya akan memperbesar kemungkinan terjadinya kekeliruan peramalan (deviasi antara perkiraan dengan kenyataan akan semakin besar). Misalnya dalam membuat perkiraan volume penjualan, si A memberikan range antara 10.000 unit – 12.000 unit, padahal yang kemudian terjual adalah 15.000 unit.

- *The Prudence Trap*

Prudence trap adalah kebalikan dari *overconfidence trap*, dimana seseorang terlalu berhati-hati dalam melakukan peramalan.

- *The Recallability Trap*

Seringkali kita membuat peramalan dengan didasarkan kepada ingatan tentang suatu kejadian di masa lalu, sehingga kita terlalu dipengaruhi oleh kejadian-kejadian yang dramatis, yang meninggalkan kesan mendalam pada diri kita. Misalnya saja adanya kekhawatiran dari hampir semua investor asing untuk menanamkan modalnya di Indonesia dikarenakan kesan yang tertanam dalam benak mereka adalah kerusuhan-kerusuhan yang terjadi di Indonesia.

Penutup

Banyak sekali keputusan yang harus kita buat dalam kehidupan ini. Sesederhana apapun masalah yang kita hadapi, keputusan yang kita buat akan sangat mempengaruhi keberhasilan langkah kita selanjutnya. Bagi seorang manajer, tugas pengambilan keputusan merupakan bagian penting dari pekerjaannya. Keputusan manajer memberikan kerangka bagi anggota lainnya dalam organisasi untuk mengambil keputusan dan bertindak. Karena itu berhati-hatilah dalam mengambil suatu keputusan. Lakukan langkah-langkah pengambilan keputusan dengan baik dan waspadalah terhadap jebakan-jebakan yang menghadang di saat kita mengambil suatu keputusan.

Daftar Pustaka

- Anderson, K., 1999. *How We Sometimes Fool Ourselves When making Decisions* (from: <http://www.pertinent.com>).
- Stoner, A.F. James & Wankel, Charles. 1986. *Manajemen*, Intermedia.
- Walker, K. dan Torres, M., 1999. *Make-up Your Mind – Improving Your Decision-making skills* (from : <http://hammock.ifas.ufl.edu/txt/fairs/46847>)
- Weichrich, H. dan Koontz, H. 1993. (10th edition), *Management : A Global Perspective*, McGraw-Hill.