

**PRAKTEK
MENGUNAKAN MODEL
PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

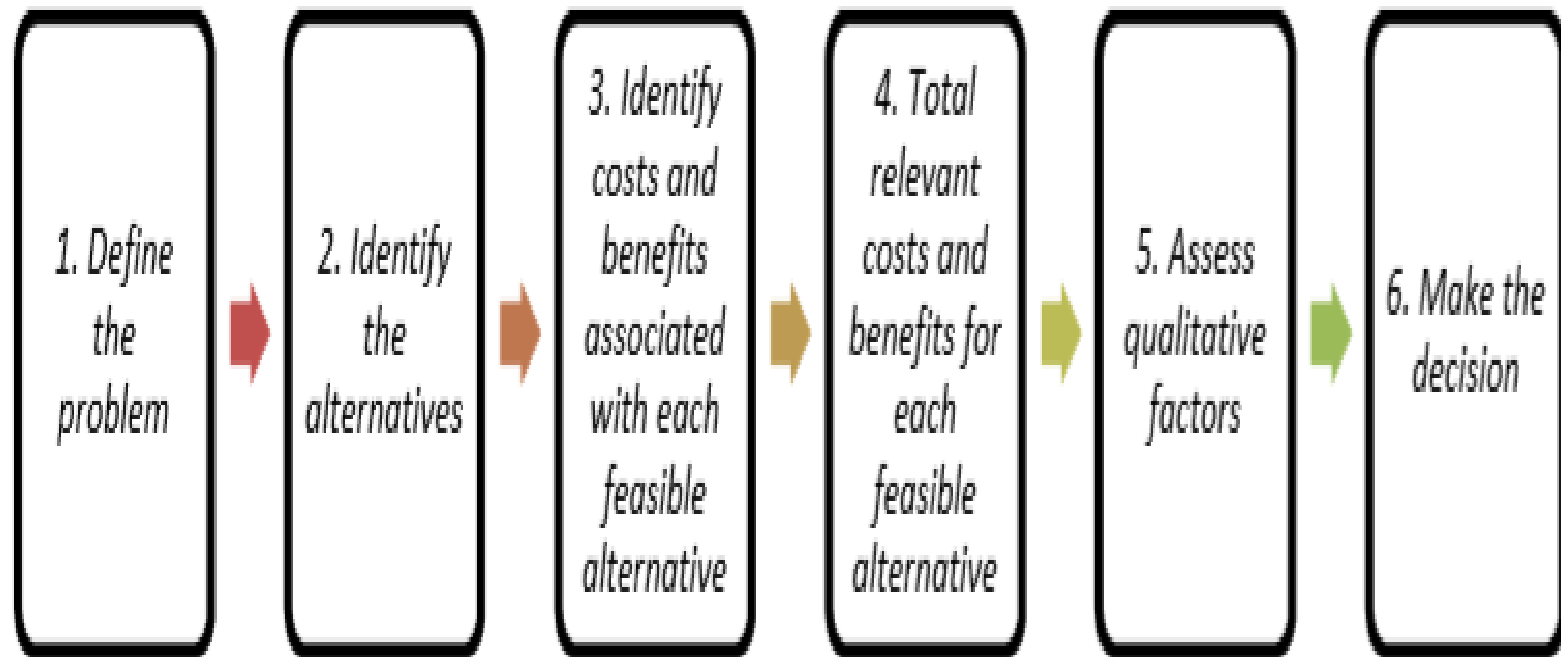
**Dr. NOVERMAN DUADJI
Pertemuan Ke 5**

CAPAIAN PEMBELAJARAN

- 1. Memahami Model Rasionalitas Komprehensif, Garbage Can, Mixed Scanning Dalam Pengambilan Keputusan**
- 2. Memahami Model Kuantitatif dan Kualitatif**

ALUR MODEL

Gambar 1. *Decision Model*



Sumber: Dimodifikasi dari Hansen & Mowen (2007).

LANGKAH-LANGKAH

1. Define the problem

Dalam langkah pertama ini, organisasi harus memahami dan mendefinisikan masalah yang dihadapi.

2. Identify the alternatives

Organisasi menyusun alternatif pemecahan masalah yang memungkinkan.

3. Identify costs and benefits related to each feasible alternative

Atas alternatif yang memungkinkan, manajemen mengidentifikasi perhitungan biaya dan manfaat. Biaya-biaya yang relevan dipertimbangkan dan yang tidak relevan diabaikan.

4. Sum up relevant costs and benefits for each feasible alternative

Tiap alternatif dihitung biaya dan manfaatnya

5. Assess qualitative factors

Dipertimbangkan juga hal-hal yang bersifat kualitatif karena dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.

6. Make the decision

Setelah seluruh proses dilalui, akhirnya keputusan dapat diambil.

Davis & Davis (2004)

Merinci langkah-langkah alur model itu dalam bentuk pertanyaan:

- 1) **PERSOALAN** apa yang membutuhkan keputusan,
- 2) **ALTERNATIF** apa yang tersedia,
- 3) **BERAPA** biaya dan pendapatan yang relevan,
- 4) **HAL KUALITATIF** apa saja yang penting, dan
- 5) **MANA** alternatif terbaik (manfaat tertinggi, biaya terendah).

MODEL -MODEL DALAM ARUSUTAMA PENGAMBILAN RASIONALITAS

**RASIONAL
KOMPREHENSIF**

```
graph TD; A[RASIONAL KOMPREHENSIF] --- B[MODEL]; B --- C[MIXED SCANNING]; B --- D[GARBAGE CAN]
```

MODEL

MIXED SCANNING

GARBAGE CAN

PERBEDAAN MODEL

PENDEKATAN	<i>RATIONAL - COMPREHENSIVE</i>	<i>MIXED-SCANNING</i>	<i>GARBAGE-CAN</i>
POIN PERBEDAAN			
Asumsi ontologis	Setiap permasalahan memiliki solusi obyektif	Setiap permasalahan berada dalam sebuah konteks yang spesifik	Tidak ada solusi yang benar-benar obyektif untuk setiap solusi, karena permasalahan dan pengambilan keputusan selalu terjadi dalam sebuah konteks yang spesifik
Asumsi epistemologis	Pendekatan yang rasional membawa pada pilihan solusi obyektif	Selain keterbatasan nalar manusia, konteks ini membatasi kemungkinan untuk mendapatkan informasi yang lengkap dan melakukan pertimbangan yang komprehensif, sehingga keputusan tidak pernah didasarkan pada perhitungan rasional yang komprehensif.	Pilihan solusi yang diambil didasarkan pada kebiasaan daripada pemikiran yang komprehensif
Sikap terhadap konteks	Hampir sepenuhnya abai terhadap konteks, misal selalu mengasumsikan bahwa informasi yang dibutuhkan akan selalu tersedia secara tidak terbatas	Memberikan perhatian kepada konteks sembari mengupayakan agar proses pengambilan keputusan dalam rasionalitas teknokratis bisa dimaksimalkan	Terlalu hirau dengan konteks, sehingga dalam pengambilan keputusan selalu, terlebih dahulu mengacu pada pengalaman di masa lalu untuk situasi yang dianggap hampir serupa
Logika Proses	Teknokratis	Politik	Birokratis

LANJUTAN

Cakupan analisis	Substansi	Substansi dan proses	Proses
Keputusan yang diharapkan akan dihasilkan	Efektif dan efisien, dengan asumsi klaim ilmiah dan obyektif tidak perlu ditundukkan pada dinamika politik yang ada dalam situasi keputusan kebijakan	Efektif dan efisien, namun juga harus bisa diterima oleh aktor-aktor yang terlibat dan ikut menciptakan situasi keputusan kebijakan	Sesuai dengan keadaan yang dihadapi, namun juga tidak terlalu banyak merubah kebiasaan yang selama ini terlembaga
Posisi analisis	Sebagai orang luar yang imparisial	Sebagai bagian yang ikut mempengaruhi proses dan hasil pengambilan keputusan	Sebagai bagian dari sistem yang mereproduksi 'kebiasaan'
Teknik dan metode analisis yang biasa digunakan	CBA, SWOT, <i>Linear programming</i> .	<i>Game theory</i>	<i>Game theory</i>

MODEL RASIONAL KOMPREHENSIF

- ▶ Model Rational–Comprehensive mendefinisikan proses kebijakan sebagai proses yang sepenuhnya rasional.
- ▶ Proses meliputi aktivitas kalkulasi, proyeksi, perencanaan, dan formulasi yang njlimet. Segala keputusan diambil berdasarkan informasi yang lengkap dan perhitungan yang komprehensif.
- ▶ Model Rational–Comprehensive, melihat dan memperhitungkan secara komprehensif segala kemungkinan yang menjadi konsekuensi dari setiap alternatif pilihan kebijakan yang ada

MODEL GARBAGE CAN (KERANJANG SAMPAH)

- ▶ Model Garbage – Can melihat proses kebijakan yang sedikit sekali melibatkan proses yang rasional, dalam artian ilmiah. Proses kebijakan lebih digerakkan oleh kebiasaan–kebiasaan yang sudah pernah dilakukan di masa sebelumnya atau ditempat lain.
- ▶ Model Garbage – Can atau Keranjang Sampah, ketika melakukan pengambilan keputusan kebijakan, mungkin sekali hanya dituntut untuk mengidentifikasi pengalaman–pengalaman yang mirip dengan kondisi yang sekarang dianalisis. Kemudian mengidentifikasi keputusan apa yang ‘biasanya’ diambil dalam situasi yang dianggap serupa itu dan seberapa besar keputusan itu berhasil.
- ▶ Formula dan desain kebijakan dirancang secara garis besar dan sangat mungkin untuk mengalami perubahan seiring dengan perkembangan situasi yang dihadapi. Namun pilihan atas model ini juga menghadirkan konsekuensi bahwa analisis harus selalu siap dengan perubahan situasi yang bisa terjadi seketika

LANJUTAN

- ▶ **PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN** lebih didasarkan pada nalar kebiasaan atau kelaziman, dan sedikit sekali mempertimbangkan hal-hal terkait dengan efektivitas dan efisiensi keputusan.
- ▶ **PENYEBAB** model ini mengasumsikan bahwa realitas proses pengambilan keputusan lebih sering berada dalam situasi di mana informasi tidak tersedia secara lengkap, tujuan pengambilan keputusan seringkali kabur, waktu yang terbatas, dan masing-masing aktor yang terlibat memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Model Garbage - Can melihat bahwa dalam situasi demikian, tidak mungkin pengambil keputusan melakukan pertimbangan yang menyeluruh dan cermat untuk semua alternatif yang ada.

MODEL MIXED SCANNING

- ▶ Model Mixed–Scanning mencoba mengambil posisi di antara keduanya. Model ini mengakui keterbatasan nalar manusia, dan melihat proses kebijakan tidak semata–mata ditentukan oleh perhitungan rasional – efektif – efisien, tetapi juga perhitungan rasional – politis, yang mengakibatkan proses kebijakan diwarnai oleh proses tawarmenawar antar berbagai aktor dan kepentingan yang terlibat. Proses tawar–menawar ini juga dianggap terjadi dalam sebuah konteks sosial yang spesifik, dengan nilai, norma, dan kebiasaan yang mengkerangkai proses administratif dan politik yang terjadi
- ▶ Model Mixed – Scanning berusaha menawarkan fleksibilitas di antara ketegangan dua model sebelumnya. Ini karena asumsi Model Mixed – Scanning melihat bahwa meskipun proses kebijakan melibatkan konflik kepentingan dan tawar–menawar antar aktor, seluruh aktor tersebut berbicara dalam suatu batas rasionalitas minimum

LANJUTAN

- ▶ MENJEMBATANI dua kutub ekstrem yang diwakili oleh dua model dasar sebelumnya. Dalam model Mixed – Scanning, dalam proses pengambilan keputusan para decision makers melakukan scanning secara cepat untuk menjaring alternatif–alternatif yang “biasa” diambil dalam situasi–situasi kebijakan yang relatif serupa. Selanjutnya, alternatif–alternatif yang terjaring dianalisis dengan logika rasional untuk mendapatkan pilihan yang dianggap paling tepat dan sesuai dengan kebiasaan yang ada.⁸ Analisis dengan logika rasional ini juga tidak mungkin mencakup seluruh informasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan keputusan yang ideal. Kedua langkah ini dilakukan untuk menyiasati keterbatasan informasi, waktu, sumberdaya, dan perbedaan rumusan permasalahan di antara aktor–aktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan

MODEL KUANTITATIF DAN KUALITATIF

MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

MODEL PK

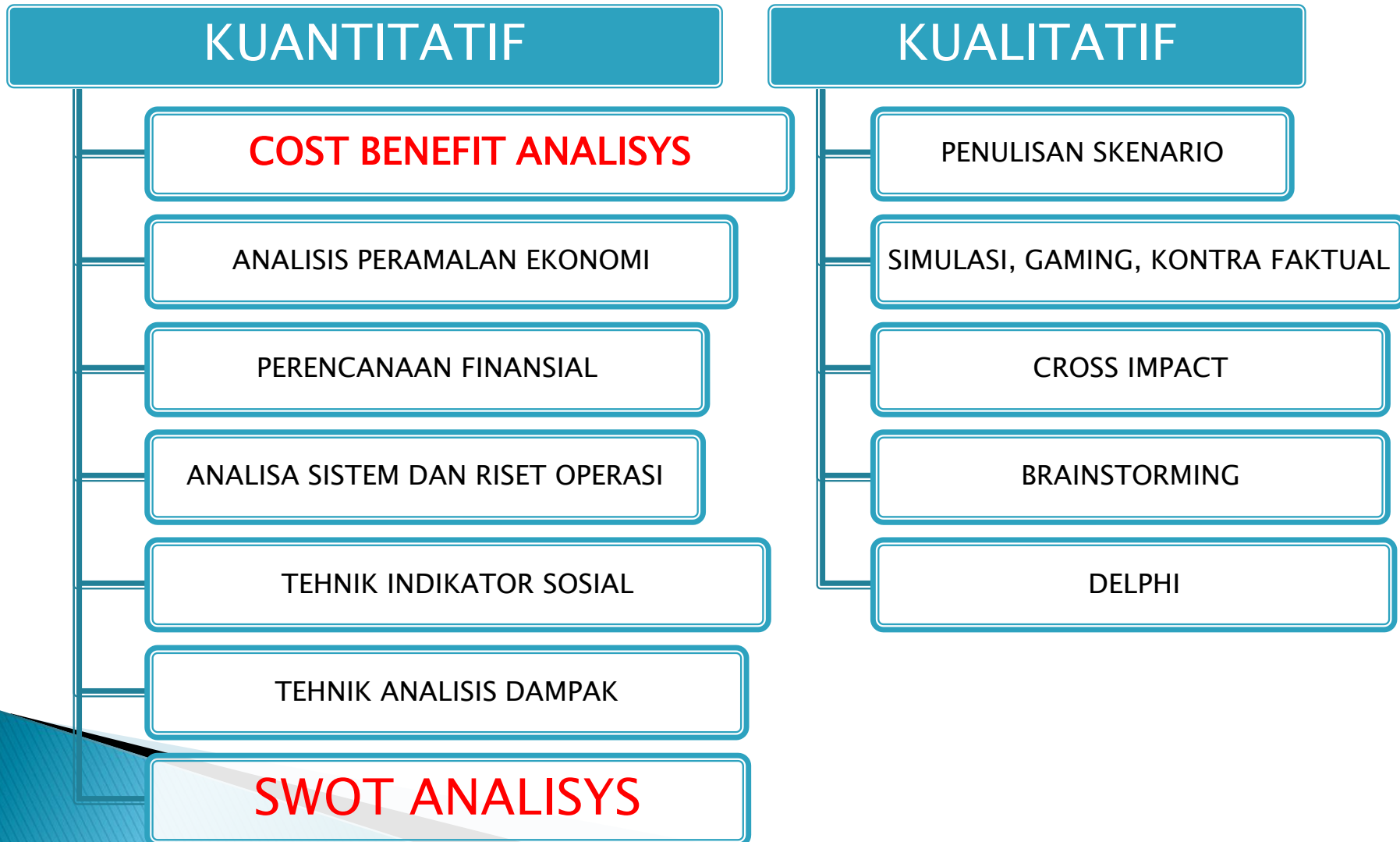
```
graph TD; A[MODEL PK] <--> B[KUANTITATIF]; A <--> C[KUALITATIF]; B <--> C;
```

The diagram illustrates the relationship between different models in decision-making. At the top is a blue rounded rectangle labeled 'MODEL PK'. Below it are two blue rounded rectangles: 'KUANTITATIF' on the left and 'KUALITATIF' on the right. A double-headed arrow connects 'MODEL PK' to 'KUANTITATIF', and another double-headed arrow connects 'MODEL PK' to 'KUALITATIF'. A third double-headed arrow connects 'KUANTITATIF' and 'KUALITATIF' horizontally. The text is in red, and the boxes have a blue gradient background.

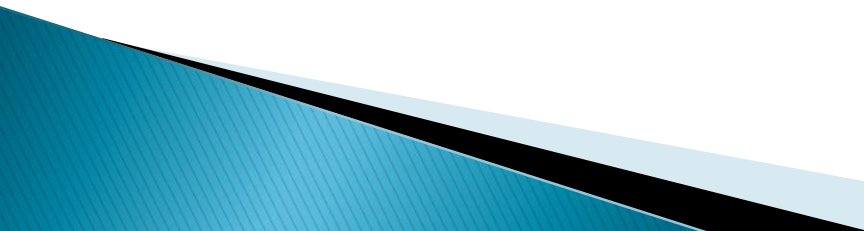
KUANTITATIF

KUALITATIF

RAGAM MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN



Tehnik Analisis Cost And Benefit (CBA)

- ▶ Model tehnik ini biasa digunakan untuk mengidentifikasi besarnya biaya dan manfaat dari setiap opsi-opsi pilihan, sehingga pembuatan keputusan kebijakan dapat memilih dan mengambil keputusan yang paling rasional. Tehnik ini mengharuskan penghitungan semua biaya dari setiap alternatif. Idealisasinya setiap biaya dan dampak dapat dikonversi menjadi angka-angka kuantitatif.
- 

Teknik Analisis Peramalan Ekonomi

- ▶ Pendekatan yang dipakai adalah model ekonometrika
- ▶ pembuatan keputusan dinegara modern sebab semua keputusan ekonomi melibatkan pembuatan kebijakan lebih banyak berdasarkan pada perkiraan perkembangan ketimbang perkembangan aktual

Teknik Perencanaan Finansial

- ▶ Pendekatan perencanaan finansial berusaha membangun tujuan, output, dan nilai yang jelas dalam proses penganggaran. Tujuannya menciptakan sebuah sistem analisis dan *review* dimana biaya dan manfaat dari program dapat dikalkulasikan selama beberapa tahun. Pendekatan ini bermaksud meletakkan keputusan atas sebagian anggaran dalam konteks strategi pengeluaran pemerintahan secara keseluruhan.

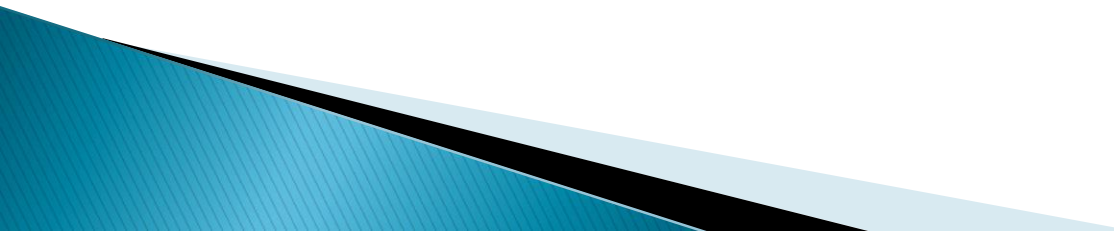
Teknik Analisis Sistem dan Riset Operasi (OR)

- ▶ aplikasi metode sains untuk problem kompleks yang muncul dari pelaksanaan dan manajemen sistem manusia, mesin, material, dan uang dalam industri, bisnis, pemerintahan, dan pertahanan

Tehnik Indikator Sosial

- ▶ Indikator sosial punya suatu peran dalam pembuatan keputusan, yakni menyediakan konteks luas dimana pemerintah menentukan agenda. Kritik terhadap indikator sosial menyatakan bahwa indikator tersebut penuh dengan bias yang mendukung intervensi negara dalam menentukan indikator, sebuah agenda disusun untuk problem–problem yang dianggap harus ditangani

Analisis Gaming dan simulasi

- ▶ Penilaian alternatif kebijakan dengan menggunakan analisis gaming dan simulasi adalah menggunakan tehnik simulasi dan game sebagai tehnik memilih alternatif terbaik.
 - ▶ Salah satu yang dipakai adalah menggunakan role-play
- 

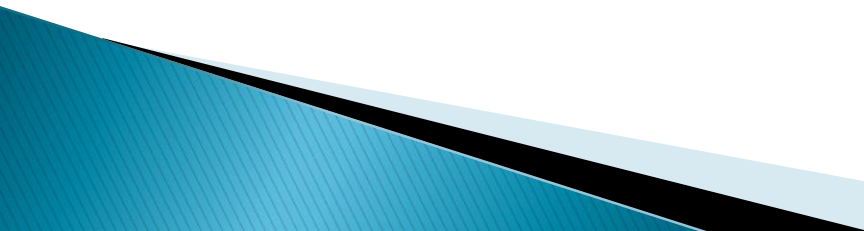
Analisis Aktor dan Dampak

- ▶ Pengembangan alternatif kebijakan dengan analisis aktor dan dampak adalah mengembangkan dan menganalisis alternatif kebijakan dengan mempertimbangkan siapakah aktor yang diuntungkan/dirugikan, siapa yang terkena dampak negatif.

Analisis Kontra Faktual

- ▶ Penilaian alternatif kebijakan dengan menggunakan analisis kontra faktual menunjuk menilai alternatif-alternatif kebijakan dengan menggunakan argumen-argumen kontra yang akan muncul seandainya suatu kebijakan diputuskan.

Analisis Brainstroming

- Penilaian alternatif kebijakan dengan tehnik brainstroming adalah menggunakan hasil diskusi curah gagasan sebagai alternatif kebijakan yang direkomendasikan.
 - Kelemahan analisis curah gagasan ini adalah dimungkinkan muncul sekelompok orang yang lebih dominan dibandingkan kelompok yang lain, dan berpotensi untuk mempengaruhi pihak yang lain karena diskusi bersifat terbuka.
- 

Analisis delphi

- ▶ Penilaian alternatif kebijakan menggunakan tehnik delphi merupakan modifikasi dari analisis curah gagasan.
 - ▶ Penilaian alternatif kebijakan menggunakan tehnik delphi adalah menggunakan pendapat para pakar, atau stakeholder dengan sistem yang tertutup dan klarifikasi.
- 