

Group Participation In MIS Project Teams? Let's Look at the Contingencies First!

By: Stanley F. Biggs
MIS Quarterly / March 1978 pp.19-26

Kata Kunci :

Project team, decision-making processes, decision contingencies, participative decision-making, authoritarian decision-making, consultative decision making.

Masalah :

Penulis menemukan fakta bahwa kebanyakan manajer belum dapat secara efektif menerapkan gaya kepemimpinannya untuk memecahkan atau membuat keputusan dengan fakta-fakta yang ada di sekitarnya. Hal ini dimungkinkan karena tidak adanya *tools* pembantu penentu keputusan bagi para manajer.

Tujuan :

Layaknya kehidupan, dalam sebuah *project* tentunya tim pengembang akan menemui masalah-masalah, baik yang terduga maupun tidak terduga. Oleh karena itu, dengan tujuan untuk memperkenalkan sebuah model penyelesaian masalah yang berkaitan dengan decision making dari sang *project leader*, maka penulis membuat artikel ini.

Metodologi :

Penulisan artikel ini banyak didasarkan/mengutip sebuah model *decision-making* untuk penyelesaian masalah secara sistematis. Model tersebut diperkenalkan oleh Vroom dan Yetton pada tahun 1973. Untuk memperjelas makna model Vroom-Yetton itu, penulis mengilustrasikannya dengan membuat sebuah contoh kasus (fiktif) dengan Mr. X sebagai *project leader*-nya.

Resume :

Dalam sebuah *project*, tentunya sangat dimungkinkan terjadi sebuah permasalahan. Mulai dari permasalahan *staffing*, hingga masalah jadwal yang tidak sesuai target. Ketika mengindikasikan atau menerka bahwa *project* sedang menghadapi kendala atau bermasalah, hendaknya *leader* dari *project* tersebut segera mengambil tindakan untuk mengatasi atau menghindari masalah tersebut. Dalam paper ini dibahas sebuah mekanisme pemecahan masalah yang disebut *Decision-Process Flow Chart* yang diperkenalkan oleh Vroom dan Yetton pada tahun 1973.

Dalam metode itu, Vroom & Yetton menyatakan ada lima cara proses pengambilan keputusan, yaitu:

Authorian-I (AI) : manajer menyelesaikan masalah yang terjadi secara pribadi dengan hanya bermodalkan informasi yang dimiliki saat itu.

Authorian-II (All) : manajer mencari informasi berharga lain dari bawahannya untuk menyelesaikan masalah, tanpa menceritakan masalah apa yang terjadi.

Consultative-I (CI) : manajer menceritakan masalah yang ada dengan bawahannya secara individu untuk meminta pendapatnya. Namun keputusan yang diambil ada di tangan manajer, entah akhirnya manajer mengambil ide bawahannya itu atau tidak.

Consultative-II (CII) : manajer menceritakan masalah yang ada dengan bawahannya di dalam kelompok untuk meminta pendapat mereka. Keputusan yang diambil ada tetap di tangan manajer, entah akhirnya manajer mengambil ide bawahan-bawahannya itu atau tidak.

Group Participation (GP) : manajer menceritakan masalah yang ada dengan bawahannya di dalam kelompok untuk meminta pendapat mereka. Ide-ide dikumpulkan untuk kemudian secara bersama diambil solusi bersama.

Dari kelima pilihan tersebut, untuk mengetahui cara mana yang paling tepat untuk diambil oleh seorang manajer, maka langkah pertama yang harus dilakukan seorang manajer proyek adalah menjawab sejumlah pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat *requirement* khusus yang solusinya paling rasional dibandingkan yang lain?
2. Apakah informasi yang saya miliki sudah cukup untuk membuat keputusan yang berkualitas?
3. Apakah problem yang ada sudah terstruktur?
4. Apakah keputusan tersebut akan diterima secara kritis oleh tim proyek?
5. Apakah bila saya putuskan pribadi keputusan saya itu akan diterima oleh anggota tim lainnya?
6. Apakah anggota tim proyek setuju dengan tujuan organisasi sehingga bisa dilibatkan dalam memecahkan masalah ini?
7. Apakah konflik yang ada dapat diselesaikan dengan keputusan tersebut?
8. Apakah anggota tim proyek memiliki cukup informasi untuk membuat keputusan?

Tiap poin dari pertanyaan-pertanyaan itu akan menggiring seorang manajer untuk menemukan solusi yang tepat dari permasalahan yang sedang dihadapinya. (Skema pertanyaan dan solusinya bisa dilihat pada figure 1)

Untuk lebih mempermudah memahami metode tersebut, penulis menyertakan sebuah contoh kasus fiktif proyek pengembangan *software* dengan Mr. X sebagai *leader* proyeknya. Dalam studi kasus itu, digambarkan Mr. X mengalami permasalahan sebagai berikut:

1. Adanya rencana pemotongan budget sebanyak 10% dari pihak pengontrol

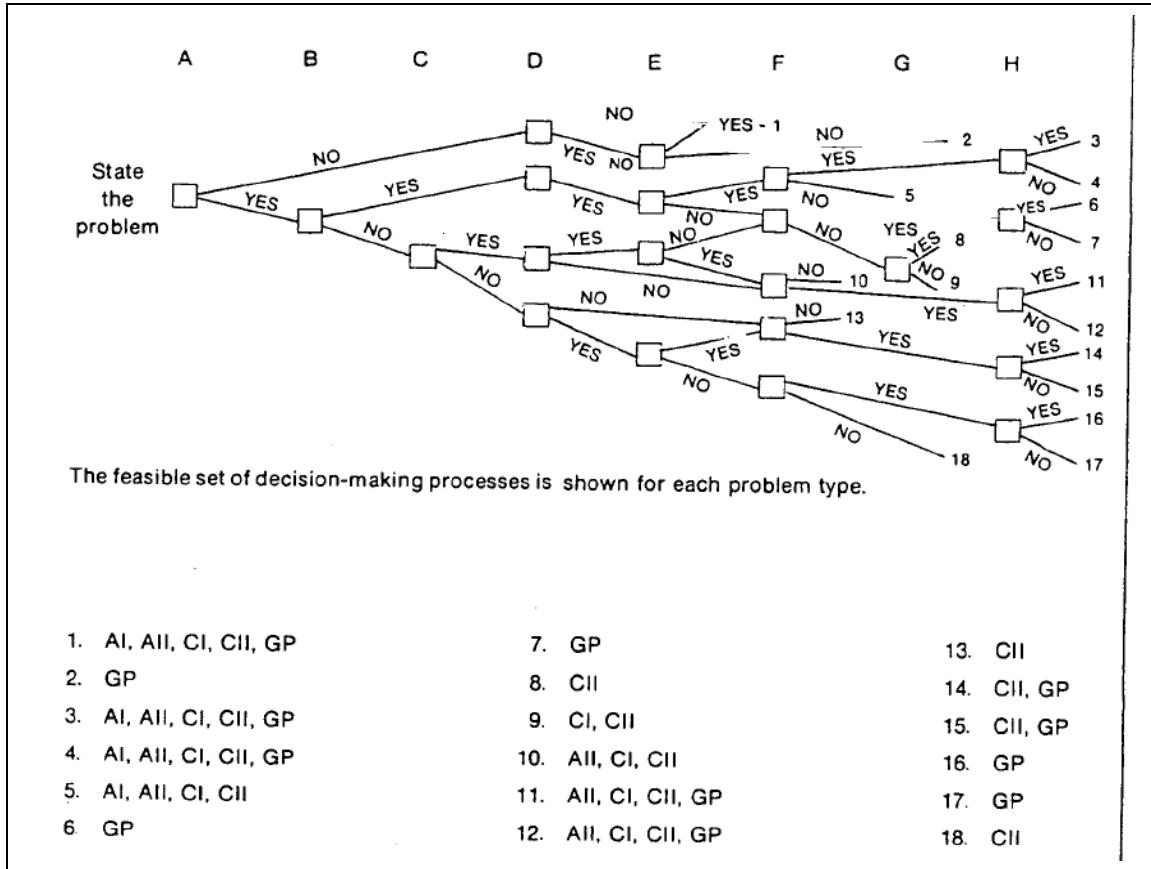


Figure 1: Decision-Process Flow Chart

Diadaptasi dari Vroom and Yetton, 1973

2. Adanya pergantian staff yang sangat riskan, yaitu pemindahan *top programmer* yang dimiliki Mr. X dalam proyek itu ke proyek lain.
3. Tidak berhasilnya tim membuat laporan tahap awal yang dapat dimengerti dan sesuai permintaan manajer marketing.

Selain menceritakan masalah yang dihadapi oleh Mr. X, di dalam artikel juga diberitahukan info-info lain seperti latar belakang Mr. X serta latar belakang proyek lainnya. Pada artikel juga disimulasikan Mr. X menjawab 8 pertanyaan untuk menentukan solusi mana yang paling tepat. Ternyata setelah menjawab kedelapan pertanyaan tersebut, tree mengarahkan solusi dengan nomor 15, yaitu CII dan GP. Pada akhir keputusannya, Mr. X memilih CII karena dinilai lebih mudah untuk dilakukan dibandingkan GP.

Kesimpulan

Kesimpulan yang bisa ditarik dari artikel di atas adalah bahwa metode Decision-Process Flow Chart yang dipromosikan oleh Vroom dan Yetton bisa menjadi sebuah alat bantu bagi para manajer untuk menentukan solusi apa yang seharusnya diambil untuk mengatasi masalah yang sedang terjadi. Namun bisa jadi dengan permasalahan yang sama, solusi yang didapatkan berbeda, karena

perlu diingat bahwa *style* kepemimpinan manajer juga berpengaruh besar dalam hal menjawab kedelapan pertanyaan di atas.

Komentar terhadap Artikel:

Artikel ini sangat fantastis dan sangat solutif bagi para pemimpin *project* dalam mengatasi masalah yang muncul ketika menjalani *project*-nya. Namun tantangan yang harus dihadapi oleh sang *leader* adalah harus benar-benar tepat dalam mengklasifikasikan atau menjawab 8 pertanyaan yang ada untuk menentukan tipe pengambilan keputusan mana yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang muncul tersebut. Risiko besar mungkin bisa terjadi bila *leader* salah mengklasifikasikan masalah dalam menjawab 8 pertanyaan tersebut.

Terlebih lagi, *tree* yang digunakan dalam paper ini mungkin saja tidak dapat menggeneralisir solusi dari tiap masalah yang timbul dalam pengembangan *project*.

Komentar terhadap Review Terdahulu :

Artikel ini pernah di-*review* pada kelas seminar tahun 2004 oleh Indah Wulansari dan Ratih Kemala. Sebenarnya *review* terdahulu tersebut sudah cukup baik dan cukup mampu menggambarkan keseluruhan isi artikel. Namun kami rasa ada kekurangan terutama dalam *resume* mengenai tipe-tipe pengambilan keputusan. Definisi dari kelima tipe itu terlalu ringkas bahkan ada poin-poin definisi penting yang dihilangkan. Lebih lagi, *review* terdahulu hanya menuliskan *resume* dari artikel saja, tidak ada komentar-komentar pribadi dari mereka. Padahal komentar menjadi sebuah ciri tersendiri dalam sebuah *review* artikel.

Referensi Artikel :

- Bobrowski, Thomas M. "A Basic Philosophy of Project Management" *Journal of Systems Management*, May, 1974, pp. 30-32.
- Powers, Richard F., and Dickson, Gary W. "MIS Project Management: Myths, Opinions, and Reality," *California Management Review*, Spring, 1973, p p. 147-156.
- Scamell, Richard, and Baugh, Eddie. "Team Approach to Systems Analysis," *Journal of Systems Management* April, 1975, pp. 32-35.
- Vroom, Victor, and Yetton, Philip. *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1973.
- Vroom, Victor, and Jago, Arthur. "Decision making as a Social Process:: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior," *Decision sciences*, Vol. 5, 1974, pp. 743-769.