

## PERTEMUAN 4

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN

## A. JENIS JENIS KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu proses penilaian dan pemilihan dari berbagai alternatif sesuai dengan kepentingan tertentu dengan menetapkan suatu pilihan yang dianggap paling menguntungkan.

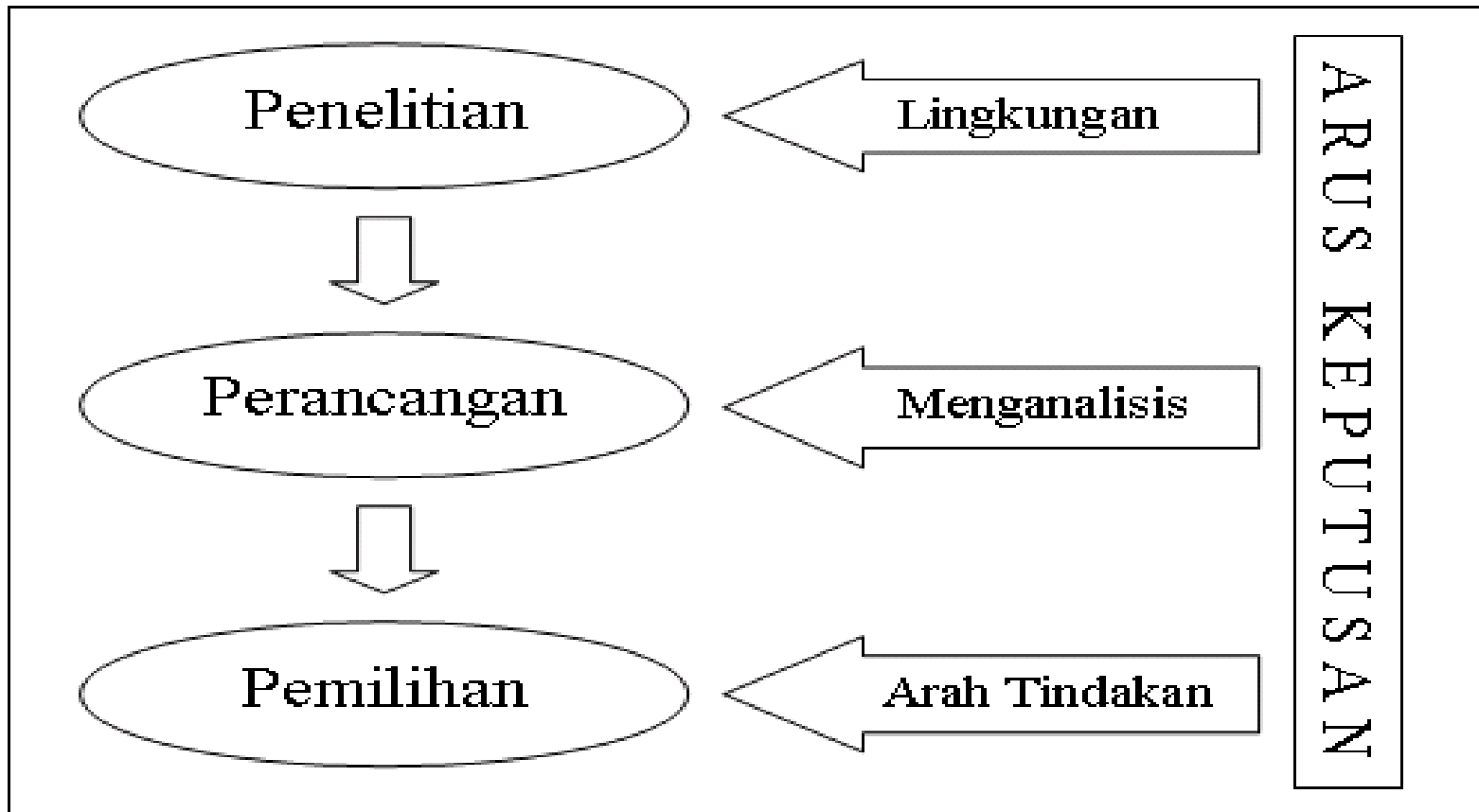
Menurut Siswanto bahwa pengambilan keputusan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi.

- Jenis-jenis keputusan manajemen
  1. Keputusan yang terprogram (*programmed decision*)  
Adalah keputusan yang terstruktur atau yang muncul berulang-ulang
  2. Keputusan yang tidak terprogram (*non programmed decision*)  
Keputusan dikatakan tidak terprogram apabila keputusan itu baru pertama kali muncul dan tidak tersusun (*unstructured*).
- Berdasarkan pada jenjang dan tingkatannya, manajemen puncak seharusnya dipusatkan pada keputusan yang tidak terprogram, sedangkan manajemen jenjang pertama seharusnya memperhatikan keputusan yang diprogram.

Jenis keputusan →		Terprogram	Tidak terprogram
Masalah →		Berulang dan Rutin	Kompleks dan Baru
Prosedur →		Aturan-aturan, Prosedur operasi dan kebijakan	Kreativitas Pemecahan Masalah
Contoh →		Penetapan gaji karyawan, promosi jabatan, dan penetapan persediaan barang	Penanganan masalah

Gambar Macam-Macam Keputusan dalam Manajemen

## B. TAHAP-TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN



Arus Keputusan menurut Herbert A. Simon

- Herbert A. Simon mengajukan model yang bermanfaat sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Model tersebut memuat tiga tahap pokok yaitu:
  1. Penelitian atau riset  
Mempelajari lingkungan atas kondisi yang memerlukan keputusan. Data mentah diperoleh, diolah, dan diuji untuk dijadikan arah tindakan yang dapat mengidentifikasi permasalahan.
  2. Desain atau perancangan  
Mendaftar, mengembangkan, dan menganalisis arah tindakan yang mungkin. Aktivitas ini meliputi proses untuk memahami permasalahan, menghasilkan pemecahan, dan menguji kelayakan pemecahan tersebut.
  3. Pemilihan.  
Menetapkan arah tindakan tertentu dari keseluruhan yang ada. Pilihan ditentukan dan dilaksanakan.

- James L Gibson mengemukakan proses pengambilan keputusan seluruhnya terdiri atas tujuh tahapan

Tahap 1. Penetapan tujuan spesifik serta pengukuran nilai

Tahap 2. Identifikasi permasalahan

Tahap 3. Pengembangan alternatif

Tahap 4. Evaluasi alternatif

Tahap 5. Seleksi alternatif

Tahap 6. Implementasi keputusan

Tahap 7. Pengendalian dan evaluasi

- Beberapa indikator yang dapat membantu dalam melihat permasalahan organisasi pada tahap identifikasi

1. Penyimpangan kinerja.

muncul jika terjadi sebuah perubahan secara tiba-tiba beberapa pola kinerja yang telah ditetapkan. Contoh meningkatnya perputaran karyawan, tingkat absen meningkat, banyaknya produk yang rusak.

2. Masukan atau kritikan orang lain.

berbagai tindakan orang diluar organisasi dapat menjadi petunjuk adanya masalah. Misal pelanggan yang tidak puas, serikat buruh yang memberikan keluhan.

3. Lingkungan

Lingkungan dapat memberi informasi masalah melalui berbagai cara. Misal pesaing yang sukses dalam meluncurkan produk baru menjadi pesaing produk organisasi yang akhirnya dapat muncul suatu masalah.



- Tipe-tipe masalah:

1. Masalah terstruktur.

Masalah terstruktur adalah masalah pada umumnya,terus terang dan jelas dalam hal informasi yang dibutuhkan dan menyelesaikannya

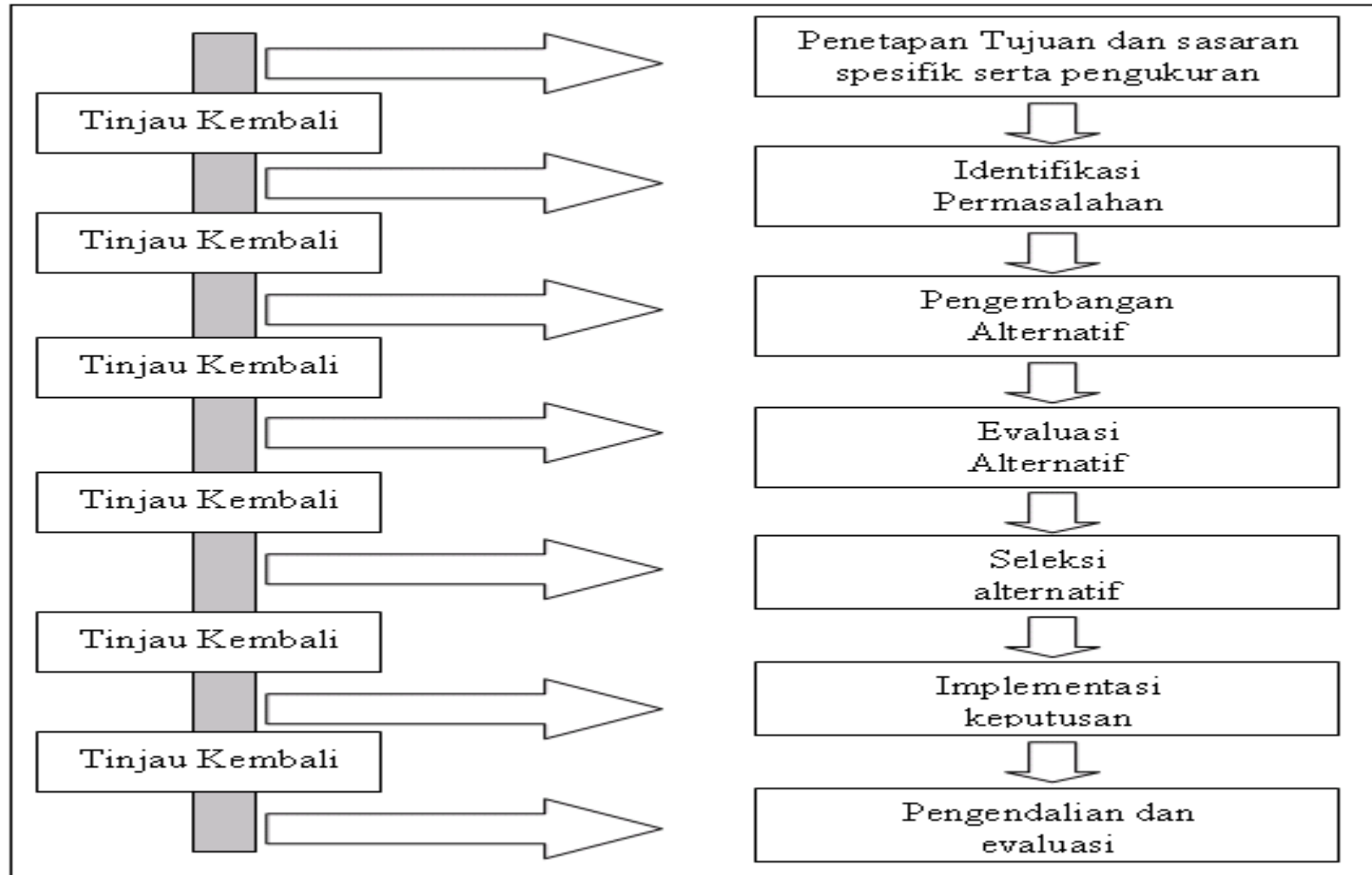
2. Masalah tidak terstruktur.

Masalah tidak terstruktur adalah masalah yang memiliki informasi terbatas dalam situasi yang baru atau tidak terduga.

3. Masalah menghadapi krisis

Yaitu masalah yang tidak terduga dan dapat menghancurkan jika tidak ditangani dengan cepat dan tepat

# Proses Pengambilan Keputusan



## C. GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- Secara umum gaya pengambilan keputusan terdiri dari:
  1. Manajer mengambil keputusan sendiri dengan menggunakan masukan informasi yang tersedia pada waktu tertentu.
  2. Manajer memperoleh informasi yang diperlukan dari para bawahan dan kemudian menetapkan keputusan yang dipandang relevan.
  3. Manajer membicarakan permasalahan yang dihadapi organisasi dengan para bawahan secara individual dan mendapatkan gagasan dan saran-saran tanpa melibatkan para bawahan sebagai suatu kelompok.

4. Manajer membicarakan situasi keperluan dengan para bawahan sebagai suatu konferensi atau pertemuan kelompok.
5. Manajer membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan kelompok menyusun serta menilai alternatif.

- Salah satu pandangan mengenai gaya pengambilan keputusan mengemukakan bahwa ada tiga cara yang berbeda dimana para manajer mendekati masalah-masalah di tempat kerja.
  1. Menghindari masalah. Mengabaikan informasi yang menunjuk ke sebuah masalah, tidak aktif dan tidak ingin menghadapi masalah.
  2. Penyelesai masalah. Mencoba menyelesaikan masalah dan reaktif terhadap masalah yang timbul.
  3. Pencari masalah. Aktif mencari masalah-masalah guna diselesaikan

- S.P. Robins dan DA. DeCenso membagi gaya pengambilan keputusan dalam empat gaya
  1. Gaya direktif (pengarahan). Memiliki toleransi rendah terhadap ambiguitas dan bersikap rasional dalam cara berpikirnya.
  2. Gaya analitis. Mempunyai jauh lebih banyak toleransi bagi ketidakjelasan daripada jenis direktif.
  3. Gaya konseptual. Cenderung amat luas dalam pandangan mereka dan akan banyak melihat banyak alternatif
  4. Gaya perilaku. Bekerja sama dengan orang lain, menaruh perhatian terhadap prestasi anak buah, dan rela menerima saran dari orang lain.

## **D. KERANGKA KERJA DAN KONSEP UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Menurut Davis dalam buku Siswanto bahwa kerangka kerja untuk pengambilan keputusan tersebut meliputi hal-hal berikut:

1. Sistem Pengambilan Keputusan
2. Pengetahuan Mengenai Keluaran
3. Tanggapan Keputusan
4. Deskripsi Mengenai Pengambilan Keputusan
5. Kriteria untuk Pengambilan Keputusan
6. Relevansi Konsep Keputusan Terhadap Desain Sistem Informasi Manajemen

# **Kerangka Kerja dan Konsep Pengambilan Keputusan :**

## **1. Sistem pengambilan keputusan**

Suatu cara atau prosedur tertentu, ketika suatu keputusan diambil oleh pembuatnya (manajer) yang dilakukan secara terbuka/tertutup.

### **a. Sistem keputusan terbuka**

Memandang suatu keputusan berada dalam suatu lingkungan yang kompleks dan sebagian tidak diketahui. Keputusan lebih banyak dipengaruhi lingkungan dan lingkungan lebih banyak dipengaruhi keputusan.

Contoh : kenaikan harga produk.



b. Sistem keputusan tertutup

Menganggap bahwa suatu keputusan dipisah dari suatu masukan yang tidak diketahui dari lingkungan. Manajer mengetahui seluruh alternatif dan keluarannya.

Contoh : sistem absensi karyawan

## 2. Pengetahuan mengenai keluaran.

Suatu keluaran menentukan mengenai hal-hal yang akan terjadi jika suatu arah tindakan sudah ditentukan.

a. Kepastian = pengetahuan yang akurat dan lengkap mengenai keluaran setiap alternatif. Biasanya untuk satu alternatif hanya ada satu keluaran.

Contoh : manajer dihadapkan pada 3 alternatif :

kemungkinan	keluaran	Nilai yang diharapkan
15%	Rp. 100.000.000	Rp. 15.000.000
25%	Rp. 75.000.000	Rp. 18.750.000
40%	Rp. 50.000.000	Rp. 20.000.000

- b. Risiko = keluaran yang mungkin timbul dapat dilekatkan pada setiap keluaran.
- c. Ketidakpastian = beberapa keluaran mungkin timbul dan dapat diidentifikasi tetapi tidak ada kepastian.

- 3. Tanggapan Keputusan** = kemampuan organisasi dalam mengadakan rencana atas proses pengambilan keputusan
- a. Keputusan terprogram = keputusan yang dapat dispesifikasikan sebelumnya sebagai seperangkat norma atau prosedur keputusan
  - b. Keputusan tidak terprogram = keputusan yang terjadi hanya 1 kali atau berubah setiap saat diperlukan.

**4. Deskripsi mengenai pengambilan keputusan.**

- a. Model normatif = bagaimana manajer mengambil sekelompok keputusan. Contoh: penganggaran modal.
- b. Model deskriptif = pengambilan keputusan berusaha untuk menjelaskan perilaku konkret (dikembangkan oleh ilmuwan perilaku).

## **5. Kriteria untuk pengambilan keputusan.**

Kriteria untuk menentukan satu diantara beberapa keputusan alternatif adalah maksimum laba, kegunaan, nilai yang diharapkan, pemuasan.

## **6. Relevansi konsep keputusan terhadap desain sistem informasi manajemen.**

Dalam model keputusan tertutup = komputer sebagai alat penghitung untuk menghasilkan keluaran optimum.

Dlm model keputusan terbuka = komputer bertindak sebagai pembantu manajer menghitung, menyimpan, mencari, menganalisa data.

## **E. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI SEDERHANA**

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi dalam praktik dan keputusan yang harus diambil, dapat digolongkan menjadi dua tipe permasalahan yaitu sebagai berikut:

1. Permasalahan yang bersifat rutin dan repetitif
2. Permasalahan yang datangnya tidak menentu, yang bersifat insidental.

Selain penggolongan tipe permasalahan diatas, menurut hierarki permasalahan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Permasalahan yang bersifat sederhana
2. Permasalahan yang bersifat sedang,
3. Permasalahan yang bersifat sangat kompleks