





PENGAMBILAN KEPUTUSAN



PENGAMBILAN KEPUTUSAN


JENIS-JENIS KEPUTUSAN MANAJEMEN
KEPUTUSAN DAN JENJANG
TAHAP-TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN
GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN
MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN
KEPUTUSAN INDIVIDU DAN KELOMPOK.





Pengambilan keputusan (decision making) merupakan salah satu proses manajemen yang penting bagi setiap organisasi, Sebab pada hakekatnya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya dilatar belakangi oleh adanya Keputusan yang dibuat oleh manajer puncak, yang kemudian secara hierarkis di buat oleh lini-lini manajemen ditingkat staf yg dibutuhkan.

Pengambilan keputusan, dapat diartikan sebagai suatu proses pemilihan dari berbagai alternatif sesuai dengan kepentingan- kepentingan tertentu dengan menetapkan suatu pilihan yg dianggap paling menguntungkan, proses pemilihan ini diawali dengan mengidentifikasi masalah utama yang mempengaruhi tujuan, menganalisis, dan memilih berbagai alternatif tersebut dan mengambil keputusan yang dianggap paling baik.



A. Jenis – Jenis keputusan manajemen

Pengelompokan keputusan yang disarankan oleh Herbert Simon.

- Keputusan yang terprogram (programmed decision) adalah keputusan yang terstruktur atau yang munculnya berulang-ulang. Jika sering terjadi suatu situasi khusus, maka biasanya akan digunakan aturan, kebijakan dan prosedur rutin untuk memecahkannya. Pada tingkat tertentu keputusan terprogram ini akan membatasi kebebasan seorang manajer.
- Keputusan yang tidak terprogram (non-programmed decision) Keputusan dikatakan tidak terprogram apabila keputusan itu baru pertama kali muncul dan tidak tersusun (unstructured) Karena sifatnya yang demikian, maka tidak ada prosedur yang pasti untuk menangani persoalan.

Macam-macam Keputusan dalam Manajemen



TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

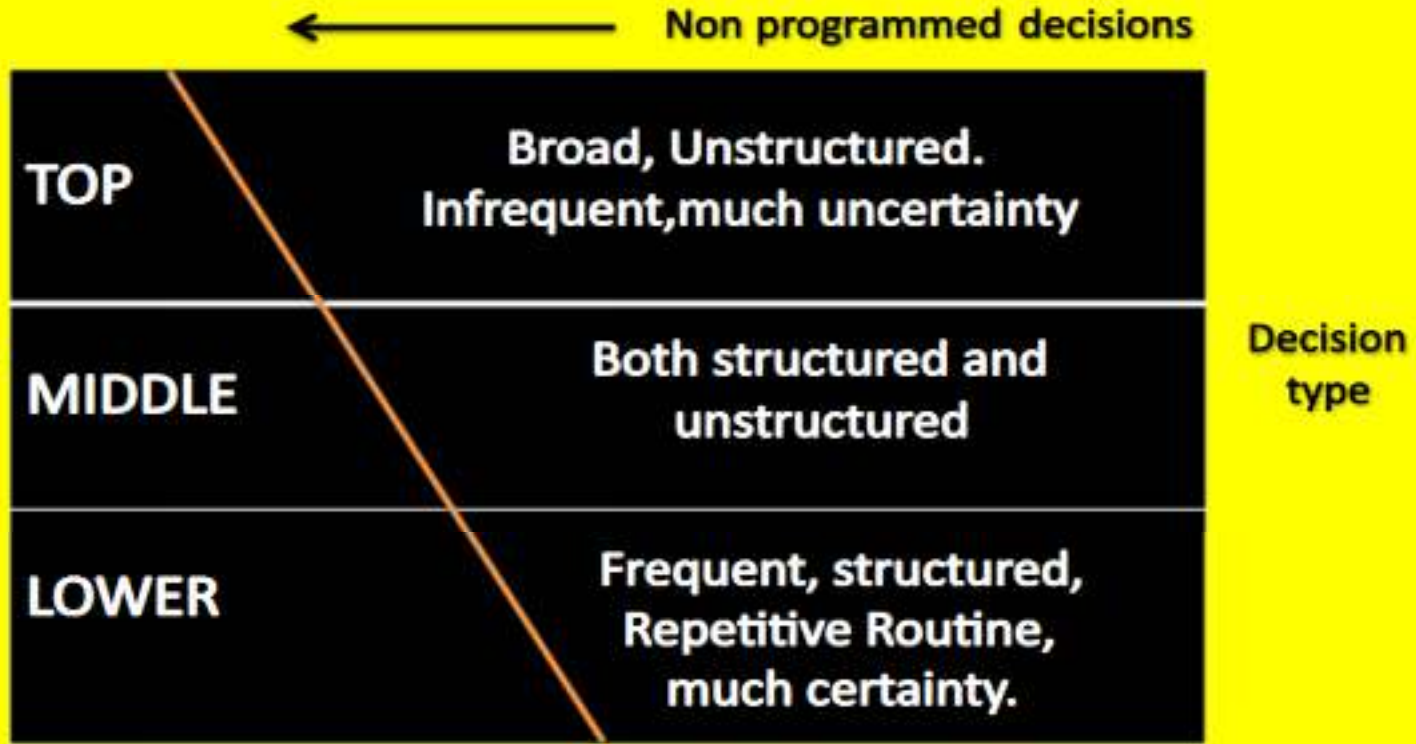
TIPE-TIPE KEPUTUSAN	TRADIONAL	MODEREN
<p>Diprogram :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keputusan rutin dan berulang - ulang. 2. Organisasi mengembangkan proses khusus bagi penangannya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebiasaan. 2. Kegiatan rutin : prosedur pengoprasian standard. 3. Organisasi tersusun baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknik riset operasi, analisa matematik , model-model. 2. Pengolahan data elektronik.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Keputusan sekali pakai susun tidak kebijaksanaan . 2. Ditangani dengan proses pemecahan masalah umum. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan dan kreatifitas. 2. Coba – coba 3. Selektif dan latihan para pelaksana.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknik pemecahan masalah yang diterapkan pada ; 2. Latihan membuat keputusan.

B. KEPUTUSAN DAN JENJANG

- » Setiap permasalahan yang dihadapi oleh manajer memerlukan keputusan-keputusan penting, keputusan yang diambil oleh manajer sangat tergantung pada jenis keputusan yang akan diambil Secara umum tingkatan manajemen dalam organisasi itu ada tiga .
- » 1. Manajemen puncak (top manager)
- » 2. Manajer menengah (middle manager)
- » 3. Manajer rendah (Lower Manager)
- » Masing –masing tingkatan itu memiliki bentuk tanggung jawab pada setiap permasalahan sehingga dapat menunjukkan jenjang manajemen yang tepat untuk melakukan pengambilan keputusan. Para manajer menengah di sebagian besar organisasi memusatkan perhatiannya pada dua keputusan sekaligus yaitu keputusan yang terprogram dan tidak terprogram Untuk keputusan tidak terprogram, biasanya lebih banyak diambil oleh manajer pada tingkat tinggi (top manager)

Hubungan Macam Keputusan dan Tingkaan Manajemen;

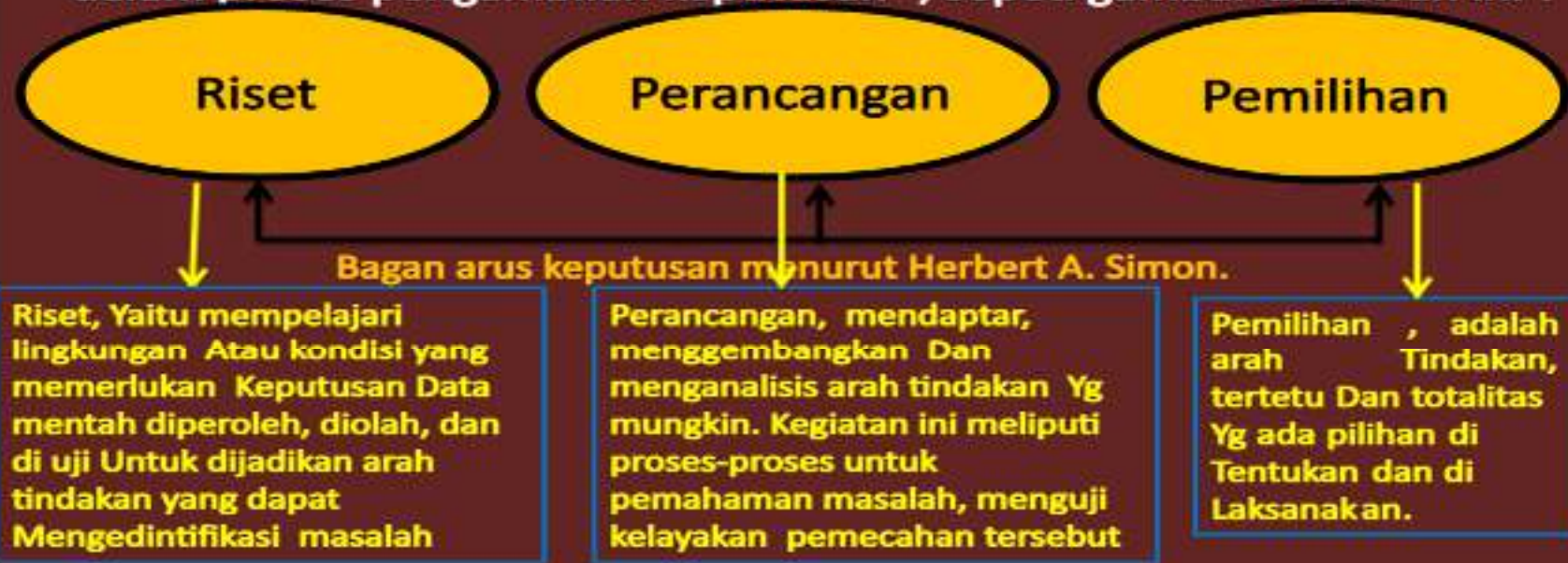
Gambar :



C. TAHAP-TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN.

Keputusan yang telah ditetapkan oleh manajer bukan merupakan tujuan organisasi . Keputusan sebenarnya merupakan suatu tanggapan keorganisasian terhadap suatu problema.

Herbert A. Simon mengajukan model yang bermanfaat sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan , seperti gambar di bawah ini :



Tahap-tahap pengambilan keputusan :

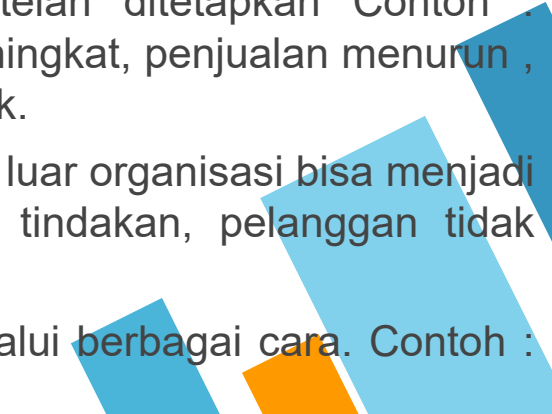




Penjelasan :

Tahap 1. Identifikasi masalah dan Definisi Masalah :Sebuah syarat yang perlu bagi keputusan adalah persoalan. Tahap ini meliputi kegiatan pengumpulan informasi, proses informasi, dan pertimbangan yang mendalam.

Beberapa indikator lain yang dapat membantu dalam melihat permasalahan organisasi adalah sebagai berikut ;

- ❖ Penyimpangan kinerja ; (Indikator ini muncul apabila terjadi sebuah perubahan secara tiba-tiba pada beberapa pola kinerja yang telah ditetapkan Contoh : Meningkatnya perputaran karyawan, tingkat absensi meningkat, penjualan menurun , pengeluaran makin meningkat, banyak produk yang rusak.
 - ❖ Masukan /kritikan orang lain : berbagai tindakan orang di luar organisasi bisa menjadi petunjuk adanya masalah , (Pemerintah memberikan tindakan, pelanggan tidak puas, keluhan buruh,)
 - ❖ Lingkungan : dapat memberikan informasi masalah melalui berbagai cara. Contoh : jika pesaing sukses dalam meluncurkan produk baru.
- 

Setiap hari seorang manajer selalu menghadapi permasalahan-permasalahan pekerjaan. Masalah ini muncul dengan cepat dalam situasi yang kompleks dan membutuhkan tipe-tipe keputusan yang berbeda-beda. Secara umum masalah dapat digolongkan diantaranya :

1. Masalah terstruktur (merupakan masalah pada umumnya, terstruktur dan jelas dalam hal informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya)
2. Masalah tidak terstruktur (unstructured problem) merupakan masalah yang membingungkan dan memiliki informasi yang terbatas dalam situasi baru dan tidak terduga
3. Masalah menghadapi krisis : (masalah krisis ini datangnya tidak terduga dan dapat menghancurkan jika tidak ditangani dengan cepat. Para manajer dalam organisasi yang lebih maju saat ini menghadapi soal krisis itu dengan membentuk sistem informasi krisis.)

Tahap 2. Mengembangkan alternatif pemecahan

Sebelum melakukan pengambilan keputusan perlu dikembangkan beberapa alternatif yang dapat dilaksanakan dan harus dipertimbangkan beberapa alternatif yang dapat dilaksanakan dan harus dipertimbangkan konsekwensinya yang mungkin dari masing-masing alternatif. (Ketebatasan setiap alternatif. Seperti hukum, organisasi itu sendiri, keterbatasan sumber daya, keterbatasan tersebut harus dimasukkan kedalam pertimbangan altertnatif tersebut)

Tahap 3. Evaluasi alternatif pemecahan :

Setelah alternatif itu dikembangkan, maka alternatif – alternatif tersebut Harus dievaluasi dan dibandingkan. Oleh karena itu hubungan antara alternatif keluaran didasarkan pada tiga kondisi diantaranya : Kondisi kepastian : (Manajer memiliki informasi yang cukup) Kondisi risiko: (Kekuranga informasi yang cukup) Kondisi ketidak pastian : (ketidak pastian mendorong para manajer untuk melaksanakan kreativitas dalam pemecahan permasalahan)



Tahap. 4 Memilih alternatif

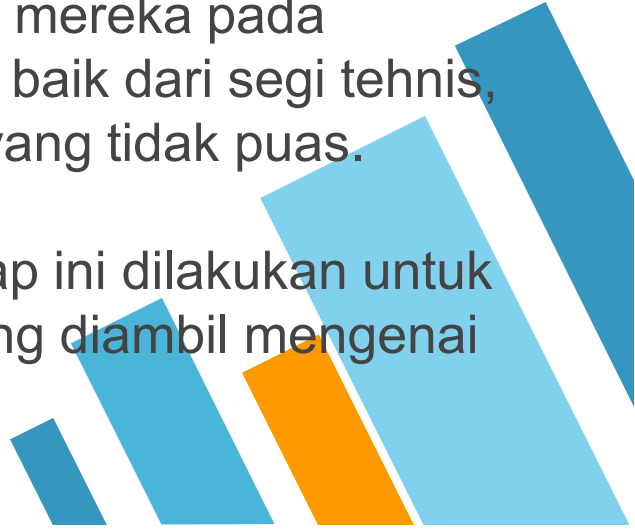
Yaitu memilih alternatif terbaik di antara alternatif-alternatif yang telah dinilai dan di evaluasi. Tujuan Pemilihan alternatif adalah memecahkan masalah agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Tahap.5. Implementasi Keputusan :

Implementasi mencakup penyampaian keputusan itu kepada orang-orang yang terkait dan mendapatkan Komitmen mereka pada keputusan tersebut. Meskipun keputusan dapat baik dari segi teknis, tetapi keputusan dapat di rusak oleh karyawan yang tidak puas.

Tahap. 6. Evaluasi dan pengendalian

Tahap terakhir adalah monitor dan evaluasi, tahap ini dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan keputusan yang diambil mengenai sasaran atau tujuan yang ingin dicapai .



D. GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN :

Gaya manajer dalam pengambilan keputusan akan banyak diwarnai oleh beberapa hal seperti latar belakang pengetahuan, perilaku, pengalaman, dan sejenisnya. Ada tiga cara yang berbeda para manajer mendekati masalah-masalah di tempat kerja :

1. Menghindari masalah : (seorang menghindari masalah mengabaikan informasi yang menunjuk sebuah masalah, para penghindar masalah ini tidak aktif dan tidak ingin menghadapi masalah.)
2. Penyelesaian masalah : (Seorang penyelesaian masalah mencoba menyelesaikan masalah-masalah yang muncul. Mereka bersikap reaktif menghadapi masalah-masalah yang timbul).
3. Pencari masalah : (seorang pencari masalah secara aktif mencari masalah-masalah guna diselesaikan atau mencari peluang-peluang.

Gaya pengambilan keputusan manajer S.P. Robin dan DA. DeCenzo.

Empat gaya pengambilan keputusan :

Tinggi	↑ Toleransi	<p>Analitis : mereka menginginkan lebih banyak informasi sebelum mengambil keputusan. (pengambilan keputusan secara hati-hati)</p>	<p>Konseptual : Mereka memusatkan perhatian dalam jangka panjang dan sangat baik dalam menemukan pemecahan masalah.</p>
		<p>Direktif : Kecepatan dan Efisiensi mereka dalam membuat keputusan seringkali dengan informasi minimum dan sedikit alternatif.</p>	<p>Perilaku : mereka menaruh perhatian terhadap prestasi anak buah dan rela menerima saran, menghindari komplikasi penerimaan orang lain itu penting bagi pengambil keputusan.</p>
Rendah		<p>rasional</p>	<p>Intuitif</p>

Cara Berpikir →

E. MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN ;

Teori manajemen mengenal perbedaan antara dua model utama dalam pembuatan keputusan, kedua model tersebut adalah model klasik dan model perilaku.

- ❑ Model keputusan klasik : (Classical decision model) berpandangan bahwa,manajer bertindak dalam kepastian. Manajer menghadapi masalah yang terdefiniskan dengan jelas dan mengetahui kemungkinan semua alternatif tindakan dan konsekwensinya. Akibatnya, keputusan optimis terbuat, yaitu manajer memilih alternatif yang memberi solusi masalah terbaik. Pendekatan klasik ini merupakan model yang sangat rasional untuk pembuatan keputusan manajerial.
- ❑ Model keputusan Adminitratif.:(Hebert Simon). Mencoba menjelaskan pengambilan keputusan dari sisi perilaku (behavior)pengambilan keputusan menghadapi tiga kondisi) informasi tidak sempurna dan tidak lengkap), rasionalitas yang terbatas (bounded rasionality), cepat puas (satisfied) kondisi ini memberatkan manajer untuk membuat keputusan rasional yang sempurna.

F. KEPUTUSAN INDIVIDU DAN KELOMPOK.

Dalam keputusan individual, manajer membuat pilihan tindakan yang disukai. Keputusan ini di buat sendiri, berdasarkan informasi yang dimiliki oleh manajer dan tanpa partisipasi orang lain .

Beberapa perbedaan individu mempengaruhi pengambilan keputusan, perbedaan tersebut menyangkut perbedaan dalam perilaku pengambilan keputusan.

Faktor –faktor perilaku tersebut meliputi :

1. pengambil keputusan dipengaruhi oleh banyak kekuatan psikologis, baik disadari atau tidak)
2. Nilai : (Nilai itu diperoleh pada waktu orang masih muda sekali dan merupakan bagian dasar dari pemikiran orang)
3. Kemungkinan akan risiko:(Seorang pengambil keputusan yang agak segan mengambil risiko akan menetapkan sasaran yang berbeda)
4. Kemungkinan ketidakcocokan (sangat dimungkinkan bahwa keputusan yang diambil seseorang nantinya tidak sesuai (cocok)





Keuntungan dan kerugian keputusan kelompok :


Keuntungan :

1. Informasi dan pengetahuan lebih banyak.
2. Lebih banyak alternatif yang dapat dihasilkan
3. Penerimaan terhadap hasil-hasil akhir akan lebih besar
4. Komunikasi yang lebih baik akan muncul.

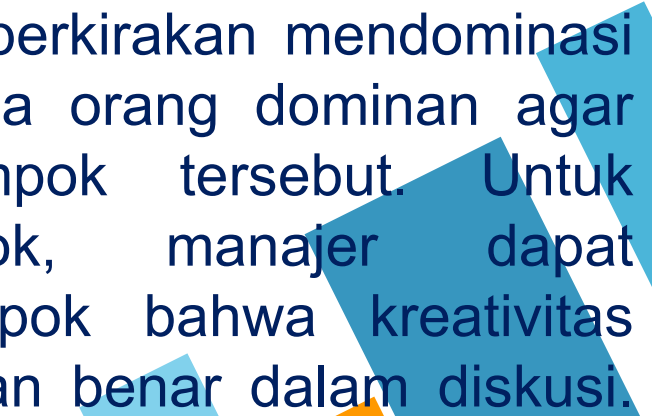
Kerugian :

1. Membutuhkan waktu yang lebih lama dan biaya yang lebih besar karena waktu yang hilang lebih banyak.
2. Menimbulkan kompromistis
3. Satu atau beberapa orang barangkali akan mendominasi kelompok.
4. Tahapan kelompok akan muncul dan membatasi kreativitas individual.

(LANJUT)



Untuk meminimumkan kerugian dari pengambil keputusan kelompok perlu dilakukan beberapa penyesuaian (waktu) Misalnya, untuk menghindari waktu yang berlalu-lalu, dapat ditentukan jadwal (deadline) tidak memasang atau menempatkan orang-orang yang diperkirakan mendominasi keputusan, atau dipasang beberapa orang dominan agar ada perimbangan dalam kelompok tersebut. Untuk menghindari tekanan kelompok, manajer dapat mengingatkan anggota ke kelompok bahwa kreativitas sangat dihargai, tidak ada salah dan benar dalam diskusi.





THANKS!

Any questions?

See U next week



Evaluasi /soal latihan

1. Apa yang saudara ketahui mengenai arti pengambilan keputusan ?
2. Coba saudara tuliskan secara umum jenis keputusan yang disarankan oleh Herbert Simon ada dua ?
3. Coba saudara tuliskan dan jelaskan pengambilan keputusan manajemen menurut S.P.Robins dan DA.DeCenzo (ada 4 gaya)
4. Coba saudara tuliskan tipe-tipe masalah yang dihadapi oleh manajer (ada tiga)
5. Coba saudara tuliskan tahap-tahap pengambilan keputusan.
6. Untuk mengurangi ketidak cocokan dalam mengambil keputusan manjer harus melakukan