



Pertemuan 1: Ruang Lingkup Pengambilan Keputusan

Miswan Gumanti, M.B.A., M.M.



Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari materi perkuliahan ini, diharapkan mahasiswa dapat:


- Menjelaskan dasar-dasar konseptual keputusan
- Mengidentifikasi empat fase pengambilan keputusan dari simon: Inteligensi, desain, pilihan, dan implementasi
- Menjelaskan konsep-konsep rasionalitas dan hubungannya dengan pengambilan keputusan.
- Membedakan konsep membuat pilihan dan membangun prinsip memilih.
- Menjelaskan bagaimana gaya keputusan, kognisi, gaya manajemen. Kepribadian (temperamen), dan faktor-faktor lainnya yang memengaruhi pengambilan keputusan.



Pengambilan Keputusan : Pengantar dan Definisi


Beberapa aspek keputusan bisnis pada umumnya;

- Keputusan sering dibuat oleh suatu kelompok.
- Anggota kelompok dapat memiliki bias.
- Pemberdayaan suatu kelompok membawa kepada keputusan yang lebih baik.
- Individu juga bertanggung jawab untuk membuat keputusan.
- Bisa jadi ada banyak alternatif untuk diperhatikan.
- Hasil dari pengambilan keputusan bisnis biasanya menjadi materi di masa mendatang. Tak seorang pun menjadi prediktor sempurna mengenai masa depan, terutama pada jangka panjang.

- 
-
- Keputusan-keputusan saling berhubungan. Keputusan spesifik dapat mempengaruhi banyak individu dan kelompok di dalam organisasi.
 - Pengambilan keputusan melibatkan suatu proses berpikir mengenai masalah yang menjurus kepada kebutuhan akan data dan pemodelan masalah (memahami hubungan antara aspek-aspek yang berbeda). Hal ini mengarah kepada interpretasi dan aplikasi pengetahuan.
 - Umpan balik merupakan suatu aspek penting dari pengambilan keputusan.

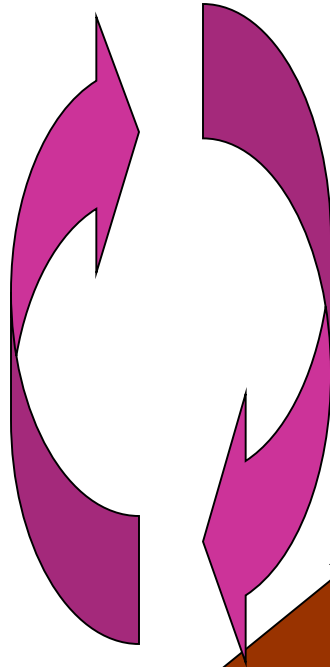
Sebagai Tambahan:

- Groupthink (Keterlibatan anggota kelompok tanpa semua pemikiran) dapat memimpin kepada keputusan yang buruk.

- 
-
- Ada beberapa konflik tujuan
 - Banyak keputusan memiliki resiko. Orang yang berbeda memiliki sikap berbeda terhadap resiko.
 - Pengambilan keputusan perlu mengevaluasi skenario “bagaimana-jika”
 - Perubahan pada lingkungan pengambilan keputusan dapat mempengaruhi kualitas keputusan karena meningkatnya tekanan waktu pada pengambilan keputusan.
 - Mengumpulkan informasi dan menganalisis suatu masalah membutuhkan waktu dan dapat sangat mahal. Sulit untuk menentukan kapan berhenti dan membuat suatu keputusan.
 - Ada banyak informasi yang memadai untuk membuat keputusan yang cukup baik.
 - Ada terlalu banyak informasi yang tersedia.

Making Decision is a Fundamental Life Skill

Irasional > *Rasional*



Spiritual

Filosofi/ Nilai/ Budaya

Konsep/ Tujuan

Strategi/ taktik

Operasional/ praktek/ aksi
(course of action)

Rasional > *Irasional*

While hard data may inform our intellect, it is largely soft data that generates wisdom...Hard information is often limited in scope, lacking richness, and often fails to encompass important non economic and non quantitative factors.

Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Thinking



Pengambilan Keputusan

- Adalah sebuah proses memilih tindakan (di antara alternatif tindakan) untuk mencapai suatu tujuan atau beberapa tujuan.
- **Menurut Simon (1997)**, *Pengambilan keputusan manajerial sinonim dengan proses keseluruhan dari manajemen.*
- Note: Perhatikan pentingnya manajerial dalam hal perencanaan dan fungsi manajerial lainnya dan melibatkan pengambilan keputusan.



Pengambilan Keputusan dan Pemecah Masalah

- Masalah terjadi ketika sebuah sistem tidak memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, tidak mencapai hasil yang diperdiksi, atau tidak bekerja seperti yang direncanakan.
- Pemecahan masalah dapat juga berkaitan dengan mengidentifikasi peluang-peluang baru.
- Membedakan keduanya (Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah) adalah dengan memeriksa fase-fase proses keputusan.
- Fase-Fase ;
 - 1) Inteligensi,
 - 2) Desain,
 - 3) Pilihan,
 - 4) Implementasi.



Disiplin Pengambilan Keputusan (Dipengaruhi disiplin Mayor)

- **Disiplin berperilaku :**
 - Antropologi
 - Hukum
 - Filsafat
 - Ilmu Politik
 - Psikologi, Psikologi Sosial
 - Sosiologi
- **Disiplin Ilmiah**
 - Ilmu Komputer
 - Analisis Keputusan
 - Ekonomi
 - Teknik
 - Ilmu Pasti: biologi, kimia, fisika, dsb
 - Ilmu manajemen/riset operasi
 - Matematika
 - Statistik

PENGAMBILAN KEPUTUSAN RASIONAL

Situasi terbaik dalam memanfaatkan pertimbangan Rasional

- masalah yang terstruktur (mis. Masalah permesinan)
 - apabila data terpercaya tersedia untuk analisis
 - tersedia contoh untuk memahami kondisi sejenis

Kelebihan	Kekurangan
<ul style="list-style-type: none">■ Metode yang teruji dan mapan■ Fokus pada pengumpulan data dan kriteria yang ditetapkan■ Mengurangi subyektifitas■ Efisien – tergantung teknologi yang diterapkan (pengumpulan dan pengolahan serta presentasi data)■ Yang umum digunakan konsep dasar BCR (Benefit-Cost Ratio) dan Probabilitas → hasilnya 'kepuasan' atau 'optimasi'/'maksimasi'	<ul style="list-style-type: none">■ Diasumsikan sudah ada pengetahuan yang akan dihasilkan■ Model linier dan tidak dinamis (mengikuti langkah-langkah keterkaitan)■ Dimunculkan sebagai sebagai obyektif namun pengambilan keputusan oleh siapapun membutuhkan justifikasi pribadi (tidak bebas nilai)

“It is impossible to be purely rational”

- Herbert Simon, Nobel Prize Winner



Pengambilan Keputusan dan Manajer

- *Manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki (SDM, dana, energi, material, ruang dan waktu).*
- Sumberdaya yang dimaksud dipahami sebagai **inputs**, dan hasil yang dicapai untuk memenuhi tujuan disebut **output** dari proses manajemen.
- Manajer memandang proses ini sebagai upaya untuk memperoleh hasil yang optimal.

Tiga Kategori Pekerjaan Manajer (Mintzberg, 1973)



1. Peran Interpersonal: figur kepala, pemimpin, penghubung.
2. Peran Informasional: monitor, diseminator, jurubicara.
3. Peran Keputusan: entrepreneur, menangani kekacauan, pengatur alokasi sumberdaya, negosiator.

4 Tipe Model Umum

Pengambilan Keputusan

➤ **Iconic (Scale) Models.**

penyederhanaan dari model abstrak; replika fisik dari sebuah sistem, biasanya berdasarkan perbedaan skala dibandingkan aslinya

➤ **Analog Models.**

berlawanan dengan model iconic, tidak mirip dengan sistem yang riil tetapi mempunyai perilaku yang mirip.

➤ **Mathematical (Quantitative) Models.**

hubungan yang kompleks dari banyak sistem umumnya tidak dapat sepenuhnya terwakili. Untuk dapat mengabstraksikannya diperlukan pemanfaatan model-model matematis. (Probability, B/C ratio, others)

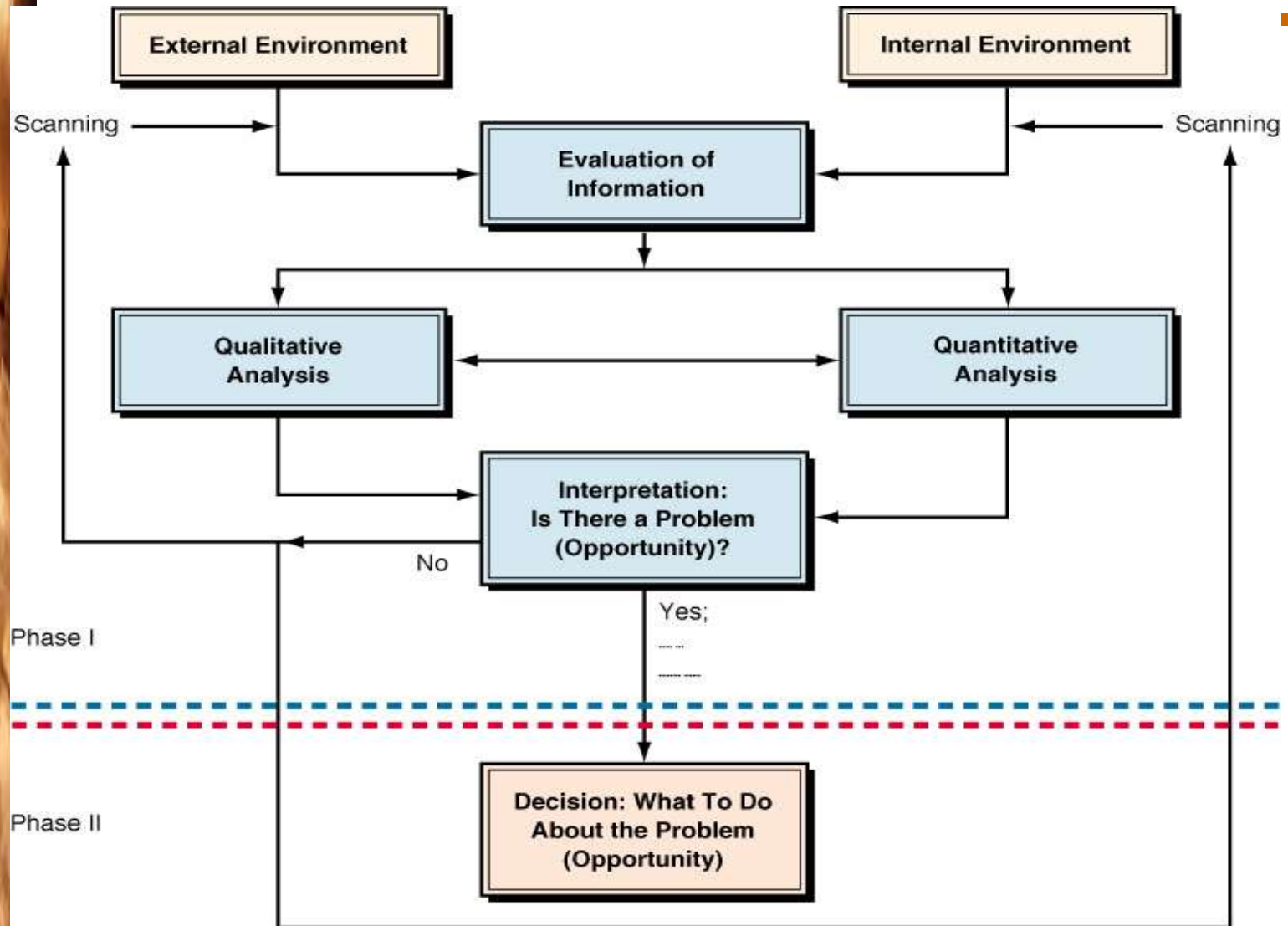
➤ **Mental models**

memberikan gambaran subyektif bagaimana seseorang memikirkan tentang suatu situasi.

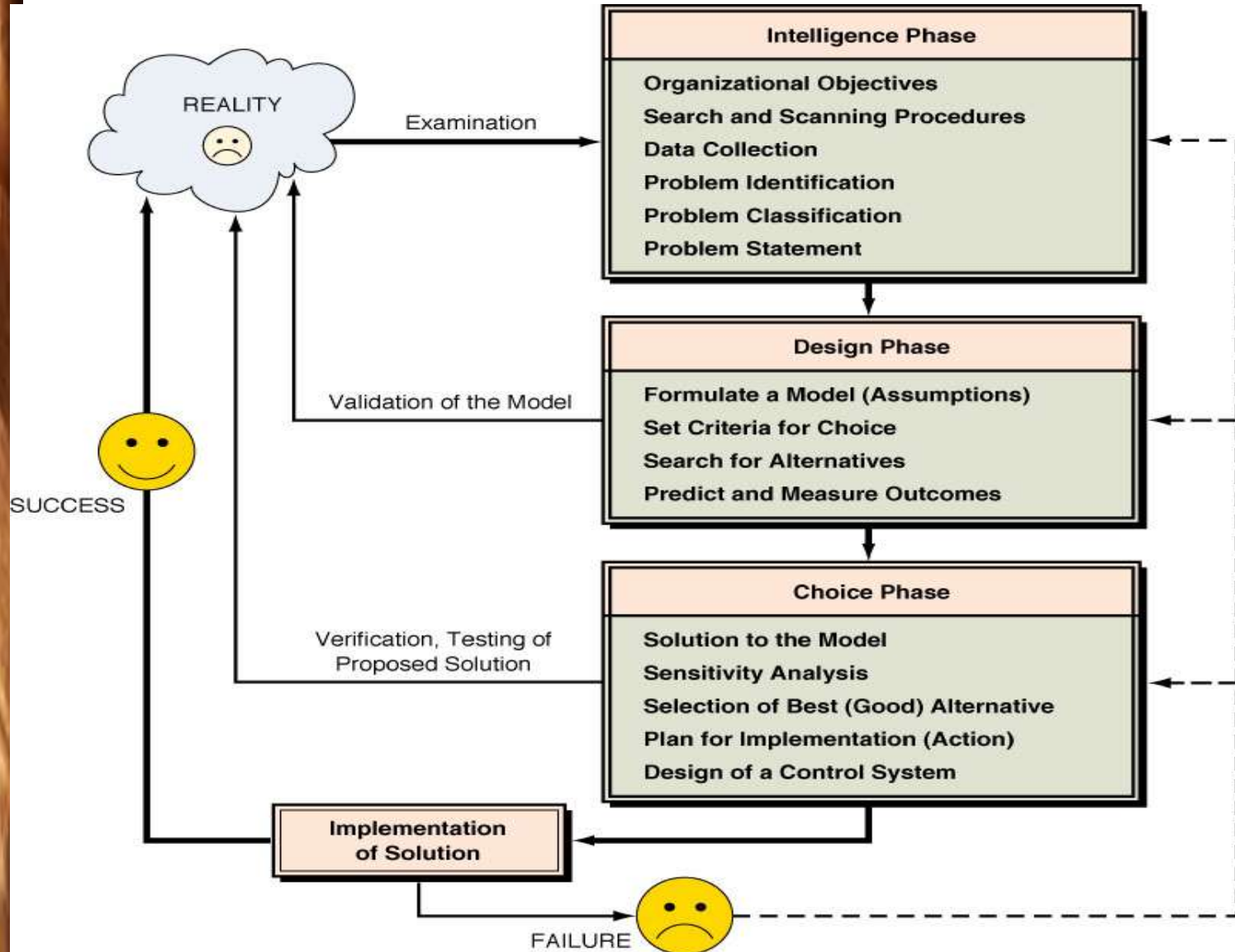
Model Pengambilan Keputusan Manajerial

- **Model Ekonomi-Rasional**
 - Kerangka perspektif bagaimana suatu keputusan diambil dengan asumsi bahwa pengambil keputusan memiliki informasi akurat yang lengkap
- **Model Keputusan-Perilaku (Behavioral Decision)**
 - Tidak seperti Model Ekonomi-Rasional, model Keputusan-Perilaku ini memahami adanya keterbatasan manusia yang membuat keputusan rasional sulit untuk dicapai.

The Manager's Decision Role



Proses Pengambilan Keputusan



Behavioral Decision Model

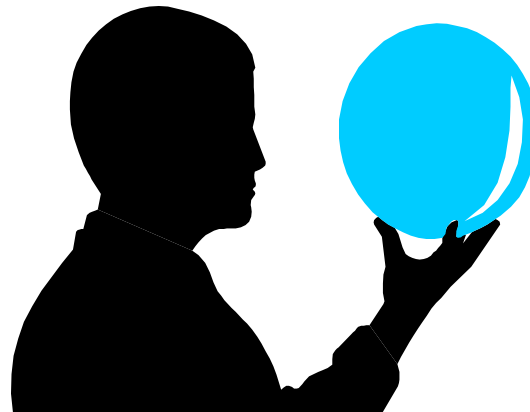
Satu konsep yang penting untuk dipahami dalam proses pengambilan keputusan:

Bounded Rationality

Mengenal keterbatasan manusia oleh adanya pembatasan organisasional, seperti waktu, informasi, sumberdaya, dan juga kapabilitas mentalnya

Satisficing

Suatu pencarian sampai dengan tingkat memuaskan dan tidak perlu sampai sempurna atau optimal



Intuition

Analisis yang tidak disadari berdasarkan pengalaman (yang lalu)

Escalation of Commitment

Kecenderungan untuk menambah komitmen dari aksi (hasil keputusan) sebelumnya seperti yang diharapkan jika seorang pimpinan jika mengikuti proses pengambilan keputusan yang efektif

Hambatan dalam Membuat Keputusan

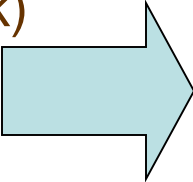
Ego in Decision Making

- 1/3 ego drove the decision
- 81% edict or persuasion drove the decision
- 2/3 never explored alternatives once they made up their minds

- Dr. Paul Nutt, *Why Decisions Fail*

Hambatan dalam Membuat Keputusan

Kekuatan x Ego = Kelemahan

- Confidence (percaya diri)
 - Quickness (kecepatan)
 - Sharp wit (bijak)
 - Determination
 - Dedication
 - Commitment
 - Perseverance (tekun)
 - Persuasive
- 
- **Sense of infallibility** (tidak merasa bersalah)
 - **Overhastiness** (terlalu terburu-buru)
 - **Abrasiveness** (pembawaan kasar)
 - **Inflexibility**
 - **Workaholism**
 - **Intolerance**
 - **Resistance to change** (kaku)
 - **Manipulation**

Influencing Do's dan Don'ts

(Jenny Rogers "Influencing Skills")

Influencing do's

- Try to understand the other person
- Listen and show you are listening
- Know yourself
- Ask open questions
- Create rapport
- Let people find their own solutions
- Stay open to being influenced yourself
- Create common ground through your enthusiasm

Influencing don'ts

- Start with a fixed position that you are determined to defend
- Interrupt the other person with your views
 - Talk more than you listen
 - Overly rely on facts, figures, logic, data
- Make assumptions about the other person's motivation
- Leave other people to guess what you want



Apa yang membuat keputusan berkualitas?

Kewaspadaan dapat meningkatkan kualitas keputusan. Kewaspadaan yang dimaksud di sini adalah adanya perhatian terhadap prosedur pengambilan keputusan yang benar

Strategi Umum Pengambilan Keputusan

Spontanitas

Memilih opsi pertama yang muncul dalam benak/pikiran; tanpa menghiraukan adanya pilihan alternatif lainnya

Patuh

Mengikuti aturan atau tata nilai atau kesepakatan

Penundaan

Menunda pemikiran dan tindakan sampai tinggal terbatas beberapa opsi saja

Menyulitkan

Terakumulasinya banyak informasi sehingga membingungkan dalam menganalisis opsi

Intensi

Memilih opsi yang dapat memuaskan secara intelektual maupun emosional sekaligus

Hasrat

Memilih opsi yang memungkinkan untuk mencapai hasil terbaik walaupun akan berhadapan dengan resiko

Menghindar

Memilih opsi yang sebisa mungkin terhindar dari hasil yang buruk

Keamanan

Memilih opsi yang kemungkinan cukup berhasil, hanya membebani sedikit orang, dan diarahkan untuk pilihan yang sedikit beresiko

Sintesis

Memilih opsi yang memiliki peluang terbaik untuk berhasil dan paling disukai



Strategi Pengambilan Keputusan Manajerial

STRATEGI OPTIMUM

Memutuskan memilih alternatif solusi terbaik dari sejumlah alternatif

STRATEGI KEPUASAN

Memutuskan memilih solusi yang telah memenuhi persyaratan minimum (tidak harus sempurna atau seluruh alternatif dikaji)

STRATEGI QUASI KEPUASAN

Menggunakan bobot daripada menghitung satu per satu faktor atau variabel penentu

8 Elements of Smart Choices

Problem
Objectives
Alternatives
Consequences
Tradeoffs

PrOACT

Kondisi dasar
(lingkungan) yang
menjadi perhatian
utama pada setiap
penetapan elemen
PrOACT

Uncertainty
Risk tolerance
Linked Decision

Problem

- Cara kita menetapkan problem menunjukkan kerangka keputusan kita
- Solusi yang baik bagi penempatan permasalahan suatu keputusan yang pas akan menjadi *smarter choice* daripada *excellent solution* untuk penempatan permasalahan yang lemah
- Kelemahan utama dalam memformulasikan permasalahan pengambilan keputusan adalah *sifat malas*. Oleh karena itu dianjurkan untuk *senantiasa kreatif dalam merumuskan solusi* – ubahlah permasalahan menjadi peluang → ciptakan alternatif kreatif

Langkah

- tanya: mengapa perlu membuat keputusan?
- apa kendala dalam membuat keputusan
- identifikasi elemen dasar dalam membuat keputusan
- temu-kenali faktor terkait dengan masalah
- rumuskan definisi permasalahan yang aplikatif
- uji rumusan permasalahan dengan pihak lain

Objective

SMART Objectives...

- Specific
- Measurable
- Achievable
- Reach
- Time-bound

Langkah:

1. Tulis seluruh hal yang menjadi perhatian untuk mengarahkan pada *Objectives*
2. Ubah perhatian2 tadi menjadi *Objectives*
3. Bedakan antara hasil akhir dan makna hasil, contoh atlit lari mencapai garis finis di Olimpiade
4. Klarifikasi makna tadi menjadi *Objectives*
5. Uji alakah *Objectives* tadi masih tercakup dalam perhatian2 di atas

The reason most people never reach their goals is that they don't define them... Winners can tell you where they are going, what they plan to do along the way, and who will be sharing the adventure with them.

– Denis Waitley

Alternative

Kunci memperoleh alternatif lebih baik

- manfaatkan rumusan Objectives, tanyakan bagaimana mencapainya?
- kaji kemungkinan hambatan-hambatan
- tumbuhkan aspirasi
- gunakan pikiran sendiri terlebih dulu
- belajar dari pengalaman
- tanya pendapat pihak lain
- identifikasi alternatif-alternatif baru
- susun alternatif tersebut baru kaji/evaluasi
- jangan pernah berhenti mencari alternatif

“ Don't box yourself in with limited alternatives”

Hammond, 1999

Consequences

Susun tabel konsekuensi:

1. Siapkan mental anda untuk kondisi masa yang akan datang
2. Buat jabaran 'free-form' konsekuensi untuk setiap alternatif
3. Hindari / kurangi setiap alternatif yang kurang menguntungkan berdasarkan kajian konsekuensi
4. Organisir jabaran konsekuensi dari setiap alternatif terpilih

“ be sure you really understand the consequences of your alternatives before make a choice”

Hammond, 1999

Tradeoffs

- Bandingkan konsekuensi dan alternatif kemudian tetapkan atau kurangi sejumlah pilihan yang tidak menguntungkan.
- Tradeoff merupakan pilihan atas perbandingan masing-masing alternatif dan konsekuensinya yang dinilai atas dasar objectives

“ Decision with multiple objectives can not be resolved (ditetapkan) by focusing on any one objective”

Hammond, 1999

Group Decision Making

Kelebihan	Kekurangan
<ul style="list-style-type: none">■ Berbagi pengalaman dan keahlian dari beberapa individu■ Lebih banyak data, informasi, dan pengetahuan yang terakumulasi■ Masalah dipandang dari berbagai sektor■ Lebih banyak anggota yang dapat memperoleh kepuasan■ Lebih banyak dapat diterima dan sepakat dengan keputusan yang diambil	<ul style="list-style-type: none">■ Butuh waktu lebih banyak■ Ada dominasi minoritas■ Ada kecenderungan kompromi■ Ada kecenderungan anggota grup lebih terkonsentrasi pada kepentingan individual dari tujuan kelompok■ Tidak terhindar dari tekanan sosial■ Ada kecenderungan lebih sebagai kelompok pemikir (bukan pengambil keputusan)

Group decision making is becoming more common as organizations focus on improving customer service and push decision making to lower levels.

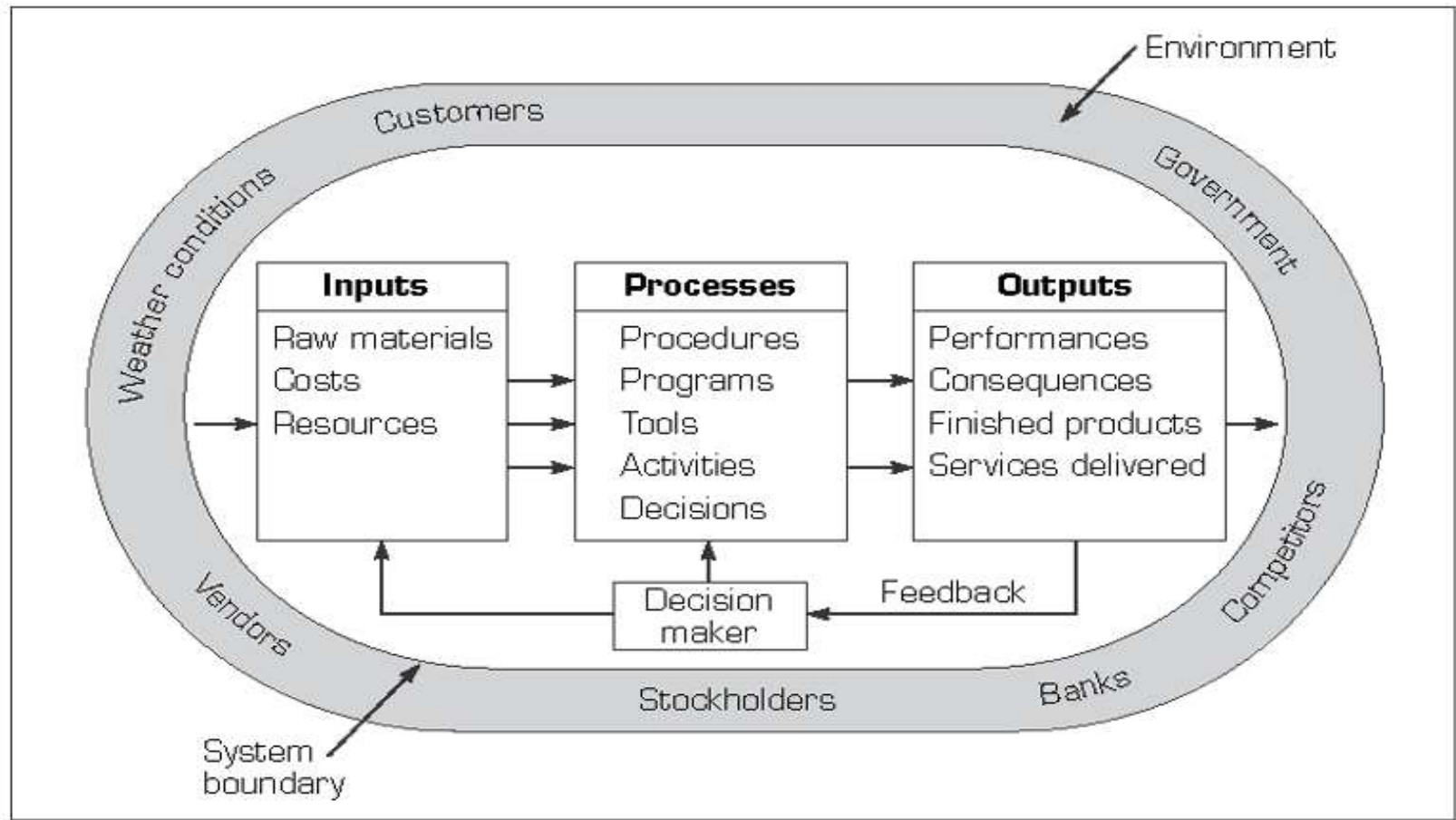
Guidelines for Decision Making

by Richard Denhardt

- Jaga komitmen dalam proses pengambilan keputusan; manfaatkan komitmen ini dan biarkan data/informasi yang terpercaya bukan emosi yang mengarahkan keputusan
- Dapatkan asupan dari staf, khususnya yang berkaitan dengan permasalahan kerja yang bersangkutan, sebelum membuat keputusan kunci
- Hindari sebisa mungkin pola pengambilan keputusan 'top-down'
- Yakin terhadap dukungan kelompok pengambil keputusan dalam organisasi

Sistem dan Lingkungannya

Figure 2.1 The System and Its Environment





Struktur Sistem

- Sistem dibagi 3 bagian : Input, Proses, dan Output.
- Bagian-bagian tersebut dikelilingi oleh sebuah lingkungan dan sering melibatkan sebuah mekanisme umpan balik.
- Selain itu, pengambil keputusan juga dianggap sebagai bagian dari sistem.
- Elemen Sistem : Input, Proses, Output
- Umpan Balik, sebagai kontrol.
- Lingkungan, mempengaruhi sistem dan konsekuensi pencapaian tujuan sistem.
- Batasan : Sistem dipisahkan dari lingkungannya dengan sebuah batasan. Sistem berada di dalam batasan, sedangkan lingkungan berada di luar.
- Sistem Tertutup dan Sistem Terbuka



Efektivitas dan Efisiensi Sistem

Sistem dievaluasi dan dianalisis dalam 2 ukuran kinerja utama:

- Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan. Jadi, efektivitas berkaitan dengan output sebuah sistem (misal: penjualan total / pendapatan persaham)
- Efisiensi adalah ukuran pemakaian input untuk mencapai output (misal : berapa banyak uang yang digunakan untuk mendapatkan tingkat penjualan tertentu).

Peter Drucker mengusulkan cara menarik untuk membedakan antara kedua istilah tersebut:

Efektivitas adalah melakukan sesuatu yang benar

Efisiensi adalah melakukan sesuatu dengan benar

EFEKTIF vs EFISIEN

- Meskipun efektif dan efisien mempunyai tujuan yang sama yaitu meningkatkan kinerja organisasi, namun tidak sedikit orang memahami secara pasti perbedaan kedua kata tersebut.
- Efisien adalah bekerja dengan menggunakan sumber daya dan energi yang sesuai tanpa pemborosan, namun efisiensi tidak melihat tujuan. Organisasi bisa saja menjadi efisien namun gagal dalam mencapai apa yang dicita-citakan. Untuk itu selain efisien, kita juga harus efektif. Efektif adalah melakukan sesuatu yang sesuai dengan apa yang diinginkan.
- Contoh:

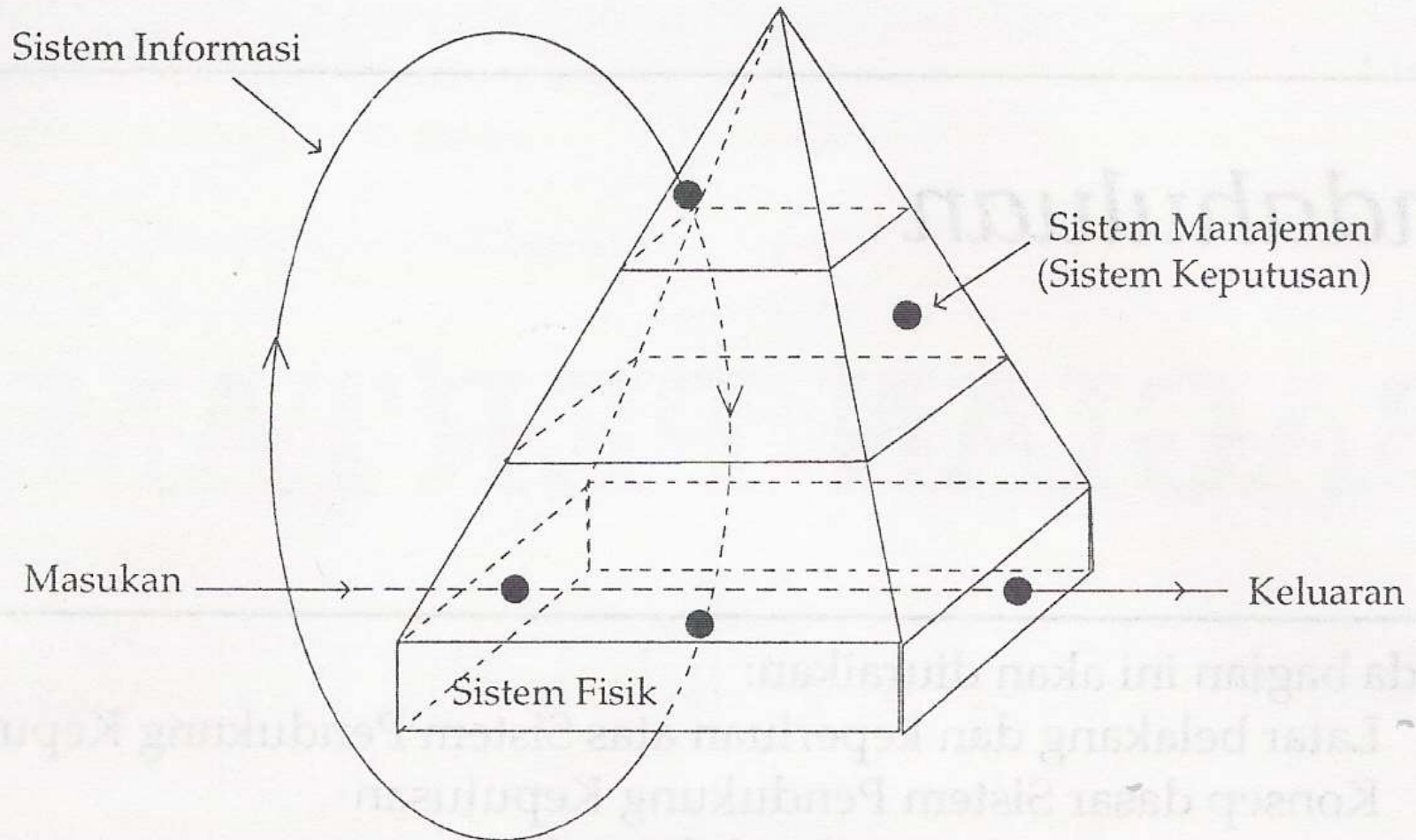
Kita tahu bahwa city car (misal: Karimun) adalah mobil yang dikenal irit, setiap liter bensinnya bisa mencapai 20 kilometer. Namun jika kita hendak pergi ke puncak atau dataran tinggi yang curam atau medan areal perkebunan, apakah city car mampu mencapai tujuannya? Bisa disimpulkan bahwa city car efisien namun untuk mencapai puncak/ gunung/ perkebunan bukan kendaraan yang efektif.

Sistem Inventori Tertutup vs Sistem Inventori Terbuka

Faktor	Ilmu Manajemen : Economic Order Quantity (Closed System)	DSS Inventori (Open System)
Permintaan	Konstan	Variabel - dipengaruhi oleh banyak faktor
Unit Cost	Konstan	Dapat berubah setiap hari
Lead Time	Konstan	Variabel, sulit diprediksi
Vendor dan Pengguna	Dikeluarkan dari analisis	Dapat dilibatkan dalam analisis
Cuaca dan faktor lingkungan lainnya	Diabaikan	Dapat memengaruhi permintaan dan lead time

Karakteristik penting dari sistem pendukung manajemen adalah penekanan sistem terhadap efektifitas ketimbang efisiensi Komputasional

SISTEM PENDUKUNG KEPUTUSAN

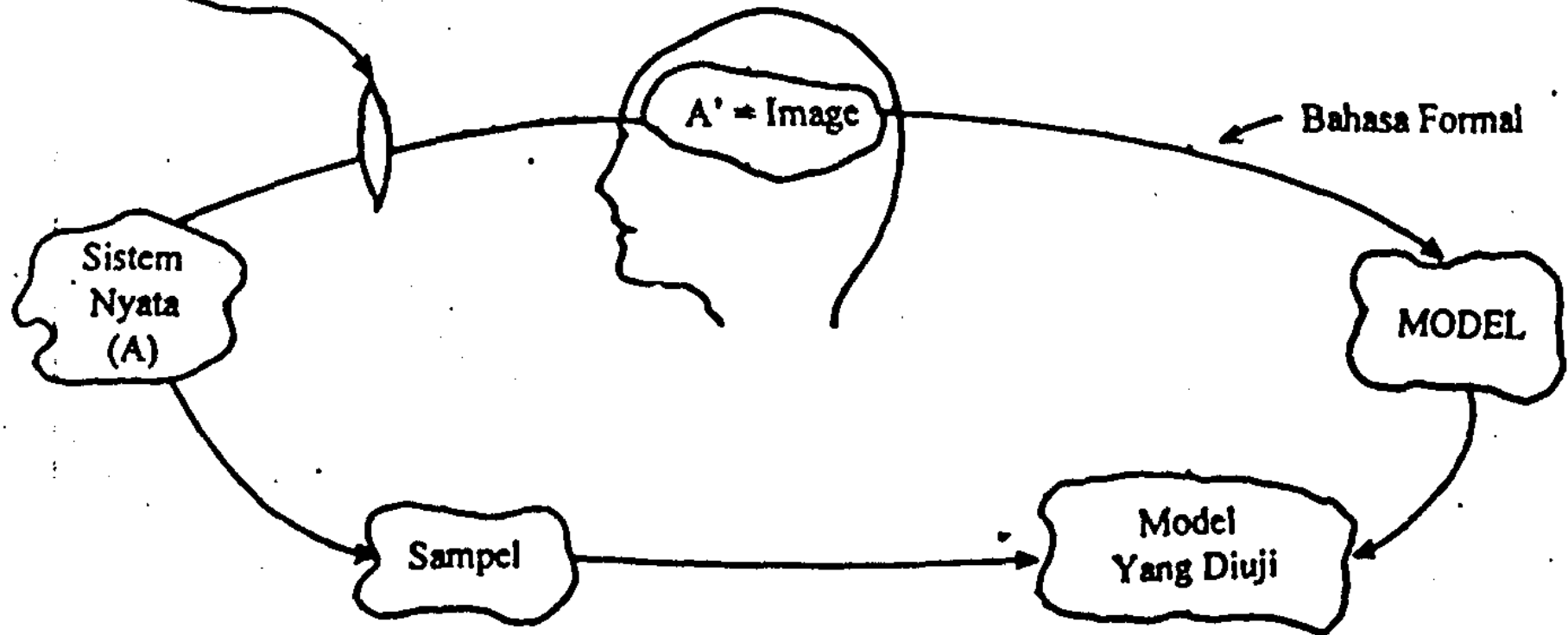


Gambar 1.1. Posisi Sistem Keputusan dalam Sistem Organisasi (Suryadi, 1992).

SKEMA PROSES PEMODELAN

"Kacamata" pemodel yang tergantung pada:

- Sistem nilai yang dianut,
- Pengetahuannya,
- Pengalamannya.



Gambar 1.1. Skema Proses Pemodelan



Kegunaan Model :

- Membantu berpikir, menerangkan fakta
- Untuk komunikasi/instruksi
- Untuk prediksi/penaksiran
- Untuk pengendalian
- Pengganti teori/bila teori sudah ada, sebagai koreksi terhadap teori tersebut.



Model Ikonik (Skala)

- Tipe model dengan abstraksi paling rendah – merupakan replika fisik dari sebuah sistem, biasanya pada skala yang berbeda dari aslinya.
- Model ikonik bisa jadi adalah tiga dimensi, misal : Pesawat terbang, mobil, jembatan dll.




Model Analog

- Model Analog bertindak seperti sistem riil, tetapi tidak mirip.
- Model ini lebih abstrak dibanding model Ikonik dan merupakan representasi simbolis dari realitas.
- Model tipe ini biasanya bagan atau diagram dua dimensi.

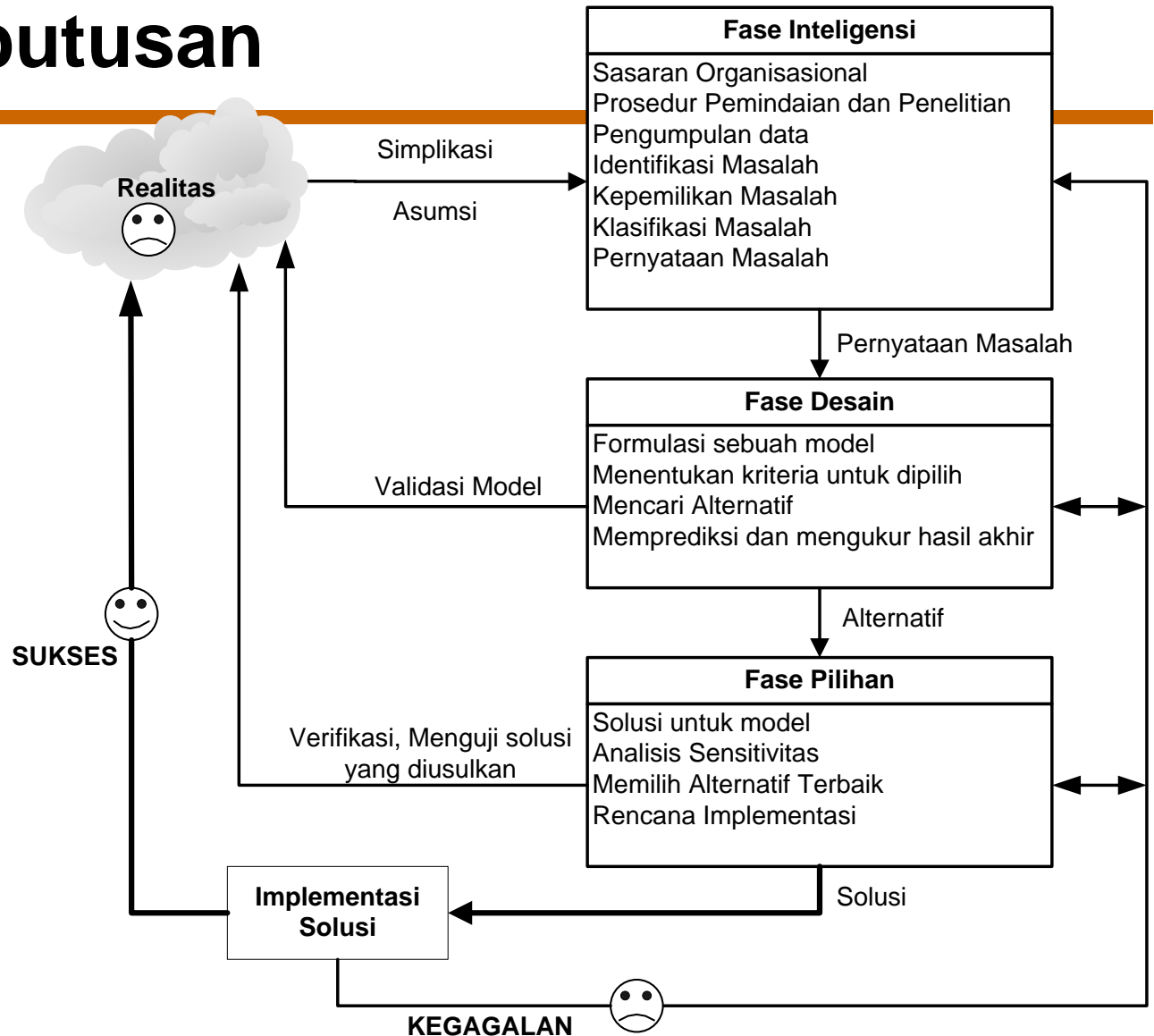


Model Matematika (Kuantitatif)

- Model yang lebih abstrak dijelaskan secara matematika.
- Sebagian besar analisis DSS dilakukan secara numerik dengan model matematika atau kuantitatif lainnya.

- 
-
- Model Matematika memungkinkan analisis terhadap sejumlah solusi mungkin yang sangat besar, dan kadang-kadang tak terbatas. Bahkan pada masalah sederhana, manajer sering memiliki sejumlah alternatif untuk dipilih.
 - Model memperkuat pembelajaran dan pelatihan.

4. Fase-Fase Proses Pengambilan Keputusan





5. Pengambilan Keputusan : Fase Inteligensi

- Meliputi scanning (pemindaian) lingkungan, secara intermiten ataupun terus-menerus.
- Mencakup berbagai aktivitas yang menekankan identifikasi situasi atau peluang-peluang masalah.



Identifikasi Masalah (atau Peluang)

- Identifikasi terhadap tujuan dan sasaran organisasional yang berkaitan dengan isu yang diperhatikan dan determinasi apakah tujuan tersebut telah terpenuhi.
- Menentukan apakah ada masalah, mengidentifikasi gejala-gejalanya, menentukan keluasannya, dan mendefinisikannya secara eksplisit.
- Eksistensi masalah dapat ditentukan dengan memonitor dan menganalisis tingkat produktivitas organisasi. Ukuran produktivitas dan konstruksi model didasarkan pada data riil.
- Kumpulan data dan estimasi masa yang akan datang merupakan langkah paling sulit dalam analisis.
- Beberapa isu pada saat pengumpulan dan estimasi terhadap data: Data tidak tersedia, perolehan data biaya mahal, data tidak akurat, estimasi subyektif, bersifat kualitatif, informasi berlebihan, dll



Klasifikasi Masalah

- Adalah konseptualisasi terhadap suatu masalah dalam rangka menempatkannya dalam suatu kategori yang dapat didefinisikan, barangkali mengarah kepada suatu pendekatan solusi standar.
- Pendekatan yang penting mengklasifikasikan masalah-masalah sesuai tingkat strukturisasi pada masalah tersebut.
- Masalah Terprogram Vs Tidak Terprogram
 - Terprogram
 - Terstruk, berulang dan rutin
 - Dikembangkan model-model standar
 - Contoh: Jadwal mingguan karyawan, Bulanan arus kas, sistem inventory permintaan konstan
 - Tidak terprogram
 - Keputusan merger/akuisisi
 - Rieserch and development
 - Inisiatif e-Commerce
 - Content website
 - Memilih pekerjaan



Dekomposisi Masalah

- Banyak masalah yang kompleks dapat dibagi menjadi submasalah.
- Memecahkan submasalah yang lebih sederhana dapat membantu memecahkan masalah yang kompleks.
- Masalah Semiterstruktur (beberapa fase pengambilan keputusan terstruktur sementara fase lainnya tidak terstruktur)
- Dekomposisi memfasilitasi komunikasi diantara pengambil keputusan, seperti AHP - Analytical Hierarchy Process yang membantu para pengambil keputusan untuk menggabungkan faktor kualitatif dan kuantitatif ke dalam model pengambilan keputusan.



Kepemilikan Masalah

- Menentukan kepemilikan masalah merupakan hal pada fase inteligensi.
- Sebuah masalah ada di dalam organisasi hanya jika seseorang atau beberapa kelompok mengambil tanggung jawab untuk mengatasinya dan jika organisasi punya kemampuan untuk memecahkannya.
 - Seperti Manajer memiliki masalah tingkat suku bunga terlalu tinggi
 - Tingginya tingkat suku bunga merupakan masalah pemerintah (level nasional/internasional) bukan organisasi, Manajer tidak bisa melakukan apapun berkaitan dengan masalah tersebut.
 - Ditangani sebagai faktor lingkungan yang tidak dapat dikontrol/terprediksi
 - Jika kepemilikan masalah tidak ditentukan, maka akan diidentifikasi sebagai masalah orang lain
- Pernyataan masalah secara formal



Pengambilan Keputusan : Fase Desain

- Meliputi penemuan atau mengembangkan dan menganalisis tindakan yang mungkin untuk dilakukan.
- Hal ini meliputi pemahaman terhadap masalah dan menguji solusi yang layak.
- Sebuah model masalah pengambilan keputusan dikonstruksi, dites, dan validasi.
- Pemodelan meliputi konseptualisasi masalah dan mengabstraksikan masalah ke dalam bentuk kuantitatif dan kualitatif.



Memilih Sebuah Prinsip Pilihan

- Prinsip pilihan adalah sebuah kriteria yang menggambarkan akseptabilitas dari sebuah solusi (kemampuan untuk dapat diterima).
- Pada sebuah model prinsip tersebut adalah sebuah variabel hasil.
- Memilih sebuah prinsip pilihan bukanlah dari fase pilihan, namun melibatkan bagaimana membangun sasaran pengambilan keputusan dan bagaimana sasaran tersebut disatukan ke dalam model.
- Banyak prinsip pilihan yaitu ; Prinsip Pilihan Normatif dan Deskriptif merupakan prinsip pilihan yang penting.



Model Normatif

- Model Normatif adalah model di mana alternatif yang dipilih merupakan alternatif terbaik dari semua alternatif yang mungkin.
- Untuk menemukan alternatif terbaik, harus diuji semua alternatif dan membuktikan bahwa alternatif yang benar-benar alternatif terbaik (optimalisasi).
- Optimalisasi dapat dicapai dalam salah satu dari tiga cara berikut:
 - Tingkat terbaik pencapaian tujuan dari sekumpulan sumberdaya yang ditentukan
 - Temukan alternatif dengan rasio tertinggi atau maksimalkan produktivitas
 - Temukan alternatif dengan biaya terendah (atau sumberdaya paling kecil)



Model Deskriptif

- Model Deskriptif menggambarkan berbagai hal sebagaimana adanya, atau bagaimana hal-hal tersebut diyakini.
- Model ini umumnya didasarkan secara matematis.
- Sangat berguna di dalam DSS untuk menyelidiki konsekuensi dari berbagai alternatif tindakan di bawah konfigurasi input serta proses yang berbeda-beda.
- Simulasi merupakan metode pemodelan deskriptif yang paling umum
- Kelas-Kelas model Deskriptif:
 - Perencanaan Keuangan
 - Analisis dampak lingkungan
 - Analisis Markov
 - Forecasting
 - Antrian (Waiting Line)



Mengukur Hasil Akhir

- Nilai dari sebuah alternatif dievaluasi dalam hal pencapaian tujuan.
- Metodologi multikriteria (Analytical Hierarchy Proses- AHP) dikembangkan dan dapat digunakan untuk mengatasi konflik.



Pengambilan Keputusan : Fase Pilihan

- Pilihan merupakan tindakan pengambilan keputusan yang kritis.
- Fase di mana dibuat suatu keputusan yang nyata dan diambil suatu komitmen untuk mengikuti suatu tindakan tertentu.
- Batasan antara fase pilihan dan desain sering tidak jelas karena aktivitas tertentu dapat dilakukan selama kedua fase tersebut dan orang dapat sering kembali dari aktivitas pilihan ke aktivitas desain.

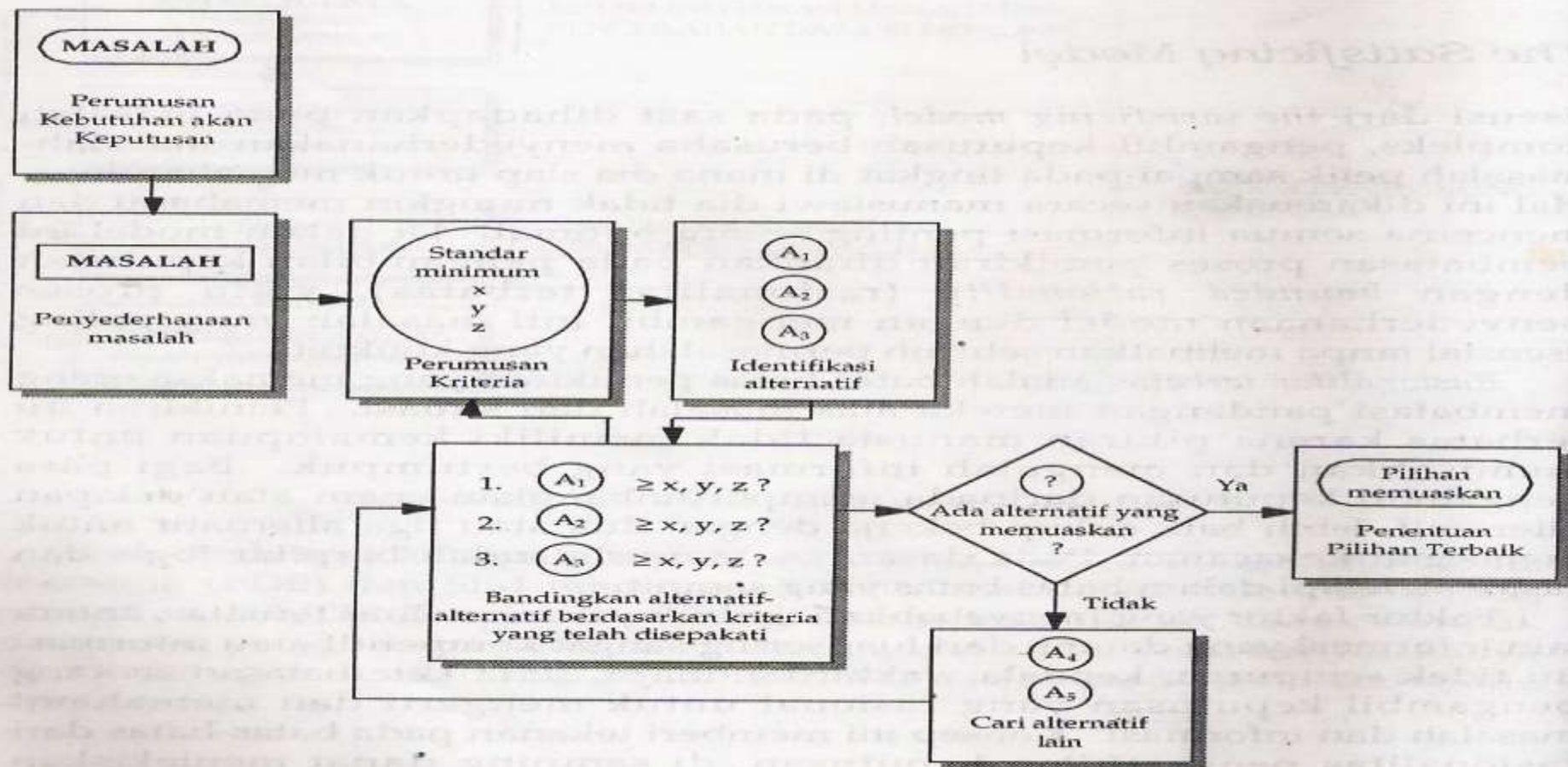


Pengambilan Keputusan : Fase Implementasi

- Definisi implementasi sedikit rumit karena implementasi merupakan sebuah proses yang panjang dan melibatkan batasan-batasan yang tidak jelas.
- Implementasi berarti Membuat suatu solusi yang direkomendasikan bisa bekerja.

Langkah-langkah model pengambilan keputusan ini adalah sebagai berikut:

1. Penetapan tujuan (kebutuhan) pengambilan keputusan berkaitan dengan adanya masalah tertentu.
2. Menyederhanakan masalah.
3. Penetapan standar minimum dari serangkaian kriteria keputusan.
4. Mengidentifikasi serangkaian alternatif yang dibatasi.
5. Menganalisis dan membandingkan setiap alternatif, apakah memenuhi kendala lebih besar atau sama (\geq) dengan standar minimum dari serangkaian keputusan.
6. Apakah alternatif yang memenuhi syarat keputusan itu ada?
7. Jika ya, dipilih salah satu alternatif yang dianggap terbaik.
8. Jika tidak, dilakukan kembali pencarian alternatif seperti pada langkah ke-5.





Bagaimana Keputusan Didukung

- Dukungan untuk fase Inteligensi
- Dukungan untuk Fase Desain
- Dukungan untuk Fase Pilihan
- Dukungan untuk Fase Implementasi : Membuat Keputusan Terjadi
- Dukungan Teknologi Baru untuk Pengambilan Keputusan



Dukungan untuk fase Inteligensi

- Kemampuan untuk meneliti sumber informasi eksternal dan internal untuk peluang dan masalah, dan untuk menginterpretasikan apa yang ditemukan.



Dukungan untuk Fase Desain

- Fase Desain melibatkan pembangkitan alternatif-alternatif tindakan, mendiskusikan kriteria untuk pilihan dan kepentingan relatifnya, dan meramalkan konsekuensi masa depan dari penggunaan alternatif.



Dukungan untuk Fase Pilihan

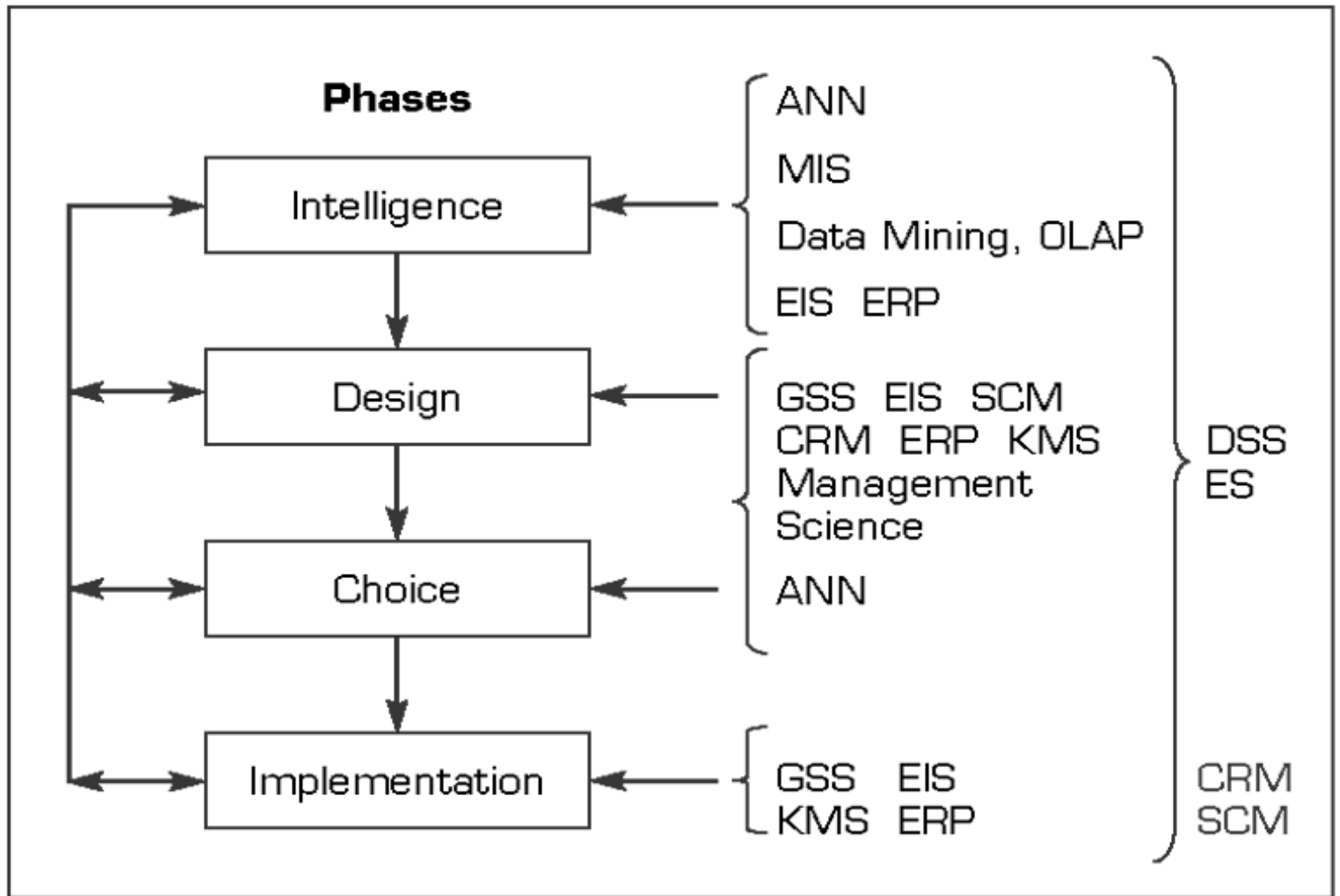
- Selain menyediakan model-model yang dengan cepat mengidentifikasi apakah suatu alternatif cukup baik atau terbaik, suatu sistem pendukung keputusan dapat mendukung fase pilihan melalui analisis bagaimana-jika dan penetapan tujuan.



Dukungan untuk Fase Implementasi : Membuat Keputusan Terjadi

- Manfaat DSS yang disajikan selama implementasi mungkin sama penting atau bahkan lebih penting dibanding manfaat yang disajikan pada fase-fase sebelumnya.
- DSS dapat digunakan dalam aktivitas implementasi seperti komunikasi keputusan, penjelasan, dan pertimbangan.

Figure 2.3 DSS Support



Source: Based on Sprague, R.H., Jr., "A Framework for the Development of DSS." *MIS Quarterly*, Dec. 1980, Fig. 5, p. 13.



Dukungan Teknologi Baru untuk Pengambilan Keputusan

- Teknologi jelas mempengaruhi bagaimana pengambilan keputusan.



Tipe Kepribadian

- Gender

Perbedaan jenis kelamin dan persamaan jenis kelamin dalam pengambilan Keputusan, yang meliputi faktor-faktor seperti keberanian, kualitas, kemampuan, sikap berani mengambil resiko, dan pola komunikasi.

- Kognisi Manusia

Gaya kognitif adalah proses subjektif yang melalui melalui orang-orang merasa, mengorganisasi, dan mengubah informasi selama proses pengambilan keputusan.

- Gaya Keputusan

Cara di mana pengambil keputusan berpikir dan bereaksi terhadap masalah-masalah.



Pengambil Keputusan

- Keputusan sering dibuat oleh individu, terutama pada tingkat manajerial yang lebih rendah dan di dalam organisasi kecil.
- Dukungan komputer dapat disajikan pada tingkatan yang luas, khususnya dalam sistem informasi enterprise meliputi GSS (Group Support System), ERM (Enterprise Resource Management), ERP (Enterprise Resource Planning), SCM (Supply Chain Management), KM (Knowledge Management) dan CRM (Customer Relationship Management).



Terimakasih

STAY SAFE & STAY HEALTHY