

Pertemuan 2: Karakteristik dan Manajemen Keputusan

MISWAN GUMANTI, M.B.A., M.M.

Tujuan Pembelajaran



Setelah mempelajari materi perkuliahan ini, diharapkan mahasiswa dapat:

1. Menjelaskan definisi karakteristik
2. Mengidentifikasi karakteristik pengambil keputusan
3. Mengidentifikasi pengaruh keputusan bagi perusahaan
4. Menjelaskan tipe-tipe pengambil keputusan

Pendahuluan

Pengertian Pengambilan Keputusan dikemukakan oleh,

⌘ Ralp C. Davis;

⌘ Mary Follet;

⌘ James A.F. Stoner.

⌘ Keputusan dapat dijelaskan sebagai hasil pemecahan masalah, selain itu juga harus didasari atas logika dan pertimbangan, penetapan alternatif terbaik, serta harus mendekati tujuan yang telah ditetapkan.

⌘ Seorang pengambil keputusan haruslah memperhatikan hal-hal seperti; logika, realita, rasional, dan pragmatis.

⌘ Secara umum pengertian teori pengambilan keputusan adalah, teknik pendekatan yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan atau proses memilih tindakan sebagai cara pemecahan masalah.

Fungsi Dan Tujuan Pengambilan Keputusan



⌘ Fungsi Pengambilan Keputusan

individual atau kelompok baik secara institusional ataupun organisasional, sifatnya futuristik.

⌘ Tujuan Pengambilan Keputusan

Tujuan yang bersifat tunggal (hanya satu masalah dan tidak berkaitan dengan masalah lain)

Tujuan yang bersifat ganda (masalah saling berkaitan, dapat bersifat kontradiktif ataupun tidak kontradiktif)

UNSUR- UNSUR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- ⌘ Tujuan dan pengambilan keputusan
- ⌘ Identifikasi alternatif-alternatif, keputusan untuk pemecahan masalah
- ⌘ Perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui,
- ⌘ Sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil

Dasar-dasar Pengambilan Keputusan



George R. Terry, menjelaskan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku,

- ⌘ *Intuisi*
- ⌘ *Pengalaman*
- ⌘ *Fakta*
- ⌘ *Wewenang*
- ⌘ *Rasional*



John D. Miller, menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan,

⌘ *Pria dan Wanita,*

⌘ *Peranan Pengambilan Keputusan,*

⌘ *Keterbatasan kemampuan*

Pengertian Karakteristik



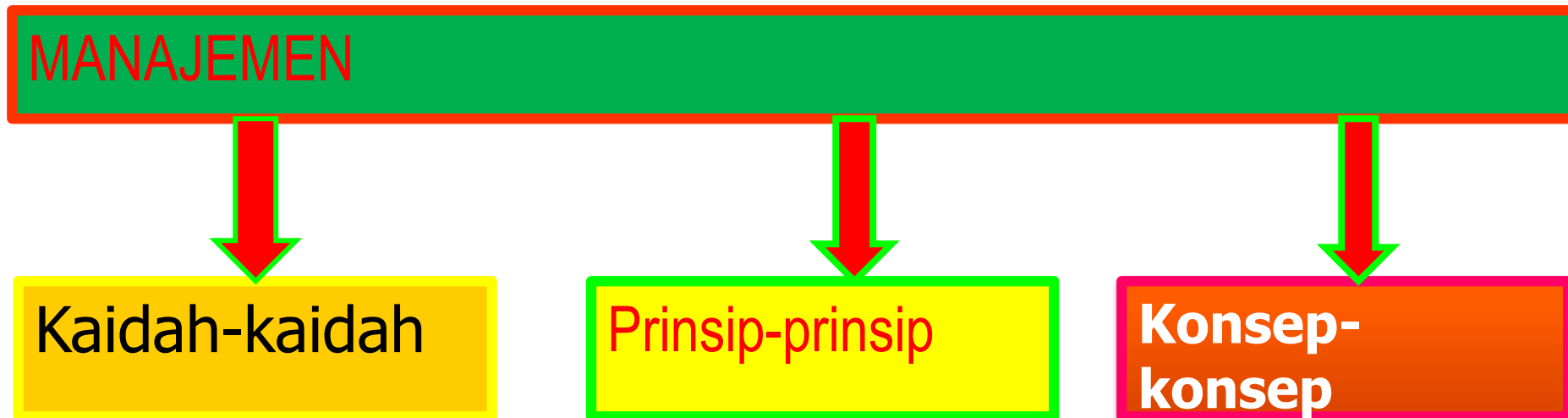
⌘ Karakteristik adalah sesuatu yang tumbuh sejalan dengan waktu dan telah menempa serta membentuk sikap seseorang yang selanjutnya itu memberikan pengaruh pada setiap keputusan yang dibuat oleh orang tersebut, (Fahmi, 2016).

PENGERTIAN MANAJEMEN



- ② Makna manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.
- ② Dengan demikian dapat juga dikatakan bahwa management merupakan alat pelaksana utama dari pada administrasi.
- ② Sebagai ilmu pengetahuan manajemen juga bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistimatis, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial.
- ② Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia seperti : perusahaan, pemerintah, pendidikan, social, keagamaan dll.

- ✿ Sehingga dapat disimpulkan bahwa bila seorang manajer mempunyai pengetahuan dasar manajemen dan mengetahui cara menerapkan pada situasi yang ada, dia akan dapat melakukan fungsi-fungsi manajerial dengan efisien dan efektif.
- ✿ Seorang manajer tentu saja harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru dan perubahan lingkungan.



- Apabila dilihat dari segi fungsional administrasi mempunyai 2 (dua) tugas utama yakni :
 - 1) Menentukan tujuan menyeluruh yang hendak dicapai (organizational)
 - 2) Menentukan kebijaksanaan umum yang mengikat seluruh organisasi (general and overall polices)
- Sebaliknya manajemen pada hakikatnya berfungsi untuk melakukan semua kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijaksanaan umum yang telah ditentukan pada tingkat administrasi.
- Jelas hal ini tidak berarti bahwa manajemen tidak boleh menentukan tujuan, akan tetapi tujuan yang ditentukan pada tingkat manajemen hanya boleh bersifat departemental atau sektoral.
- Sekaligus hal ini di bidang penentuan kebijaksanaan tidak pula berarti bahwa pada tingkat manajemen tidak boleh ada penentuan policy. Hanya saja kebijaksanaan yang ditentukan pada tingkat manajemen hanya boleh bersifat khusus dan/atau pelaksanaan.

Efisiensi dan Efektivitas Manajemen.

- Dua konsepsi utama untuk mengukur prestasi kerja (performance) manajemen adalah efisiensi dan efektifitas.
- *Efisiensi* adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar.
- Hal ini merupakan konsep matematik, atau merupakan perhitungan rasio antara keluaran (output) dan masukan (input).
- *Seorang manajer efisiensi* adalah seorang yang mencapai keluaran lebih tinggi (hasil, produktifitas, performance) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu) yang digunakan.
- Dengan kata lain manajer yang dapat meminimumkan penggunaan sumber daya-sumber daya untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan disebut manajer yang efisien.

Karakteristik Pengambil Keputusan



Karakteristik tersebut secara umum dapat dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Takut pada resiko (*risk avoider*)
2. Hati-hati pada resiko (*risk indifference*)
3. Suka pada resiko (*risk lover*)

Ciri-ciri dari Karakteristik *Risk Avoider*

- ⌘ Sang *decision maker* sangat hati-hati terhadap keputusan.
- ⌘ Cenderung melakukan tindakan yang biasa disebut *safety player*.
- ⌘ Sulit menjadi pemimpin dan lebih banyak menjadi *follower* (bukan sebagai inovator).
- ⌘ Utilitasnya akan menurun dengan cepat begitu kerugian yang diderita semakin membesar.

Ciri-ciri dari Karakteristik *Risk Indifference*

- ⌘ Seorang pengambil keputusan dengan sikap netral terhadap resiko ialah mereka yang menilai uang seperti apa yang tercantum, tak akan membeli asuransi kerusakan sebab nilai premi akan lebih tinggi dari nilai harapan yang hilang.
- ⌘ Setelah keputusan tersebut diambil, ia tidak akan mengubahnya begitu saja.

- ⌘ Dalam kalangan bisnis, tipe ini secara ekstrem disebut sebagai tipe peragu.
- ⌘ Setiap tindakan yang dilakukan cenderung selalu berusaha menjaga image di mata publik.
- ⌘ Setiap keputusan yang dibuat dilakukan dengan analisis yang mendalam serta memikirkan dampaknya ke depan.
- ⌘ Sikap netral terhadap resiko hanya benar pada suatu jumlah uang dalam batas tertentu.

Ciri-ciri dari Karakteristik *Risk Lover*

- ⌘ Sang *decision maker* menganggap bahwa semakin tinggi resiko maka semakin tinggi pula tingkat keuntungan yang akan diperoleh.
- ⌘ Terbiasa dengan spekulasi dan berkarakter selalu ingin menjadi pemimpin (cenderung tidak ingin menjadi tipe pekerja).

- ⌘ Mental *risk lover* adalah mental yang dimiliki pebisnis besar, mereka mau bersusah-payah dengan keyakinan akan memperoleh kenikmatan setelah itu berupa kemenangan.
- ⌘ Cenderung menyukai tantangan dan tidak suka berpikir statis.
- ⌘ Dalam melaksanakan pekerjaan sangat menghargai proses.
- ⌘ Selalu bersikap menyelesaikan masalah dan tidak pernah mengesampingkan masalah.

Tipe Pengambil Keputusan

⌘ Seorang pengambil keputusan dalam memutuskan suatu keputusan dipengaruhi oleh berbagai jenis tipe, Erich Form membedakannya menjadi 5 tipe:

1. Tipe ketergantungan
2. Tipe eksploitatif
3. Tipe tabungan
4. Tipe pemasaran
5. Tipe produktif

Karakteristik Tipe Ketergantungan



- ⌘ Bersifat kurang percaya diri.
- ⌘ Melibatkan orang lain dalam mencari solusi.
- ⌘ Keputusan yang sudah dibuat bisa berubah total pada saat ada masukan dari pihak lain.

Karakteristik Tipe Eksploitatif



- ⌘ Suka mengeksploitasi orang lain atau bawahan untuk kepentingan diri.
- ⌘ Cenderung kurang memahami masalah secara detail.
- ⌘ Meminta pendapat dari banyak pihak namun dinyatakan sebagai keputusannya sendiri.

Karakteristik Tipe Tabungan

- ⌘ Sang pengambil keputusan cenderung berpikir dan bersikap picik dan memiliki egois yang tinggi.
- ⌘ Berusaha meningkatkan kompetensi tanpa mau membagi kemampuannya kepada orang lain.
- ⌘ Konsep dan ide dari berbagai pihak dikumpulkan dan dipakai untuk memperkuat posisinya.

Karakteristik Tipe Pemasaran

- ⌘ Sang pengambil keputusan sering menerapkan konsep marketing, salah satunya ide *advertising*.
- ⌘ Tipe ini cenderung mengiklankan dirinya pada banyak pihak tentang ide dan konsep yang ia miliki.

Karakteristik Tipe Produktif

- ⌘ Memiliki semangat produktif yang tinggi.
- ⌘ Setiap idenya memiliki visi dan misi yang jauh ke depan.
- ⌘ Mengutamakan konsep kooperatif dengan berbagai pihak.

Kelompok

⌘ **Kelompok Keputusan berdasarkan program,**

⌘ **Pengambilan keputusan terprogram;**

⌘ **Pengambilan keputusan tidak terprogram.**

⌘ **Kelompok keputusan Berdasar lingkungan,**

⌘ **1. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Pasti;**

⌘ **2. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Beresiko;**

⌘ **3. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi tidak pasti;**

⌘ **4. Pengambilan Keputusan dalam kondisi Konflik.**

Proses Pengambilan Keputusan

- ⌘ **Tahap Penemuan Masalah**
- ⌘ **Tahap Pemecahan Masalah (*state of nature*)**
- ⌘ **Tahap Pengambilan Keputusan (*payoff*)**

- ⌘ **menurut Herbert A. Simon terdapat tiga fase;**
- ⌘ **fase Intelegensia;**
- ⌘ **fase Desain;**
- ⌘ **fase Pemilihan (*selection*)**

- ⌘ **menurut Richard I. Levin terdapat 6 (enam) tahap:**
- ⌘ **Tahap observasi;**
- ⌘ **Tahap analisis dan pengenalan Masalah;**
- ⌘ **Pengembangan Model;**
- ⌘ **Memilih data masukan yang sesuai;**
- ⌘ **Perumusan dan pengetesan;**
- ⌘ **Pemecahan.**



menurut sir Francis Bacon

- ⌘ merumuskan/mendefinisikan masalah;***
- ⌘ pengumpulan informasi yang relevan;***
- ⌘ mencari alternatif tindakan;***
- ⌘ analisis alternatif;***
- ⌘ memilih alternatif terbaik;***
- ⌘ melaksanakan keputusan dan evaluasi hasil.***

Model Pengambilan Keputusan

- ⌘ **Model adalah percontohan yang mengandung unsur yang bersifat penyederhanaan untuk dapat ditiru.**
- ⌘ **Model terbagi atas,**
- ⌘ **Model Kuantitatif;**
- ⌘ **Model Kualitatif;**
- ⌘ **Model tersebut masih terbagi lagi dalam:**
- ⌘ **Model Probabilitas;**
- ⌘ **Konsep Nilai harapan;**
- ⌘ **Model Matriks;**
- ⌘ **Model Pohon Keputusan (Decision tree Model);**
- ⌘ **Model Kurva Indiferen (kurva tak acuh);**
- ⌘ **Model Simulasi Komputer;(model matematika, simulasi, permainan operasional, model verbal, model fisik)**

Konsep Probabilitas

⌘ **Pengertian Probabilitas dapat dilihat dari tiga macam pendekatan;**

⌘ **Pendekatan Klasik;**

⌘ **Pendekatan frekuensi Relatif;**

⌘ **Pendekatan Subjektif.**

⌘ **Rumus: $P(A) = X/n$**

⌘ **$P(A)$ = probabilitas terjadinya peristiwa A;**

⌘ **x = peristiwa yang dimaksud;**

⌘ **n = peristiwa yang mungkin,**

Probabilitas Beberapa Peristiwa

- ⌘ ***Peristiwa Saling Lepas (mutually exclusive);***
- ⌘ ***Peristiwa Tdak Saling Lepas (Non-Mutually Exclusive);***
- ⌘ ***Peristiwa Saling Bebas;***
- ⌘ ***Peristiwa Tidak Saling Bebas;***
- ⌘ ***Peristiwa Bersyarat;***
- ⌘ ***Peristiwa Komplementer;***

- ⌘ ***Distribusi Teoritis antara lain,***
- ⌘ ***Distribusi Binomial;***
- ⌘ ***Distribusi Poisson;***
- ⌘ ***Distribusi Normal***

Pengambilan Keputusan Untuk Kondisi Beresiko

⌘ *Konsepsi Resiko*

⌘ *Resiko adalah kesempatan timbulnya kerugian;*

⌘ *Resiko adalah ketidakpastian;*

⌘ *Resiko adalah penyimpangan hasil aktual dari hasil yang diharapkan;*

⌘ *Resiko adalah hasil yang berbeda dari hasil yang diharapkan;*

⌘ *Jenis Resiko*

⌘ *Resiko Dinamis (manajemen, politik, inovasi)*

⌘ *Resiko Statis (fundamental, khusus, murni, spekulatif, perorangan, kebendaan)*

Sumber-sumber Resiko

⌘ ***Masyarakat (resiko sosial)***

⌘ ***Fisik (resiko fisik)***

⌘ ***Ekonomi (resiko ekonomi)***

⌘ ***Karakteristik Resiko;***

⌘ ***Langsung;***

⌘ ***Tidak Langsung;***

⌘ ***Tanggung gugat;***

⌘ ***Perbuatan oknum.***

⌘ ***Penanganan Resiko***

⌘ ***Pencegahan;***

⌘ ***Pengendalian;***

⌘ ***Pemindahan (asuransi)***

Teknik Penyelesaian Pengambilan Keputusan untuk Kondisi Beresiko

- ⌘ **Nilai Harapan (expected Value);**
- ⌘ **Nilai Kesempatan yang Hilang (opportunity Loss);**
- ⌘ **Nilai Harapan Informasi Sempurna (Expected Value of Perfect Information)**

$$\text{⌘ } EV = \sum a_{ij} \cdot P_j$$

$$\text{⌘ } EMV = \sum a_{ij} \cdot P_j$$

$$\text{⌘ } EVPI = \sum EVWPI \cdot EV$$

Pengambilan Keputusan Untuk Kondisi Tidak Pasti

Kondisi Tidak Pasti, dapat diketahui atas keadaan sebagai berikut:

- ⌘ ***Ada beberapa alternatif tindakan yang fisibel;***
- ⌘ ***Nilai probabilitas masing-masing kejadian tidak diketahui;***
- ⌘ ***memiliki nilai payoff sebagai hasil kombinasi untuk suatu tindakan dan kejadian tidak pasti.***

⌘ ***Beberapa kriteria terpilih antara lain,***

- ⌘ ***Kriteria Maximax;***
- ⌘ ***Kriteria Maximin;***
- ⌘ ***Kriteria Laplace;***
- ⌘ ***Kriteria Regret***
- ⌘ ***Teorema Bayes***
- ⌘ ***Kriteria Realism***
- ⌘ ***Decision Tree***

⌘ **Pengambilan Keputusan Untuk Kondisi Konflik, melihat kepada,**

⌘ **TEORI PERMAINAN**

⌘ **JENIS - JENIS TEORI PERMAINAN**

⌘ **Unsur -Unsur Teori Permainan**

⌘ **Pemain;**

⌘ **Aturan-aturan;**

⌘ **Hasil keluar;**

⌘ **Variabel-variabel;**

⌘ **Kondisi informasi;**

⌘ **Pemberian Nilai (Valuasi).**

⌘ **Permainan Dua Pemain dengan jumlah nol terbagi atas:**

⌘ **Permainan Strategi Murni;**

⌘ **Permainan Strategi Campuran**

⌘ **Permainan Tidak Jumlah-Nol**

Pengambilan keputusan Untuk kondisi Pasti



- ⌘ ***Teknik Program Linear;***
- ⌘ ***Metode Simpleks;***
- ⌘ ***Analisis Jaringan Kerja (CPM/PERT)***



STAY SAFE AND STAY HEALTHY

THANK YOU!