



## **PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KAITAN DENGAN TUGAS MANAJER**

---

### **GARIS BESAR BAB :**

Topik yang akan di dibahas dan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut:

1. Fungsi dan tujuan pembuatan keputusan
2. Tipe-tipe keputusan.
3. Proses pembuatan keputusan.
4. Pohon keputusan dan pembuatan
5. Keputusan untuk memutuskan
6. Sifat pembuatan keputusan.
7. Model rasional pembuatan keputusan
8. Model rasional dalam perspektif
9. Proses penetapan tujuan.

### **TUJUAN BAB**

Setelah menyelesaikan membaca bab ini maka diharapkan mahasiswa dapat:

1. Mengetahui bagaimana fungsi dan tujuan pembuatan keputusan serta tipe-tipe keputusan yang mungkin diambil manajemen.
2. Mengetahui langkah-langkah pembuatan keputusan sifat pembuatan keputusan.
3. Memahami model pembuatan keputusan
4. Memahami bagaimana proses pementapan tujuan.
5. Mengenal beberapa gaya dan kondisi pengambilan keputusan yang dihadapi oleh manajemen.

## **METODE PENGAJARAN**

Metode kuliah lebih ditekankan pada topik ini karena lebih bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan mahasiswa terhadap bagaimana pembuatan keputusan tugas manajemen. Namun demikian mahasiswa juga diharapkan untuk dapat memahami dan meresapi beberapa gaya dan kondisi pengambilan keputusan yang dihadapi oleh manajemen. Untuk mencapai tujuan tersebut maka beberapa metode pengajaran digunakan diantaranya kuliah dan tanya jawab, latihan berkelompok serta diskusi kelas. Untuk membuat perkuliahan menjadi menarik kuliah ini akan disajikan dengan menggunakan alat bantu LCD projector dalam bentuk power point presentation serta video (CD).

### **4.1. Pendahuluan**

Dalam melakukan aktifitasnya, manajer selalu terlibat dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan harus dilakukan dalam melakukan aktifitas manajerial agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tanpa adanya pengambilan keputusan boleh dikatakan proses manajemen tidak akan berjalan sebagaimana mestinya perusahaan/organisasi sehingga tidak mampu mencapai tujuannya. Tentu saja keputusan yang diambil oleh manajemen adalah keputusan yang tepat berdasarkan data yang akurat dan hasil kajian yang mendalam dengan mempertimbangkan kondisi eksternal dan internal perusahaan/organisasi.

Pengambilan keputusan memainkan peranan penting terutama bila manajere menjalankan fungsi perencanaan. Perencanaan menyangkut keputusan-keputusan sangat penting dan jangka panjang yang dapat dibuat manajer. Dalam proese perencanaan manajer memutuskan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, sumber daya- sumber daya yang akan digunakan, dan siapa yang kan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan.

## **4.2. Fungsi dan Tujuan Pembuatan Keputusan**

Mengambil keputusan sebenarnya merupakan bagian dari kegiatan umat manusia sehari-hari. Kehidupan kita merupakan rangkaian dari berbagai keputusan yang bermuatan satu sama lain. Apa tujuan pengambilan keputusan yang dilakukan seseorang ?

## **4.3.Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan Manajerial**

Fakta menunjukkan bahwa kelancaran operasional suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan eksekutifnya dalam menangani masalah dan mengambil keputusan.

Keberhasilan memikul tanggung jawab seorang eksekutif sering diukur melalui kemampuannya dalam menangani masalah secara cepat dan efektif. Citra seorang eksekutif akan meningkat jika keputusan yang diambil bermutu.

Pengambilan keputusan adalah mengambil satu atau lebih diantara sekian banyak alternatif keputusan yang mungkin. Alternatif keputusan meliputi keputusan ada kepastian, keputusan beresiko, keputusan ketidakpastian dan keputusan dalam konflik.

Keputusan efektif tidak berarti hanya memecahkan masalah dengan cepat. Seringkali kita terjebak oleh situasi yang sulit dan harus mengambil keputusan penting. Kita perlu mempertimbangkan peluang-peluang yang ada serta sekaligus menganalisis kemungkinan ancaman yang akan timbul dimasa yang datang, sehingga keputusan yang dihasilkan mampu mengatasi masalah yang sekarang tanpa menimbulkan masalah potensial dimasa yang akan datang. Kemampuan dan kesiapan dalam mengantisipasi keadaan sangat diperlukan oleh setiap pengambil keputusan.

Perkembangan dunia bisnis yang kompleks seperti saat ini menuntut para manajer untuk lincah dalam mengambil keputusan. Perubahan dan pergeseran terjadi demikian cepat baik dari sisi persaingan maupun dari sisi konsumen. Tuntutan-tuntutan konsumen yang semakin tinggi, pelanggan yang cenderung tidak loyal, pesaing yang cepat menawarkan produk dengan nilai yang lebih baik merupakan contoh rumitnya mengelola perusahaan dewasa ini.

#### **4.4. Tipe-tipe Keputusan.**

Dalam mengambil keputusan yang berbeda, manajer membutuhkan tipe keputusan yang berbeda. Ada tiga tipe keputusan yang sering digunakan manajer untuk menyelesaikan masalah yang berbeda tersebut, yaitu:

##### **4.4.1. Keputusan-keputusan yang Diprogram (*Programmed Decisions*)**

Keputusan ini berkaitan dengan kebijakan, prosedur atau peraturan tertulis atau tidak tertulis yang menyederhanakan pembuatan keputusan dalam situasi yang berulang kali dengan membatasi atau mengeluarkan alternatif. Biasanya keputusan terprogram digunakan untuk menangani masalah-masalah yang terjadi berulang kali, baik kompleks maupun sederhana.

Bila masalah terjadi berulang-ulang dan bila komponen elemen dapat ditentukan, diramalkan dan dianalisis, bisa jadi masalah tersebut menjadi cikal bakal pembuatan keputusan terprogram. Contohnya, keputusan untuk menentukan berapa jumlah persediaan produk tertentu perlu dipertahankan, memerlukan pencarian fakta dan peramalan namun demikian analisis secara hati-hati terhadap semua elemen kemungkinan menghasilkan cara rutin untuk pembuatan keputusan. Jadi keputusan terprogram adalah penyelesaian masalah rutin yang ditetapkan dengan peraturan, prosedur, atau kebiasaan.

##### **4.4.2. Keputusan-keputusan yang Tidak Diprogram (*Nonprogrammed Decisions*)**

Keputusan yang tidak diprogram adalah penyelesaian spesifik yang diciptakan lewat proses yang tidak terstruktur untuk menangani masalah non rutin. Keputusan ini berkaitan dengan masalah yang tidak biasa atau merupakan pengecualian. Bila suatu masalah jarang muncul untuk dicakup oleh suatu kebijakan atau demikian penting yang memerlukan perlakuan khusus, maka harus ditangani oleh keputusan tidak diprogram. Misalnya: cara mengalokasikan sumber daya organisasi tidak, apa yang harus dilakukan terhadap produk yang gagal, cara memperbaiki hubungan dengan masyarakat. Bagi PT Toyota Astra Motor, cara mendesain dan memasarkan sedan Lexus – yang merupakan produk mobil mewah baru, untuk pasar Indonesia merupakan keputusan yang tidak terprogram.

#### **4.4.3. Keputusan-keputusan dengan Kepastian Risiko dan Ketidakpastian**

Para menejer harus memberi bobot pada alternatif dalam membuat keputusan, terutama yang menyangkut peristiwa masa depan yang sulit diramalkan, misalnya bagaimana reaksi pelanggan terhadap harga baru dari suatu produk atau bagaimana kendalan suatu pemasok baru pada masa yang akan datang. Secara umum situasi pengambilan keputusan dapat dikategorikan kepada tiga kondisi yaitu: kepastian (ketepatan ramalan tinggi), melewati risiko dan ketidakpastian (ketepatan ramalan rendah).

##### **Kepastian**

Bila organisasi berada dalam kondisi kepastian, manajer akan mengetahui tujuannya, mempunyai informasi yang akurat, dapat diukur, sehingga setiap alternatif yang dipertimbangkan dapat diandalkan. Sebagai contoh, seorang manajer distribusi akan memesan beberapa kendaraan niaga untuk mendistribusikan produk ke berbagai wilayah. Maka dengan mudah dia mencari informasi tentang spesifikasi kendaraan niaga di Indonesia seperti Toyota, Mitsubishi, Hyundai, Suzuki dan Isuzu yang diperoleh dari berbagi brosur dan keterangan para wiraniaga masing-masing kendaraan. Ini berarti manajer berada dalam kondisi kepastian.

Namun bila manajer distribusi tersebut disuruh menentukan berapa kebutuhan bahan bakar kendaraan tersebut tiap hari maka ia tidak dapat membuat keputusan dengan tepat karena ia tak tahu berapa kilometer yang harus ditempuh oleh setiap *salesman*-nya. Dalam kondisi manajer telah berpindah dari kondisi kepastian ke kondisi berisiko atau ketidakpastian.

##### **Risiko**

Kalau kita tidak dapat memperkirakan hasil alternatif dengan kepastian, berarti manajer telah menghadapi suatu risiko. Tapi walaupun demikian, manajer dapat mempunyai informasi yang cukup untuk memperkirakan kemungkinan hasilnya untuk mengarah pada keadaan yang diinginkan.

Misalnya penggabungan beberapa bank milik pemerintah menjadi Bank Mandiri diharapkan menciptakan sinergi dan meningkatkan efisiensi. Namun pemerintah lupa bahwa budaya perusahaan antara keempat bank BUMN itu berbeda, sehingga terjadi

ketidakharonisasn di antara pegawai Bank Mandiri yang berasal dari bank yang berbeda. Ini menunjukkan risiko yang diakibatkan oleh ketidakmampuan untuk memperkirakan alternatif yang diambil secara tepat.

### **Ketidakpastian**

Ketidakpastian berasal dari dua sumber, yaitu: (1) manajer mungkin menghadapi kondisi ekstsernal yang sebagian dan seluruhnya yang berada di luar kendali mereka, seperti cuaca, dsn kenaikan harga dari pemasok, (2) manajer tidak mempunyai akses ke informasi kunci.

### **4.5. Proses Pembuatan Keputusan**

Walaupun pengambilan keputusan merupakan kegiatan memilih diantara alternatif-alternatif, namun supaya keputusan yang diambil oleh para manajer dapat memberikan hasil yang optimal, maka keputusan yang diambil haruslah melalui suatu proses. Proses pengambilan keputusan merupakan serangkaian tahap yang terdiri dari delapan langkah yang berawal dari mengidentifikasi suatu masalah dan kriteria keputusan, memberi bobot pada kriteria tersebut, menyusun, menganalisis, memilih alternatif yang dapat memecahkan masalah tersebut; melaksanakan alternatif tersebut dan dan berakhir dengan mengevaluasi efektifitas keputusan tersebut. Agar lebih jelas keputusan di bawah ini proses pengambilan keputusan tersebut dapat diuraikan satu persatu.

#### **1. Mengidentifikasi Masalah**

Masalah merupakan kesenjangan anatara keadaan nyata dengan keadaan yang dikehendaki. Adanya suatu masalah merupakan langkah awal dalam proses pengambilan keputusan. Identifikasi masalah bukanlah suatu langkah yang sederhana atau langkah yang sepele dalam pengambilan keputusan. Sebelum sesuatu disebut dengan masalah, manajer harus sadar akan perbedaannya, mereka harus berada di bawah tekanan untuk bertindak dan mereka harus mempunyai sumber yang perlu untuk bertindak. Makanya untuk memulai proses keputusan masalah itu harus dibuat sedemikian rupa sehingga bisa menimbulkan suatu tekanan pada manajer untuk bertindak. Tekanan dapat mencakup kebijakan organisasi batas , waktu krisis, keuangan, keluhan dari pelanggan atau anak

buah. Akhirnya manajer tidak cenderung menyebut suatu sebagai masalah seandainya mereka melihat bahwa mereka menggambarkan situasi itu sebagai dimana harapan – harapan yang tidak realistis dibebankan pada mereka.

**Contoh:**

Seorang manajer harus menganbil keputusan, ketika anak buahnya membutuhkan komputer note book baru. Karena kmputer lama mereka tidak cukup untuk menyimpan memori dan menangani volume pekerjaan lebih lanjut. Kita bisa mengandalkan bahwa tidaklah ekonomis untuk menambah memori pada computer lama dan bahwa computer kntor pusat perusahaan menuntut dibelinya computer baru bukan menyewa. Jadi persoalannya adalah kesenjangan antara kebutuhan tenaga penjual untuk memiliki note book yang lebih besar dan lebih cepat dan note book lama yang mereka miliki yang lamban dan sudah tidak mampu lagi manajer itu harus mengambil keputusan.

## **2. Mengidentifikasi Kriteria Keputusan**

Kriteria keputusan yang penting untuk memecahkan masalah tersebut harusnya diidentifikasi artinya harus menentukan apa yang relevan dalam mengambil keputusan.

**Contoh:**

Masalah membeli computer tadi manajer penjualan itu harus menilai factor mana yang relevan bagi keputusannya. Faktor ini mencakup harga, pembuatan dan model produk, cirri – ciri baku peralatan tambahan, layanan jaminan, catatan perbaikan dan dukungan layanan purna jual. Kriteria ini mencerminkan apa yang dianggap relevan oleh manajer penjualan dalam keputusannya.

Dalam proses pengambilan keputusan yang akan diidentifikasi itu sama pentingnya dengan apa yang teridentifikasi. Seandainya manajer penjualan itu tidak menganggap layanan jaminan kriteria, maka hal tersebut tidak akan mempengaruhi pilihan akhirnya mengenai komputer – komputer itu. Dengan demikian seandainya seorang pengambil keputusan tidak mengidentifikasi sebuah kriteria tertentu dalam langkah kedua ini maka kriteria tersebut diperlakukan sebagai tidak relevan.

### **3. Memberi Bobot pada Kriteria**

Kriteria yang terdaftar dalam langkah terdahulu itu tidak semuanya sama penting oleh karenanya para pengambil keputusan harus memberinya prioritas yang tepat dalam keputusan itu misalnya memberi bobot yang tinggi dalam kriteria masalah yang tinggi. Pendekatan pemberian bobot adalah menggunakan preferensi pribadi untuk memberi prioritas kepada kriteria yang relevan dalam keputusan yang kita ambil atau dengan menggunakan derajat kepentingannya dengan memberi bobot pada masing-masing kriteria. Misalnya memberi angka 10 untuk kriteria masalah yang paling penting.

### **4. Menyusun Alternatif – alternatif**

Mengambil keputusan itu mendapat alternatif–alternatif yang akan dijalankan sehingga bisa menyelesaikan masalah itu. Tidak ada usaha yang dilakukan dalam langkah ini untuk mengevaluasi alternatif–alternatif itu, yang dilakukan itu hanya mendaftar saja.

### **5. Menganalisis Alternatif**

Sebuah alternatif itu teridentifikasi, pengambilan keputusan secara krisis harus menganalisis masing–masing alternatif tadi, kekuatan dan kelemahan setiap alternatif menjadi jelas sewaktu diperbandingkan dengan kriteria dan bobot setiap alternatif dievaluasi dan dinilai dengan menggunakan kriteria tersebut.

### **6. Memilih sebuah alternatif**

Tindakan penting yakni memilih alternative terbaik diantara alternative yang terdaftar dan dinilai. Sebab kita menentukan semua faktor yang terkait dalam keputusan terdaftar itu memberikan bobot sebagaimana mestinya dan mengidentifikasi alternative – alternative yang dilakukan kita sekedar harus memilih alternative angka paling tinggi.

#### **Contoh:**

Dalam pembelian computer sipengambil keputusan akan memilih computer Fujitsu Late Book SSST. Berdasarkan criteria yang telah diidentifikasi bobot yang telah diberikan pada criteria dan penilaian si pengambil keputusan terhadap urutan setiap perusahaan



computer dalam criteria itu, computer Fujitsu tadi memiliki skor paling tinggi dan menjadi alternative yang paling baik.

### **7. Mengimplementasikan alternative terpilih**

Implementasi : mencakup penyampaian keputusan itu kepada orang yang terkait dan mendapatkan komitmen mereka pada keputusan tersebut. Apabila orang yang harus mengimplementasikan semangat.

#### **Contoh:**

Keputusan kita itu para penjual telah ikut serta dalam keputusan pembeli tadi terdapat kemungkinan yang lebih besar bahwa mereka akan menerima mesin – mesin baru tadi dengan semangat menyambut setiap pelatihan baru yang perlu.

### **8. Mengevaluasi Efektifitas Keputusan**

Menilai hasil keputusan tersebut untuk melihat apakah masalah telah terpecahkan, apakah alternatif yang dipilih dalam langka 6 dan dijalankan dalam langkat 7 memberikan mencapai hasil yang dikehendaki. Jika hasil eveluasi mengindikasikan masalah masih ada, maka manajer harus memilah dengan hati-hati apa yang keliru. Manajer harus menggunakan pertanyaan-pertanyaan; Apakah masalah tersebut telah diriskusikan dengan cara tidak benar? Apakah kesalahan-kesalahan telah terjadi dalam mengevaluasi berbagai macam alternatif di atas? Apakah alternatif yang tepat telah dipilih tetapi pengimplentasiannya tidak betul. Jawaban pertanyaan tersebut dapat memaksa para manajer kembali ke salah satu langkah terdahulu atau memulai seluruh proses keputusan dari awal kembali.

### **4.6. Keputusan untuk Memutuskan**

Dalam memutuskan suatu suatu keputusan, para manajer sangat berbeda dalam hal apa yang mereka anggap sebagai masalah dan cara mereka memutuskan untuk menghadapi masalah tersebut. Dalam menentukan bahwa suatu hal adalah masalah dan bagaimana

cara mereka memecahkan masalah tersebut sangat tergantung pada nilai ambang untuk mengenal masalah.

#### **4.6.1. Nilai Ambang untuk Mengenal Masalah**

Seorang manajer harus mampu mendefinisikan situasi, apakah sebagai masalah atau sebagai kesempatan. Untuk melakukan hal itu perlu beberapa pertanyaan yang harus dijawab oleh seorang manajer seperti: Seberapa besar kesenjangan antara keadaan sebenarnya dan yang diinginkan? Bagaimana kesenjangan ini mempengaruhi peluang kita untuk mencpspsi stsu melampaui sasaran perusahaan? Bila kesenjangan ini merupakan masalah, seberapa sulit untuk membetulkannya? Seberapa cepat kita perlu untuk bertindak untuk membetulkan masalah atau mengambil keuntungan dari peluang?

Untuk menjawab semua pertanyaan di atas secara efektif, manajer harus menggunakan penilaian mereka berdasarkan pengetahuan lingkungan untuk organisasi sehingga pengumpulan informasi sangat diperlukan bagi seorang yang efektif. Pengumpulan informasi disaring lewat nilai-nilai dan latar belakang manajer. Di samping itu nilai-nilai dan latar belakang manajer juga mempengaruhi tipe masalah dan kesempatan yang mereka pilih untuk dikerjakan. Namun demikian, masing-masing manajer sering sensitif terhadap departemen yang dipimpinnya sehingga mementingkan departemenya sendiri. Untuk mengatasi hal ini perlu ditetapkan nilai ambang untuk mengenali masalah.

Untuk menentukan nilai ambang, perlu *ditetapkan prioritas*. Penetapan piroritas dapat membantu seorang manajer dalam menentukan seberapa cepat, seberapa intensif, dan sejauhmana manajer harus terlibat dengan masalah tersebut. Untuk menetapkan prioritas, ada beberapa pertanyaan sebagai pedoman yang dapat digunakan manajer, yaitu:

##### **a) Apakah Masalah tersebut Mudah Ditangani?**

Seorang manajer yang efektif dan efisien hanya menggunakan teknik pembuatan keputusan formal untuk masalah yang memerlukannya.

##### **b) Apakah Masalah tersebut akan Selesai dengan Sendirinya Kalau Dibiarkan?**

Biasanya masalah yang merada pada peringkat terbawah dapat selesai dengan sendirinya atau dapat ditangani oleh orang lain. Seandainya masalah tersebut tidak

bisa selesai dengan sendirinya atau semakin memburuk, maka masalah tersebut dipindahkan ke prioritas yang lebih tinggi dalam daftar masalah.

**c) Apakah Ini Keputusan yang akan Dibuat?**

Seorang manajer harus menentukan apakah dia benar-benar bertanggung-jawab untuk mengambil keputusan, bila dihadapkan pada masalah penting yang memerlukan suatu keputusan. Semakin dekat keputusan dibuat dengan asal masalah, semakin baik keputusan. Manajer yang paling dekat dengan masalah, berada dalam posisi terbaik untuk memutuskan masalah apa yang akan dikerjakan. Keputusan yang diambil dengan cara ini mempunyai konsekuensi:

- i) Semakin sedikit kemungkinan meneruskan keputusan ke tingkat yang lebih atas dalam organisasi.
- ii) Sebanyak mungkin meneruskan keputusan ke tingkat yang lebih bawah dalam organisasi.

## **4.7. Model Keputusan**

### **4.7.1. Model Rasional Pembuatan Keputusan**

*Model rasional pembuatan keputusan proses empat tahap yang membantu manajer memprtimbangkan alternatif dan memilih alternatif dengan peluang sukses yang besar.*

Konsep ini bermanfaat untuk membuat keputusan tidak terprogram untuk membantu manajer untuk melangkah lebih jauh dari sekedar memberi alasan apriori. Manajer yang menggunakan pendekatan rasional, intelijen dan sistematik mempunyai kemungkinan yang lebih besar menghasilkan penyelesaian bermutu tinggi dibandingkan dengan yang lainnya. Keempat tahap pembuatan keputusan rasional tersebut adalah:

#### **Tahap 1: Pengamatan Situasi**

Pengatan situasi terdiri dari tiga aspek, yaitu: *mendefinisikan masalah, mendiagnosis dan menentukan tujuan.*

#### **Mendefinisikan Masalah**

Dalam mendefinisikan masalah sering terjadi kebingungan karena adanya karena peristiwa atau isu yang menarik perhatian manajer merupakan gejala dari kesulitan yang mendasar

dan mudah menyebar. Misalnya naiknya jumlah karyawan yang mengundurkan diri. Kalau karyawan yang mengundurkan diri adalah karyawan yang berprestasi jelek selama ini, maka keluarnya karyawan bukanlah suatu masalah tetapi suatu peluang untuk mencari karyawan yang bagus kinerjanya. Tetapi bila karyawan yang keluar adalah yang berprestasi baik barulah karyawan menganggap hal tersebut menjadi suatu masalah. Dengan pengamatan situasi, manajer bisa memilah manakah masalah yang akan mengganggu kinerja perusahaan dan mana masalah yang justru menjadi peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

### **Mendiagnosis Penyebab Masalah**

Dalam mendiagnosis masalah manajer dapat mengajukan beberapa pertanyaan yang mana masing-masing pertanyaan tersebut menyangkut dengan cara tertentu tentang hubungan manusia. Pertanyaan-pertanyaan tersebut seperti: Perubahan apa, baik di dalam maupun di luar organisasi, yang mungkin telah memberi kontribusi terhadap masalah? Siapa saja yang tercakup dalam situasi masalah? Apakah orang-orang yang tercakup dalam situasi masalah mempunyai pengertian dan perspektif yang mungkin menjelaskan masalah? Apakah tindakan mereka menjadi kontribusi pada masalah?

Tidak seperti gejala, penyebab jarang tampak dan untuk mengenalinya kadang diperlukan intuisi. Pada individu yang berbeda, akan memandang situasi tergantung pada pengalaman dan tanggung jawab yang diembannya akan menganggap penyebab masalah yang sangat berbeda. Untuk mendapatkan gambaran sejelas mungkin tentang penyebab masalah, tergantung pada manajer untuk menyatukan potongan informasi yang dimilikinya.

### **Menentukan Tujuan Keputusan**

Langkah selanjutnya setelah masalah ditentukan dan semua penyebab didiagnosis adalah memutuskan apa yang harus tercakup dalam penyelesaian efektif. Seorang manajer tidak akan mempunyai satu penyelesaian yang dapat dipakai untuk suatu masalah karena kebanyakan masalah terdiri dari beberapa elemen.

Suatu penyelesaian dianggap sukses bila suatu penyelesaian mampu membuat manajer mencapai tujuan organisasi. Masalah yang tampak mungkin merupakan indikator kesulitan pada masa yang akan datang, dapat dihindari oleh manajer dengan mengambil tindakan berjaga-jaga secara dini. Selain itu masalah kemungkinan bisa memberi peluang untuk memperbaiki tujuan organisasi, bukan hanya mengembalikan ke prestasi organisasi sebelumnya.

### **Tahap 2: Mengembangkan Alternatif**

Bagi keputusan terprogram, tahap ini cukup sederhana, tetapi bagi keputusan yang tidak terprogram tetapi tidaklah sederhana bagi keputusan yang tidak terprogram yang kompleks, terutama bila ada kendala waktu. Kalau terlalu sering daya tarik untuk menerima alternatif pertama yang layak, menghalangi manajer menemukan penyelesaian terbaik untuk masalah yang mereka hadapi. Untuk menghindari hal tersebut, tidak ada keputusan penting yang boleh diambil sampai ada beberapa alternatif yang berhasil dikembangkan. Biasanya dilakukan sumbang saran individu atau kelompok, untuk meningkatkan kreativitas manajer dalam mengembangkan alternatif ini. Dalam sumbang saran ini para peserta secara spontan mengusulkan berbagai alternatif.

### **Tahap 3: Mengevaluasi Alternatif dan Memilih yang Terbaik**

Untuk memilih alternatif terbaik perlu dilakukan evaluasi terhadap beberapa alternatif yang ada. Untuk evaluasi perlu dilakukan pertanyaan sebagai berikut:

#### **1. Apakah Alternatif Tersebut Layak?**

Dalam mengevaluasi dan memilih alternatif para manajer harus menggunakan beberapa pertanyaan yang perlu dijawab, antara lain: (1) Apakah organisasi mempunyai dana dan sumber daya yang lain untuk melaksanakan alternatif tersebut? Mengganti semua peralatan yang sudah ketinggalan zaman mungkin merupakan penyelesaian yang ideal, tetapi hal ini tidak layak bila keadaan keuangan mendekati kebangkrutan. (2) Apakah alternatif tersebut memenuhi semua kewajiban organisasi baik legal maupun etika? Menutup salah satu pabrik untuk menghemat biaya, misalnya, melibatkan serangkaian kewajiban legal dan etika yang rumit bagi pekerja yang dikeluarkan. (3) Apakah alternatif tersebut sesuai dengan strategi perusahaan dan politik internal? Penyelesaian

apapun hanya seefektif dukungna yang diperoleh manajer di dalam organisasi. Bila karyawan gagal mendukung dan menerapkan alternatif sepenuh hati, para manager harus mencoba mengantisipasi apa yang akan terjadi.

## **2. Apakah Alternatif Tersebut Merupakan Penyelesaian yang Memuaskan?**

Ada dua pertanyaan yang harus diperhatikan untuk menjawab pertanyaan ini, yaitu: (1) Apakah alternatif tersebut sesuai dengan tujuan keputusan? (2) Apakah alternatif tersebut diperkirakan mempunyai peluang untuk berhasil?

## **3. Apa Konsekuensi yang Mungkin untuk Seluruh Bagian Organisasi**

Manajer harus mencoba mengantisipasi bagaimana bagaimana pengaruh perubahandalam satu bidang terhadap bidang yang lain, baik sekarang maupun pada masa yang akan datang. Hal ini dilakukan karena suatu organisasi merupakan sebuah sistem dari berbagai bagian yang saling berkaitan. Misalnya mengurangi bagian penelitian dan pengembangan dapat menghemat biaya dalam jangka pendek, tapi dapat melumpuhkan organisasi dalam jangka panjang.

## **Tahap 4: Implementasikan Keputusan dan Monitor Hasil**

Dalam upaya untuk mewujudkan alternatif yang dipilih, para manajer harus membuat rencana untuk persyaratan implementasi dan menghadapi masalah yang mungkin timbul. Dalam implementasi ini sumber daya harus dicari dan dialokasikan sesuai dengan keperluan. Selanjutnya keputusan yang telah diimplementasikan harus dimonitor apakah hasil yang dicapai telah sesuai dengan tujuan. Bila belum sesuai maka perlu perbaikan agar implementasi keputusan sesuai dengan hasil yang telah ditetapkan.

### **4.7.2. Model Rasional dalam Perspektif**

Karena adanya kendala tenggang waktu yang sangat ketat dan informasi yang lebih sedikit dari yang dibutuhkannya, ada tiga buah konsep yang muncul untuk membantu manajer melakukan pembuatan keputusan dalam perspektif, yaitu rasionalitas terbatas memadai (*bounded rationality and satisficing*), *heuristics* dan bias.

### **Rasionalitas Terbatas dan Memadai**

Untuk menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi pembuatan keputusan, Herbert Simon mengusulkan teori rasionalitas terbatas, yang menyatakan bahwa pembuat keputusan harus menghadapi kenyataan tidak memadainya informasi tentang sifat masalah dan penyelesaian yang mungkin, kekurangan waktu dan uang untuk mengumpulkan informasi yang lengkap, ketidakmampuan untuk mengingat sejumlah besar informasi dan batas-batas kecerdasan mereka. Disamping itu manajer seringkali puas dengan keputusan yang akan memenuhi tujuan mereka secara memadai. Keputusan ini oleh Herbert Simon disebut keputusan yang *satisfice*. Dalam keputusan ini manajer menerima keputusan yang memuaskan yang mereka temukan pertama kali dan bukan memaksimalkan, atau mencari sampai mereka menemukan kemungkinan keputusan yang terbaik.

### **Heuristik**

Hasil penelitian Amos Tversky dan Daniel Kahneman menyatakan bahwa orang tergantung pada prinsip heuristik, atau pedoman umum untuk menyederhanakan pembuatan keputusan. Ada tiga macam heuristik yang terjadi berulang-ulang dalam pembuatan keputusan oleh manusia yaitu; Ketersediaan, Keterwakilan dan menanamkan dan menyesuaikan.

### **Ketersediaan**

Untuk menilai kemungkinan peristiwa, kadang-kadang orang menguji peristiwa tersebut terhadap ingatan mereka. Biasanya lebih mudah mengingat peristiwa yang sering muncul. Dengan demikian peristiwa yang lebih siap “tersedia” dalam ingatan manajer dianggap lebih besar kemungkinan untuk terjadi di masa depan. Selain itu, ingatan manusia juga dipengaruhi oleh kemutakhiran terjadinya peristiwa dan kekuatan pengalaman seseorang.

### **Perwakilan**

Pencocokan dengan kategori yang telah ada sebelumnya sering digunakan orang untuk menilai kemungkinan terjadinya peristiwa. Sebagai contoh, seorang manajer yang akan menerima pegawai kemungkinan mengandalkan stereotipe mengenai jenis kelamin, ras

atau kelompok etnis untuk memperkirakan prestasi kerja seorang karyawan. Namun pada kenyataan setiap individu bukan hanya wakil dari suatu kelompok sehingga harus dinilai secara memadai.

### **Menanamkan dan Menyesuaikan**

Agar sampai pada keputusan akhir, seseorang mulai dengan beberapa nilai awal atau akar dan kemudian melakukan penyesuaian-penyesuaian pada nilai tadi. Misalnya untuk mengambil keputusan mengenai gaji, secara rutin dihitung dengan menganggap gaji tahun yang lalu adalah nilai awal sebagai dasar untuk membuat penyesuaian.

Contoh *heuristik* yang komprehensif adalah ketika PT Toyota Astra Motor memperluas produknya dari memproduksi sedan di Indonesia ke kendaraan niaga, Kijang. Para petinggi Toyota mengandalkan pada *heuristik* bahwa konsumen akan tertarik pada nama dan logo Toyota. Para petinggi tersebut mengasumsikan bahwa pelanggan akan memilih produk Toyota atas dasar *heuristic* – karena alasan ketersediaan (“Saya ingat iklan Toyota”), perwakilan (“Toyota menjual sedan, jadi mungkin mereka mengetahui tentang kendaraan niaga”), dan menanamkan (“Saya pernah mempunyai mobil sedan yang bagus”).

### **4.8. Ringkasan**

Pembuatan keputusan merupakan bagian kunci kegiatan manajer. Kegiatan ini memainkan peranan penting terutama bila manajere menjalankan fungsi perencanaan. Perencanaan menyangkut keputusan-keputusan sangat penting dan jangka panjang yang dapat dibuat manajer. Dalam proses perencanaan manajer memutuskan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, sumber daya- sumber daya yang akan digunakan, dan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan.

Pembuatan keputusan merupakan suatu proses yang terdiri dari delapan langkah yaitu: (1) menformulasikan masalah, (2) Mengidentifikasi kriteria keputusan, (3) mengalokasikan bobot terhadap kriteria, (4) mengembangkan alternatif, (5) menganalisis alternatif, (6) menseleksi satu alternatif, (7) mengimplementasikan alternatif, dan (8)



mengevaluasi efektifitas keputusan. Setiap orang dalam organisasi membuat keputusan. Pembuatan keputusan adalah penting dalam setiap aspek pekerjaan manajer yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawas atau pengendalian.

Pembuat keputusan yang rasional dianggap mempunyai suatu masalah yang jelas, tidak mempunyai konflik tujuan, mengetahui semua pilihan, mempunyai suatu urutan pilihan yang jelas, memelihara semua pilihan-pilihan yang tetap, tidak mempunyai keterbatasan waktu dan biaya dan menseleksi pilihan akhir yang memaksimalkan hasil.

Pendekatan rasional yang sempurna untuk pengambilan keputusan mengasumsikan bahwa kondisi yang berikut ini ditemui: Manajer dihadapkan dengan masalah yang sederhana dalam tujuan-tujuan yang jelas dan alternatif-alternatif yang dibatasi yang mana tekanan waktu yang minimal dan biaya-biaya pencarian dan mengevaluasi alternatif yang rendah agar budaya organisasi mendukung inovasi dan pengambilan resiko, dan diperoleh hasil yang secara relatif konkrit dan dapat diukur. Dalam kondisi ini, pembuat keputusan dapat memilih alternatif dengan hasil maksimal. Di sisi lain pendekatan rasional yang terbatas untuk pengambilan keputusan mengatakan bahwa para manajer berjalan secara rasional dalam parameter suatu proses pembuatan keputusan disederhanakan yang dibatasi oleh kemampuan individu untuk memproses informasi. Karena mereka tidak mungkin menganalisis semua informasi atas semua alternatif para manajer lebih baik memuaskan perusahaan daripada memaksimalkan tujuan perusahaan.

Manajer secara tetap menggunakan intuisi mereka dalam pembuatan keputusan. Pembuatan keputusan yang intuitif adalah proses bawah sadar dari pembuatan keputusan atas dasar pengalaman dan pertimbangan yang telah dikumpulkan. Manajer menghadapi masalah yang berstruktur baik dan kurang baik. Masalah-masalah yang berstruktur baik adalah masalah yang berterus terang, familiar, mudah didefinisikan dan dipecahkan dengan menggunakan keputusan-keputusan yang diprogram. Masalah yang bertstruktur

kurang baik adalah masalah yang baru atau aneh, menyangkut informasi yang tidak jelas atau tidak lengkap, dan dipecahkan dengan keputusan yang tidak terprogram.

Situasi ideal untuk mengambil keputusan adalah bisa seorang manajer dapat mengambil keputusan yang tepat karena ia mengetahui hasil dari setiap alternatif. Akan tetapi kepastian semacam itu jarang terjadi. Situasi yang jauh lebih relevan adalah situasi risiki, manakala si pengambil keputusan dapat memperkirakan kemaungkinan hasil atau alternatif-alternatif tertentu. Seandainya tidak ada kepastian maupun perkiraan probabilitas yang masuk akal, yang ada adalah ketidakpastian dan pilihan pengambil keputusan akan dipengaruhi oleh intuisi atau perasaan hati.

Salah satu gambaran tentang gaya pengambilan keputusan mengatakan bahwa ada penghindar masalah, pemecah masalah dan pencari masalah. Pandangan lain ialah bahwa terdapat pengambil keputusan yang bersifat analitis, konseptual, direktif dan perilaku.

#### **4.9. Soal-Soal :**

##### **1. Soal berbentuk Betul dan Salah**

Petunjuk : Silangilah huruf (B) jika pernyataan di bawah ini benar dan huruf (S) jika pernyataan tersebut salah.

**No.**

- 1     B   S   Individual pada semua level dan semua bidang organisasi membuat keputusan yaitu dengan membuat pilihan dari dua atau lebih alternatif yang ada.
- 2     B   S   Dalam pembuatan keputusan yang baik setiap manajer sebaiknya menggunakan bisikan hatinya agar keputusan yang diambil benar-benar tepat dan akurat.
- 3     B   S   Seorang pengambil keputusan yang rasional secara sempurna akan sepenuhnya bersikap logis dan objektif.
- 4     B   S   Pengambilan keputusan hanya terjadi dalam organisasi dan tidak dapat dilakukan di luar organisasi.

5. B S Gaya pengambilan keputusan direktif adalah suatu gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang rendah untuk ambiguitas/ketidakjelasan dan cara berfikir yang rasional.

## 2. Soal Essay

1. Jelaskan delapan langkah dalam proses pengambilan keputusan yang saudara ketahui !
2. Apa yang dimaksud dengan keputusan dan siapa yang mengambil keputusan dalam organisasi ?
3. Bagaimana para manajer menyusun, menganalisis, memilih dan menjalankan alternatif-alternatif dan menilai apakah keputusan tersebut efektif atau tidak ?
4. Mengapa para manajer pada umumnya digambarkan sebagai pengambil keputusan ?
5. Bandingkan dan bedakan keempat gaya pengambilan keputusan satu sama lainnya : direktif, analitis, konseptual dan perilaku !

## 4.10. Daftar Pustaka

- Daft, Ricard L, *Manajemen*, diterjemahkan oleh Emil Salim, et al, edisi lima, buku 1 (Jakarta : Erlangga, 2002)
- Daft, Ricard L, *Manajemen*, diterjemahkan oleh Emil Salim, et al, edisi lima, buku 2 (Jakarta : Erlangga, 2002)
- Griffin, Ricky W, *Manajemen* diterjemahkan oleh Gina Gania, Edisi Tujuh Buku 1 (Jakarta Erlangga, 2002)
- Robbin S.P & Coulter M, 2002, *Management*, 7 th Edition, Prentice – Hall International Inc, USA.

#### **4.11. Kasus: PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

##### **CITRA BARU PERUSAHAAN MAJU TERUS**

Pada tahun 2003, Nyonya Muriati, dirut Maju Terus, menghadapi keputusan yang sulit menyangkut masa depan perusahaan yang dipimpinnya. Haruskah dia memperlambat diversifikasi perusahaan? Apakah pendekatannya terlalu mengambang dalam mengembangkan usaha? Setahun yang lalu, perusahaan *Maju Terus* hanyalah perusahaan besar yang bergerak dalam penyewaan video. Berbagai langkah yang telah diambil dalam beberapa bulan terakhir, menempatkan *Maju Terus* menjadi perusahaan hiburan yang lengkap. Tetapi langkah-langkah yang diambil bukannya tanpa beberapa hambatan, dan kritik mengenai keputusan Muriati untuk ekspansi semakin keras terdengar. Mendekati akhir tahun 2003, Muriati mulai memperhatikan kritik terhadap dirinya dalam memimpin perusahaan dan dia memikirkan ulang apa yang telah dilakukannya dalam memimpin perusahaan

*Maju Terus* didirikan pada tahun 1985 dengan satu toko. Hanya dalam waktu tiga tahun, sudah ada 415 toko di seluruh Sumatera. Pada bulan Oktober 2003 total toko yang dimiliki sudah mencapai 3.200 toko yang tersebar di seluruh Indonesia dan di beberapa negara Asean. Diungkapkan dengan satu kata, *Maju Terus* telah sukses besar

Menurut pengamat bisnis, Tuan Marhaban, mantan eksekutif pemasaran perusahaan *McDonald's* di Indonesia, yang pernah menjadi salah seorang direktur *Maju Terus* pada tahun 1990, menjelaskan bahwa kunci sukses perusahaan terletak pada prinsip “*McMarketing*” (pemasaran ala *McDonald's*), yaitu pelayanan yang cepat, lokasi strategis, orientasi keluarga, dan menarik anak-anak. Faktor-faktor yang berlaku di pengecer makanan siap saji berlaku juga di pengecer video,”kata Tuan Marhaban. Pada tahun 1989, *Maju Terus* menonjolkan citra sebagai “Toko Video Keluarga Indonesia”.

Tetapi pada tahun 2003, *Maju Terus* mencari citra baru yaitu perusahaan multimedia. Rangkaian video dengan penjualan mencapai Rp1,2 miliar ini menganggap dirinya terjebak dalam pasar yang menjanjikan pertumbuhan kecil atau tanpa pertumbuhan dalam beberapa waktu mendatang. Walaupun lebih dari 26 persen rumah tangga di Indonesia memiliki paling sedikit satu VCR, kemajuan teknologi interaktif termasuk 15 saluran TV dan Video menurut permintaan menimbulkan pertanyaan masa

depan penyewaan video pada masa depan. Jadi Muriati melakukan sejumlah persiapan untuk diversifikasi *Maju Terus*

Sementara itu bisnis penyewaan video tumbuh dengan baik. Itulah sebabnya timbul kritik yang menentang strategi diversifikasi Muriati: tidak semua orang percaya kalau bisnis penyewaan video telah jenuh. Bahkan Muriati memperkirakan pasar itu tetap menguntungkan untuk dekade mendatang. Dalam paruh pertama tahun 2003, penghasilan di lokasi *Maju Terus* yang sudah ada naik 6,1 persen, dan para analis mengharapkan penghasilan tahun 2003 naik 75 persen

Tetapi Muriati tidak menunggu sampai pasar menguap sebelum bertindak. Dia mulai menransformasikan bisnis *Maju Terus* pada tahun 2002, diumumkan dengan menjadi sponsor perjalanan konser Inul Daratista ke berbagai pelosok Indonesia. Pada tahun 2003 perusahaan menjadi sponsor perjalanan Iwan Fals . “kami ingin memberi tahu setiap orang yang bersangkutan dengan *Maju Terus* bahwa kami adalah perusahaan hiburan istimewa, “kata Tuan Samsudin, direktur pemasaran perusahaan.

Sementara itu, Muriati dengan sengaja telah mengambil langka-langkah untuk mengubah *Maju Terus* menjadi “perusahaan hiburan global dengan bentuk distribusi yang berbeda”. Pada bulan November 2002, Muriati memasuki bisnis musik eceran dengan mengakuisisi jaringan *Sound Warehouse dan Music Plus*. Sekarang, *Maju Terus* merupakan pengecer musik No. 3 di Indonesia. Pada bulan Desember 2002, sebuah usaha patungan di bentuk bersama dengan *Virgin Retail Group* untuk membuka “megastore” di Indonesia, Malaysia dan Australia. Kemudian, pada bulan Februari 2003, Muriati mengalihkan perhatiannya pada televisi dan film, membeli *Republic Pictures*, kemudian pada bulan april mengakuisisi saham mayoritas dalam *Spelling Entertainment Group* Juga pada bulan April, Muriati membeli 21 persen *Discovery Zone*, sebuah operator dan *franchiser* pusat permainan anak-anak dalam gedung dan hak untuk membuka 50 pusat *Discovery* yang baru. Pada bulan Agustus Muriati maju lagi dengan mengambil alih dua buah *franchise* toko video terbesar. Bulan September menjadi saksi investasi Rp600 juta dalam *Viacom*, sebagai dukungan untuk lelang dalam *Paramount Communications*

Rencana berikutnya adalah mengerjakan pusat hiburan dalam gedung di tengah kota. Perusahaan baru-baru ini mengungkapkan rencana *Maju Terus Entertainment Village*, sebuah kompleks hiburan dan olah raga seluas lebih dari 1.000 ha di Jakarta

Selatan. Di samping itu, ada rencana untuk menciptakan “zona permainan” di dalam toko video yang akan menampilkan *video games*. *Sega of North America Inc*, sudah menyewakan *video game* lewat *Maju Terus* dan menggunakan toko tersebut untuk mencoba perangkat keras unggulan, seperti topeng bayangan-kenyataan (*virtual-reality goggle*) yang baru

#### **PERTANYAAN KASUS**

1. Keputusan alternative Muriati yang mana tampaknya layak dan tidak layak, menurut pengetahuan anda mengenai pasar ini?
2. Dimana Muriati dapat merasa cukup memadai?
3. Siapa lagi yang membuat keputusan yang amat menentukan bagi Muriati untuk di pertimbangkan dalam analisisnya?