



BAB 6

PEMBUATAN KEPUTUSAN

Pembuatan Keputusan

- Pembuatan keputusan adalah bagian kunci kegiatan manajer, terutama dalam melaksanakan fungsi perencanaan.
- Pembuatan keputusan adalah serangkaian kegiatan yang dipilih sebagai penyelesaian dari suatu masalah tertentu.
- Dalam pembuatan keputusan, manajer merespon kesempatan dan tantangan yang ada dengan menganalisis berbagai pilihan dan membuat keputusan mengenai tujuan dan tindakan yang akan dilakukan.

Jenis-jenis Keputusan

➤ **Keputusan yang diprogram (*Programmed Decisions*):**

Merupakan keputusan yang bersifat rutin dan berulang-ulang, dibuat berdasarkan kebiasaan, aturan maupun prosedur tertentu.

Misal: keputusan memesan kembali perlengkapan kantor

➤ **Keputusan yang tidak diprogram (*Non-programmed Decisions*):**

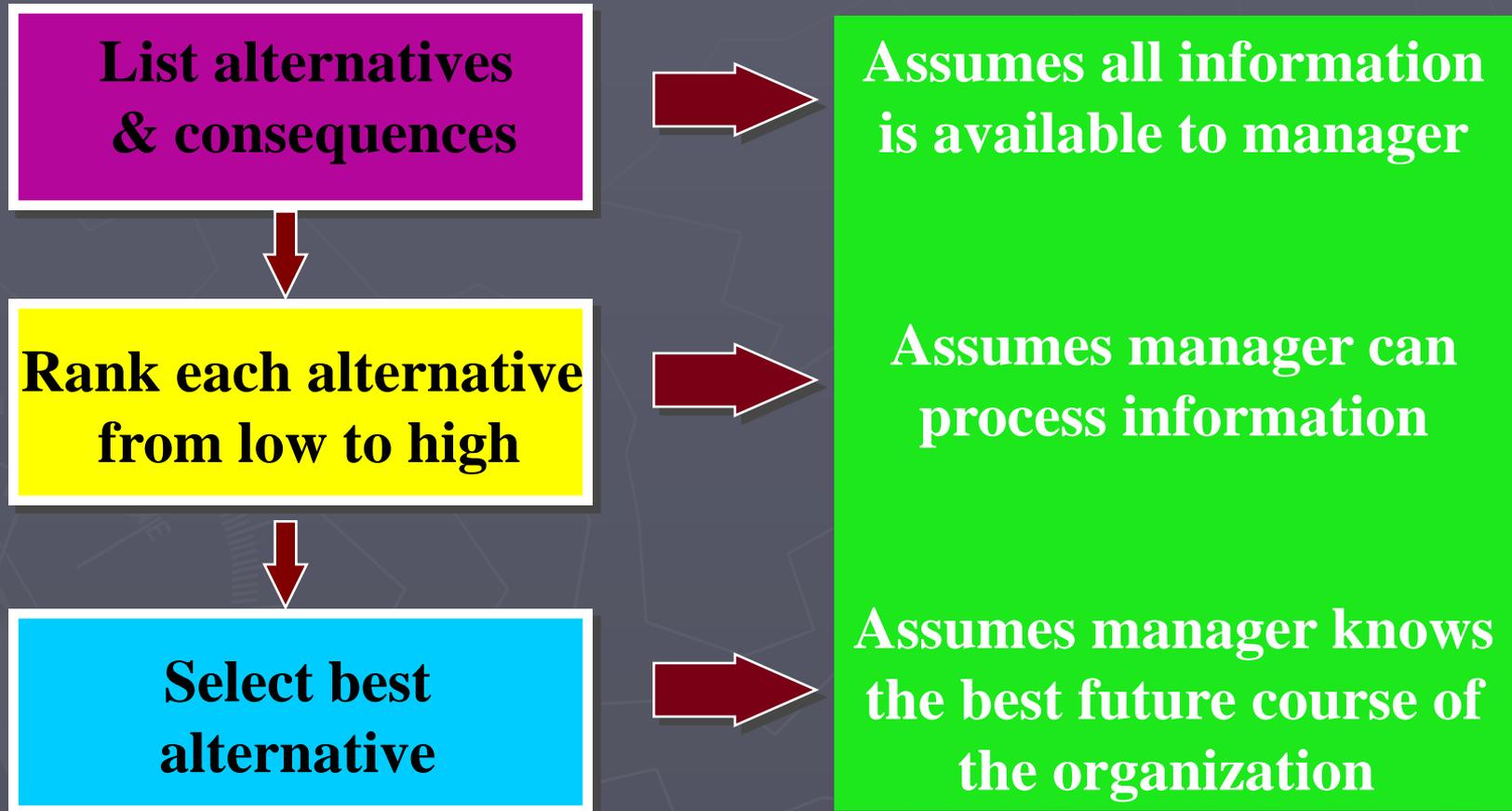
Merupakan keputusan yang berkenaan dengan masalah-masalah khusus, tidak dicakup oleh kebijakan tertentu sehingga memerlukan penanganan khusus. Keputusan dibuat berdasarkan informasi, intuisi & penilaian manajer.

Misal: Apakah perusahaan harus berinvestasi pada teknologi baru?

Model Klasik

- Model pembuatan keputusan klasik (*classical model of decision making*) merupakan suatu model yang memberikan petunjuk bagaimana suatu keputusan seharusnya dibuat.
- Model ini mengasumsikan bahwa manajer memiliki akses terhadap semua informasi yang dibutuhkan sehingga manajer dapat membuat keputusan terbaik dari semua alternatif yang ada.
- Dalam kenyataannya, manajer tidak hampir tidak mungkin memiliki semua informasi yang dibutuhkan.

The Classical Model



Model Administratif

- Model administratif menganggap bahwa manajer tidak memiliki semua informasi yang dibutuhkan sehingga hasil pengambilan keputusan mengandung risiko.
- Asumsi yang digunakan dalam model administratif:
 - ***Bounded rationality***: ada banyak sekali informasi dan alternatif keputusan yang tidak mungkin mampu dipikirkan/dipertimbangkan oleh manajer.
 - **Informasi yang tidak lengkap**: sebagian manajer tidak mampu mengidentifikasi alternatif dan membuat keputusan berdasarkan informasi yang kurang lengkap.
- Informasi yang tidak lengkap akan menyebabkan timbulnya risiko, ketidakpastian, dan informasi yang ambigu.

Faktor Penyebab Tidak Lengkapnya Informasi

- **Risiko:** suatu keputusan mungkin berhasil ataupun gagal, probabilitasnya harus ditentukan.
- **Ketidakpastian:** probabilitas hasil keputusan tidak diketahui, masa depan tidak dapat diprediksi.
- **Informasi yang ambigu:** informasi tidak jelas, bisa memberikan interpretasi yang berbeda.
- **Kendala waktu & biaya informasi:** manajer tidak memiliki cukup waktu dan biaya untuk mengidentifikasi berbagai alternatif.
- **Rasa cukup:** manajer menganggap alternatif yang diidentifikasi sudah cukup mewakili semua alternatif yang ada sehingga keputusan yang diambil tidak optimal.

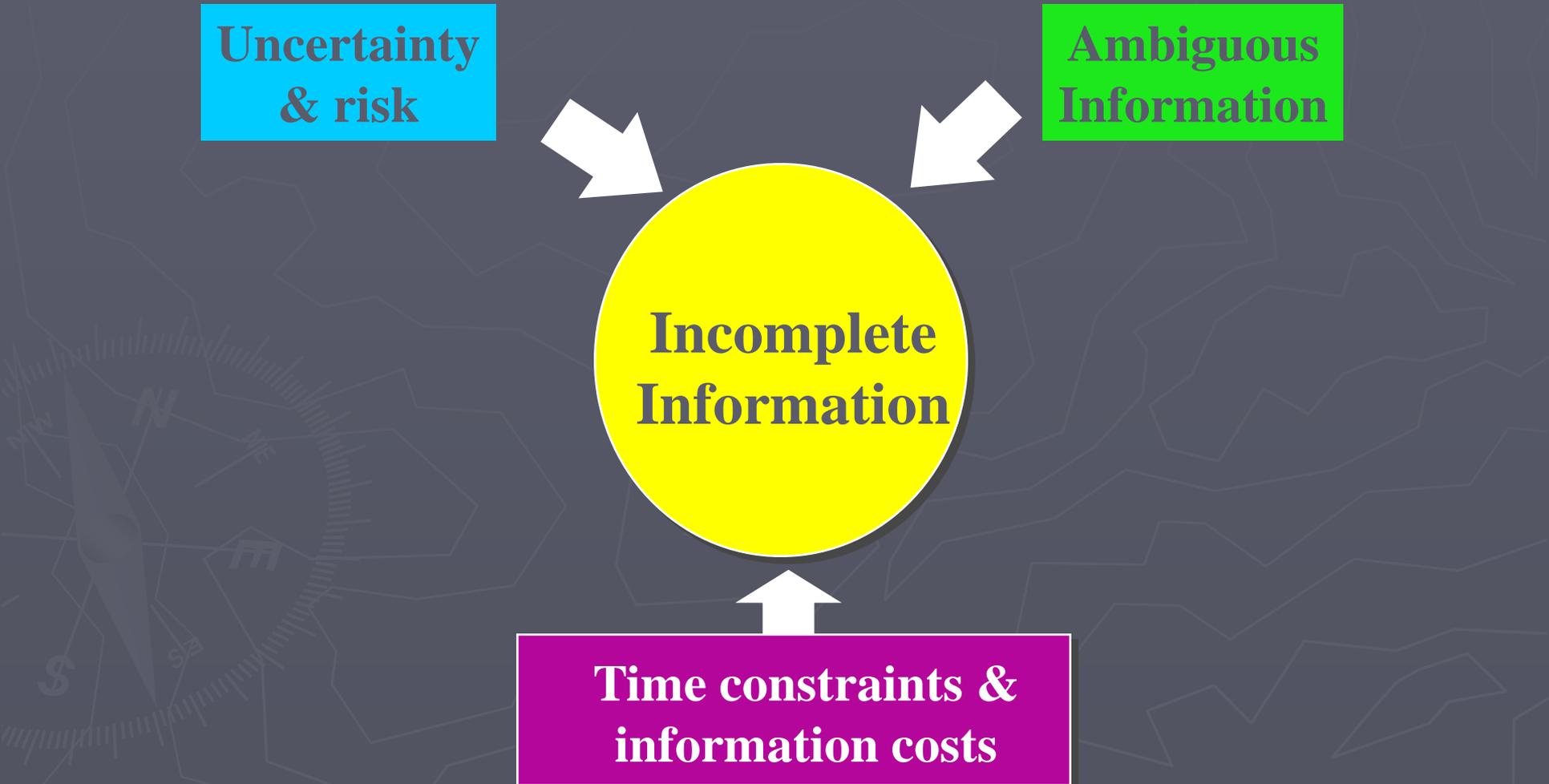
Why Information is Incomplete?

**Uncertainty
& risk**

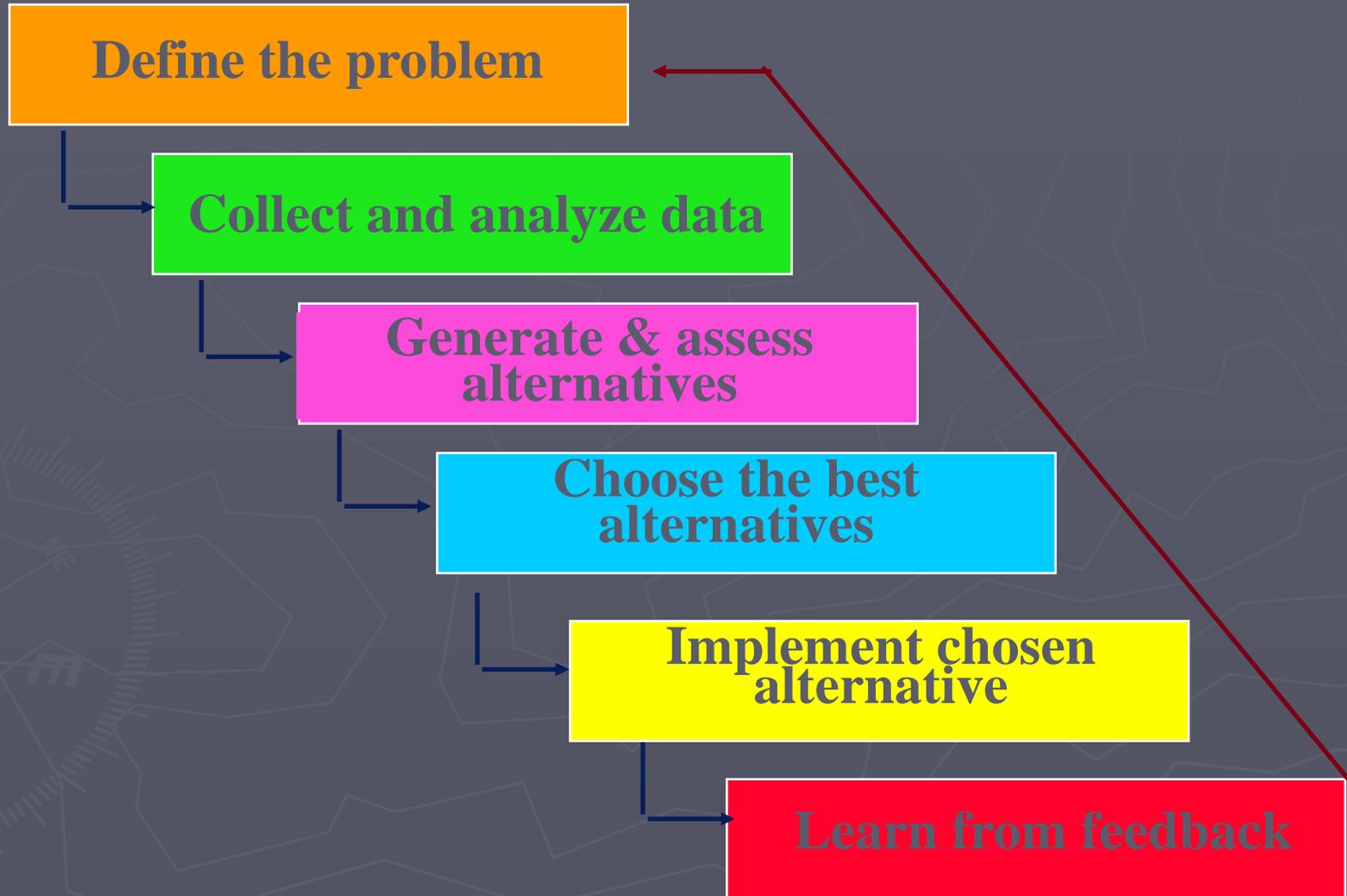
**Ambiguous
Information**

**Incomplete
Information**

**Time constraints &
information costs**



Decision Making Steps



Proses Pembuatan Keputusan

1) Memahami dan merumuskan masalah

- Manajer harus mampu mengidentifikasi masalah sebenarnya, bukan hanya gejala masalah, dan menentukan bagian-bagian masalah yang harus diselesaikan.
- Identifikasi dapat dilakukan dengan menganalisis hubungan sebab akibat, mengamati adanya penyimpangan, dan berkomunikasi dengan pihak-pihak yang mampu memberikan pandangan tentang masalah tersebut.

Proses Pembuatan Keputusan

2) Mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan

- Manajer harus menentukan, mengumpulkan, dan menganalisis data yang dianggap relevan dan memadai untuk merumuskan alternatif penyelesaian

3) Mengembangkan dan mengevaluasi alternatif

- Manajer harus mengembangkan alternatif keputusan yang layak. Jika alternatif yang dikembangkan tidak memadai, keputusan yang diambil tidak optimal.
- Setelah manajer mengembangkan alternatif, alternatif tersebut harus dievaluasi untuk menilai efektifitas alternatif.

Proses Pembuatan Keputusan

4) Memilih alternatif terbaik

- Setelah dievaluasi, alternatif diranking dan manajer memilih alternatif yang terbaik.

5) Mengimplementasikan alternatif yang dipilih

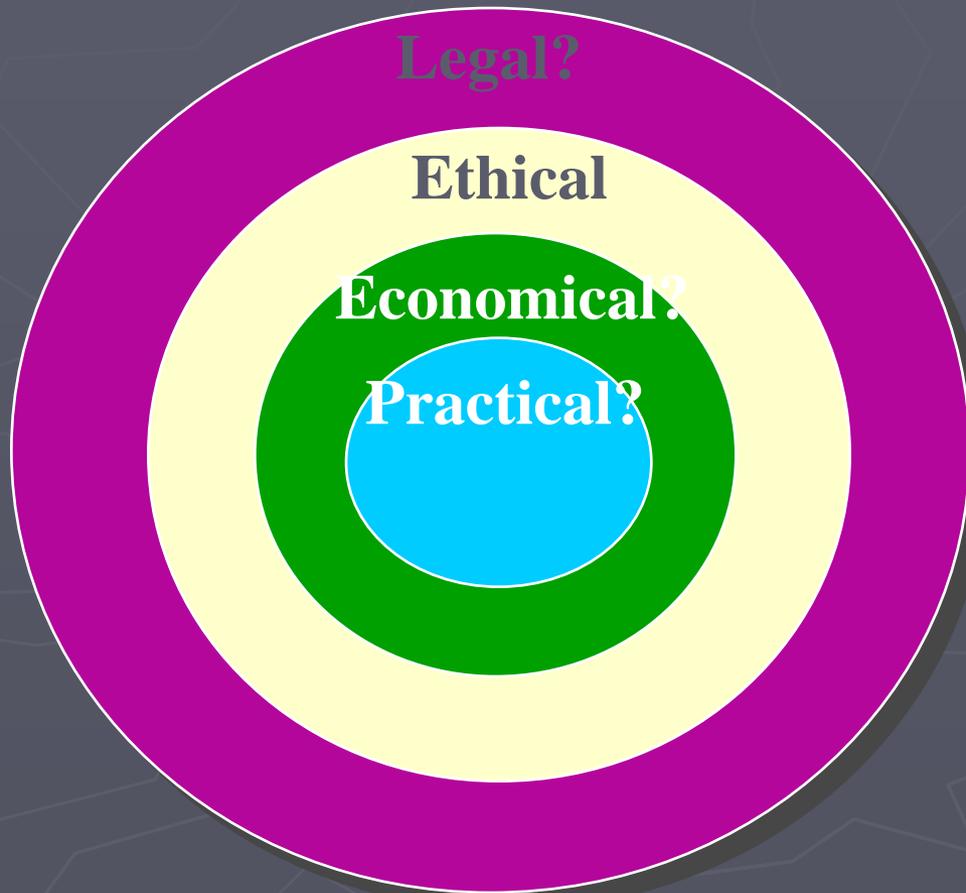
- Alternatif yang dipilih harus segera diimplementasikan. Manajer harus menyiapkan rencana, anggaran, skedul kegiatan, alokasi SDM, tanggungjawab dan tugas-tugas yang berkaitan.

6) Belajar dari umpan balik

- Manajer harus mempertimbangkan umpan balik yang dihasilkan dari implementasi keputusan sebagai bahan pembelajaran di masa depan.

Evaluating Alternatives

Is the possible course of action:



Devil's Advocacy vs Dialectic Inquiry

Devil's Advocacy

Presentation of
alternative



Critique of
alternative



Reassess
alternative
accept, modify, reject

Dialectic Inquiry

Alter. 1

Alter. 2



Debate the two
alternatives



Reassess
alternatives
accept 1 or 2, combine