

## **PERTEMUAN KE-4**

### **PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

#### **TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ke-4 diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mampu mengkaji permasalahan dalam pengambilan keputusan
2. Mampu melakukan proses evaluasi terhadap tahap-tahap pengambilan keputusan
3. Mampu mengkaji tentang jenis-jenis pengambilan keputusan
4. Mampu mengambil keputusan secara tepat dalam menyelesaikan permasalahan.
5. Mampu melakukan proses evaluasi pengambilan keputusan

#### **URAIAN MATERI**

##### **1. Pengertian Pengambilan Keputusan**

Setiap individu pasti melakukan pengambilan keputusan, baik itu keputusan perseorangan maupun keputusan secara kelompok, baik itu keputusan yang sifatnya ringan maupun yang sifatnya berat sekalipun. Pemilihan satu diantara beberapa alternatif untuk menentukan yang terbaik disebut dengan pengambilan keputusan. Penuh dengan pertimbangan, pemikiran dan analisa dalam pengambilan keputusan, oleh karena pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang belum diimplementasikan maka harus dilakukan pemilihan yang terbaik dari sekian banyak pilihan untuk pengambilan keputusan. Pada umumnya pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang amat sulit dilakukan karena pengambilan keputusan dapat menghasilkan resiko yang kemungkinan terjadi dan belum diketahui kedepannya. Oleh sebab itu pengambilan keputusan harus dilakukan dengan sebaik mungkin.

Berikut adalah beberapa pengertian tentang pengambilang keputusan, sebagai berikut:

- a. Menurut pendapat **Robbins (1997)** "*decision making is which chooses between two or more alternatives*".
- b. **Kepner (1975)** berpendapat bahwa "mengambil keputusan berarti memilih antara berbagai macam cara mengerjakan sesuatu atau menyelesaikan sesuatu. Hal di atas mengandung

pengertian bahwa pengambilan keputusan lebih berorientasi kepada masalah yang timbul atau mungkin timbul”.

c. Sedangkan George R. Terry berpendapat bahwa *“keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada”*.

d. Sementara Sondang P. berpendapat bahwa *“pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling cepat”*.

Setelah kita melihat beberapa pendapat para ahli dapat kita simpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah menentukan pilihan yang dianggap terbaik untuk kemajuan sebuah organisasi, dengan kata lain pengambilan keputusan adalah penentuan pilihan dari beberapa alternatif, dan pilihan yang diambil dianggap pilihan yang terbaik untuk kemajuan perusahaan.

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan, sebagai berikut:

a. Interaksi antar anggota Perusahaan

cara pandang setiap individu dapat mempengaruhi terhadap keputusan suatu organisasi, oleh sebab itu apabila ingin mengambil keputusan perlu diperhatikan segala kemungkinan yang terjadi pada setiap individu.

b. Interaksi antar kelompok organisasi

proses pengambilan keputusan juga harus memperhatikan interaksi antar kelompok organisasi, karena hal ini akan mempercepat pembentukan dewasanya kerja sama dalam suatu perusahaan.

c. Interaksi sekitar Perusahaan

sebaiknya semua keputusan yang diambil dalam sebuah perusahaan/organisasi harus memperhatikan lingkungan sekitar perusahaan, sehingga keputusan yang dihasilkan dapat menghasilkan keputusan yang sesuai dengan harapan perusahaan.

## **2. Tahap-tahap Pengambilan Keputusan**

Individu maupun kelompok ketika mengambil sebuah keputusan tidak langsung diputuskan begitu saja, melainkan ada pertimbangan-pertimbangan khusus dan hal tersebut sangat bergantung dari macam masalah dan situasi yang

melingkupinya. Dengan demikian ada tahap-tahap dalam pengambilan keputusan, sebagai berikut:

- a. *Memahami dan merumuskan masalah*, seorang manager harus dapat melihat permasalahan dari sumber dan merumuskan dari mana masalah tersebut terjadi, sehingga dapat menghasilkan keputusan yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan.
- b. *Mengumpulkan dan menganalisis data yang saling berhubungan*, seorang manajer setelah merumuskan masalah maka langkah selanjutnya adalah mengumpulkan dan menganalisis data yang berhubungan dengan permasalahan sehingga dapat memberikan keputusan dalam memecahkan masalah.
- c. *Pengambilan alternatif-alternatif*, seorang manajer juga harus dapat mempersiapkan pilihan-pilihan sebagai pembandingan sebelum memutuskan keputusan yang terbaik.
- d. *Mengevaluasi pilihan-pilihan*, sesudah manajer mengumpulkan dan menganalisis data seorang manager harus mengevaluasi pilihan-pilihan.
- e. *Pemilihan alternatif terbaik*, setelah mengevaluasi alternatif seorang manager harus dapat memutuskan alternatif yang diambil dan yakin dengan pilihan yang ditentukan.
- f. *Implementasi keputusan*, alternatif terbaik telah ditentukan maka langkah selanjutnya adalah pelaksanaan dari keputusan yang diambil dengan cara menerapkan kebijakan-kebijakan yang harus dilaksanakan.
- g. *Evaluasi hasil-hasil keputusan*, implementasi keputusan harus dimonitor terus menerus.

### **3. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan**

Hampir semua sama dalam memberikan pendapat mengenai keputusan, “Dermawan (2004), Robbins (2002), Tjiptono (2003), dan Syafaruddin (2004)”, keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses sebuah keputusan, kesemuanya memberikan pendapat yang sama bahwa keputusan terbagi menjadi dua macam yaitu: masalah yang terprogram, dan yang tidak terprogram. Tjiptono (2003:184) berpendapat bahwa keputusan yang terprogram adalah keputusan yang dihasilkan berdasarkan prosedur perusahaan, sedangkan keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang dikeluarkan berdasarkan masalahnya misalnya: masalah yang timbul baru-baru saja, masalah yang sifatnya khusus dan biasanya keputusan tersebut tidak terstruktur dan bersifat dadakan.

Robbins (2002), berpendapat bahwa dalam pengambilan keputusan harus mempunyai dasar asumsi, yaitu:

- a. Masalah yang jelas, hendaknya dalam pengambilan keputusan harus diketahui dulu masalah yang jelas dan pasti bukan hasil kira-kira dan intuisi semata.
- b. Menentukan Pilihan. Setiap pengambilan keputusan hendaknya mengidentifikasi semua kriteria yang relevan dan dapat membuat daftar dari semua alternatif yang berlaku terus. Lebih lanjut, pengambil keputusan mengetahui semua kemungkinan konsekuensi dari masing masing alternatif.
- c. Konsep yang jelas, secara rasional setiap pengambilan keputusan ditentukan berdasarkan tingkat kriteria yang lebih penting keputusan yang harus diambil.
- d. Konsep yang tetap. Pengambilan keputusan berdasarkan asumsi yang tetap/konstan sepanjang waktu.
- e. Diusahakan dalam pengambilan keputusan tidak ada kendala waktu biaya sehingga keputusan yang diambil mampu dihasilkan dengan tepat dan cepat.
- f. Diharapkan keputusan yang dihasilkan maksimal, sehingga penentuan keputusan yang terbaik ditentukan berdasarkan kriteria yang tepat dan hasil yang maksimal.

#### **4. Kategori Pengambilan Keputusan**

Berikut ini tipe-tipe keputusan menurut pendapat T Hani Handoko adalah sebagai berikut:

- a. *Keputusan-keputusan yang terprogram*, “adalah keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedurnya. Keputusan-keputusan ini rutin dan dibuat berulang-ulang. Setiap organisasi mempunyai kebijaksanaan-kebijaksanaan tertulis. Contohnya seorang manajer tidak perlu memikirkan penetapan gaji karyawan baru, karena organisasi pada umumnya mempunyai skala gaji untuk semua posisi”.
- b. *Keputusan-keputusan tidak terprogram*, “ jenis pengambilan keputusan yang secara dadakan atau sangat penting sehingga perlu penanganan khusus, harus diselesaikan dengan suatu keputusan yang tidak terprogram. contoh masalah dalam keputusan tidak terprogram adalah penanganan lini produk yang jatuh dipasaran. Aplikasinya dapat kita lihat ketika CEO baru

AT&T Michael Armstrong memutuskan untuk menjual dua unit bisnis yang tidak terkait dan membeli Teleport Communications, sebuah perusahaan telepon lokal, ia membuat keputusan tidak terprogram”. Menurut Johannes Supranto menyebutkan ada empat kategori dalam pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. *Keputusan yang sudah pasti (Certainly)* “adalah jika informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan lengkap, maka keputusan dikatakan dalam keadaan atau situasi ada kepastian. Dengan kata lain dalam keadaan ada kepastian, kita dapat meramalkan secara tepat atau eskak hasil dari setiap tindakan (action)”.
- b. *Keputusan yang tidak pasti (uncertainly)* adalah “keputusan yang menanggung resiko walaupun tak dapat dipastikan dengan pasti akan tetapi diketahui nilai kemungkinan (*probabilitanya*). Bahwa manajer tahu sasaran mana yang ingin dicapai tetapi informasi yang didapat mengenai alternatif dan kejadian-kejadian di masa depan tidak lengkap. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya adalah harga, biaya produksi, volume atau tingkat suku bunga masa depan, sulit dianalisis dan diprediksi. Keputusan dengan risiko”.
- c. *Keputusan dengan risiko*, adalah “sebuah keputusan memiliki sasaran jelas dan didasarkan pada informasi yang baik, namun demikian konsekuensi-konsekuensi masa depan dari masing-masing alternatif keputusan tidak pasti”.
- d. *Pengambilan keputusan dalam kondisi tidak kondusif (ambiguitas)*, adalah “pengambilan keputusan dalam situasi tidak kondusif atau lebih saling bertentangan atau ada konflik dalam situasi kompetitif. Pengambil keputusan bisa juga berarti pemain (player) dalam suatu permainan (game)”.

## **5. Proses pengambilan keputusan**

Ada berbagai teknik atau metode yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan. Tepat atau tidaknya teknik ini tergantung dari karakteristik masalah-masalah yang harus dipecahkan. Perlu disampaikan di sini bahwa ada beberapa istilah yang dapat menimbulkan kerancuan untuk menyebutkan teknik pengambilan keputusan. Ada sebagian literatur yang menyebut teknik pengambilan keputusan dengan istilah model atau metode (Tjiptono 2003)”. Agar menghasilkan keputusan yang berkualitas dan efektif peneliti biasanya menggunakan tehnik dan metode yang tepat.

Dermawan (2003) ”menyebutkan beberapa teknik yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan, antara lain analisis diagram Pareto, analisis perbandingan sepasang, analisis jaringan, teknik implikasi plus-minus, teknik pohon keputusan, pemrograman garis lurus (linear programming), dan sebagainya”. “Dalam konteks Total Quality Management, pakar kualitas W. Edwards Deming mengajukan cara pemecahan masalah melalui Statistical Process Control (SPC) atau Statistical Quality Control (SQC) yang dilandasi tujuh alat statistik utama, yaitu diagram sebab-akibat, check sheet, diagram Pareto, run chart dan control chart, histogram, stratifikasi, dan scatter diagram (Tjiptono 2003)”. Mengumpulkan informasi yang objektif biasanya menggunakan alat-alat yang berguna sebagai dasar pengambilan keputusan.

Menganalisa dengan melihat (Kekuatan – Kelemahan – Peluang - Ancaman). “Teknik ini biasanya digunakan untuk membuat perencanaan mengenai pengembangan institusi dengan melihat dan mempertimbangkan faktor-faktor pendukung dan faktor-faktor penghambat baik dari dalam maupun dari luar organisasi (Mulyasa 2004: 68)”. Teknik ini menghasilkan keputusan yang berdasarkan faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah keputusan :

- a. Jabatan. Keputusan yang tetapkan dipengaruhi oleh posisi atau kedudukan sangat menentukan yaitu apakah posisi seseorang itu masuk ke dalam pembuat keputusan(*decision maker*), penentu keputusan (*decision taker*) atau karyawan (*staff*) karena dari penentuan posisi inilah kemudian dapat ditentukan bagian apa yang harus dikerjakan pada posisinya masing-masing sehingga keputusan yang diambil bisa tepat.
- b. Peristiwa yang terjadi tidak sesuai harapan. Suatu peristiwa yang terjadi tidak sesuai harapan adalah tidak tercapainya suatu tujuan, jadi dalam mengambil suatu keputusan harus benar-benar dipahami masalah yang sedang dihadapi sehingga kita bisa mengambil keputusan yang tepat dan juga suatu tujuan dapat tercapai.
- c. Keadaan sekeliling. Keadaan merupakan jumlah keseluruhan faktor yang serentak bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat.
- d. Keadaan yang dialami. Keadaan yang dialami merupakan keseluruhan faktor yang serentak bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor-faktor tersebut merupakan sumber daya-sumber daya.

e. Pencapaian. Pencapaian akhir yang ingin didapat adalah tujuan pribadi, kelompok dan organisasi, maupun tujuan usaha yang pada umumnya telah ditentukan. Tujuan yang ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau objektif.

### **LATIHAN SOAL/TUGAS**

Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan baik dan benar:

1. Coba saudara jelaskan pada saat yang seperi apa keputusan itu diambil?
2. Setelah membaca materi diatas coba jelaskan Tingkat–tingkat Pengambilan Keputusan
3. Setelah membaca materi diatas coba jelaskan Tahap-tahap Pengambilan Keputusan
4. Coba Saudara jelaskan Tipe-tipe Pengambilan Keputusan
5. Coba Jelaskan Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pengambilan Keputusan ?

### **REFERENSI**

- Robbins. Stephen P. 2002. *“Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi”*. Jakarta: Prenhalindo
- T. Hani Handoko, 2003, *“Manajemen”*, Yogyakarta: BPFE, 2003, hlm 129-137
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. 2003. *“Total Quality Management”*. Yogyakarta.