

MAKALAH ASAS MANAJEMEN

PERAN MANAJER DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Untuk Memenuhi Tugas Mata Kuliah Asas-Asas Manajemen

Dosen Pengampu: Putu Aditya Ferdian Ariawantara, S. IP., M. KP. dan Dr. Falih Suaedi,

Drs., M.Si.



Disusun oleh: Venina Bayu Ruthantien

071911633013

DEPARTEMEN INFORMASI DAN PERPUSTAKAAN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK

UNIVERSITAS AIRLANGGA

SURABAYA

2020

Daftar Isi

Kata Pengantar	3
Bab I – Pendahuluan.....	4
1.1 Latar Belakang.....	4
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan.....	5
Bab II – Pembahasan	6
2.1 Pengertian Pengambilan Keputusan.....	6
2.2 Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan	7
2.3 Proses dalam Pengambilan Keputusan.....	7
2.4 Bentuk-bentuk Keputusan dalam Manajemen	9
2.5 Model Pengambilan Keputusan	11
2.6 Gaya Pengambilan Keputusan	14
Bab III – Penutup.....	15
3.1 Kesimpulan	15
3.2 Daftar Pustaka.....	15

Kata Pengantar

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan berkatNya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas makalah yang berjudul Peran Manajer dalam Pengambilan Keputusan ini tepat pada waktunya.

Adapun tujuan dari penulisan dari makalah ini adalah untuk memenuhi tugas dari Bapak Putu Aditya Ferdian Ariawantara, S. IP., M. KP. dan Bapak Dr. Falih Suaedi, Drs., M.Si. pada mata kuliah Asas-Asas Manajemen. Selain itu, makalah ini juga bertujuan untuk menambah wawasan tentang pengambilan keputusan dan manajer dalam organisasi bagi para pembaca dan juga bagi penulis.

Saya mengucapkan terima kasih kepada Bapak Putu Aditya Ferdian Ariawantara, S. IP., M. KP. dan Dr. Falih Suaedi, Drs., M.Si., selaku dosen mata kuliah Asas-Asas Manajemen yang telah memberikan tugas makalah ini sehingga dapat menambah pengetahuan dan wawasan sesuai dengan bidang studi yang saya tekuni.

Saya juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membagi sebagian pengetahuannya sehingga saya dapat menyelesaikan makalah ini.

Saya menyadari bahwa makalah yang saya tulis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun akan saya nantikan demi kesempurnaan makalah ini.

Surabaya, 10 Juni 2020

Penulis

Bab I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Dalam kehidupan, manusia pasti akan mengikuti berbagai organisasi dalam aktivitasnya, baik itu organisasi besar atau kecil. Setiap organisasi pasti terjadi perubahan-perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Sehingga muncullah berbagai konflik, permasalahan, perbandingan, dan perubahan. Namun segala permasalahan dapat diselesaikan dengan suatu proses yang disebut dengan pengambilan keputusan. Sebuah manajer perlu melakukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat agar organisasi tersebut dapat tetap berjalan dengan lancar.

Pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi dan manajemen. Misalnya, dalam perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut, seperti keputusan dalam menyusun rangkaian kegiatan, keputusan dalam kegiatan administrasi, dan sebagainya. Proses pengambilan keputusan meliputi pengidentifikasian masalah, pencarian alternatif solusi penyelesaian masalah, evaluasi dari alternatif-alternatif solusi tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang manajer dalam membuat sebuah keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan. Dengan peningkatan kemampuan manajer dalam pengambilan keputusan diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuat sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Pengambilan keputusan mempunyai peranan yang penting dalam manajemen karena keputusan yang diambil oleh manajer adalah keputusan akhir yang harus dilaksanakan atau dikerjakan organisasi yang dijalankannya. Keputusan manajer juga sangat penting karena menyangkut semua aspek dalam organisasi. Apabila manajer salah dalam mengambil keputusan maka organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Mulai dari merusak nama baik

organisasi, kerugian, dsb. Oleh sebab itu, seorang manajer harus berhati-hati dalam mengambil keputusan sehingga organisasi dapat tetap berjalan dengan lancar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, ditemukan rumusan masalah:

1. Apa pengertian, fungsi, dan tujuan adanya pengambilan keputusan?
2. Bagaimana cara atau proses yang dilakukan manajer dalam pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat?
3. Bagaimana model dan gaya seorang manajer dalam pengambilan keputusan?

1.3 Tujuan

1. Memahami pengertian, fungsi, dan tujuan pengambilan keputusan.
2. Mengetahui proses yang dilakukan manajer dalam pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat.
3. Mengetahui model dan gaya seorang manajer dalam pengambilan keputusan.

Bab II

Pembahasan

2.1 Pengertian Pengambilan Keputusan

Decision making (pengambilan keputusan) merupakan kegiatan melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Keputusan diambil setelah melalui beberapa proses, perhitungan dan pertimbangan alternatif. Pengambilan keputusan (decision making) dilakukan oleh pengambil keputusan (decision maker) yang hasilnya berupa keputusan (decision). Pengambilan keputusan ditujukan untuk masa yang akan datang, yang hasilnya akan berlangsung dan berguna pada masa yang akan datang.

Berikut ini adalah pandangan beberapa ahli mengenai pengertian pengambilan keputusan:

- 1) **Salusu, 1996.** Pengambilan keputusan merupakan proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi yang ada.
- 2) **Mc Kenzie.** Keputusan adalah pilihan yang nyata.
- 3) **McGrew dan Wilson, 1985.** Keputusan adalah akhir dari proses.
- 4) **Morgan dan Cerullo, 1984.** Keputusan adalah sebuah kesimpulan.
- 5) **G. R. Terry.** Pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.
- 6) **P. Siagian.** Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan.
- 7) **Winarda, 1990.** Pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan decisional.

Jadi, pengambilan keputusan adalah kegiatan untuk menetapkan suatu keputusan yang terbaik, untuk memecahkan sebuah masalah melalui sebuah proses agar tepat sasaran dan diambil agar dapat memecahkan masalah (problem solving) suatu organisasi. Pengambilan keputusan terjadi sebagai respon terhadap adanya masalah atau peluang dalam organisasi. Masalah (problem) adalah kesenjangan (gap) antara apa yang terjadi saat ini dengan apa yang

diharapkan. Peluang (opportunity) adalah kesenjangan antara apa yang diharapkan saat ini dengan situasi yang lebih baik yang tidak direncanakan atau diharapkan sebelumnya.

2.2 Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan sebagai cara untuk memecahkan masalah mempunyai fungsi:

- a) Sebagai permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, secara institusional maupun secara organisasional.
- b) Sesuatu yang bersifat futuristic, yang artinya menyangkut dengan masa yang akan datang, yang memiliki pengaruh atau efek yang berlangsung cukup lama.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan di dalam sebuah organisasi itu bertujuan untuk mencapai target organisasi yang diinginkan, agar semua kegiatan dapat berjalan dengan lancar dan target atau sasaran dapat dicapai dengan mudah dan efisien. Namun, sering terjadi hambatan-hambatan atau masalah dalam melaksanakan kegiatan. Sehingga pimpinan organisasi atau seorang manajer harus memecahkan masalah dengan cara pengambilan keputusan.

2.3 Proses dalam Pengambilan Keputusan

Banyak ahli yang mengemukakan proses pengambilan keputusan yang berbeda, namun menurut James L. Gibson ada 6 tahapan atau proses dalam pengambilan keputusan, antara lain:

Tahap 1 Identifikasi masalah

Tahap ini meliputi kegiatan pengambilan informasi, proses informasi, dan pertimbangan yang mendalam. Organisasi dapat diukur dengan perbedaan antara tingkat hasil yang diharapkan pada perumusan tujuan dan sasaran dengan hasil yang dicapai sesungguhnya.

Beberapa indikator lain yang dapat membantu dalam melihat permasalahan organisasi adalah:

a) Penyimpangan kinerja

Indikator ini muncul jika terjadi sebuah perubahan secara tiba-tiba pada beberapa pola kinerja yang telah ditetapkan. Misalnya banyaknya produk yang rusak atau gagal, pengeluaran yang meningkat, penurunan tingkat penjualan produk, meningkatnya absensi, dsb.

b) Kritik dari orang lain

Berbagai tindakan orang di luar organisasi bias menjadi petunjuk adanya masalah. Pelanggan mungkin tidak puas dengan produk yang dihasilkan, pemerintah yang memberikan tindakan hukum, dsb.

c) Lingkungan organisasi

Lingkungan dapat memberi informasi masalah melalui berbagai cara. Misalnya pesaing yang sukses meluncurkan sebuah produk baru dan menjadi pesaing produk organisasi, maka akan timbul masalah.

Tahap 2 Mengembangkan alternatif solusi

Pengembangan alternatif merupakan proses pencarian dimana lingkungan internal dan eksternal yang relevan dengan organisasi diperiksa untuk memberikan informasi yang dapat dikembangkan menjadi alternatif yang mungkin. Namun, manajer juga harus ingat beberapa keterbatasan dalam setiap alternatif, misalnya keterbatasan dalam masalah hukum, etika, atau peraturan yang ada.

Tahap 3 Evaluasi alternatif solusi

Pada situasi yang lain, manajer lebih sering menghadapi situasi dengan kepastian yang tinggi. Dalam hal ini tidak mudah memperkirakan konsekuensi dari keputusan. situasi resiko dengan tidak pasti berada diantara dari eksternal tersebut. Oleh karena itu hubungan antara alternatif keluaran didasarkan pada 3 kondisi tersebut:

- Kondisi kepastian
- Kondisi resiko
- Kondisi ketidakpastian

Tahap 4 Memilih alternatif

Tahap memilih alternatif merupakan tindakan terpenting yaitu memilih alternatif yang dianggap paling baik diantara alternatif-alternatif yang telah di nilai dan di evaluasi. Tujuan pemilihan alternatif ini adalah untuk memecahkan masalah agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan organisasi sebelumnya.

Tahap 5 Implementasi keputusan

Dalam hal ini mencakup pencapaian keputusan itu terhadap orang-orang yang berhubungan dan mendapatkan komitmen mereka pada keputusan tersebut. Oleh karena itu pekerjaan manajer tidak hanya terbatas pada keterampilan memilih solusi yang baik, namun juga diperlukan pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan solusi tersebut menjadi perilaku dalam organisasi.

Tahap 6 Evaluasi dan pengendalian

Tahap terakhir adalah monitor dan evaluasi. Tahap ini dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan keputusan yang diambil mengenai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai. Jika ternyata tujuan tidak tercapai, manajer dapat melakukan respon dengan cepat.

Manajer dapat memilih solusi secara lebih efektif dengan cara; mengidentifikasi dan memboobot faktor-faktor yang digunakan untuk mengevaluasi alternative, menggunakan bantuan decision support system (DSS), dan menggunakan intuisi sebagai refleksi dari tacit knowledge.

Terdapat lima struktur kelompok untuk kreativitas dan pengambilan keputusan:

- Constructive controversy

Situasi dimana anggota tim meperdebatkan opini mereka yang berbeda satu sama lain tentang suatu permasalahan dengan cara yang dapat meminimalisasi konflik sosioemosional

- Brainstorming

Proses pengambilan keputusan secara terstruktur dimana anggota kelompok berinteraksi secara langsung untuk menghasilkan alternatif solusi sebanyak mungkin.

➤ **Electronic brainstorming**

Proses pengambilan keputusan terstruktur dimana beberapa orang secara individual menyampaikan ide-ide melalui program computer dan disampaikan kepada anggota lainnya tanpa nama

➤ **Delphi technique**

Proses pengambilan keputusan secara terstruktur untuk mengumpulkan pandangan dari para ahli secara kolektif tentang permasalahan tertentu untuk memutuskan, memprediksi dan mengidentifikasi pandangan yang bertentangan.

➤ **Nominal group technique**

Proses pengambilan keputusan terstruktur dimana anggota kelompok secara independen menulis idenya masing-masing, menjelaskan kepada seluruh anggota dan secara independen pula merangking dan atau melakukan voting atas ide-ide yang ada tersebut

2.4 Bentuk-bentuk Keputusan dalam Manajemen

Pengambilan keputusan dilakukan oleh setiap jabatan dalam organisasi terutama manajer. Manajer akan membuat keputusan yang berbeda dalam situasi dan kondisi yang berbedua-beda. Bentuk keputusan bisa berupa keputusan yang terprogram (programmed decisions) atau keputusan terstruktur (structured decisions). Terprogram bukan berarti keputusan yang dibuat oleh komputer melalui suatu program komputer, tetapi berupa suatu kumpulan prosedur yang dilakukan berulang-ulang. Keputusan pada tingkat yang lebih tinggi sifatnya adalah lebih tidak terprogram atau lebih tidak terstruktur. Jadi, keputusan manajemen dapat diklasifikasikan ke dalam 3 bentuk menurut Herbert A. Simon:

- 1) Keputusan terprogram (programmed decision) atau keputusan terstruktur (structured decision)

Keputusan ini merupakan keputusan yang dilaksanakan secara rutin atau berulang-ulang sehingga dapat di program. Keputusan terstruktur terjadi dan dilakukan terutama pada manajemen tingkat bawah. Contohnya, manajaer produksi dari PT. A selalu melakukan kegiatan rutin di setiap awal bulan yaitu dengan melakukan restock bahan baku untuk persediaan.

2) Keputusan setengah terprogram (half-programmed decision)

Keputusan ini merupakan keputusan yang sebagian dapat deprogram, sebagian berulang-ulang dan rutin dan sebagian tidak terstruktur. Keputusan ini seringkali bersifat rumit dan membutuhkan perhitungan-perhitungan serta analisis yang terperinci. Contohnya, Pak Budi adalah seorang manajer keuangan di PT. B. pekerjaannya mengharuskan Pak Budi harus cermat dalam menginvestasikan dan mengolah keuangan perusahaan. Suatu hari, perusahaan diharuskan melakukan pergantian mesin di pabrik dan harus menghitung dengan cermat sebelum melakukan investasi pada mesin yang akan dibeli agar investasi yang dilakukan tidak merugikan perusahaan. Maka, Pak budi harus melakukan keputusan untuk menginvestasikan keuangan perusahaan secara cermat.

3) Keputusan yang tidak terprogram (non-programmed decision)

Keputusan ini merupakan keputusan yang tidak terjadi berulang-ulang dan tidak dapat diperkirakan sebelumnya, dan biasanya terjadi di manajemen tingkat atas. Informasi untuk pengambilan keputusan tidak terprogram tidak mudah untuk didapatkan dan tidak mudah tersedia dan biasanya berasal dari lingkungan eksternal. Pengalaman manajer merupakan hal yang sangat penting dalam pengambilan keputusan tidak terprogram. Contohnya, harga saham yang selalu berubah, seorang manajer harus mampu menyesuaikan keuangan perusahaan agar harga saham perusahaan pada bursa efek bisa selalu stabil.

2.5 Model Pengambilan Keputusan

Dalam teori manajemen mengenal perbedaan Antara dua model utama dalam pembuatan keputusan yaitu model klasik dan model administrasi.

1) Model keputusan klasik

Model keputusan klasik (classical decision) berpandangan bahwa manajer bertindak dalam kepastian. Pendekatan klasik ini merupakan model yang sangat rasional untuk pembuatan keputusan manajerial.

2) Model keputusan administrative

Menurut Herbert A. Simon, manajer dalam pengambilan keputusan menghadapi 3 kondisi:

- Informasi tidak sempurna dan tidak lengkap
- Rasionalitas yang terbatas (bounded rationality)
- Cepat puas (satisfice)

Ada 3 konsep untuk membantu manaje menempatkan pembuatan keputusan dalam perspektif, yaitu:

➤ Rasionalitas terbatas dan memadai (bounded rationality and satisficing)

Menekankan bahwa pembuatan keputusan harus menghadapi kenyataan tidak memadainya informasi mengenai sifat masalah dan menyelesaikan yang mungkin, kekurangan waktu dan uang untuk mengumpulkan informasi yang lebih lengkap, ketidakmampuan untuk mengingat sejumlah dasar informasi, dan batas-batas kecerdasan mereka sendiri. Yang perlu dipelajari oleh pembuatan keputusan efektif adalah menerima yang memadai dengan gambaran sasaran organisasi jelas terbayang dalam pikiran.

➤ Heuristic

Orang yang tergantung pada prinsip heuristic atau pedoman umum untuk menyederhanakan pembuatan keputusan

➤ Memutuskan siapa yang akan membuat keputusan

Model rasional tidak memberikan pedoman mengenai siapa yang harus membuat keputusan, “siapa yang akan memutuskan?” merupakan keputusan pertama yang harus dibuat manajer. Keputusan ini bias sangat rumit.

Menurut B. A. Fisher, model dalam pengambilan keputusan dapat dibedakan menjadi dua, antara lain:

a) Model preskriptif

Model ini menjelaskan tentang bagaimana kelompok seharusnya mengambil keputusan dengan cara memberikan pedoman dasar, agenda, jadwal, dan urutan-

urutan yang membantu kelompok mencapai consensus. Model ini disebut juga sebagai model normative. Penerapan model preskriptif atau model normative meliputi lima langkah yaitu:

- Orientasi, yaitu menentukan bagaimana situasi yang dihadapi
- Evaluasi, yaitu menentukan sikap yang perlu diambil
- Pengawasan, yaitu menentukan yang harus dilakukan untuk menghadapi situasi tersebut.
- Pengambilan keputusan, yaitu menentukan pilihan atas berbagai alternatif yang telah dievaluasi
- Pengendalian, yaitu melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan hasil keputusan

b) Model deskriptif

Model ini menerangkan bagaimana kelompok mengambil keputusan. model ini juga menggambarkan segala sesuatu sebagaimana adanya. Model ini juga memberikan kepada manajer informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan-keputusan, dan tidak menawarkan penyelesaian masalah.

Pengambilan keputusan baik keputusan pribadi maupun keputusan kelompok dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- 1) Keadaan lingkungan dan nilai-nilai yang sering bertentangan
- 2) Pengaruh politik
- 3) Emosionalisme
- 4) Tingkat pendidikan
- 5) Model keputusan factual

2.6 Gaya Pengambilan Keputusan

Manajer memiliki gaya dalam mengambil keputusan yang biasanya dipengaruhi oleh beberapa hal seperti latar belakang pengetahuan, perilaku, pengalaman, dsb. Gaya-gaya manajer tersebut antara lain:

- 1) Penghindar masalah. Seorang penghindar masalah mengabaikan informasi yang menunjukkan sebuah masalah. Para penghindar masalah itu pasti tidak aktif dan tidak ingin menghadapi masalah
- 2) Penyelesaian masalah. Seorang penyelesaian masalah mencoba menyelesaikan masalah-masalahnya apabila ada permasalahan yang muncul. Mereka bersikap reaktif dalam menghadapi masalah-masalah yang muncul.
- 3) Pencarian masalah. Seorang pencari masalah secara aktif mencari masalah-masalah untuk diselesaikan atau mencari peluang-peluang baru untuk dikejar.

Bab III

Penutup

3.1 Kesimpulan

Pengambilan keputusan sangat penting dan sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi baik organisasi yang kecil maupun besar karena pengambilan keputusan adalah sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan masalah dan mencari sebuah solusi dan diharapkan dapat membantu kegiatan-kegiatan organisasi. Dengan pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan efisien maka organisasi dapat mencapai tujuan organisasinya. Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi manajemen dalam melakukan pertimbangan dan menjatuhkan pilihan yang meliputi merumuskan masalah, menganalisa, menentukan dan mengembangkan alternatif atau solusi, mengambil tindakan berdasarkan hasil pertimbangan, dan melakukan evaluasi.

3.2 Daftar Pustaka

Suaedi, Falih. *Pengambilan Keputusan*. PowerPoint,

Suaedi, Falih. *Decision Making*. PowerPoint,

Lutfan F., 2006. *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta: Penerbit Andi,

Sutabri, Tata. 2003. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Andi,

Kasim, Azhar. 1995. *Teori Pembuatan Keputusan*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.