

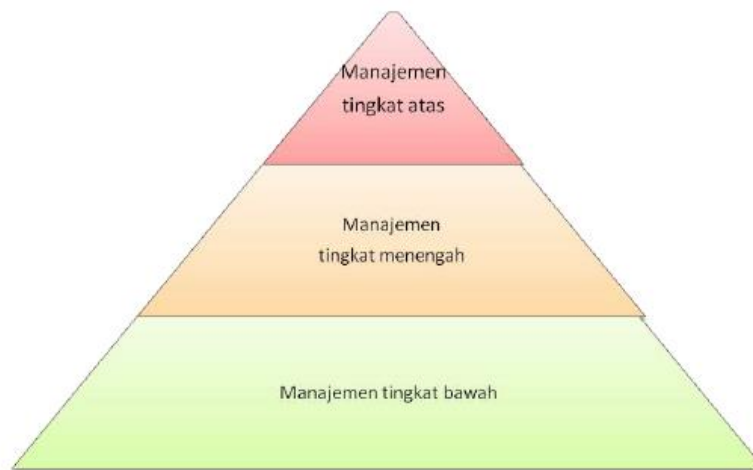
Materi Inisiasi 2

PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN DAN INFORMASI YANG DIBUTUHKAN

A. TIPE KEGIATAN MANAJEMEN

Kegiatan-kegiatan manajemen mempengaruhi pengolahan informasi karena informasi yang dibutuhkan berbeda untuk masing-masing tingkatan. Kegiatan manajemen untuk masing-masing tingkatan dapat dikategorikan sebagai berikut ini.

1. Perencanaan strategik (*strategic planning*) merupakan kegiatan manajemen tingkat atas.
2. Pengendalian manajemen (*management control*) merupakan kegiatan manajemen tingkat menengah.
3. Pengendalian operasi (*operational control*) merupakan kegiatan manajemen tingkat bawah.



Gambar 3.1
Tingkatan Manajemen

1. Perencanaan Strategik (Level Atas)

Anthony dan Dearden (1980) mendefinisikan perencanaan strategik sebagai proses penentuan tujuan-tujuan (*goals*) dari organisasi dan strategi-strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Pada dasarnya perencanaan strategik, meliputi berikut ini

a. Proses evaluasi lingkungan luar organisasi

Lingkungan luar organisasi selalu berubah secara konstan dan perubahan-perubahan ini mungkin dapat mengakibatkan perubahan terhadap strategi-strategi. Oleh karena itu, manajemen tingkat atas harus pandai mengevaluasinya. Selain itu, manajemen tingkat atas harus tanggap terhadap tekanan-tekanan dari lingkungan luar yang dapat merugikan organisasi dan sedapat mungkin mengubah tekanan menjadi kesempatan.

b. Penetapan tujuan

Tujuan adalah apa yang ingin dicapai oleh organisasi berdasarkan visi yang dimiliki oleh manajemen. Misalnya, tujuan perusahaan adalah dalam waktu 5 tahun menjadi penjual yang terbesar di dalam industri dengan menguasai 60% pasar.

c. Penentuan strategi

Dengan strategi semua kemampuan yang berupa sumber-sumber daya dikerahkan supaya tujuan organisasi dapat diraih. Contoh strategi adalah strategi *low cost leadership*,

inovasi, fokus. Strategi ditentukan dan diformulasikan oleh manajemen tingkat atas dan diimplementasikan oleh manajemen tingkat menengah dan tingkat bawah.

2. Pengendalian Manajemen (Level Menengah)

Pengendalian manajemen (*management control*) adalah sistem untuk meyakinkan bahwa organisasi telah menjalankan strategi yang sudah ditetapkan dengan efektif dan efisien. Pengendalian manajemen merupakan tingkatan taktik (*tactical level*), taktik yang dijalankan biasanya bersifat jangka pendek, kurang atau sama dengan satu tahun. Di dalam pengendalian manajemen terdapat proses yang menunjukkan apa yang harus dilakukan oleh manajer. Proses pengendalian manajemen terdiri dari tahapan pembuatan program kerja (*programming*), penyusunan anggaran (*budgeting*), pelaksanaan dan pengukuran (*operating and measurement*), serta pelaporan dan analisis (*reporting and analysis*).

3. Pengendalian Operasi

Pengendalian operasi (*operational control*) adalah sistem untuk meyakinkan bahwa tiap-tiap tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian operasi dilakukan di bawah pedoman proses pengendalian manajemen dan difokuskan pada tugas-tugas tingkat bawah.

B. TIPE KEPUTUSAN MANAJEMEN

Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah tindakan manajemen di dalam pemilihan alternatif untuk mencapai sasaran. Keputusan yang dilakukan oleh manajer tingkat bawah sifatnya adalah rutin dan berulang-ulang yang disebut dengan istilah terprogram (*programmed*) atau keputusan terstruktur (*structured decision*). Keputusan pada tingkat yang lebih tinggi sifatnya adalah lebih tidak terprogram atau lebih tidak terstruktur.

Secara ringkas, keputusan oleh manajemen dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tipe, yaitu sebagai berikut ini.

- Keputusan terprogram (*programmed decision*) atau keputusan terstruktur (*structured decision*).
- Keputusan setengah terprogram (*semi-programmed decision*) atau keputusan setengah terstruktur (*semi-structured decision*).
- Keputusan tidak terprogram (*nonprogrammed decision*) atau keputusan tidak terstruktur (*unstructured decision*).

1. Keputusan Tidak Terstruktur

Keputusan tidak terstruktur (*unstructured decision*) adalah keputusan yang tidak terjadi berulang-ulang dan tidak selalu terjadi. Keputusan ini terjadi di manajemen tingkat atas. Pengalaman manajer merupakan hal yang sangat penting di dalam pengambilan keputusan tidak terstruktur. Keputusan untuk bergabung dengan perusahaan lain adalah contoh keputusan tidak terstruktur yang jarang terjadi.

2. Keputusan Setengah Terstruktur

Keputusan setengah terstruktur (*semi-structured decision*) adalah keputusan yang sebagian dapat diprogram, sebagian berulang-ulang dan rutin dan sebagian tidak terstruktur. Contoh dari keputusan tipe ini misalnya adalah keputusan membeli sistem komputer yang lebih canggih. Contoh yang lainnya adalah keputusan alokasi dana promosi.

3. Keputusan Terstruktur

Keputusan terstruktur (*structured decision*) adalah keputusan yang berulang-ulang dan rutin sehingga dapat diprogram. Keputusan terstruktur terjadi dan dilakukan terutama pada manajemen tingkat bawah. Contoh dari keputusan tipe ini misalnya adalah keputusan pemesanan barang, keputusan penagihan piutang.



Gambar 3.2
Tipe Keputusan Manajemen

C. PERAN MANAJEMEN

Menurut Henry Mintzberg, ahli manajemen dari Kanada, manajer mempunyai beberapa peran yang diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu peran hubungan personal (*interpersonal*), peran informasi (*informational*), dan peran keputusan (*decisional*). Peran (*interpersonal*), yaitu peran hubungan personal dapat terdiri dari figur kepala (*figure head*), pemimpin (*leader*), dan sebagai penghubung (*liaison*). Sebagai figur kepala (*figure head*), manajer mewakili organisasi untuk kegiatan-kegiatan di luar organisasi. Sebagai pemimpin (*leader*), manajer mengkoordinasi, mengendalikan, memotivasi dan mendukung bawahan-bawahannya. Sebagai penghubung (*liaison*), manajer menghubungkan personal-personal di semua tingkatan manajemen.

Peran informasi (*informational*), yaitu peran dari manajer sebagai pusat saraf (*nerve center*) organisasi untuk menerima informasi yang paling mutakhir dan sebagai penyebar (*disseminator*) informasi ke seluruh personal di organisasi. Peran keputusan (*decisional*) yang dilakukan oleh manajer adalah sebagai *entrepreneur*, sebagai orang yang menangani gangguan (*disturbance handler*), sebagai orang yang (*negotiator*) jika terjadi konflik di dalam organisasi. Untuk menjalankan perannya, manajer-manajer di organisasi membutuhkan sistem informasi. Sistem-sistem informasi ini dapat digunakan oleh manajer-manajer untuk mendukung kegiatan dan perannya.

D. GAYA KOGNITIF PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Herbert Simon, ahli kognitif pemenang nobel, memperkenalkan 4 aktivitas dalam proses pengambilan keputusan, yaitu *intelligence*, *design*, *choice* dan *implementation*. Tahap pertama, yaitu *intelligence* adalah tahap pengumpulan informasi untuk mengidentifikasi permasalahannya. Tahap kedua, yaitu *design* adalah tahap perancangan solusi dalam bentuk alternatif-alternatif pemecahan masalah. Tahap ketiga, yaitu *choice* adalah tahap memilih solusi dari alternatif-alternatif yang disediakan.