**FUNGSI PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

A.   **Konsep Dasar Perencanaan Dalam Manajemen**

1.    Pengertian Perencanaan (*Palanning*)

Menurut Robins dan Coulter (2002), *Planning is a proces that involves defining thr organization’s goals, estabilishing an overall strategy for achieving those goals, and develoving a comperensive set of plans to integrate and coordinate organizational work*. Artinya, Perencanaan adalah sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisai hingga tercapainya tujuan organisasi. Penulis mencoba melihat pengertian perencanaan ini dari tiga hal, yaitu dari sisi proses, fungsi manajemen, dan pengambilan keputusan. Dari sisi proses, fungsi perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujmuan tersebut akan dicapai. Dari sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenangnya untuk menentukan atau mengubah tujuan dan kegiatan organisasi. Dari sisi pengambilan keputusan, perencanaan merupakan pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang panjang atau waktu yang akan datang mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana dan siapa yang akan melakukannya, di mana keputusan yang diambil belum tentu sesuai, hingga implementasi perencanaan tersebut dibuktikan di kenmudian hari.

George R. Terry menyatakan bahwa untuk mengetahui apakah perencanaan itu baik atau tidak dapat dijawab melalui pertanyaan-pertanyaan dasar mengenai perencanaan yaitu :

·         WHAT (apa), terkait dengan misalnya apa yang sesungguhnya yang menjadi tujuan perusahaan dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

·         WHY (mengapa), terkait dengan pertanyaan seputar mengapa tujuan tersebut harus dicapai dan mengapa tujuan yang terumuskan dalam jawaban atas pertanyaan What perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

·         WHERE (dimana), mengenai di mana kegiatan tersebut akan dilaksanakan.

·         WHEN (kapan), kapan kegiatan tesebut akan dilaksanakan dan kapan kegiatan tersebut harus dimulai dan diakhiri.

·         WHO (siapa ), siapa yang akan meloaksanakannya.

·         HOW (bagaimana), bagaimana cara yang harus dilakukan untuk melakukan kegiatna tersebut.

2.    Fungsi Perencanaan,

Robbins dan Coulter (2002) menjelaskan bahwa fungsi perencanaan ada empat yaitu :

a)    Perencanaan sebagai pengarah

b)    Perencanaan sebagai Minimalisasi Ketidakpastian

c)    Perencanaan sebagai Minimalisasi Pemborosan Sumber Daya

d)    Perencanaan sebagai Penetapan Standar dalam Pengawasan Kualitas

3.    Persyaratan Perencanaan (Planning Requirenments)

a.    FAKTUAL ATAU REALISTIS.

Artinya, apa yang dirumuskan oleh perusahaan sesuai dengan fakta dan wajar untuk dicapai dalam kondisi tertentu yasng dihadapi perusahaan.

b.    LOGIS DAN RASIONAL.

Artinya, apa yang dirumuskan dapat diterima oleh akal, dan oleh sebab itu maka perencanaan tersebut bisa dijalankan.

c.    FLEKSIBEL.

Perencanaan diharapkan mampu beradaftasi dengan perusahaan dimasa yang akan datang, tetapi tidak berarti planning dapat kita ubah seenaknya.

d.    KOMITMEN.

Komitmen dapat dibangun apabila seluruh anggota di perusahaan beranggapan bahwa perencanaan yantg dirumuskan telah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

e.    KOMPREHENSIP.

Artinya, menyeluruh dan mengakomodasi aspek-aspek yang terkait langsung maupun tak langsung terhadap perusahaan. Perencanaan tidak hanya terkait dengan bagian yang kita jalankan, tetapi juga dengan mempertimbangkan koordinasi dan integrasi dengan bagian lain di perusahaan.

**B.   Melakukan Perencanaan**

1.    Peran Tujuan (Goals) dan Rencana (Plan) dalam Proses Perencanaan

Tujuan (goals) pada dasarnya adalah hasil akhir yang diharapkan dapat diraih atau dicapai oleh individu, kelompok, atau seluruh orgaisasi. Dalam bahasa Inggris kadang dibedakan antara *objectives* dan *goals. Objectives* sering diartikan sebagai tujuandan *goals* diartikan sebagai target. Tetapi biasa kedua istilah tersebut digantikan dengan istilah *purpose, aims, destination,* tetapi artinya semua sama yaitu tujuan.

Rencana (*plans*) adalah segala bentuk konsep dan dokumentasi yang menggambarkan bagaimana tujuan akan dicapai dan bagaimana sumber daya perusahaan akan dialokasikan, penjadwalan dari proses pencapaian tujuan, hingga segala hal yang terkait dengan pencapaian tujuan.

a.    Beberapa Jenis Tujuan (Types of Goals)

-          Tujuan Strategis, Yaitu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang relatif lama, biasanya antara 3 hingga 5 tahun, bahkan lebih.

-          Tujuan taktis, Yaitu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu menengah, relatif lebih singkat dari tujuan strategis, biasanya antara 1 hingga 3 tahun.

-          Tujuan Operasional, Yaitu tujuan yang ingin dicapai dalam satu periode kegiatan perusahaan, biasanya antara 6 bulan hingga 1 tahun.

b.    Beberapa Jenis Rencana (Types of Plans)

1.    Dari segi Keluasan dan Waktu, rencana dapat dibedakan menjadi :

-          Rencana strategis atau jangka panjang, adalah reobjectivesncana yang dijalankan oleh seluruh komponen dalam organisasi atau perusahaan, dan dibuat dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (strategic goals or organizational objectives).

-          Rencana Taktis atau jangka menengah, adalah rencana yang dijalankan untuk mencapai tujuan jangka menengah dan sebagai dorongan tercapainya tujuan jangka panjang.

-          Rencana Operasional atau rencana jangka pendek, adalah rencana yang dijalankan untuk mencapai tujuan jangka pendek, sebagai dorongan tercapainya tujuan jangka menengah.

2.    Dari segi Kejelasan, rencana dapat dibagi dua yaitu :

-          Rencana sfesifik, adalahg rencana yang rumusannya sudah jelas dan tidak memerlukan interpretasi. Sebagai contoh, manajer yang menetapkan adanya peningkatan pangsa pasar sebesar 30 persenmungkin akan membuat rencana yang sangat jelas seperti prosedur kerja yang sfesifik, alokasi anggaran yang ketat, dan penjadwalan yang sudah jelas dan ketat.

-          Rencana Direktif, adalah rencana yang dirumuskan untuk mencapai tujuan tertentu, akan tetapi pada pencapaiannya memberikan keleluasaan dan fleksibilitasuntuk pencapaiannya.

3.    Dari Segi Penggunaan

-          Rencana sekali pakai (single use plan), biasanya dilakukan untuk organisasi yang sifat kegiatannya temporal, seperti kepanitiaan.

-          Rencana yang penggunaannya secara terus-menerus (standing plan), biasanya digunakan oleh sebuah organisasi yang kegiatannya terus berkelanjutan ari waktu ke waktu. Contoh ; kebijakan, prosedur atau aturan kerja

**c.    Beberapa Pendekatan dalam Penetapan Tujuan**

Ada dua jenis pendekatan yaitu pendekatan tradisional (*traditional goal setting*) dan pendekatan dengan menggunakan MBO (*Management by Objectives*) :

1.    Pendekatan Tradisional

Pendekatan Tradisional dalam penetapan tujuan menjelaskan bahwa perumusan dan penetapan tujuan dilakukan oleh manajer tingkat puncak (*top level of management*) untuk kemudian tujuan itu diturunkan lagi menjadi tujuan bagi manajer di tingkat bawahnya secara spesifik. Pendekatan ini dikemukakan oleh Robbins (2002) dinamakan dengan *mean-ends chain.* Artinya, tujuan yang lebih tinggi (*higher levels goals*) atau tujuan akhir (*ends*) terkait dengan tujuan di bawahnya. Dengan demikian pencapaian tujuan di bawah akan sangat berarti (*means*) bagi pencapain tujuan di atasnya.

2.    Management by Objectives (MBO)

Management by Objectives (MBO) pertama kali diperkenalkan oleh Peter F. Drucker pada akhir tahun 1950-an, akan tetapi hingga hari dinilai masih efektif dalam kegiatan perencanaan perusahaan. MBO sering kali diterjemahkan sebagai manajemen berdasarkan sasaran atau manajemen berdasarkan tujuan dilakukan berdasarkan asumsi mendasar bahwa apa mendasar bahwa apa ang terjadi di lapangan belum tentu sesuai dengan apa yang dipahami oleh pimpinan.

Pada dasarnya proses MBO dapat dilihat sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut.

Agar proses MBO dapat tercapai ,ada empat faktor yang perlu disepakati oleh pimpinan dan bawahan dalam hal :

1)    Tujuan yang dicapai oleh setiap bagian/bawahan (*subordinates*)

2)    Perencanaan yang akan dilakukan

3)    Standar pengukuran keberhasilan pencapaian tujuan dalam setiap kegiatan

4)    Prosedur untuk mengevaluasi keberhasilan pencapaian tujuan.

Kekuatan dari Pendekatan MBO :

·         MBO melakukan integrasi fungsi perencanaan dan pengawasan ke dalam suatu sistem rasional dalam manajemen.

·         MBO mendorong organisasi untuk menentukan tujuan dari tingkat atas hingga tingkatan manajemen

·         MBO memfokuskan pada hasil akhir dariapada niat baik maupun faktor personal

·         MBO mendorong adanya manajemen diri dan komitmen dari setiap orang melalui partisipasi pada setiap langkah manajemen dalam penentuan tujuan.

Kelemahan dari pendekatan MBO :

·         MBO dianggap terlalu menyederhanakan kegiatan dengan berusaha untuk menyelesaikan segala sesuatu

·         MBO secara cepat akan ditolak oleh manajer yang memiliki gaya otoriter dan oleh mereka yang menerapakan birokrasi yang tidak fleksibel dan ketat

·         MBO memerlukan banyak waktu dan usaha dalam implementasinya

·         MBO dapat menjadi tantangan bagi manajer yang kurang memiliki kualifikasi yang baik.



2.    Beberapa alat Bantu Perencanaan

-          Perencanaan dengan Flow Chart

Pada dasarnya, pendekatan ini lebih seribg digunakan bagi mereka yang mendalami teknik komputer, teknik, dan sistem informasi. Flow Chart adalah model grafis yang menunjukkan model sistem yang menggambarkan kejadian yang berkesinambungan (*sequencial*) dan keputusan ya atau tidak.



Contoh flowchart

-          Perencanaan dengan Jaringan PERT (PERT Network)

PERT adalah singkatan dari Program Evaluation and Review Technuique yang merupakan alat bantu perencanaan melalui penjadwalan dan penggambaran rencana kerja secara kroniogis dan berkelanjutan bagi pekerjaan yang sifatnya tidak rutin, berskala besar dan kompleks. Ada 4 konsep yang harus dipahami dalam PERT yaitu :

·         Event atau Kejadian, adalah indikator dari ferforma pekerjaan baik sebelum maupun sesudah pekerjaan dilakukan sekaligus juga menunjukkan apakah suatu pekerjaan lain dapat dialakukan atau sebaliknya berdasarkan indikator ini. Contoh, bagian produksi menerima bahan baku.

·         Activity atau Kegiatan, adalah bagian dari berbagai pekerjaan yang sedang dalam pengerjaan dari keseluruhan pekerjaan yang berkesinambungan.

·         Time atau Waktu, menunjukkan perkiraan masa pengerjaan dari keseluruhan kegiatan sebagaimana diatur dalam PERT.

·         Critical Path atau indikator kritis, menunjukkan waktu kritis bagi pengerjaan kegiatan dalam rangka path yang dapat diterima.



Contoh PERT

3.    Penyelesaian Masalah Dan Pengambilan Keputusan

a.    Pengertian Masalah

Masalah pada dasarnya adalah penyimpangan atau ketidaksesuaian dari apa yang semestinya terjadi atau tercapai.

Ø  Memahami keputusan

Keputusan pada dasarnya merupakan proses memilih satu penyelesaian dari beberapa alternatif yang ada. Keputusan yang tepat pada dasarnya yaitu keputusan yang bersifat rasional, sesuai dengan nurani, dan didukung oleh fakta-fakta yang akurat sesuai dengan nurani, dan didukung oleh fakta-fakta yang akurat, sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Kadangkala keputusan dapat tidak bersifart rasioanal karena faktor-faktor yang terkait dengan emosi, hubungan antarmanusia, faktor tradisi, lingkungan, dll.

b.    Pengambilan Keputusan

1)    Faktor Lingkungan dan Pengambilan Keputusan

Lingkungan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang ataupun sebuah organisasi dalanm pengambilan keputusan. Secara umum informasi yang terkait dengan lingkungan dapat dibedakan menjadi 3 berdasarkan keadaannya yaitu :

·       Pengambilan Keputusan di Saat keadaan yang pasti

Keadaan yang pasti (*certainty*) adalah keadaan di mana seseorang atau organisasi berhadapan dengan informasi yang lengkap mengenai suatu keadaan lingkungan yang dihadapinya, sehingga estimasi mengenai masa depan dapat dipastikan.

·         Pengambilan Keputusan di Saat keadaan yang tidak pasti.

Keadaan yang tidak pasti (*uncertainty*) adalah keadaan di mana seseorang atau sebuah organisasi berhadapan dengan informasi yang tidak lengkap atau sebuah organisasi tersebut idak memilikii informasi mengenai masalah yang dihadapi.

·         Pengambilan keputusan pada keadaan yang mengandung resiko. Keadaan yang mengandung risiko adalah (ricky condution) adalah keadaan di mana seseorang ataua organisasi berhadapan dengan informasi yang di miliki,namun relatif tidak lengkap jika di bandingkan dengan keadaan yang pasti, namun relatif memadi bila di bandingkan dengan keadaan yang tidak pasti.

2)    Proses Pengambilan Keputusan

Tahap-tahap pengambilan keputusan :

a)    Investigasi Situasi

Identifikasi masalah ialah pengambilan keputusan sebagimana telah di terangkan yang dapat membedakan apa yang benar-benar masalah atau gejala,dan apa sebab akibat masalah tersebut. Diagnosa ialah penyebab masalah, pengambil keputusan menentukan secara pasti apa yang menjadi sebab dan akibat. Tahap investigasis stuasi ialah identivikasi tujuan dari keputusan yang akan di ambil.

b)    Penentuan Alternatif Solusi

Indentifikasi berbagai alternatif keputusan ialah membangun beberapa alternatif solusi untuk dipututskan guna diambil sebagai langkah solusi. Salah satu METODENYA ialah brainstorming atau curah ide, dimana seluruh pihak yang dilibatkan dalam penentuan alternatif secara kreatif dan bebas menawarkan berbagai langkah solusi yang terkait dengan maslah. Evaluasi belum di lakukan ialah bebagai alternatif yang barangkali secara finanasial. Misalnya: tidak memungkinkan untuk semntara di tampung dulu karena pada tahap ini seluruh ide di tampung tanpa harus mengevaluasinya ter lebih dahulu.

c)    Penilaian Alternatif dan Penentuan Keputusan

§  Evaluasi dan penilaian alternatif yang ada ialah penilaian berbagai alternatif yang muncul kemudian di ambil satu atau lebih alternatif yang dianggap terbaik.

§  Penetuan altrernatif terbaik ialah kepastian yang dipilih dapat memberikan dampak alternatif yang positif atau tidak.

d)    Implementasi dan Pengawasan

ü  Rencana implementase ialah poses yang telah di susun untuk sebuah perencanaan implementase.

ü  Implementasi dari rencana yang telah di buat ialah menjalankan rencana.

ü  Pengawasan terhadap langkah implementase ialah agar implementase

c.    Keterbatasan Pengambilan Keputusan.

o   Kesalahan Umum dalam Pengambilan Keputusan

Menurut WILIAMS (2000) keterbatasan ialah yang terkait dengan kesalahan umum dalam pengambilan keputusan, keterbatasan, dan risiko dari faktor lingkungan.

Ada 2 keterbatasan pengambilan keputusan :

1. Kesalahan umum dalam pengambilan keputusan ialah di akibatkan oleh kesalahan umum yang biasa terjadi atau pengambilan keputusan terlalu melakukan generalisasi (emosi).

2. Keterbatasan Rasional ialah pengambilan keputusan tidak sejalan dengan kemampuan pengambilan keputusan itu sendiri.

è Faktor lingkungan yang berisiko ialah salah satu faktor dalam pengambilan keputusan dan kegiatan yang kita jalankan.

d.    Memperbaiki Keputusan

1.)  Penggunaan Aturan Terhadap Alternatif Keputusan

Penggunaan aturan terhadap alternatif keputusan ialah untuk memastikan apakah alternatif keputusan yang diambil akan memenuhi kriteria-kriteria yang dianggap harus dipenuhi untuk setiap keputusan.

v  Kriteria prioritas untuk kriteria ini,setiap alternatif keputusan akan disusun berdasarkan tingkat prioritasnya tertinggi hingga rendah.

Contohnya ketika menentukan lokasi investasi maka ada beberapa kriteria yang diperlukan misalnya:fasilitas air,listrik,transportasi,jarak dari pemasok,dll.

v  Kriteria umum untuk kriteria ini setiap alternatif keputusan yang akan diambil haruslah memenuhi syarat minimun yang telah ditetapkan untuk memastikan keputusan yang diambil dapat memenuhi tujuan

Contohnya STM pembangunan dan berpengalaman dalam bidang konstruksi selama minimun satu tahun.

2.)  Pengujian terhadap berbagai alternatif keputusan

Pengujian ini dapat dilakukan dengan melakukan simulasi atas skenario dari alternatif-alternatifyang mungkin dilakukan



**Melaksanakan Keputusan.**

Melaksanakan keputusan adalah esensi dari tindakan manajerial, karena keputusan organisasi hanya dapat terlaksana melalui orang-orang, dan manajemen berarti mengelola karyawan dalam organisasi. Manajer dihargai dari pembuatan keputusannya, namun ia juga diharapkan mampu mengimplementasikan keputusan tersebut menjadi tindakan nyata oleh karyawannya bagi keuntungan organisasi secara keseluruhan. Untuk memastikan agar para karyawan tahu peran yang diharapkan dari mereka, manajer harus memikirkan dengan seksama penyusunan program, prosedur, aturan, atau kebijakan agar dapat menjadi alat bantu bagi karyawan dalam proses pemecahan masalah.

**Jenis-jenis Keputusan Manajerial**

Ada dua variabel utama yang mempengaruhi cara manajer dalam membuat keputusan, yakni : Tingkat Kepastian situasi, serta tingkat kerumitan masalah karena keduanya mempengaruhi jenis keputusan yang dibuat. Jenis-jenis Keputusan tersebut adalah : Keputusan yang telah terprogram; Keputusan Analitis; Keputusan berdasarkan penilaian; dan keputusan adaptifBerikut ini adalah jenis keputusan manajerial berdasarkan kedua variabel tersebut yang dikutip dari Chung & Megginson

**1. Keputusan Terprogram**

Jenis keputusan ini adalah jenis keputusan yang termudah karena informasinya berdasarkan kejadian-kejadian rutin dan berulang sehingga dapat dibuat Standard Operating Procedurnya (SOP). Misalnya seorang pengusaha kue akan dapat memperkirakan berdasarkan pengalamannya berapa banyak pesanan untuk masing-masing jenis kue pada hari biasa; berapa banyak pada hari-hari libur dan barepa banyak saat mendekati hari Raya, sehingga mudah baginya untuk memutuskan tingkat produksi kuenya pada konisi-kondisi tersebut.

**2. Keputusan Analitis**

Keputusan-keputusan yang bersifat analitis ini adalah keputusan yang melibatkan banyak variabel namun hasil dari setiap variabel relatif pasti sehingga dapat dikomputerisasikan. Pada masa kini sudah cukup banyak software komputer yang disusun berdasarkan informasi rutin dan berulang, yang dapat digunakan oleh para manajer untuk membuat keputusan atau mengantisipasi masalah sebelum masalah tersebut terjadi, misalnya yang berkaitan dengan urusan kepegawaian. Urusan kenaikan gaji; promosi jabatan, permohonan cuti, dll yang bisa dikaitkan dengan variabel masa kerja sangat bisa dibuatkan program softwarenya.

Teknik program Linier; Analisis Jaringan kerja; model persediaan barang, model antrian, dan berbagai teknik statistik lainnya adalah contoh program komputer yang dapat dimanfaatkan oleh manajer untuk membuat solusi yang paling optimal dari sejumlah variabel permasalahan yang dapat diperkirakan hasilnya.

**3. Keputusan berdasarkan Penilaian**

Keputusan yang membutuhkan penilaian manajer (Judgmental decisions) adalah keputusan yang melibatkan sedikit variabel namun tingkat ketidak-pastian hasilnya tinggi. Keputusan-keputusan yang menyangkut masalah investasi, pemasaran dan alokasi sumberdaya adalah contoh dari keputusan-keputusan yang membutuhkan penilaian manajer. Beberapa teknik kuantitatif dan statistik bisa membantu manajer, namun pada akhirnya tetap dibutuhkan penilaian dari sang manajer sebelum keputusan diambil.

Keputusan-keputusan yang membutuhkan penilaian ini biasanya dilakukan oleh manajer tingkat tinggi, dan oleh karenanya dibutuhkan kemampuan konseptual agar mampu melakukannya dengan baik. Selain itu pengalaman dan intuisi juga bisa sangat membantu dalam melakukan keputusan ini.

**4. Keputusan Adaptif**

Keputusan yang bersifat adaptif adalah keputusan-keputusan yang dibuat dalam situasi yang ketidak-pastian hasil-hasil dari tiap alternatif sangat tinggi dan variabel-variabel yang terkait dengan permasalahan juga sangat kompleks. Dalam situasi ini manajer seolah memasuki wilayah yang belum pernah dijamah, sehingga keputusan yang diambil banyak bertumpu pada kemampuan kreatifitas (imajinasi dan intuisi) sang manajer serta kerjasama tim dari berbagai keahlian yang dibutuhkan.

Karena sifat permasalahannya yang penuh ketidak-pastian, maka keputusan yang bersifat adaptif ini pastilah membutuhkan beberapa modifikasi saat diimplementasikan untuk mengadaptasi perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan baru dari lingkungannya. Contoh dari keputusan adaptif ini misalnya Keputusan di saat terjadi bencana alam, perang; yang membutuhkan rencana-rencana Kontinjensi. Selain itu keputusan yang menyangkut investasi di bursa efek dan bursa saham.

**Teknik-teknik Kuantitatif dalam Pembuatan Keputusan**

Teknik-teknik kuantitatif sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan adalah salah satu hasil pengembangan aliran manajemen ilmiah. Teknik ini biasanya digunakan pada keputusan-keputusan logis rasional yang bisa dikuantifikasikan. Diantara teknik-teknik tersebut yang banyak dikenal adalah : Model Pohon Keputusan; Model Payoff; dan Model Simulasi.

**1. Model Pohon Keputusan**

Model Pohon keputusan (Decision Tree) adalah model yang menggambarkan keseluruhan alternatif keputusan lengkap dengan potensi kemungkinan dan resikonya. Disebut pohon karena setiap cabang menggambarkan alternatif keputusan dan setiap ranting menggambarkan kemungkinan resiko dan keuntungan dari masing-masing alternatif tersebut. Pohon keputusan sangat bermanfaat untuk menganalisis berbagai kemungkinan dalam masalah investasi, marketing, penetapan harga, dan dalam keputusan-keputusan yang berkaitan dengan resiko. Pohon Keputusan ini merupakan metode yang fleksibel dan dapat diterapkan pada banyak situasi, misalnya pada keputusan-keputusan yang bersifat sekuensial, yang mengandung berbagai variasi kemungkinan ; dan yang alternatif-alternatifnya dapat diperjelas.

**2. Analisis Pengembalian balik (Payback analysis)**

Analisis ini digunakan ketika situasi yang dihadapi mengandung resiko sehingga untuk memutuskan sesuatu manajer harus mempertimbangkan semua alternatif-alternatif yang memberikan kemungkinan pengembalian terbaik di masa mendatang. Misalnya seseorang yang memiliki kelebihan uang Rp. 100.000.000,- dan ingin agar uang tersebut memberikan hasil terbesar di masa mendatang. Ia punya pilihan : Ditabung, didepositokan atau diinvestasikan. Jika ditabungkan atau didepositokan ia harus memilih bank yang memberikan bunga tertinggi disamping harus memperhitungkan reputasi bank tersebut. Jika diinvestasikan ia juga harus mempertimbangkan bentuk investasi yang paling menguntungkan, resiko dari masing-masing kondisi ekonomi yang mungkin terjadi (Baik, stabil, atau buruk), dan keseluruhannya harus dipertimbangkan expected value (EV) dari setiap kemungkinan dan memilih yang memberikan pengembalian balik tertinggi.

Perusahaan Kontraktor bangunan Mapan Sentosa mempunyai dua opsi investasi dalam pembangunan gedung : 1) membangun kompleks perumahan atau; 2) membangun kompleks perkantoran untuk Pemerintahan. Penjualan unit perumahan sangat rentan terhadap situasi ekonomi dan pengembalian modalnya sangat dipengaruhi oleh kondisi tersebut. Sebaliknya, kontrak dengan pemerintah perhitungannya tetap dan didasarkan atas biaya plus keuntungan. Prediksi Ekonomi memperkirakan probabilitas situasi ekonomi baik, stabil dan buruk adalah: 0,25 : 0,25 : 0,50. Expected Value (EV) dari kedua proyek tersebut adalah:

EV(R) = (70 milyar x 0,25) + (38 milyar x 0,25) + (12 milyar x 0,50) = 33 milyar

EV(K) = (40 milyar x 0,25) + (40 milyar x 0,25) + (40 milyar x 0,50) = 40 milyar

**3. Simulasi**

Teknik simulasi dalam pengertian yang paling luas adalah membuat model yang persis dengan kondisi atau permasalahan yang dihadapi lalu membuat perhitungan-perhitungan lengkap dengan konsekuensi-konsekuensi yang bisa terjadi. Dengan membuat model ini, manajer dapat mengubah-mengubah setiap variabel yang mempengaruhi untuk memperoleh alternatif yang paling menguntungkan karena dapat memperkirakan secara nyaris pasti konsekuensi-konsekuensi dari setiap alternatif tersebut dalam situasi nyata.

 **GAYA DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN**

Dalam pembuatan keputusan tak pelak bahwa gaya pribadi sang manajer sangat mempengaruhi keputusan yang diambil. Ada manajer yang banyak bersandar pada pertimbangan rasional dan logis; ada manajer yang lebih mempercayai pengalaman dan intuisinya; dan ada manajer yang mencari jalan aman dengan keputusan yang asal cukup memuaskan atau yang disebut oleh Herbert Simon sebagai “satisficing behavior’.

Model keputusan rasional Logis, adalah model keputusan yang diambil oleh manajer yang mementingkan hubungan sebab akibat logis dalam pembuatan keputusannya dan dalam mengambil keputusan ia akan mengikuti proses pembuatan keputusan sebagaimana yang telah dijelaskan di atas. Ia juga akan banyak menggunakan berbagai alat bantu untuk menganalisis alternatif (perhitungan, simulasi, pohon keputusan, hasil penelitian, dll) dan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan tersebut. Di sisi lain, watak dasar sang manajer juga mempengaruhi keputusan yang diambil. Mengambil contoh analisis payback di atas, manajer yang bersifat optimis dan bersifat enterpreuner akan mengambil aternatif yang berkemungkinan memberikan keuntungan terbesar: membangun perumahan (70 milyar) meski probabilitasnya hanya 25%. Manajer yang pesimistik akan mengambil alternatif yang paling aman dari situasi terburuk yang mungkin terjadi, yakni membangun gedung perkantoran.

Model Keputusan Intuitif adalah model keputusan yang diambil oleh kebanyakan manajer kawakan. Mereka bisanya menghindari hitungan statistik dan pembuatan model analisis karena lebih meyakini intuisinya. Meski demikian bukan berarti keputusan mereka ngawur, intuisi mereka tumbuh dan menjadi tajam karena diasah oleh praktek dan pengalaman selama bertahun-tahun. Model keputusan intuitif ini pada masa belakangan ini banyak dikembangkan meski tidak ada metode khusus untuk itu kecuali melalui penumbuhan kesadaran dan hati nurani. Mereka lebih mempercayai hati nurani daripada logika otak dalam membuat keputusan, dan karenanya keputusan mereka terkesan lebih berani, lebih beda dan lebih kreatif.

Model Keputusan Jalan Aman, adalah model keputusan yang diambil oleh manajer yang cenderung menghindari resiko. Dalam proses pembuatan keputusan mereka tidak menggali alternatif sebanyak mungkin, cukup asal telah memperoleh alternatif yang dianggap memuaskan dan bisa diterima oleh banyak orang. Manajer tipe ini banyak dijumpai pada instansi pemerintah, baik karena alasan politis maupun karena alasan pribadi.

Referensi:

<http://manajemen-yunilda.blogspot.com/2011/06/fungsi-perencanaan-dan-pengambilan.html>

<http://mangihot.blogspot.com/2017/02/pengertian-fungsi-perencanaan-dan.html>