

**“PENGAMBILAN KEPUTUSAN”**

Mata Kuliah

KMI 103 Dasar-dasar Manajemen

Euis Nurul Bahriyah, S.E,.M.Si

5927

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2018

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

**PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan maupun instansi pemerintahan tidak akan pernah luput darimasalah. Terutama masalah yang berhubungan dengan pengelolaan manajemen. Jika ditinjaudari kehidupan sehari-hari terjadinya masalah bisa disebabkan dari pihak internal maupunpihak eksternal. Banyak pihak yang menganggap bahwa masalah yang datangnya dari pihakeksternal lebih berbahaya sehingga di prioritaskan untuk segera diselesaikan, sedangkanmasalah yang datangnya dari dalam (internal) tidak terlalu berbahaya. Inilah suatu pandanganyang salah dan bisa menyebabkan kehancuran dari sebuah perusahaan / instansi /organisasi.Karena masalah yang harus kita waspadai dan harus segera kita selesaikan adalah masalahyang datangnya dari internal. Kita lihat saja partai politik sekarang banyak yang pecah karenadisebabkan masalah di dalam internalnya, perusahaan banyak yang bangkrut karena masalahyang datangnya dari dalam (internal).

Setiap organisasi tidak melihat apakah organisasi tersebut baik dalam skala besar maupun kecil, terdapat terjadi perubahan-perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar roda organisasi beserta administrasi dapat berjalan terus dengan lancer.

Banyak yang mengatakan pemecahan masalah adalah aktivitas terpenting yangdilakukan seorang manajer merupakan suatu gambaran yang terlalu disederhanakan.Pekerjaan dalam menyelesaikan / memecahkan masalah jauh lebih rumit daripada hanyasekedar pemecahan masalah saja. Aktivitas-aktivitas lain, seperti komunikasi, juga samapentingnya. Akan tetapi, aman jika dikatakan bahwa pemecahan masalah merupakan salahsatu aktivitas utama yang sering kali menentukan berhasil atau tidaknya karier manajemen.

Keputusan (*decision*) adalah suatu pilihan (*choice*), yaitu pilihan dari dua ataulebih kemungkinan. Walaupun keputusan biasa dikatakan sama dengan pilihan, adaperbedaan penting diantara keduanya. Mc Kenzei melihat bahwa keputusan adalahpilihan nyata karena pilihan diartikan sebagai pilihan tentang tujuan termasuk pilihantentang cara untuk mencapai tujuan itu, apakah pada tingkat perorangan ataukolektif. Mc Grew dan Wilson lebih melihat pada kaitannya dengan proses, yaitubahwa suatu keputusan ialah akhir dari suatu proses yang lebih dinamis, yang diberilabel pengambilan keputusan. Dipandang sebagai proses karena terdiri atas satu seriaktifitas yang berkaitan dan tidak hanya dianggap sebagai tindakan bijaksana.

Manajemen membutuhkan Informasi sebagai dasar pengambilan keputusanmereka. Sistem Informasi mempunyai peranan yang penting dalam menyediakanInformasi untuk manajemen setiap tingkatan. Tiap-tiap kegiatan dan keputusanmanajemen yang berbeda membutuhkan informasi yang berbeda. Oleh karena itu,untuk dapat menyediakan informasi yang relevan dan berguna bagi manajemen,maka pengembangan Sistem Informasi harus memahami terlebih dahulu kegiatanyang dilakukan oleh manajemen dan tipe keputusannya.Pengambilan keputusan adalah melakukan penilaian dan menjatuhkanpilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan danpertimbangan alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yangmungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputiidentifikasi masalah utama, menyusn alternatif yang akan dipilih dan sampai padapengambilan keputusan yang terbaik.

Pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang manajer atau administrator. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengindentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi daripada alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan. Dengan peningkatan kemampuan pimpinan dalam pembuatan keputusan maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuatnya, sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Pembuatan keputusan diperlukan pada semua tahap kegiatan organisasi dan manajemen. Misalnya, dalam tahap perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan kepada pemilihan alternative program dan prioritasnya. Dalam pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu organisasi, para manajer harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevalusai pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Hakikatnya kegiatan administrasi dalam suatu organisasi adalah pembuatan keputusan. Kegiatan yang dilakukan tersebut mencakup seluruh proses pengambilan keputusan dari mulai identifikasi masalah sampai dengan evaluasi dari pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen-elemen dalam administrasi sebagai suatu sistem organisasi. Artinya dalam membuat suatu keputusan untuk memecahkan suatu permasalahan yang ditimbulkan dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi dibutuhkan informasi yang cukup baik dari internal maupun eksternal organisasi guna mengambil keputusan yang tepat dan cepat.

Pada akhirnya, kegiatan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat merupakan bagian dari kegiatan administrasi dimaksudkan agar permasalahan yang akan menghambat roda organisasi dapat segera terpecahkan dan terselesaikan sehingga suatu organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Keputusan (*decision*) merupakan pilihan yang dibuat dari beberapa alternative yang tersedia.

Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah proses identifikasi masalah dan kesempatan kemudian memecahkannya. Pengambilan keputusan yang baik merupakan bagian vital dari maanjemen yang baik, karena keputusan-keputusan yang menentukan bagaimana suatu cara organisasi menyelesaikan masalah, mengalokasikan sumber daya dan meraih sasaran. Dengan demikian setiap manajer harus menajamkan ketrampilan dalam membuat keputusan. Pertumbuhan, kemakmuran atau atau kegagalan suatu perusahaan merupakan hasil dari keputusan yang dibuat oleh para manajer. Membuat keputusan bukanlah hal yang mudah. Keputusan harus dilakukan ditengah berbagai factor yang terus berubah, ketidakjelasan informasi dan dan aneka pandangan yang bertentangan.

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal itu berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai ‘apa yang harus dilakukan’ dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan. Dapat juga dikatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya.

Keputusan itu sendiri merupakan unsur kegiatan yang sangat vital. Jiwa kepemimpinan seseorang itu dapat diketahui dari kemampuan mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan. Ini biasanya merupakan keseimbangan antara disiplin yang harus ditegakkan dan sikap manusiawi terhadap bawahan. Keputusan yang demikian ini juga dinamakan keputusan yang mendasarkan diri pada human relations.

Setelah pengertian keputusan disampaikan, kiranya perlu pula diikuti dengan pengertian tentang “pengambilan keputusan”. Ada beberapa definisi tentang pengambilan keputusan, dalam hal ini arti pengambilan keputusan sama dengan pembuatan keputusan, misalnya Terry, definisi pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih ( tindakan pimpinan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya dengan melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang dimungkinkan).

Menurut Siagian pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Dari kedua pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa keputusan itu diambil dengan sengaja, tidak secara kebetulan, dan tidak boleh sembarangan. Masalahnya telebih dahulu harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, sedangkan pemecahannya harus didasarkan pemilihan alternatif terbaik dari alternatif yang ada.

**Macam-macam keputusan :**

1. Keputusan terprogram (*programmed decision*)

Keputusan yang dibuat untuk menangani situasi / masalah yang cukup sering terjadi, sehinnga pembuat keputusan dapat membuat aturan-aturan pembuatan keputusan untuk diterapkan di masa depan. Misalnya keputusan untuk memesan persediaan ketika persediaan berada pada level tertentu.

2. Keputusan tidak terprogram (*nonprogrammed decision*)

Keputusan yang dibuat dalam menanggapi situasi yang unik, tidak familier dan tidak terstruktur serta menimbulkan konsekuensi-konsekuensi penting bagi organisasi.banyak keputusan tidak terprogram melibatkan perencanaan strategis, karena ketidakpastiannya begitu besar dan keputusan merupakan hal yang sangat kompleks.

**Kepastian , resiko, ketidakpastian dan ambiguitas**

1. Kepastian (*certainly)*

Terjadi jika ionformasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan tersedia dengan lengkap. Para manager memiliki informasi mengenai kondisi biaya operasi, biaya, batasan-batasan sumber daya, dari masing-masing tindakan serta kemungkinan perolehan hasil yang akan diperoleh

1. Resiko (*risk*)

Terjadi apabila sebuah keputusan memiliki sasaran yang jelas dan didasarkan pada informasi yang baik, namun konsekuensi masa depan dari masing-masing alternative keputusan tidak pasti. Analisis statistic dapat digunakan untuk mengalkulasi kemungkinan keberhasilan atau kegagalan. Ukuran resiko dapat mengidentifikasikan kemungkinan kegagalan suatu alternative dimasa depan.

1. Ketidakpastian (*uncertainly)*

Berarti manajer mengetahui sasaran mana yang ingin diraih tetapi informasi mengenai alternative dan kejadian masa depan tidak lengkap. Manajer tidak memiliki informasi yang cukup jelas mengenai berbagai alternative atau untuk mengestimasi resikonya. Factor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan seperti harga, biaya produksi, volume atau tingkat suku bunga. Masa depan sulit di analisis dan diprediksi.

1. Ambiguitas (*ambiquity*)

Ambiguitas selama ini dianggap sebagai situasi keputusan tersulit yang harus dilakukan. Ambiguitas memiliki arti bahwa sasaran-sasaran yang harus diraih/masalah yang harus dilakukan tidak jelas.

**Langkah-langkah pengambilan keputusan**

1. Pengakuan terhadap persyaratan keputusan

Para manager menghadapi persyaratan keputusan baik dalam bentuk masalah maupun kesempatan. Suatu masalah terjadi ketika pencapaian organisasional kurang dari sasaran yang ditetapkan.

Kesadaran terhadap masalah/kesempatan adalah langkah pertama dalam mengambil keputusan dan membutuhkan pengamatan lingkungan internal dan eksternal bagi isu-isu yang membutuhkan perhatian eksekutif.

2. Diagnosis dan analisis penyebab

Ketika masalah dan kesempatan telah menarik perhatian manager, pemahaman situasi harus diperjelas. Diagnosis adalah salah satu langkah dalam proses pengambilan keputusan.

3. Pengembangan altrnatif

Pada saat masalah atau kesempatan telah dapat dikenali dan dianalisis, pembuat keputusan mulai mempertimbangkan untuk melakukan tindakan yang diperlukan. Langkah berikutnya adalah menghasilkan alternative solusi yang mungkin dapat menanggapi kebutuhan situasi dan memperbaiki sebab-sebab yang mendasari.

4. Pemilihan alternative yang diharapkan

Ketika beberapa alternative telah dikembangkan, harus dipilih salah satunya. Keputusan pilihan adalah seleksi yang paling menjanjikan dari beberapa alternative tindakan. Alternative terbaik menyediakan solusi terbaik sesuai dengan sasaran menyeluruh dan nilai-nilai organisasi serta dapat mencapai hasil yang diharapkan dengan penggunaan sumber daya seminimal mungkin.

5. Implementasi alternative yang dipilih

Termasuk dalam tahap implementasi adalah penggunaan kemampuan manajerial, administrative, dan persuasive untuk meyakinkan alternative yang dipilih dapat dikerjakan.

**Gaya pengambilan keputusan (*style of decision making*)**

1. Gaya direktif

Digunakan oleh orang-orang yang menyukai solusi jelas dan sederhana terhadap masalah.

2. Manajemen dengan gaya analitis

Sebaliknya suka mempertimbangkan solusi yang kompleks berdasarkan pada sebanayk mungkin data yang mereka kumpulkan.

3. Orang-orang yang cenderung memiliki gaya konseptual

Juga suka mempertimbangkan sejumlah besar informasi. Walau demikian, mereka lebih punya orientasi social daripada orang-orang yang memiliki gaya analitis dan suka berbincang-bincang dengan orang lain mengenai suatu masalah dan kemungkinan alternative bagi pemecah masalah tersebut.

4. Gaya perilaku

Sering diterapkan oleh manager yang memiliki perhatian besar pada orang-orang lain selaku individu.

**Tujuan Pengambilan Keputusan**

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasinya yang dimana diinginkan semua kegiatan itu dapat berjalan lancer dan tujuan dapat dicapai dengan mudah dan efisien. Namun, kerap kali terjadi hambatan-hambatan dalam melaksanakan kegiatan. Ini merupakan masalah yang hatus dipecahkan oleh pimpinan organisasi. Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut.

**Dasar Pengambilan Keputusan**

1. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Intuisi

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusuan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu :

1. Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.

2. Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

2. Pengambilan Keputusan Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah – masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang di akui saat itu.

3. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta

Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya pengambilan keputusan didukung oleh sejumlah fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta perlu dikaitkan dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data. Sedangkan informasi adalah hasil pengolahan dari data. Dengan demikinan, data harus diolah lebih dulu menjadi informasi yang kemudian dijadikan dasar pengambilan keputusan.Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

4. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman

Sering kali terjadi bahwa sebelum mengambil keputusan, pimpinan mengingat-ingat apakah kasus seperti ini sebelumnya pernah terjadi. Pengingatan semacam itu biasanya ditelusuri melalui arsip-arsip penhambilan keputusan yang berupa dokumentasi pengalaman-pengalaman masa lampau. Jika ternyata permasalahan tersebut pernah terjadi sebelumnya, maka pimpinan tinggal melihat apakah permasalahan tersebut sama atau tidak dengan situasi dan kondisi saat ini. Jika masih sama kemudian dapat menerapkan cara yang sebelumnya itu untuk mengatasi masalah yang timbul.

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecaha masalah.

5. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Wewenang

Banyak sekali keputusan yang diambil karena wewenang (authority) yang dimiliki. Setiap orang yang menjadi pimpinan organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Keputusan yang berdasarkan wewenang memiliki beberapa keuntungan. Keuntungan-keuntungan tersebut antara lain : banyak diterimanya oleh bawahan, memiliki otentisitas (otentik), dan juga karena didasari wewenang yang resmi maka akan lebih permanent sifatnya.

Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik dictatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

**Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam Pengambilan Keputusan**

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan menurut Terry, yaitu :

a) Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.

b) Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi.

c) Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan organisasi.

d) Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah altenatif-alternatif tandingan.

e) Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik.

f) Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama.

g) Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

h) Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.

i) Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya.

Keputusan Individual dan Kelompok

Pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individual atau kelompok, tergantung bagaimana sifat dan corak permasalahannya. Keputusan individual dibuat oleh seorang pemimpin sendirian, sedangkan keputusan kelompok dibuat sekelompok orang. Keputusan kelompok dibedakan dalam :

a) Sekelompok pimpinan

b) Sekelompok orang-orang bersama pimpinannya.

c) Sekelompok orang yang mempunyai kedudukan sama dan keputusan kelompok

Keputusan yang dibuat oleh seseorang

Kebaikannya antara lain :

1. Keputusannya cepat ditentukan atau diambil, karena tidak usah menunggu persetujuan dari rekan lainnya.

2. Tidak akan terjadi pertentangan pendapat

3. Kalau pimpinan ya ng mengambil keputusan itu mempunyai kemampuan yang tinggi dan berpengalaman yang luas dalam bidang yang akan diputuskan, keputusannya besar kemungkinan tepat.

Kelemahannya antara lain :

1. Bagaimana kepandaian dan kemampuan pimpinan tetapi pasti memiliki keterbatasan.

2. Keputusan yang terlalu cepat diambil dan tidak meminta pendapat orang lain seringkali kurang tepat.

3. Jika terjadi kesalahan pengambilan keputusan merupakan beban berat bagi pimpinan seorang diri.

Keputusan yang dibuat oleh Sekelompok Orang

Kelebihannya antara lain :

1. Hasil pemikiran beberapa orang akan saling melengkapi

2. Pertimbangannya akan lebih matang

3. Jika ada kesalahan pada pengambilan keputusan tersebut, beban ditanggung secara bersama.

Kelemahannya antara lain :

1. Ada kemingkinan terjadi perbedaan pendapat

2. Biasanya memakan waktu lama dan berlarut-larut karena terjadi perdebatan-perdebatan

3. Rasa tanggung jawab masing-masing berkurang, dan ada kemungkinan saling melemparkan tanggung jawab jika terjadi kesalahan.

Mengenai pembuatan keputusan individual dan kelompok Siagian menyatakan bahwa ada tiga kekuatan yang selalu mempengaruhui suatu keputusan yang dibuat.

Tiga kekuatan itu :

1. Dinamika individu di dalam organisasi

Pengaruh individu dalam organisasi sangat terasa terutama dalam hal ini adalah pemimpinnya. Seorang pemimpin yang mempunyai kepribadian yang kuat, pendidikan yang tinggi, pengalaman ynag banyak akan memberi kesan dan pengaruh yang besar terhadap bawahannya

2. Dinamika kelompok orang-orang di dalam organisasi

Dinamika kelompok mempunyai pengaruh besar, oleh karena itu pemimpin hendaknya mengusahakan agar kelompok lebih cepat menjadi dewasa.

3. Dinamika lingkungan organisasi

Pengaruh lingkungan juga memegang peranan yang cukup penting untuk diperhatikan. Antara organisasi dan lingkungan itu saling mempemgaruhi.

**Proses Pengambilan Keputusan**

Setiap keputusan yang diambil itu merupakan perwujudan kebijakan yang telah digariskan. Oleh karena itu, analisis proses pengambilan keputusan pada hakikatnya sama saja dengan analisis proses kebijakan. Proses pengambilan keputusan meliputi :

1. Identifikasi masalah

Dalam hal ini pemimpin diharapkan mampu mengindentifikasikan masalah yang ada di dalam suatu organisasi.

1. Pengumpulan dan penganalisis data

Pemimpin diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada.

1. Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan

Setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya. Cara pemecahan ini hendaknya selalu diusahakan adanya alternatif-alternatif beserta konsekuensinya, baik positif maupun negatif. Oleh sebab itu, seorang pimpinan harus dapat mengadakan perkiraan sebaik-baiknya. Untuk mengadakan perkiraan dibutuhkan adanya informasi yang secukupnya dan metode perkiraan yang baik. Perkiraan itu terdiri dari berbagai macam pengertian:

1. Perkiraan dalam arti Proyeksi

Perkiraan yang mengarah pada kecenderungan dari data yang telah terkumpul dan tersusun secara kronologis.

1. Perkiraan dalam arti prediksi

Perkiraan yang dilakukan dengan menggunakan analisis sebab akibat.

1. Perkiraan dalam arti konjeksi

Perkiraan yang didasarkan pada kekuatan intuisi (perasaan). Intuisi disini sifatnya subjektif, artinya tergantung dari kemampuan seseorang untuk mengolah perasaan.

1. Pemilihan salah satu alternatif terbaik

Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternative yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya.

1. Pelaksanaan keputusan

Dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pemimpin harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif. Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain.

1. Pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan

Setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat.

**Teknik Pengambilan Keputusan**

* 1. **Teknik Partisipatif**

Kebanyakan teknik berorientasi pada perilaku, setidaknya secara tradisional, masuk dalam kategori partisipatif. Sebagai teknik pengamhilan keputusan, partisipatif mencakup individu atau kelompok aalam proses 46 la dapat dilakukan secara formal maupun informal, dan memerlukan keterlibatan intelektual, emosional, dan fisik. Sejumlah partisipasi dalam pengambilan keputusan berkisar dari tidak ada partisipasi pada satu sisi, di mana manajer membuat keputusan dan tidak meminta bantuan atau :de dari siapapun, sampai partisipasi penuh pada sisi lainnya, di mana setiap orang yang berhubungan Jan terpengaruh oleh keputusan, sepenuhnya terlibat. Dalam praktiknya, tingkat partisipasi ditentukan, oleh faktor pengalaman individu atau kelompok dan sifat tugas. Semakin banyak pengalaman, semakin terbuka, serta semakin tidak terstrukturnya tugas, partisipasi di dalamnya pun semakin banyak

Partisipasi semakin diminati dalam organisasi saat ini,. Teknik partisipasi telah dibicarakan sejak awal gerakan hubungan manusia. Dan sekarang, karena tekanan kompetisi, eliminasi hubungan, herarki bawahan-atasan, dan munculnya tim, struktur horisontal, dan teknologi informasi terbatas, maka organisasi, tim, dan manajer individu secara efektif menggunakan teknik tersebut: misalnya, melalui penggunaan teknologi informasi, insinyur Raython di Dallas dihadapkan dengan keputusan teknis. Setelah mencari masalah yang sesuai dengan proyek perpustakaan online, insinyur tersebut mengirim e-mail ke koleganya yang berkantor di West Coast yang mencoba menjawab pertanyaan yang sama dan mereka bersama-sama memecahkan masalah tersebut.

Teknik partisipasi diterapkan secara informal pada individu atau tim atau secara formal pada .program. Teknik partisipasi individu adalah di mana karyawan memengaruhi pengambilan keputusan manajer. Partisipasi kelompok menggunakan teknik konsultasi dan demokrasi. Manajer meminta dan menerima keterlibatan karyawan dalam partisipasi konsultasi, tetapi manajer mempertahankan hak untuk membuat keputusan. Dalam bentuk demokrasi, terjadi partisipasi total, dan kelompok, bukan per individu, membuat keputusan akhir dengan konsensus atau suara terbanyak.

Terdapat banyak atribut positif clan negatif dari pengambilan keputusan partisipasi. Menye­imbangkan atribut tersebut dalam mengevaluasi keefektifan pengambilan keputusan partisipasi merupakan hal yang sulit karena keterlibatan faktor-taktor seperti gaya kepemimpinan atau kepribadian. Faktor situasional, lingkungan, dan kontekstual serta ideology. Meskipun terdapat juga dukungan penelitian umum, bentuk teknik partisipasi yang berbeda mempunyai hasil yang berbeda. Misalnya, partisipasi informal mempunyai efek positif pada produktivitas dan kepuasan karyawan; partisipasi representasi mempunyai dampak positif pada kepuasan, tetapi tidak pada produktivitas; dan partisipasi jangka pendek tidak efektif pada kedua criteria.

Persoalanya adalah kecenderungan terhadap pseudo-partisipasi (partisipasi palsu). Banyak manajer meminta partisipasi, tetapi saat bawahan menanggapinya dengan memberi saran atau coba memberi masukan pada sebuah keputusan, mereka diabaikan dan tidak pernah menerima umpan balik apa pun. Dalam beberapa kasus, manajer mencoba membuat orang terlibat dalam tugas, tetapi tidak dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat menyebabkan bumerang pada kepuasan karyawan. Jika manajer menginginkan partisipasi karyawannya, tetapi tidak pernah melibatkan mereka secara intelektual atau emosional serta tidak pernah menggunakan saran mereka, maka hasilnya negatif. Partisipasi juga menghabiskan waktu dan mempunyai beberapa kerugian umum seperti pelemparan tanggung jawab. Akan tetapi, dari sudut pandang perilaku, keuntungan pengambilan keputusan partisipasi lebih banyak daripada kerugiannya. Mungkin keuntungan terbesarnya adalah teknik partisipasi pengambilan keputusan menyatakan bahwa setiap orang dapat membuat kontribusi signifikan terhadap pencapaian sasaran organisasi.

**2. Teknik Keputusan Kelompok**

Sejauh ini, kemajuan yang terjadi dalam pengambilan keputusan selama beberapa tahun belakan ini dikarenakan teknologi informasi. Sistem informasi manajemen (SIM), sistem pendukung keputusan (DSS) terkomputerisasi, data *warehousing* dan *mining*, dan sistem canggih dan para ahli semakin ban} digunakan untuk membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik. Pendekatan berdasarkan informasi mempunyai dampak dan kesuksesan besar. Akan tetapi terdapat beberapa kesimpulan penelitian terbaru yang mengindikasikan bahwa teknologi informasi seperti DSS mungkin bukan solusi akhir untuk pengambilan keputusan yang efektif. Misalnya, suatu studi menemukan bahwa lebih banyak informasi disediakan dan dipertukarkan oleh kelompok den menggunakan DSS, tetapi saat dibandingkan dengan kelompok tanpa DSS, tidak ada keputusan lebih baik yang dihasilkan. Studi lain, meskipun DSS mengembangkan organisasi dalam proses pengambilan keputusan, tetapi DSS juga menghasilkan diskusi yang kurang kritis dan mendalam, akan tetapi, manajemen pengetahuan sekarang sedang mengembangkan proses informasi nyata tidak nyata yang lebih efektif dan peralatan teknologi sehari-hari (e-mail, pengolah kata, spreadsheet, desktop, alat presentasi terkomputerisasi/PowerPoint, dan program database) menjadi nomor dua. Kunci untuk pembuat keputusan yang efektif adalah bukan menjadi seorang ahli teknologi informasi, tetapi menjadi pembuat keputusan yang dapat menggunakan teknologi informasi efisien dan efektif untuk mengambil keputusan yang lebih baik.

Selain dampak teknologi informasi yang semakin maju dalam pengambilan keputusan, terdapat kebutuhan penting untuk teknik pengambilan keputusan yang berorientasi perilaku. Sayangnya, hanya teknik perilaku partisipasi yang dibahas sejauh ini yang tersedia untuk manajer. Tidak banyak usaha untuk mengembangkan teknik yang membantu membuat keputusan pemecahan masalah yang lebih kreatif. Seperti diakui manajemen pengetahuan, keputusan kreatiflah yang merupakan tantangan utama yang dihadapi manajemen modern.

Kreativitas pengambilan keputusan dapat diterapkan pada individu atau kelompok karena pengambilan keputusan individu membantu pengambilan keputusan dalam organisasi saat ini, maka pemahaman dinamika kelompok dan tim, menjadi relevan dengan pengambilan keputusan, sebagai contoh, pembahasan masalah dan fenomena kesesuaian nilai dan etika kelompok seperti perubahan risiko (bahwa kelompok mungkin membuat keputusan lebih berisiko daripada anggota individu) membantu seseorang memahami kompleksitas pengambilan keputusan kelompok dengan lebih baik. Kenyataannya, belakangan ini sejumlah skema keputusan sosial muncul dari penelitian psikologi sosial. Skema tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Skema kemenangan mayoritas.

Skema yang lazim digunakan kelompok sampai kepada keputusan yang didukung oleh mayoritas. Skema ini muncul untuk memandu pengambilan keputusan saat tidak ada keputusan yang benar secara objektif. Contohnya adalah model mobil apa yang dibuat saat berbagai model populer belum diuji dalam "pengadilan" pendapat publik.

1. Skema kemenangan sebenarnya.

Saat semakin banyak informasi diberikan dan pendapat dibahas dalam skema ini, kelompok menyadari bahwa ada satu pendekatan yang benar secara objektif. Misalnya, kelompok memutuskan apakah penggunaan nilai tes untuk menyeleksi karyawan akan berguna dan apakah informasi nilai tersebut mampu memprediksi kinerja.

1. Skema mayoritas dua per tiga.

Skema ini sering digunakan juri yang cenderung menghukum terdakwa saat dua per tiga juri menyetujui.

1. Aturan perubahan pertama.

Skema ini, kelompok cenderung menggunakan keputusan yang mencerminkan perubahan pertama dalam pendapat yang diekspresikan anggota kelompok. Jika kelompok produsen mobil terbagi dalam kelompok memproduksi mobil touring atau tidak, maka kelompok cenderung melakukan ide awal setelah salah satu kelompok yang awalnya menolak ide tersebut menyetujui perubahan. Jika juri mengalami jalan buntu, anggota akhirnya mengikuti ketua juri untuk mengubah posisi.

Selain skema tersebut, terdapat juga fenomena lain seperti kecenderungan status quo (saat individu atau kelompok dihadapkan dengan keputusan, mereka menolak perubahan dan cenderung bertahan dengan tujuan atau rencana yang ada) yang memengaruhi pengambilan keputusan kelompok.

Saran seperti berikut ini dapat digunakan untuk membantu mengurangi dan melawan kekuasaan status quo dan dengan demikian keputusan kelompok menjadi lebih efektif. Saran tersebut sebagai berikut:

1. Saat segalanya berjalan dengan baik, pembuat keputusan sebaiknya tetap mewaspadai dan meninjau kemungkinan alternatif.
2. Sungguh baik jika memiliki kelompok terpisah yang mengawasi lingkungan, mengembangkan teknologi baru, dan menghasilkan ide baru.
3. Untuk mengurangi kecenderungan mengabaikan informasi negatif jangka panjang, manajer sebaiknya mengumpulkan skenario kasus yang buruk dan prediksi yang mencakup biaya jangka panjang.
4. Membuat checkpoint dan batasan untuk semua rencana.
5. Ketika batasan sudah dilewati, perlu mempunyai tinjauan rencana lain yang independen atau terpisah.
6. Nilailah orang berdasarkan cara mereka mengambil keputusan, bukan hanya pada keputusannya, terutama ketika hasil di luar kontrol.
7. Menekankan kualitas proses pengambilan keputusan tidak berarti sebaiknya manajer tidak menampilkan konsistensi keberhasilan saat keadaan belum menunjukkan perubahan.
8. Organisasi dapat menetapkan tujuan, insentif, dan sistem pendukung yang mendorong eksperimen dan pengambilan risiko.

Selain panduan sederhana di atas, teknik keputusan kelompok seperti Delphi dan pengelompokan nominal juga dapat digunakan untuk membantu menghilangkan disfungsi kelompok dan membantu membuat keputusan yang lebih efektif.

**3. Teknik Delphi**

Meskipun Delphi pertama kali dikembangkan bertahun-tahun yang lalu di perusahaan Rand Corporation, tetapi teknik tersebut baru dipopulerkan belakangan ini sebagai teknik pengambilan keputusan kelompok untuk prediksi jangka panjang. Saat ini, berbagai organisasi bisnis, pendidikan, pemerintahan, kesehatan, dan militer menggunakan Delphi. Tidak ada teknik keputusan yang dapat memprediksi masa depan sepenuhnya, tetapi teknik Delphi sepertinya sebaik bola kristal dalam meramal.

Teknik ini, yang dinamakan seperti ramalan di Delphi pada masa Yunani kuno, mempunyai ebberapa variasi, tetapi umumnya bekerja sebagai berikut:

1. Sebuah kelompok (biasanya terdiri dari para ahli, tetapi dalam kasus ini bukan para ahli pun mungkin sengaja menggunakannya) dibentuk, tetapi anggota tidak berinteraksi langsung (tatap muka) satu sama lain. Dengan demikian, biaya pengeluaran untuk mempertemukan kelompok dapat dikurangi.
2. Setiap anggota diminta membuat prediksi atau input tanpa mencantumkan nama untuk keputusan kelompok.
3. Setiap anggota k'emudian menerima umpan balik gabungan dari orang lain. Dalam beberapa variasi, alasan dkcantumkan (tanpa nama), tetapi kebanyakan hanya data dan daftar gabungan yang digunakan.
4. Pada umpan balik, dilakukan babak lain dari input anonim. Pengulangan terjadi pada sejumlah waktu yang telah ditetapkan atau sampai umpan balik gabungan tetap sama, yang berarti setiap orang masuk dalarn posisinya.

Kunci utama keberhasilan teknik ini adalah anonimitasnya. Meneruskan respons anggota ke­lompok Delphi yang tanpa nama menghapus masalah "menjaga gengsi" dan mendorong para ahli untuk lebih fleksibel dan diuntungkan dari penilaian orang lain. Pra ahli mungkin lebih memerhatikan pembelaan posisi mereka daam teknik pengambilan keputusan kelompok yang berinteraksi secara tradisional dari ada membuat keputusan yang baik.

Banyak organisasi membuktikan diri sukses dengan teknik Delphi. Weyerhaeuser, perusahaan suplai bangunan, menggunakan teknik tersebut untuk memprediksi apa yang akan terjadi pada bisnis konstruksi, dan G1axoSmithKline, manufaktur obat, menggunakan teknik tersebut untuk mempelajari ketidakpastian obat. TRW, perusahaan berorientasi teknologi yang sangat beragam, mempunyai 14 panel Delphi, masing-masing 17 anggota. Panel menyarankan produk dan layanan yang mempunyai potensi pemasaran dan memprediksi perkembangan teknologi dan peristiwa politik, ekonomi, sosial, Jan budaya yang signifikan. Selain aplikasi bisnis, teknik berhasil digunakan pada berbagai masalah dalarn pemerintahan, pendidikan, kesehatan, dan militer. Dengan kata lain, Delphi dapat diterapkan pada berbagai perencanaan program dan masalah keputusan dalarn berbagai organisasi.

Kritik utama terhadap teknik Delphi berpusat pada konsumsi waktu, biaya, clan efek papan Ouija. iietiga kritik tersebut mengimplikasikan bahwa Delphi tidak memiliki basis atau dukungan ilmiah. Unuk menghadapi kritik tersebut, Rand berusaha menvalidasi Delphi melalui eksperimen terkontrol. Peusahaan mengatur panel non-ahli yang menggunakan teknik Delphi untuk menjawab pertanyaan, "Berapa banyak suara untuk Lincoln ketika dia pertama kali menjadi presiden?" dan "Berapa harga rata-rata yang diterima petani untuk apel pada tahun 1940?" Pertanyaan khusus ini digunakan karena rata-rata orang tidak tahu jawaban yang tepat, tetapi mengetahui subjeknya. Hasil studi menunjukkan bahwa perkiraan awal oleh panel non-ahli hampir benar, tetapi dengan teknik umpan balik anonim. Delphi, perkiraan akan lebih mendekati.

**4. Teknik Kelompok Nominal**

Berhubungan dekat dengan Delphi adalah pendekatan kelompok nominal untuk pengambilan ke­putusan kelompok. Kelompok nominal telah digunakan oleh ahli psikologi sosial dalam penelitian mereka selama bertahun-tahun. Kelompok nominal hanyalah "kelompok di atas kertas". Ini hanya nama kelompok karena tidak ada interaksi verbal antaranggota. Dalam penelitian dinamika kelompok, ahli psikologi sosial akan mengadu kelompok yang berinteraksi dengan kelompok nominal (sebuah kelompok individu yang dikumpulkan bersama-sama, tetapi tidak berinteraksi secara verbal). Dalam konteks jumlah ide, keunikan ide, dan kualitas ide, penelitian menemukan bahwa kelompok nominal lebih unggul dibanding kelompok riil. Kesimpulan umum adalah kelompok yang berinteraksi mem­punyai disfungsi tertentu yang menghalangi kreativitas. Sebagai contoh, sebuah studi menemukan bahwa kinerja peserta dalam kelompok interaktif lebih serupa dan lebih sesuai daripada kinerja kelompok nominal." Akan tetapi, kompleksitas bertambah ketika sebuah studi terbaru menemukan bahwa (1) kelompok interaktif lebih memerhatikan input anggota berkinerja paling tinggi dan (2) kelompok interaktif mempunyai kinerja pada tingkat terbaik dari sejumlah individu yang sama.18 Tetapi, kecuali untuk mendapatkan ide, efek anggota kelompok yang berinteraksi'diketahui memiliki efek positif yang lebih signifikan pada sejumlah variabel. Jenis efek selanjutnya dibahas pada Bab 14, mengenai dinamika dan tim.

Saat pendekatan kelompok nominal murni dikembangkan menjadi teknik khusus untuk peng­ambilan keputusan dalam organisasi, pendekatan ini dinamakan nominal group technique (NGT) dan terdiri dari langkah berikut ini:

1. Pembangkitan ide yang tidak terucapkan melalui tulisan
2. Umpan balik round-robin dari anggota kelompok, yang mencatat setiap ide dalam frasa pendek pada *flip chart* atau papan tulis
3. Pembahasan setiap ide yang tercatat untuk klarifikasi dan evaluasi
4. Voting individu mengenai ide prioritas, dengan keputusan kelompok diambil secara matematis menurut rating"

Perbedaan antara pendekatan tersebut dan metode Delphi adalah anggota NGT biasanya diperkenalkan satu sama lain, mempunyai kontak langsung, dan berkomunikasi secara langsung dalam langkah ketiga.

Meskipun diperlukan lebih banyak penelitian, terdapat beberapa bukti bahwa kelompok NGT muncul dengan lebih banyak ide daripada kelompok yang berinteraksi secara tradisional dan me­lakukan dengan lebih baik, atau sedikit lebih baik, daripada kelompok yang menggunakan Delphi. Sebuah studi menemukan bahwa kelompok NGT mencapai kinerja pada tingkat akurasi yang sama dengan anggota yang paling pandai, akan tetapi, studi lain menemukan bahwa kelompok NGT tidak memiliki kinerja, kelompok pesertanya secara pervasif juga menyadari permasalahan kelompok dan saat di mana tidak ada orang dominan yang menghalangi orang lain untuk mengomunikasikan ide. Sebuah studi menemukan bahwa individu yang bekerja sendiri dan kemudian masuk dalam kelompok nominal menjadi superior, tetapi untuk pembangkitan ide melalui komputer, kelompok yang utuh (seperti kelompok kerja reguler) menghasilkan lebih banyak ide (dengan kualitas tinggi) daripada orang yang bekerja dalam subkelompok atau individu dalam kelompok nominal.

**Kesimpulan**

Dari penjelasan yang telah kami paparkan dalam makalah ini dapat kami simpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang sengaja, tidak secara kebetulan dan tidak boleh sembarangan dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi. Dimana pengambilan keputusan ini ditanggung dan diputuskan oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan dan untuk menghasilkan keputusan yang baik itu sangat dibutuhkan informasi yang lengkap mengenai permasalahan, inti masalah, penyelesaian masalah, dan konsekuensi dari keputusan yang diambil.

Selain informasi, dalam penyelesaian masalah pun dibutuhkan perumusan masalah dengan baik. Kemudian dibuatkan alternatif-alternatif keputusan masalah yang disertai dengan konsekuensi positif dan negatif. Jika semua hal itu dapat dikemukakan dan dicari secara tepat, masalah tersebut akan lebih mudah untuk diselesaikan.

Dalam makalah ini kami mengambil contoh kasus yang menimpa Bibit-Chandra, yang pada intinya Presiden Republik Indonesia mengambil keputusan untuk membentuk Tim Pencari Fakta (TPF). Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Presiden berdasarkan pada wewenang yang dimiliki, rasional , dan fakta yang terjadi. Hal tersebut sesuai dengan dasar teori pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

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

Syamsi, Ibnu. Pengambilan Keputusan (Decision Making). Jakarta : Bina Aksara. 1989

Ardana, Komang, dkk. 2008. Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta: Graha Ilmu

Luthns, Fred. 2005, Perilaku Organisasi. Penerjemah Andhika Yuwono, Yogyakarta: Andi)

Fred Luthns, 2005, Perilaku Organisasi. Penerjemah Andhika Yuwono, Yogyakarta: Andi

Handoko, T. Hani. Manajemen, Edisi Kedua. BPFE: Yogyakarta. 2000.

Robbins. Stepen P. 2003. Manajemen. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarat : PT Indeks

Usmara. 2005 Handbook of Organizations, Kajian dan Teori Organisasi. Yogyakarta. Penerbit : Amara Books

www.antaranews.com diakses Senin, 16 November 2009

http://ojan-jan.blogspot.com/