



[www.esaunggul.ac.id](http://www.esaunggul.ac.id)

**ORGANISASI DAN MANAJEMEN  
PERTEMUAN 7**

**LISTA MERIA, S.Kom, MM  
PROGRAM STUDI TEKNIK INFORMATIKA & SISTEM INFORMASI  
FAKULTAS ILMU KOMPUTER**



[www.esaunggul.ac.id](http://www.esaunggul.ac.id)

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN

# PENGERTIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan Keputusan (*decision making*) adalah :

Pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif (G.R. Terry)

Suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan (P. Siagian)

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Suatu proses yang dilakukan secara sadar untuk menentukan atau membuat pilihan-pilihan diantara beberapa alternatif dengan maksud untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Pengambilan keputusan terjadi sebagai respon terhadap adanya **masalah** ataupun **peluang**

**Masalah** (problem) adalah kesenjangan (gap) antara apa yang terjadi saat ini dengan apa yang sesungguhnya diharapkan

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

# DASAR-DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut George R. Terry, dasar-dasar pengambilan keputusan adalah :

- (1). **Intuisi** : suatu proses bawah sadar/tdk sadar yang timbul atau tercipta akibat pengalaman yang terseleksi.

Pengambilan keputusan yang berdasarkan atas intusi atau perasaan memiliki sifat subjektif, sehingga mudah terkena pengaruh

# DASAR-DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kebaikan pengambilan keputusan berdasarkan intusi adalah :

- a. Waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif lebih pendek.
- b. Untuk masalah yang pengaruhnya terbatas, pengambilan keputusan akan memberikan kepuasan pada umumnya.
- c. Kemampuan mengambil keputusan dari pengambil keputusan itu sangat berperan, dan itu perlu dimanfaatkan dengan baik.

# DASAR-DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- Kelemahan :
  - a. Keputusan yang dihasilkan relatif kurang baik
  - b. Sulit mencari alat pembandingnya, sehingga sulit diukur kebenaran dan keabsahannya.
  - c. Dasar-dasar lain dalam pengambilan keputusan seringkali diabaikan.

# DASAR-DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

## (2). Pengalaman

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis. Karena pengalaman seseorang dapat mempekirakan keadaan sesuatu, dapat memperhitungkan untung ruginya, baik-buruknya keputusan yang akan dihasilkan. Karena pengalaman, seseorang yang menduga masalahnya walaupun hanya dengan melihat sepintas saja mungkin sudah dapat menduga cara penyelesaiannya.

# DASAR-DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

## **(3). Fakta**

Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid, dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan yang dapat dibuat dengan rela dan lapang dada.

# DASAR-DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

## (4). Wewenang

Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang lebih rendah kedudukannya. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang juga memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan.

# DASAR-DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kelebihan :

- a. Kebanyakan penerimanya adalah bawahan, terlepas apakah penerimaan tsb secara sukarela ataukah terpaksa.
- b. Keputusannya dapat bertahan dalam jangka waktu yg cukup lama.
- c. Memiliki otentisitas (otentik).

# DASAR-DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kelemahan :

- a. Dapat menimbulkan sifat rutinitas
- b. Mengasosiasikan dengan praktek diktatorial
- c. Sering melewati permasalahan yg seharusnya dipecahkan sehingga dapat menimbulkan kekaburan.

# DASAR-DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

## (5). Rasional

Pada pengambilan keputusan yg berdasarkan rasional, keputusan yg dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, shg dpt dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dgn apa yg diinginkan.

# FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Faktor-faktor yg mempengaruhi pengambilan keputusan adalah :

## **(1). Keadaan internal organisasi**

- a. Dana yg tersedia
- b. Keadaan sumberdaya manusia
- c. Kemampuan karyawan
- d. Kelengkapan dari peralatan organisasi
- c. Struktur organisasi

## FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- (2). **Keadaan eksternal organisasi**, meliputi keadaan ekonomi, sosial, ekonomi, politik, hukum, budaya, dan sebagainya.
- (3). **Tersedianya informasi** yang diperlukan
- (4). **Kepribadian dan kecakapan pengambil keputusan**, meliputi penilaiannya, kebutuhannya, intelegensinya, keterampilannya, kapasitasnya, dan sebagainya.

## FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut George R. Terry, faktor-faktor yg mempengaruhi pengambilan keputusan :

- (1). Hal-hal yang berwujud, tidak berwujud, yang emosional maupun yg rasional.
- (2). Tujuan organisasi
- (3). Orientasi
- (4). Alternatif-alternatif tandingan
- (5). Tindakan

# FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- (6). Waktu
- (7). Kepraktisan
- (8). Pengembangan
- (9). Kegiatan berikutnya.

# FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut John D. Millet, faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan :

- (1). Pria dan wanita
- (2). Peranan Pengambil Keputusan
- (3). Keterbatasan Kemampuan

# JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Berdasarkan program atau regularitas :

- (1). Pengambilan keputusan terprogram atau terstruktur, yaitu pengambilan keputusan yang sifatnya rutinitas, berulang-ulang, dan cara menanganinya telah ditentukan.

## JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan terprogram ini digunakan untuk menyelesaikan masalah yg terstruktur melalui :

- a. Prosedur : yaitu serangkaian langkah yang berhubungan dan berurutan yang harus di-ikuti oleh pengambil keputusan
- b. Aturan : yaitu ketentuan yang mengatur apa yang harus dan apa yang tidak boleh dilaku-kan oleh pengambil keputusan
- c. Kebijakan : yaitu pedoman yang menentukan parameter untuk membuat keputusan.

## JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- Contoh :  
Seorang manajer pembelian menerima permintaan dari bagian akuntansi berupa 100 lemari arsip (masalah rutin terstruktur). Dlm hal ini telah ada *prosedur* pengadaan untuk memenuhi permintaan tersebut. Selain itu, terdapat *aturan* bahwa jika nilai pembelian di atas Rp 100 juta diperlukan tender, kriteria-nya tidak menyangkut harga saja, tetapi diberikan *kebijakan* bagi pemasok lemari arsip tsb dengan dukungan pelayanan yang baik.

# JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

## (2). Pengambilan Keputusan Tidak Terprogram

(Tidak Terstruktur) adalah pengambilan keputusan yang tidak rutin dan sifatnya unik sehingga memerlukan pemecahan khusus.

Contoh :

Strategi pemasaran untuk produk baru, sebagaimana yg dialami oleh IBM pada awal tahun 1980-an untuk pertama kalinya memasarkan secara per-sonal komputer/PC yang murah, meskipun pe-rusahaan ini telah lama mempunyai pengalaman memasarkan komputer yang mahal.

# JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Berdasarkan Tingkat Kepentingannya :

Pada umumnya suatu organisasi memiliki hierarki manajemen. Secara klasik, hierarki ini terbagi 3 (tiga) tingkatan, yaitu :

- (1). **Manajemen Puncak** yang berkaitan dengan masalah perencanaan yang bersifat strategis (*strategic planning*). Pada manajemen puncak keputusan yg diambil adalah keputusan strategis.

## JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

(2). **Manajemen Menengah**, yaitu menangani permasalahan kontrol/pengawasan yang sifat pekerjaannya lebih banyak pada masalah administrasi. Pada manajemen menengah ini keputusan yang diambil adalah keputusan administrasi/taktis. Keputusan ini adalah keputusan yg berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya.

## JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- (3). **Manajemen operasional**, yaitu berkaitan dg kegiatan operasional (kegiatan operasi harian). Keputusan yang diambil pada manajemen operasional disebut keputusan operasional.

# JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Berdasarkan Tipe Persoalan :

- (1). **Keputusan internal jangka pendek**, yaitu keputusan yang berkaitan dengan kegiatan rutin/operasional seperti : pembelian bahan baku, penentuan jadwal produksi.
- (2). **Keputusan internal jangka panjang**, yaitu keputusan yang berkaitan dengan permasalahan organisasional seperti : perombakan struktur organisasi, perubahan departemen.

## JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- (3). **Keputusan Eksternal Jangka Pendek**, yaitu keputusan yang berkaitan dengan semua persoalan yg berdampak dgn lingkungan dalam rentang waktu yang relatif pendek, seperti : mencari subkontrak untuk suatu permintaan khusus.
- (4). **Keputusan Eksternal Jangka Panjang**, yaitu keputusan yg berkaitan dengan semua persoalan dgn lingkungan dalam rentang waktu yg relatif pan-jang, seperti : merger dengan perusahaan lain dan ini bersifat strategis.

# JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Berdasarkan lingkungannya :

- (1). **Pengambilan keputusan dalam kondisi pasti**, yaitu pengambilan keputusan dimana berlangsung hal-hal :
  - a. Alternatif yg harus dipilih hanya memiliki satu konsekuensi/jawaban/hasil.
  - b. Keputusan yg diambil didukung oleh informasi/data yg lengkap, shg dapat diramalkan secara akurat hasil dari setiap tindakan yg dilakukan.
  - c. Dalam kondisi ini, pengambil keputusan secara pasti mengetahui apa yg akan terjadi di masa yg akan datang.

# JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- (2). **Pengambilan Keputusan dalam kondisi resiko**, adalah pengambilan keputusan dimana berlangsung hal-hal :
- a. Alternatif yg dipilih mengandung lebih dr satu kemungkinan hasil.
  - b. Pengambilan keputusan memiliki lebih lebih dari satu alternatif tindakan.
  - c. Diasumsikan bahwa pengambilan keputusan mengetahui peluang yg akan terjadi terhadap berbagai tindakan dan hasil.
  - d. Resiko terjadi karena hasil pengumpulan keputusan tidak dapat diketahui dengan pasti, walaupun diketahui nilai probabilitasnya.

# JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

## **(3). Pengambilan Keputusan dalam kondisi tidak pasti,**

yaitu pengambilan keputusan dimana :

- a. Tidak diketahui sama sekali hal jumlah kondisi yg mungkin timbul serta kemungkinan-kemungkinan munculnya kondisi-kondisi tsb.
- b. Pengambilan keputusan tdk dapat menentukan probabilitas terjadinya berbagai kondisi atau hasil yg keluar.
- c. Pengambil keputusan tidak mempunyai pengetahuan atau informasi lengkap mengenai peluang terjadinya bermacam-macam keadaan tsb.
- d. Hal yg akan diputuskan biasanya relatif belum pernah terjadi.

# JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- (4). Pengambilan Keputusan dalam kondisi konflik** adalah pengambilan keputusan dimana :
- a. Kepentingan dua atau lebih pengambil keputusan saling bertentangan dalam situasi persaingan.
  - b. Pengambil keputusan saling bersaing dengan pengambil keputusan lainnya yg rasional, tanggap dan bertujuan utk memenangkan persaingan tsb.
  - c. Pengambil keputusan bertindak sbg pemain dalam suatu permainan.
  - d. Teknik pemecahannya adalah menggunakan teori permainan.

# TAHAP-TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- Tahap 1 : Pemahaman dan perumusan masalah**
- Tahap 2 : Pengumpulan dan analisis data yang relevan**
- Tahap 3 : Pengembangan alternatif-alternatif**
- Tahap 4 : Evaluasi alternatif-alternatif**
- Tahap 5 : Pemilihan alternatif terbaik**
- Tahap 6 : Implementasi keputusan**
- Tahap 7 : Evaluasi hasil-hasil alternatif**

# TERIMA KASIH