



**MILLIONS**

**MANAGEMENT SOLUTIONS**

**MANAGEMENT**

**SUMMARY**

**CHAPTER 7**

**DECISION MAKING**

## MANAJER SEBAGAI PEMBUAT KEPUTUSAN

### PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN

Manajer bertugas membuat keputusan. Dan mereka ingin keputusan tersebut menjadi keputusan yang terbaik, karena keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer berpengaruh langsung kepada perusahaan yang dia pimpin. Setiap manajer di semua tingkatan pasti akan membuat keputusan, namun fokus kita pada bab ini tertuju pada bagaimana manajer membuat keputusan. Berikut delapan langkah proses pengambilan keputusan yang sering dilakukan oleh para manajer

#### 1. Mengidentifikasi masalah

Masalah adalah halangan yang membuat pencapaian tujuan menjadi sangat sulit, ini adalah langkah awal seorang manajer dalam mengambil sebuah keputusan namun pada kenyataannya mengidentifikasi masalah secara efektif sangatlah penting namun tidak mudah karena masalah adalah sesuatu yang sangat subjektif, apa yang dianggap manajer sebagai suatu masalah mungkin tidak dianggap masalah oleh manajer lain.

#### 2. Mengidentifikasi kriteria keputusan

Maksudnya adalah mendefinisikan apa yang penting atau relevan dalam memecahkan suatu masalah. Mencatat dan mendata faktor – faktor apa saja yang menjadi penting dalam keputusan yang nantinya akan kita ambil.

#### 3. Mengalokasikan bobot pada kriteria

Jika faktor ada kriteria yang relevan sama arti pentingnya, pembuat keputusan harus memberi bobot pada masing – masing kriteria agar dapat mengurutkan prioritas yang tepat dalam membuat keputusan. Caranya dengan memberi bobot 1-110 pada masing – masing kriteria yang dianggap penting.

#### 4. Mengembangkan alternatif

Adalah langkah dimana manajer menyusun daftar alternatif yang ada untuk memecahkan masalah. Dalam tahap ini manajer harus bersifat kreatif.

#### 5. Menganalisis alternatif

Setelah alternatif diidentifikasi, sang manajer harus mengevaluasi setiap kemungkinan yang ada. Apakah nilai yang diberikan sesuai dengan data yang dia peroleh.

## 6. Memilih sebuah alternatif

Setelah memberikan nilai dan mengalikannya dengan bobot yang sesuai, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh seorang manajer adalah mengambil keputusan berdasarkan skor tertinggi yang didapat.

## 7. Mengimplementasikan alternatif

Setelah keputusan dibuat maka langkah selanjutnya adalah menerapkan keputusan ke dalam tindakan dengan memberlakukan kepada mereka yang terpengaruh dan membuat komitmen terhadapnya.

## 8. Mengevaluasi efektivitas keputusan

Langkah terakhir dalam proses pembuatan keputusan melibatkan evaluasi hasil keputusan untuk melihat apakah masalahnya telah terpecahkan. Jika masalahnya masih ada, manajer harus menilai apa yang salah dan kemudian memperbaikinya.

**Diagram 1:** Contoh Proses Membuat Keputusan Dalam Membeli Laptop

**Identifikasi masalah :**

“Tenaga penjualan saya membutuhkan komputer baru.”

**Kriteria keputusan :**

Memori dan penyimpanan
Kualitas penampilan
Daya tahan baterai
Garansi
Beratnya

**Alokasi bobot kriteria:**

Memori dan penyimpanan	10
Daya taha baterai	8
Beratnya	8
Garansi	4
Kualitas tampilan	3

## Pengembangan alternatif :

Toshiba
Sony
Dell inspiration
Lenovo
Apple

<b>Analisis alternatif</b>	: Analisis data dan pembobotan
<b>Pemilihan alternatif</b>	: Skor terbaik "Toshiba"
<b>Impeltasi alternatif</b>	: "Membeli Toshiba"
<b>Evaluasi efektivitas keputusan</b>	: Berhasil

## MANAJER MENGAMBIL KEPUTUSAN

Para manajer sebagai pembuat keputusan haruslah mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Berikut beberapa sifat penting yang harus dimiliki dan ditetapkan oleh seorang manajer dalam sebuah perusahaan

### Perencanaan

- Apakah tujuan jangka panjang organisasi
- Strategi terbaik apa untuk mencapiya
- Tujuan jangka pendek
- Seberapa sulit tujuan individual

### Pengorganisasian

- Berapa banyak karyawan yang harus melapor secara langsung ke saya
- Seberapa besar sentralisasi yang harus ada pada organisasi
- Bagaimana pekerjaan harus didesain
- Kapankah organisasi harus mengimplementasikan struktur yang berbeda

### Kepemimpinan

- Bagaimana memotivasi karyawan
- Gaya kepemimpinan mana yang sesuai
- Faktor perubahan yang mempengaruhi produktivitas pekerja
- Waktu yang tepat untk menstimulasi konflik

## Pengendalian

- Aktivitas apa didalam organisasi yang perlu dikendalikan
- Bagaimana aktivitas tersebut dikendalikan
- Kapanakah deviasi kerja yang menonjol
- Sistem informasi manajemen apa yang harus dimiliki

Ingat walaupun sebuah keputusan terlihat sangat mudah atau telah dihadapi manajer berulang kali sebelumnya, itu tetap menjadi sebuah keputusan. Mari pertimbangkan tiga perspektif tentang bagaimana manajer membuat keputusan.

## Membuat keputusan : RASIONALITAS

Adalah pengambilan keputusan dimana pilihan bersifat logis dan konsisten serta memaksimalkan nilai, jadi manajer telah memiliki semua sarana yang baik untuk mengambil keputusan yang rasional. Pembuat keputusan yang rasional akan sangat objektif dan logis. Masalah yang dihadapi akan menjadi jernih dan tidak menunda, serta manajer akan mempunyai tujuan yang jelas dan spesifik serta mengetahui semua alternatif dan konsekuensinya. Pembuatan keputusan secara rasional juga dapat memaksimalkan kemungkinan tercapainya tujuan tersebut. Asumsi rasionalitas ini tidak terlalu realistis tetapi konsep berikutnya dapat membantu bagaimana sebagian besar keputusan dibuat dalam organisasi.

## Pembuatan keputusan : RASIONALITAS TERIKAT

Keputusan yang baik harus melakukan beberapa hal dan memperlihatkan perilaku pembuatan keputusan yang baik saat mengidentifikasi masalah, mempertimbangkan alternatif, mengumpulkan informasi, dan bertindak tegas namun bijaksana. Namun pendekatan yang lebih realistis untuk menjelaskan bagaimana manajer membuat keputusan adalah konsep "rasionalitas terikat", yang menyatakan bahwa manajer membuat keputusan yang rasional namun terbatas oleh kemampuannya memproses informasi. Karena tidak memungkinkan menganalisis semua informasi tentang semua alternatif, manajer lebih tepat dikatakan "memuaskan" dan bukan memaksimalkan. Artinya mereka menerima solusi yang cukup baik.

Ingat bahwa pembuatan keputusan oleh manajer juga mungkin dipengaruhi oleh budaya organisasi, politik internal, pertimbangan daya, dan fenomena yang disebut "esklasi komitmen" yaitu peningkatan komitmen terhadap keputusan sebelumnya walaupun ada bukti yang menyatakan bahwa keputusannya mungkin salah.

## Pembuatan keputusan : PERANAN INTUISI

Pembuatan keputusan intuitif adalah pembuatan keputusan yang didasarkan pada pengalaman, perasaan, dan akumulasi pertimbangan. Survei membuktikan manajer lebih sering menggunakan intuisi ketimbang analisis formal untuk menjalankan bisnisnya. Cara ini dapat melengkapi pengambilan keputusan secara rasional maupun rasional terikat. Karena dengan ini manajer dapat bertindak secara cepat dengan informasi yang teratas karena pengalaman terdahulu.

**Diagram 2:** INTUISI seorang manajer di pengaruhi oleh :

Faktor	penjelasan
Pengalaman	Manajer membuat keputusan berdasarkan pengalaman di masa lalu
Nilai dan etika	Manajer membuat keputusan berdasarkan etika dan budaya
Mental bawah sadar	Manajer menggunakan pikiran bawah sadarnya untuk membatntu mengambil keputusan
Kognitif	Manajer mengambil keputusan berdasarkan keterampilan, pengetahuan dan pelatihan
Pembangkitan pengaruh	Manajer membuat keputusan berdasarkan perasaan atau emosi

## JENIS KEPUTUSAN & KONDISI PEMBUATAN KEPUTUSAN

Jenis Keputusan:

Masalah ada 2 :

- **Masalah yang terstruktur :**  
Masalah yang bersifat langsung, dikenal, dan mudah didefinisikan
- **Masalah tak berstruktur :**  
Masalah yang baru atau tidak biasa dan informasinya bersifat tidak lengkap

Keputusan ada 2 :

- **Terprogram :**  
Keputusan berulang yang sering terjadi dan dapat diatasi dengan menggunakan pendekatan rutin.
- **Tak terprogram :**  
Keputusan yang unik dan tidak berulang secara rutin

Jenis keputusan terprogram:

- **Prosedur :**  
Serangkaian langkah beraturan yang digunakan manager untuk merespon masalah terstruktur. Hambatan dalam menerapkannya adalah yaitu menentukan masalah.
- **Peraturan :**  
Pernyataan eksplisit yang memberitahu manager apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan.
- **Kebijakan :**  
Pedoman yang dianut dalam membuat keputusan.

Karakteristik	Keputusan terprogram	Keputusan tak terprogram
Jenis masalah	Terstruktur	Tak terstruktur
Tingkatan manajerial	Tingkat bawah	Tingkat atas
Frekuensi	Berulang, rutin	Baru, tidak biasa
Informasi	Tersedia langsung	Tidak lengkap
Tujuan	Jelas, spesifik	Tidak jelas
Kerangka waktu solusi	Pendek	Relatif panjang
Ketergantungan solusi	Prosedur, peraturan, kebijakan	Pertimbangan dan kreativitas

Kondisi Pembuatan Keputusan

Macam-macam keputusan :

- **Kepastian :**  
Situasi atau kondisi dimana manager dapat mengambil keputusan yang akurat karena hasil dari setiap alternatif sudah diketahui. Kondisi ini adalah situasi yang ideal.
- **Risiko :**  
Situasi dimana pembuat keputusan dapat mengestimasi kemungkinan hasil yang pasti. Kondisi ini adalah yang paling lazim terjadi.
- **Ketidakpastian :**  
Kondisi dimana segala sesuatu dalam keadaan rancu dan tidak ada kemungkinan yang pasti. Dalam kondisi ini, ada 3 kemungkinan bagi manager dalam mengambil keputusan: maximax, maximin, dan minimax

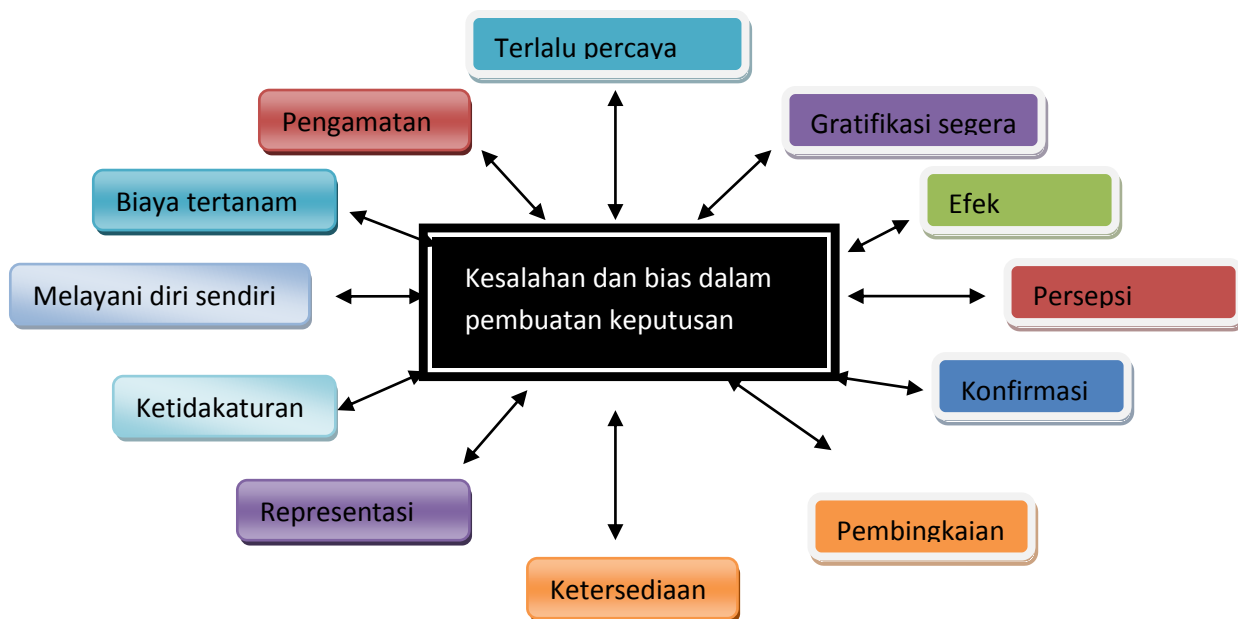
Maximax : kemungkinan yang memaksimalkan payoff maksimum

Maximin : kemungkinan yang memaksimalkan payoff minimum

Minimax : kemungkinan yang meminimumkan regret maksimum

## GAYA PEMBUATAN KEPUTUSAN

- Gaya berpikir seseorang menunjukkan dua hal :
  - **Sumber informasi** yang cenderung digunakan seseorang ( melalui eksternal atau fakta dan internal seperti perasaan serta instuisi)
  - Bagaimana seseorang **memproses informasi** tersebut (linear- rasional, logis , analitis ; atau nonlinear –intiutif , kreatif , memberikan pencerahan).
- Keempat dimensi (internal, eksternal, linear dan nonlinear) tersebut dibagi dalam dua gaya
  - Gaya berpikir **linear** → dicirikan oleh prefensi orang untuk menggunakan data eksternal dan memproses informasi ini secara rasional serta berpikir logis
  - Gaya berpikir **nonlinear** → dicirikan dengan preferensi terhadap sumber informasi internal dan memproses informasi tersebut dengan pencerahan, perasaan, dan pendapat internal.
- Dua belas bias dan kesalahan yang umum di buat manajer



1. **Terlalu percaya diri** : pembuat keputusan merasa dirinya mengetahui lebih banyak dari yang mereka lakukan
2. **Gratifikasi segera** : cenderung menginginkan imbalan segera dan menghindari imbalan
3. **Efek** : menggambarkan situasi dimana pembuat keputusan menggambarkan titik awal, setelah ditetapkan gagal menyesuaikan secara memadai informasi berikutnya.



4. **Persepsi selektif** : pembuat keputusan mengorganisasikan dan menginterpretasikan kejadian secara selektif berdasarkan persepsinya yang bias.
  5. **Konfirmasi** : mencari informasi untuk menegaskan lagi pilihannya yang lalu dan mengurangi informasi yang bertolak belakang dengan penilaian di masa lalu.
  6. **Pembingkaihan** : pembuat keputusan memilih dan menyoroiti aspek-aspek dari situasi tertentu tetapi membuang yang lain.
  7. **Ketersediaan** : pembuat keputusan cenderung mengingat kejadian terakhir dan yang terpatri jelas di benak mereka
  8. **Representasi** : pembuat keputusan menilai kemungkinan terjadinya sebuah kejadian berdasarkan seberapa mirip hal itu dengan kejadian yang lain atau serangkaian kejadian .
  9. **Ketidakaturan** : timbul ketika pembuat keputusan mencoba mencari arti dari kejadian yang bersifat acak.
  10. **Biaya tertanam** : pembuat keputusan lupa bahwa pilihan saat ini tidak dapat mengubah masa lalu.
  11. **Melayani diri sendiri** : pembuat keputusan yang cepat memperoleh kredit poin atas keberhasilannya dan menyalahkan kegagalan pada faktor dari luar.
  12. **Pengamatan** : kecendrungan pembuat keputusan untuk melakukan kesalahan karena percaya bahwa setelah hasilnya diketahui, mereka dapat secara akurat memprediksi hasil dari suatu kejadian.
- Model pembuatan keputusan manajerial membantu menjelaskan bagaimana proses pembuatan keputusan digunakan untuk memilih alternatif terbaik melalui maksimalisasi atau kepuasan dan kemudian mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan.
  - Pembuatan keputusan dipengaruhi 4 faktor : pendekatan pembuatan keputusan , jenis masalah , kondisi pembuatan keputusan, dan gaya pembuatan keputusannya .

## PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG EFEKTIF PADA SAAT INI

Saat ini, bisnis dunia sangat bergantung pada pengambilan keputusan yang seringkali beresiko besar dan dapat menyebabkan kerugian yang sangat besar jika keputusan yang diambil ternyata salah. Untuk dapat mengambil keputusan yang tepat dalam bisnis Internasional, maka hal – hal berikut ini harus dapat dimiliki oleh seorang manajer :

### 1. Mengerti akan perbedaaan budaya.

Setiap daerah memiliki budaya yang berbeda-beda, agar tidak terjadi kesalahpahaman dan pengambilan keputusan dapat berjalan dengan efektif maka manajer perlu memperhatikan hal tersebut. Karena suatu keputusan tidak dapat diterapkan di seluruh tempat yang sama, keputusan harus mengikuti budaya yang terdapat di setiap tempat tersebut.

## 2. Tahu kapan saatnya harus menghentikan suatu keputusan.

Apabila sudah mengetahui keputusan yang di ambil itu salah, tidak ada salahnya untuk menghentikan keputusan itu agar tidak menambah kerugian yang dialami oleh perusahaan.

## 3. Menggunakan proses pengambilan keputusan yang efektif.

Keputusan harus mempunyai 6 (enam) karakteristik :

- a) Fokus terhadap hal-hal penting
- b) Masuk akal serta konsisten
- c) Memiliki pemikiran subjektif dan objektif serta mencampurkan pemikiran analitik dengan intuisi
- d) Hanya membutuhkan informasi seperlunya untuk menyelesaikan masalah sekarang
- e) Memacu pengumpulan informasi dan opini yang relevan
- f) Langsung ke permasalahan, dapat diandalkan, mudah diaplikasikan, dan fleksibel

## 4. Menciptakan organisasi yang bisa melihat hal – hal yang tak terduga serta mampu beradaptasi dengan lingkungan yang sewaktu – waktu bisa berubah.

Menurut Karl Weick (Psikolog Organisasi), organisasi yang dapat diandalkan memiliki 5 (lima) kebiasaan :

- a) Tidak terlena oleh kesuksesan
- b) Mengacu pada para ahli yang menjadi pelaksana keputusan
- c) Membiarkan kejadian yang tak terduga memberi solusi
- d) Menerima kompleksitas
- e) Mempersiapkan diri namun juga mengenali batas kemampuan