

# Pengembangan Kepemimpinan Pertemuan 9 SM III 2019-2020



# **PENGERTIAN DAN HAKEKAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Mahasiswa dapat memahami pengertian dan hakekat pengambilan keputusan

**Pertemuan 9 Semester 3/Ganjil  
Tahun 2019-2020**

## **Fungsi Utama Pemimpin menentukan:**

1. Visi
2. Misi
3. Strategi
4. Tujuan system sosial
5. Membuat Keputusan utk merealisasikan 4 hal di atas

Semakin tinggi posisi pemimpin, semakin banyak tugasnya dalam membuat keputusan

## ARTI KEPUTUSAN

Arti Keputusan menurut KBBI :

Keputusan berarti **hasil pemutusan** yang telah ditetapkan atau dipertimbangkan; **sikap terakhir** atau langkah yang harus dijalankan; **kesimpulan** tentang pendapat; dan hasil pemeriksaan (tentang ujian).

## ARTI KEPUTUSAN

Menurut William R Dill :

Keputusan adalah **suatu pilihan** diantara beberapa alternatif/ kemungkinan (“...  
*Decision is a choice among alternatives*).

## ARTI KEPUTUSAN

Menurut Ralph C. Davis (1951) :

“...decision is *a definite determination of a question*. It has to do with *answers to questions* as what should be done, and others that were discussed in connection with planning. They concern a proposed action of a significant **deviation from the plan** underlying a current action. The right decision is basically **the right to plan**.

## ARTI KEPUTUSAN

Inti dari rumusan Ralph C. Davis (1951) :

1. Keputusan itu adalah *jawaban dari pertanyaan*
2. Keputusan itu menjawab *apa yang harus dilaksanakan* dan apa yang dibicarakan dalam kaitannya dengan perencanaan.
3. Keputusan itu merupakan *tindakan atas penyimpangan pelaksanaan*
4. Keputusan yang baik menjadi *dasar rencana* yang baik pula.

## ARTI KEPUTUSAN

Kesimpulan :

Keputusan adalah merupakan *proses pemikiran* yang menetapkan *satu pilihan dari antar alternatif pilihan* guna *memecahkan suatu masalah*.



## PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut William R. Dill :

“.. a process in which *choices* are made to change (or leave unchanged) existing condition, to select a course of action most appropriate to achieving a desired objective, and *to minimize risks, uncertainty, and resource expenditures* in pursuing the objective.”

(William R Dill 1972 : 93-94)

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut William R. Dill (terjemah):

Pengambilan Keputusan adalah *proses memilih* mengubah atau tidak mengubah suatu kondisi yang ada dengan serangkaian tindakan yang paling tepat, agar mencapai tujuan dengan mempertimbangkan *resiko sekecil-kecilnya*, *mengurangi ketidak pastian* suatu kondisi, dan dengan *mengurangi pula penggunaan sumber-sumber* yang ada.

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut Siagian (1996) :

- Pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis 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.

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan adalah :

- Sesuatu *pendekatan yang sistematis* terhadap hakikat suatu masalah,
- Pengumpulan *fakta-fakta dan data*,
- Penentuan yang matang dari *alternatif yang dihadapi*,
- Mengambil tindakan yang *menurut perhitungan* merupakan tindakan yang paling tepat.

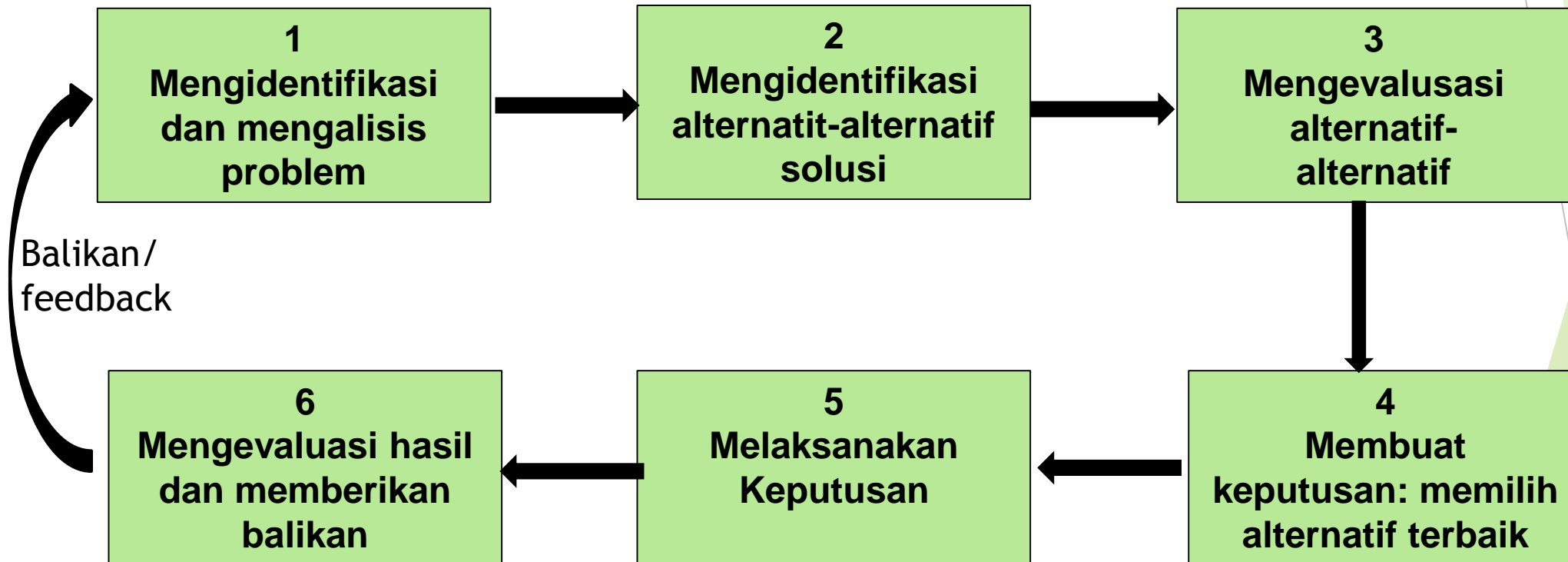
# PENGAMBILAN KEPUTUSAN

**Gerge R Terry (1960) :**

**“ ... Decision making can be defined as *the selection of one behavior alternative from two or more possible alternatives..*”**

**(Pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai *pemilihan salah satu alternatif perilaku dari dua atau lebih alternatif yang mungkin*)**

# MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN



## **PENGERTIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

**Jenis-jenis problem/ masalah:**

- 1) Problem terstruktur → pernah terjadi sebelumnya**
- 2) Problem tidak terstruktur → belum pernah terjadi**
- 3) Problem kritis → memerlukan keputusan segera**
- 4) Problem non-kritis → keputusan biasa tanpa tekanan waktu**
- 5) Problem berpeluang → kalau keputusan baik akan ber-efek positif/ keuntungan**
- 6) Problem beresiko → kalau keputusan tidak baik, menimbulkan efek negatif/ kerugian**

Pengertian ini mengandung lima hal esensi yaitu:

1. Dalam proses pengambilan keputusan *tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan*
2. Pengambilan keputusan *tidak dapat dilakukan secara “sembrono”* karena cara pendekatan kepada pengambilan keputusan harus didasarkan atas kemampuan organisasi, tenaga kerja yang tersedia, dan situasi lingkungan
3. Bahwa sebelum sesuatu masalah data dipecahkan dengan baik, *hakekat daripada masalah ini harus diketahui dengan jelas;*



## PENGERTIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

4. Pemecahan masalah *tidak dapat dilakukan melalui “ilham/ mimpi”* atau dengan mengarang yang berdasarkan data-data yang telah didapatkan
5. Keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah *dianalisis dengan matang*

# TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Asta Qauliyah (2005) :

Membagi tiga teori pengambilan keputusan yang dianggap paling sering dibicarakan dalam berbagai kepustakaan:

1. Teori rasional komprehensif
2. Teori inkremental, dan
3. Teori pengamatan terpadu.

# TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

## 1. Teori Rasional Komprehensif

Unsur-unsur utama dari teori ini dapat dikemukakan sbb:

- 1) *Masalah tertentu dibedakan dari masalah-masalah lain* atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain.
- 2) Tujuan-tujuan, nilai-nilai, atau sasaran yang dipedomani pembuat keputusan *amat jelas dan dapat ditetapkan rangkingnya sesuai dengan urutan kepentingannya*
- 3) Berbagai alternatif untuk memecahkan masalah tersebut *diteliti secara saksama*.

## TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- 4) Akibat-akibat (biaya dan manfaat) yang ditimbulkan oleh setiap alternatif yang *dipilih untuk diteliti*.
- 5) Setiap alternatif dan masing-masing akibat yang menyertainya, *dapat diperbandingkan dengan alternatif-alternatif lainnya*.
- 6) Pembuat keputusan akan *memilih alternatif dan akibat-akibatnya yang dapat memaksimalkan tercapainya tujuan, nilai atau sasaran yang telah digariskan*.

## TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Teori rasional komprehensif *banyak mendapatkan kritik*, dan kritik yang paling tajam berasal dari seorang ahli Ekonomi dan Matematika Charles Lindblom (1965, 1964, 1959). Lindblom secara tegas menyatakan bahwa para pembuat keputusan itu sebenarnya *tidaklah berhadapan dengan masalah-masalah yang konkrit dan terumuskan dengan jelas*.

# TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

## 2. Teori Inkremental

- Mencerminkan suatu teori pengambilan keputusan yang *menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan* (seperti dalam teori rasional komprehensif)
- Merupakan teori yang lebih banyak *menggambarkan cara yang ditempuh oleh pejabat pemerintah* dalam mengambil keputusan sehari-hari.

# TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pokok-pokok teori inkremental ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Masalah *dipandang sebagai sesuatu hal yang saling terkait, tidak sebagai sesuatu hal yang saling terpisah*
2. Pembuat keputusan dianggap *hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah* dan alternatif ini hanya dipandang berbeda secara inkremental
3. Bagi tiap alternatif hanya *sejumlah kecil akibat-akibat yang mendasar saja yang akan dievaluasi*
4. Masalah *akan didefinisikan secara teratur*

## TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

5. Bahwa *tidak ada keputusan atau cara pemecahan yang tepat bagi tiap masalah*. Berbagai analisis pada akhirnya akan sepakat pada keputusan tertentu meskipun keputusan itu adalah bukan yang paling tepat sebagai sarana untuk mencapai tujuan
6. Pada hakikatnya *bersifat perbaikan-perbaikan kecil* dan hal ini lebih diarahkan untuk memperbaiki ketidak sempurnaan
7. Keputusan dan kebijaksanaan pada hakikatnya *merupakan produk dari saling memberi dan menerima dan saling percaya di antara berbagai pihak yang terlibat* dalam proses keputusan tersebut



## 3. Teori Pengamatan *Terpadu (Mixed Scanning Theory)* :

- Penganjur teori ini adalah ahli sosiologi organisasi Amitai Etzioni.
- Etzioni setuju terhadap kritik-kritik para teoritis inkremental yang diarahkan pada teori rasional komprehensif, akan tetapi ia juga menunjukkan adanya *beberapa kelemahan yang terdapat pada teori inkremental*.
- Misalnya, keputusan-keputusan yang dibuat oleh pembuat keputusan penganut model inkremental akan *lebih mewakili atau mencerminkan kepentingan dari kelompok yang kuat dan mapan*, sementara itu kepentingan dari kelompok yang lemah dan yang secara politis tidak mampu mengorganisasikan kepentingannya praktis akan terabaikan.

# TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

## Kesimpulan :

- Pengambilan keputusan berarti tindakan pemimpin untuk *penetapan atau pemutusan suatu proses pemikiran* guna *menjawab pertanyaan atau suatu problem*, khususnya suatu problem yang muncul dalam kondisi bermasalah tertentu yang dihadapi pemimpin.
- Dapat pula diartikan jika keputusan: dipandang sebagai sebagai hasil akhir (*out put*), *maka keputusan itu adalah hasil akhir suatu proses masalah*
- Mengambil keputusan berarti *menjatuhkan atau menetapkan pilihan dari berbagai alternatif tertentu.*

# Teknik Pengambilan Keputusan

Beberapa teknik yang digunakan didalam pengambilan keputusan:

## 1. Analisis keputusan (*decision analysis*)

Mengidentifikasi *apa yang harus dikerjakan*, mengembangkan *kriteria khusus untuk mencapai tujuan*, *mengevaluasi alternatif yang tersedia* yang berhubungan dengan kriteria dan *mengidentifikasi risiko yang melekat* pada keputusan tersebut.

## Teknik Pengambilan Keputusan (Lanj.)

### 2. Keputusan dalam ketidakpastian (*uncertainty*)

Pengambilan keputusan dalam ketidakpastian menunjukkan suasana keputusan dimana *probabilitas hasil-hasil potensial tidak diketahui/tak diperkirakan*.

Dalam suasana ketidakpastian pengambil keputusan sadar akan hasil-hasil alternatif dalam bermacam-macam peristiwa, namun pengambil keputusan *tidak dapat menetapkan probabilitas peristiwa*.

## Gaya Pengambilan Keputusan

Secara umum, setiap orang berbeda sepanjang dua dimensi:

1. Sebagai orang logis dan rasional. ***Mereka mengolah informasi secara berurutan.***
2. Sebaliknya, sebagai orang intuitif dan kreatif. ***Mereka memandang suatu hal sebagai suatu yang utuh.***

# Gaya Pengambilan Keputusan

Dari dua dimensi ini akan terbentuk **empat gaya** pengambilan keputusan.

## 1. **Gaya perintah**

Gaya perintah membuat keputusan dengan **cepat**, dan mereka fokus pada jangka pendek.

## 2. **Gaya analitis**

Memiliki toleransi yang jauh lebih besar terhadap ketidakpastian daripada para pengambil keputusan perintah. Pengambilan keputusan yang **hati-hati** dengan kemampuan untuk mengadaptasi atau mengatasi situasi-situasi baru

# Gaya Pengambilan Keputusan

## 3. Gaya konseptual

Fokusnya adalah **jangka panjang**, dan mereka sangat baik dalam menemukan solusi kreatif terhadap suatu masalah.

## 4. Gaya perilaku

Mereka memperhatikan pencapaian **dari rekan kerja dan bawahan**. Mereka **mudah menerima saran** dari orang lain dan sangat menyandarkan pada pertemuan untuk komunikasi

(Stephen P. Robbins, 2002:93-100).

# Nilai Pengambilan Keputusan

Berkaitan dengan kriteria pengambilan keputusan, Anderson menjelaskan bahwa nilai-nilai yang kemungkinan menjadi pedoman perilaku para pembuat keputusan itu dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu:

- 1. Nilai-nilai pribadi,**
- 2. Nilai-nilai politik,**
- 3. Nilai-nilai organisasi, dan**
- 4. Nilai-nilai kebijaksanaan.**



# Nilai Pengambilan Keputusan

## 1. Nilai-nilai pribadi

Hasrat untuk melindungi atau memenuhi **kesejahteraan** atau **kebutuhan fisik** atau **kebutuhan finansial**. Reputasi diri atau posisi historis kemungkinan juga digunakan oleh para pembuat keputusan sebagai kriteria dalam pengambilan keputusan.

## 2. Nilai-nilai politik

Pembuat keputusan mungkin melakukan penilaian atas alternatif kebijaksanaan yang dipilihnya dari sudut **pentingnya alternatif itu** bagi **partai politiknya** atau bagi **kelompok-kelompok klien** dari badan atau organisasi yang dipimpinnya.

# Nilai Pengambilan Keputusan

## 3. Nilai-nilai organisasi

Para pembuat keputusan, khususnya birokrat (sipil atau militer), mungkin dalam mengambil keputusan dipengaruhi oleh nilai-nilai organisasi di mana ia terlibat di dalamnya. Organisasi, semisal badan-badan administrasi, menggunakan berbagai bentuk **ganjaran dan sanksi** dalam usahanya untuk memaksa para anggotanya menerima, dan bertindak sejalan dengan nilai-nilai yang telah digariskan oleh organisasi.

## 4. Nilai-nilai kebijaksanaan

Tidak boleh menarik kesimpulan bahwa para pengambil keputusan politik ini semata-mata hanyalah dipengaruhi oleh pertimbangan-penimbangan demi keuntungan politik, organisasi atau pribadi.

# Nilai Pengambilan Keputusan

Dalam mengambil suatu keputusan :

1. Ada orang ***yang senang*** dengan resiko dan
2. Ada orang ***yang tidak senang*** dengan resiko.
3. Ada juga orang yang dikatakan ***netral*** terhadap resiko.

# Nilai Pengambilan Keputusan

Orang yang senang dengan resiko akan berbeda dalam mengevaluasi serangkaian alternatif maupun memilih suatu alternatif dengan mereka yang tidak senang dengan resiko

- Dalam keputusan investasi misalnya, *orang yang senang dengan resiko akan memilih investasi yang memberikan hasil yang besar sekalipun resikonya juga besar.*
- Sebaliknya, *orang yang tidak senang dengan resiko akan memilih alternatif investasi yang resikonya paling kecil sekalipun hasilnya juga rendah.*
- Neil Niven (2002) menerangkan secara aplikatif bahwa jika suatu *keputusan mempunyai resiko yang tinggi, orang akan lebih mungkin mengikuti aturan yang rasional dan matematis*

# Jenis Pengambilan Keputusan

Jenis keputusan diklasifikasikan dalam dua kategori, yaitu:

1. Keputusan yang ***direncanakan/ diprogram***
2. Keputusan yang ***tidak direncanakan/ tidak terprogram.***

## 1. Keputusan Yang Direncanakan/ Diprogram

- Keputusan yang diprogram merupakan keputusan yang bersifat rutin dan dilakukan secara berulang-ulang sehingga dapat dikembangkan suatu prosedur tertentu.
- Keputusan yang diprogram terjadi jika permasalahan terstruktur dengan baik dan orang-orang tahu bagaimana mencapainya.
- Permasalahan ini umumnya agak sederhana dan solusinya relatif mudah.
- Di perguruan tinggi keputusan yang diprogram misalnya keputusan tentang pembimbingan PKM, penyelenggaraan Ujian Akhir Semester, pelaksanaan wisuda, dan lain sebagainya

# Jenis Pengambilan Keputusan

## 2. Keputusan Yang Tidak Direncanakan/ Tidak Terprogram

Merupakan keputusan baru, tidak terstruktur dan tidak dapat diperkirakan sebelumnya.

- Tidak dapat dikembangkan prosedur tertentu untuk menangani suatu masalah, apakah karena permasalahannya belum pernah terjadi atau karena permasalahannya sangat kompleks dan penting.
- Tidak terstruktur dengan baik, apakah karena kondisi saat itu tidak jelas, metode untuk mencapai hasil yang diinginkan tidak diketahui, atau adanya ketidaksamaan tentang hasil yang diinginkan

Ada enam langkah dalam model pengambilan keputusan yang rasional yang dikutip dari Stephen P. Robbins (2002:90).

## 1. Mendefinisikan masalah

- Banyak keputusan buruk berawal dari kecerobohan seorang pengambil keputusan dalam menilai masalah atau kesalahan mendefinisikan masalah.
- Suatu masalah muncul ketika terdapat ketidaksesuaian antara kenyataan dengan kondisi yang diinginkan.

## 2. Mengidentifikasi kriteria keputusan

Hal ini dibutuhkan dalam pemecahan masalah. Dalam langkah ini, pengambil keputusan sedang menentukan apa yang relevan dalam pengambilan keputusan



# Langkah Pengambilan Keputusan

## 3. Menimbang kriteria

Memberi **prioritas yang tepat** dalam keputusan karena kriteria yang diidentifikasi tidak selalu memiliki bobot yang sama.

## 4. Menghasilkan alternatif

Begitu alternatif telah dihasilkan, pengambilan keputusan harus secara kritis **menganalisis dan mengevaluasi** masing-masing alternatif tersebut.

## 5. Menilai semua alternatif pada masing-masing kriteria

Kekuatan dan kelemahan masing-masing alternatif menjadi bahan pertimbangan setelah alternatif-alternatif tersebut dibandingkan dengan kriteria dan ditimbang seperti yang ditetapkan dalam langkah kedua dan ketiga.

## 6. Menghitung keputusan optimal

Hal ini dilakukan dengan mengevaluasi masing-masing alternatif terhadap kriteria yang telah dipertimbangkan dan memilih alternatif dengan skor tertinggi.

# Langkah Pengambilan Keputusan

**Menurut Richard I. Levin terdapat 6 tahap pengambilan keputusan:**

- 1. Tahap observasi,**
- 2. Tahap analisis**
- 3. Pengenalan masalah,**
- 4. Pengembangan model,**
- 5. Memilih data masukan yang sesuai,**
- 6. Perumusan dan pengetesan, pemecahan.**

## TUGAS MINGGUAN (INDIVIDU)

Buat secara Individu :

### “Mind Mapping” (Materi Kuliah Minggu ini)

#### Persyaratan

1. Maksimal 1 (satu) halaman
2. Informatif (dapat diberi gambar, warna, symbol, dll ilustrasi)
3. Tidak Pakai Cover (cukup menulis nama, NIM, dan Nomor Urut Absensi di lembar Mind Map)
4. Ditulis tangan atau diprint (menggunakan software Mind Map)
5. Tidak boleh *copy paste* (harus unik Individual)
6. Dikumpulkan saat kuliah pertemuan berikutnya
7. Terlambat mengumpulkan perhari didenda 0,5

