

# Pengembangan Kepemimpinan

## Pertemuan 10 SM III

### 2019-2020



# **PROSES DAN MEKANISME PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Mahasiswa dapat memahami proses dan mekanisme pengambilan keputusan

**Pertemuan 10 Semester 3/Ganjil  
Tahun 2019-2020**

- **Pengambilan Keputusan** adalah *pemilihan beberapa tindakan alternatif* yang ada untuk mencapai satu atau beberapa tujuan yang telah diterapkan (Turban, 2005).
- Pada dasarnya pengambilan keputusan merupakan suatu bentuk *pemilihan dari berbagai alternatif tindakan yang mungkin dipilih*, yang prosesnya melalui mekanisme tertentu dengan harapan akan menghasilkan suatu keputusan yang terbaik (Simon, 1980).

- ✓ Herbert Simon (1978) mengemukakan bahwa keputusan itu adalah suatu *manifestasi kewenangan* pimpinan yang sangat diharapkan oleh bawahan, sebab *tanpa pembuatan keputusan, seluruh kegiatan bawahan menjadi tidak pasti.*
- ✓ Ketidak pastian ini menyebabkan lemahnya pimpinan yang dapat *mengakibatkan labilnya organisasi.*
- ✓ Kelabilan ini merupakan *titik awal kehancuran organisasi.*

- ✓ Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, selalu 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 lancar

- ✓ 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.

# **PROSES DAN MEKANISME PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

## TUJUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. Pencapaian ***tujuan organisasi*** secara lancar, efektif dan efisien.
2. Pemecahan ***masalah atas beberapa kendala*** yang dihadapi oleh perusahaan/ organisasi.

# **LANGKAH-LANGKAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

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**.

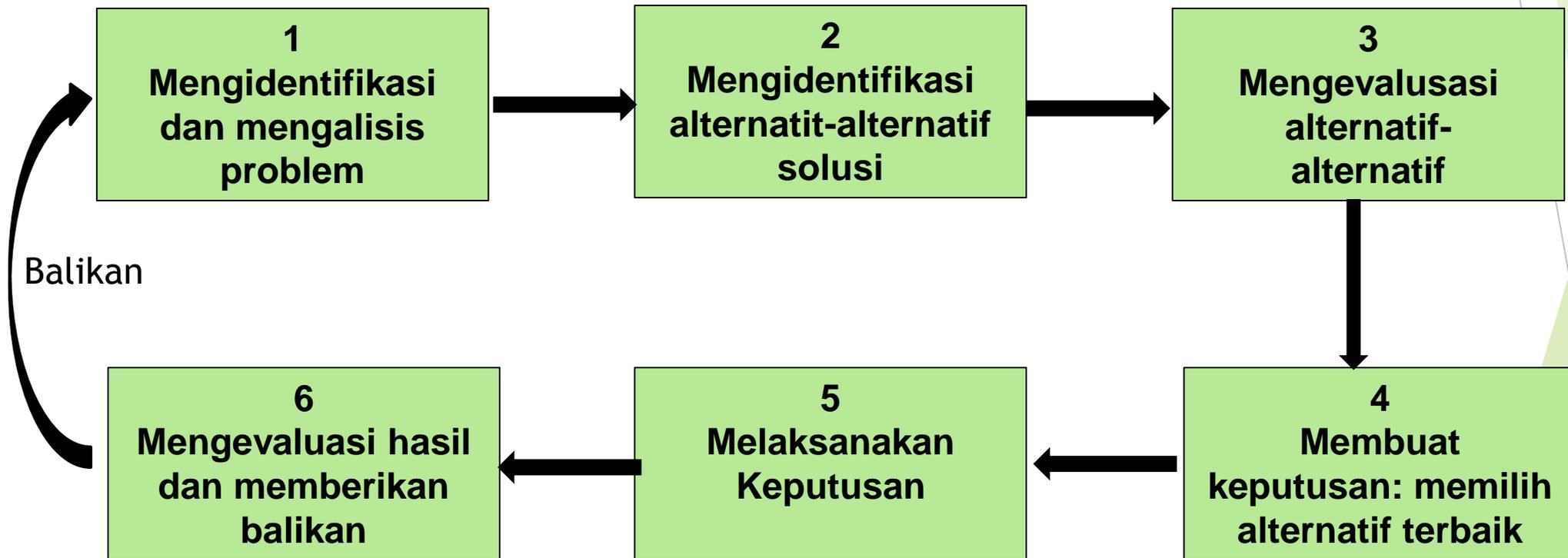
# **PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN**

# Proses Pembuatan Keputusan

(Wirawan: 2014: 652)

- a. Mengidentifikasi dan menganalisis problem
- b. Mengidentifikasi alternatif-alternatif solusi
- c. Mengevaluasi alternatif- alternatif
- d. Membuat keputusan
- e. Melaksanakan Keputusan
- f. Mengevaluasi hasil dan memberikan balikan

# MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN



## A. Mengidentifikasi Dan Mengalisis Problem

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

## Fase Mengidentifikasi dan Analisis Problem (Lanjt')

### Langkah-langkah:

- 1. Mengidentifikasi dan mengenal problem** → Mengumpulkan data perubahan kinerja atau perubahan lingkungan eksternal dan internal
- 2. Mendefinisikan problem secara operasional** → dimensi dan indikator, agar dapat diukur (kuantitas dan kualitas)
- 3. Mendiagnosis situasi** → Faktor-factor, unsur-unsur peyebab terjadinya problem

## **B. Mengidentifikasi Alternatif-alternatif Solusi**

- Mengidentifikasi berbagai alternatif solusi
- Pada siklus ini, hanya mengumpulkan alternatif tanpa menilai
- Alternatif solusi → bentuknya bisa pengalaman masa lalu, bisa kreatifitas, dan inovasi baru

## C. Mengevaluasi Alternatif- alternatif

Aktifitasnya:

- 1) Menentukan kriteria seleksi alternatif** → untuk mendapat alternatif yang terbaik ssi kriteria: tujuan organisasi, sumber yang diperlukan (*man, money, material, machine, method* dan *time*), fisibilitas, efektifitas dan efisiensi
- 2) Mengevaluasi alternatif dengan seleksi kritis** → Setiap alternatif dievaluasi keuntungan dan kerugiannya

## D. Membuat Keputusan

- Sifat resiko → resiko besar memberi nilai keuntungan besar, dan resiko kecil memberi nilai keuntungan kecil
- Pemimpin mengambil resiko dg menghitung *risk reward trade off* → krn keuntungan mengikuti resiko setiap alternatif
- Pemimpin memilih alternatif terbaik → nilai keuntungan tinggi dan resiko rendah
- Keberanian pemimpin mengambil resiko (*risk propensity*) sangat menentukan
- Dalam memutuskan sebaiknya pemimpin mengikutsertakan pengikut

## e. Melaksanakan Keputusan

- Pengikut melaksanakan dengan *komitmen tinggi* (krn ikut memutuskan)
- Pemimpin *meminimalkan efek samping negatif* dari keputusan (misal keluhan karyawan, dll)
- *Menjabarkan* dalam rencana kegiatan, melaksanakan rencana, dan mengontrol pelaksanaannya

## F. Mengevaluasi Hasil dan Memberikan Balikan

- Menilai pelaksanaan *apakah telah sesuai harapan*
- Membuat *koreksi* jika diperlukan
- Kemungkinan pada *saat awal problem tidak terdefinisikan* dengan tepat
- Mungkin *alternatif yang dipilih tidak tepat*
- Kalau perlu dibuatkan *keputusan baru* (ulang)

## Faktor-faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Memutuskan:

1. **Berfikir kritis** → realistis, jernih, logis, dan analitis
2. **Waktu membuat keputusan** → tidak terlambat dan terlalu cepat
3. **Kondisi ketika mengambil keputusan** → dibedakan kondisi ketidak pastian dan kondisi kepastian
4. **Keterbatasan/ hambatan** → sumber-sumber, undang-undang, peraturan, kebijakan dan prosedur
5. **Ketergantungan pihak lain** → dewan komisaris, pemegang saham, dll
6. **Keahlian dan pengalaman** → kalau kurang, perlu pula bantuan: konsultan, penasihat, dan orang sekitar (*inner circle*)

# **TAHAPAN PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

## **Tahapan Proses Pengambilan Keputusan :**

Pengambilan keputusan meliputi empat tahap yang saling berhubungan dan berurutan (Simon, 1980).

Empat proses tersebut adalah :

- 1) Intelligence***
- 2) Design***
- 3) Choice***
- 4) Implementation***

# Tahap Proses Pengambilan Keputusan

## 1) *Intelligence*

Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari *lingkup problematika* serta proses *pengenalan masalah*. Data masukan diperoleh, diproses, dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah.

## 2) *Design*

Tahap ini adalah proses menemukan, mengembangkan, dan menganalisis *alternatif tindakan* yang bisa dilakukan. Tahap ini meliputi proses untuk mengerti masalah, menurunkan solusi, dan menguji kelayakan solusi.

### 3) *Choice*

Pada tahap ini dilakukan proses *pemilihan diantara berbagai alternatif tindakan* yang mungkin akan dijalankan. Tahap ini meliputi pencarian, evaluasi, dan rekomendasi solusi yang sesuai untuk model yang telah dibuat. Solusi dari model merupakan nilai spesifik untuk variabel hasil pada alternatif yang dipilih.

### 4) *Implementation*

Tahap implementasi adalah *tahap pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil*. Pada tahap ini diperlukan untuk menyusun serangkaian tindakan yang terencana, sehingga hasil keputusan dapat dipantau dan disesuaikan apabila diperlukan perbaikan.

## KEPUTUSAN DALAM TAHAPAN MANAJEMEN

Pembuatan keputusan diperlukan *pada semua tahap* kegiatan organisasi dan manajemen perusahaan (*Tahap perencanaan, tahap implementasi, dan tahap pengawasan*).

1. 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 analisa** berbagai dampak yang mungkin timbul.

2. Tahap **implementasi** atau operasional dalam suatu organisasi, para pimpinan/ manajer harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka **mengendalikan usaha** sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku.
3. Tahap **pengawasan** yang mencakup **pemantauan**, **pemeriksaan**, dan **penilaian** terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

# **MEKANISME PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

## **MEKANISME 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.

Mekanisme Proses pengambilan keputusan meliputi :

### **1. Identifikasi masalah**

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

## 2. Pengumpulan dan penganalisis data

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

## 3. 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.
- ✓ Untuk perkiraan dibutuhkan adanya informasi yang cukup dan metode perkiraan yang baik.

#### 4. Perkiraan dalam arti Proyeksi

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

#### 5. Perkiraan dalam arti prediksi

Perkiraan yang dilakukan dengan menggunakan *analisis sebab akibat*.

#### 6. Perkiraan yang didasarkan pada kekuatan intuisi (perasaan)

Intuisi disini *sifatnya subjektif*, artinya tergantung dari kemampuan seseorang untuk mengolah perasaan.

## 7. 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 biasanya dibutuhkan waktu yang lama, karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya.

## 8. 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*

## 9. Pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan

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

## PROSES DAN MEKANISME PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### KESIMPULAN:

- ✓ Pengambilan keputusan adalah *suatu tindakan yang sengaja*, tidak secara kebetulan dan tidak boleh sembarangan dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi.
- ✓ Pengambilan keputusan ini *ditanggung dan diputuskan oleh pimpinan* organisasi yang bersangkutan
- ✓ Untuk menghasilkan keputusan yang baik itu sangat dibutuhkan *informasi yang lengkap* mengenai permasalahan, inti masalah, penyelesaian masalah, dan konsekuensi dari keputusan yang diambil.

## KESIMPULAN (Lanjt’):

- ✓ Penyelesaian masalah dibutuhkan *perumusan masalah dengan baik*.
- ✓ 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.

## 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

