



PENGAMBILAN KEPUTUSAN





Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Keluarannya bisa berupa suatu tindakan (aksi) atau suatu opini terhadap pilihan.



Penyelesaian Masalah & Pengambilan Keputusan

Masalah vs Gejala


“ if we fail to identify the problem, we will fail to solve the problem “


- Penentuan faktor Penyebab
- Pendekatan dalam Penyelesaian Masalah
- Pengambilan Keputusan atas alternatif penyelesaian Masalah




Lingkungan dan Pengambilan Keputusan

- Keputusan pada saat Keadaan yang pasti (*certainty*)
- Keputusan pada saat Keadaan yang tidak pasti (*uncertainty*)
- Keputusan pada saat Keadaan mengandung resiko (*risky condition*)

- 
- Keadaan yg pasti (*certainty*) adalah keadaan dimana seseorang/ organisasi berhadapan dg informasi yg lengkap mengenai suatu keadaan lingkungan yg dihadapinya, shg estimasi mengenai masa dpn dpt dipastikan.
 - Keadaan keputusan disaat keadaan yg tidak pasti (*uncertainty*) adalah keadaan dimana seseorang atau sebuah organisasi berhadapan dengan informasi yg tidak lengkap / seseorang atau sebuah organisasi tersebut tidak memiliki informasi mengenai masalah yang dihadapi. Maka akan berposisi sebagai seorang pengambil resiko (*risk taker*) atau cenderung menghindar resiko (*risk avaser*)


- 
- Pengambilan resiko pada keadaan yg mengandung resiko (*risk condition*) adalah keadaan dimana seseorg/ organisasi berhadapan dg informasi yg dimiliki, namun relatif tdk lengkap jika dibandingkan dg keadaan yg tidak pasti. Sama spt keputusan pada saat tdk pasti, pengambil keputusan jg akan terbagi menjadi 2 (dua), yaitu pengambil resiko (*risk taker*) atau menghindar resiko (*risk avaser*)

- 
- Pengambilan keputusan sebagai langkah pokok dalam perencanaan dapat dianggap :
 - ✓ Dasar pemikiran
 - ✓ Pengidentifikasian alternatif-alternatif
 - ✓ Penilaian alternatif-alternatif dilihat dari tujuan yang akan dicapai
 - ✓ Pemilihan alternatif



Pengambilan Keputusan

- Pengambilan keputusan dengan resiko; merupakan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan dinamika atau ketidakpastian. Dimana hasil yang diperoleh harus ditanggung sebagai konsekuensi.
- Resiko, berarti: kesempatan timbulnya kerugian; kemungkinan timbulnya kerugian; ketidakpastian; penyimpangan hasil aktual; perbedaan hasil dari harapan.
- Akibatnya: timbul kerugian; adanya *uncertainty*.

- 
- Resiko hanya dapat diminimalisir, sangat sulit untuk dihilangkan 100%.
 - Jenis Resiko: resiko dinamis (berhubungan dengan perubahan keadaan ekonomi), wujudnya dapat berupa resiko manajemen (pasar, keuangan, produksi); resiko politik (akibat pemerintah); resiko inovasi (*re-engineering, diversification*)

Pengambilan Keputusan

- Resiko statis; terdiri dari resiko fundamental (menyangkut rakyat banyak); resiko khusus (menyangkut orang perorangan; resiko murni (sifatnya alami); resiko spekulatif (sifatnya untung-untungan); resiko perorangan; dan resiko kebendaan

Pengambilan Keputusan

- Syarat dinyatakan sebagai kondisi beresiko:
- munculnya alternatif tindakan; munculnya kemungkinan kejadian yang tidak pasti dengan nilai probabilitas; memiliki nilai *pay off*; melihat peluang; setiap pengambilan keputusan selalu menggunakan konsep probabilitas.

Tindakan	Kejadian				
	Probabilitas	K_1	K_2	K_i	K_n
		P_1	p_2	P_j	P_n
T_1		A_{11}	A_{12}	A_{1j}	A_{1n}
T_2		A_{21}	A_{22}	A_{2j}	A_{2n}
T_3		A_{31}	A_{32}	A_{3j}	A_{3n}
T_4		A_{m1}	A_{m2}	A_{mj}	A_{mn}

Pengambilan Keputusan

penjelasan matriks "pay off" pendekatan tabel keputusan adalah sebagai berikut:

Distribusi probabilitas jumlahnya = 1

$$P_i = P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n = 1$$

P_i = probabilitas kejadian ke-I (K_i)

t_i = kejadian tak pasti j, P_j = probabilitas kejadian kj

a_{ij} = payoff yang diperoleh dari tindakan tidan kejadian kj

NILAI HARAPAN (*Expected Value*)

$$EV = \sum a_{ij} \cdot P_j$$

untuk yang sifatnya menguntungkan seperti laba, hasil penjualan, penerimaan, maka EV dapat dinyatakan sebagai EP (*expected payoff*)

Pengambilan Keputusan

- Sebaliknya, untuk hal-hal yang sifatnya merugikan seperti, pengeluaran, kekalahan, nilai EV dinyatakan sebagai *Expected Loss* (EL)
- Jika, dalam pengambilan keputusan selalu melihat nilai harapan yang maksimum dan dinyatakan pula sebagai besaran nilai uang maka rumus tersebut dinyatakan sebagai EMV (*expected monetary value*)
- $EMV = \sum a_{ij} \cdot P_j$

- **Contoh: Expected Value**
- **Jika saudara adalah seorang manajer madya dihadapkan pada masalah penyimpanan uang atau investasi (deposito maupun pembelian saham). Dimana keuntungan yang akan didaptnya sangat bergantung pada laju pertumbuhan ekonomi. Diketahui laju pertumbuhan ekonomi meningkat dengan kemungkinan 35% dan laju perekonomian cenderung menurun dengan kemungkinan 65%. Apabila keuntungan deposito adalah 250juta rupiah pada saat pertumbuhan terjadi dan sebaliknya jika terjadi penurunan hanya memberi keuntungan 175 juta rupiah.keuntungan dengan pembelian saham mencapai 350 juta rupiah untuk posisi pertumbuhan 35% dan sebaliknya hanya dapat meraih 125 juta rupiah pada saat penurunan perekonomian. Keputusan mana yang akan saudara tetapkan?**
- **Jelaskan argumentasi saudara!!**

Pengambilan Keputusan

- **Contoh: Expected Loss**

- **Jika saudara adalah seorang manajer madya dihadapkan pada masalah memilih jenis investasi yang paling kecil tingkat loss-nya dimana alternatif investasi tersebut terdiri dari deposito, emas, dan saham. Dengan masing-masing kemungkinan situasi pasar. Situasi kemungkinan pasar lesu 15%, pasar normal 30%, pasar cerah 55%. Nilai investasi untuk deposito (rupiah) pasar lesu 45.000; pasar normal 15.000; pasar cerah 20.000. Nilai investasi untuk emas (rupiah) pasar lesu 25.000; pasar normal 20.000; pasar cerah 10.000. Nilai investasi untuk saham (rupiah) pasar lesu 35.000; pasar normal 60.000; pasar cerah 50.000.**

- Pada pengambilan keputusan dengan kondisi tidak pasti terdapat hal-hal dimana,
- Sipengambil keputusan tidak dapat menentukan probabilitas
- tidak dapat membuat prediksi berapa besar probabilitas hasil
- tidak mempunyai pengetahuan atau informasi lengkap mengenai peluang terjadinya bermacam-macam keadaan
- belum pernah mengalami hal tersebut sebelumnya

Cara mereduksi ketidakpastian,

- riset atau penelitian
- penggunaan probabilitas subyektif

TEKNIK PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN :

BIASAKAN, JANGAN MEMECAHKAN MASALAH TANPA MENGANALISIS AKAR MASALAHNYA.

- DARI SEKIAN BANYAK MASALAH PENYEBAB, PILIH MASALAH KUNCI (YANG PALING MENDESAK, PALING GAWAT, DAN POTENSIAL BERKEMBANG MENJADI MASALAH BESAR).**
- PENYELESAIAN MASALAH KUNCI, DICARI BEBERAPA ALTERNATIF PENYELESAIAN, DAN DIPILIH ALTERNATIF YANG PALING MENGUNTUNGKAN.**
- LIBATKAN STAF DALAM PROSES ANALISIS MASALAHNYA, DAN DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN.**

Proses Pengambilan Keputusan








PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- Tahap pertama: investigasi situasi, tahap ini terdiri dari 3 proses yg dilakukan, yaitu identifikasi masalah, diagnosis penyebab dari masalah, dan identifikasi tujuan dari penyelesaian masalah melalui keputusan yg akan diambil.
- Tahap kedua: penentuan alternatif solusi, pada tahap ini pengambil keputusan mencoba membangun beberapa alternatif solusi utk diputuskan guna diambil sebagai langkah solusi. Slh satu metode yg dpt dipergunakan adalah metode *brainstorming*/ curah ide.

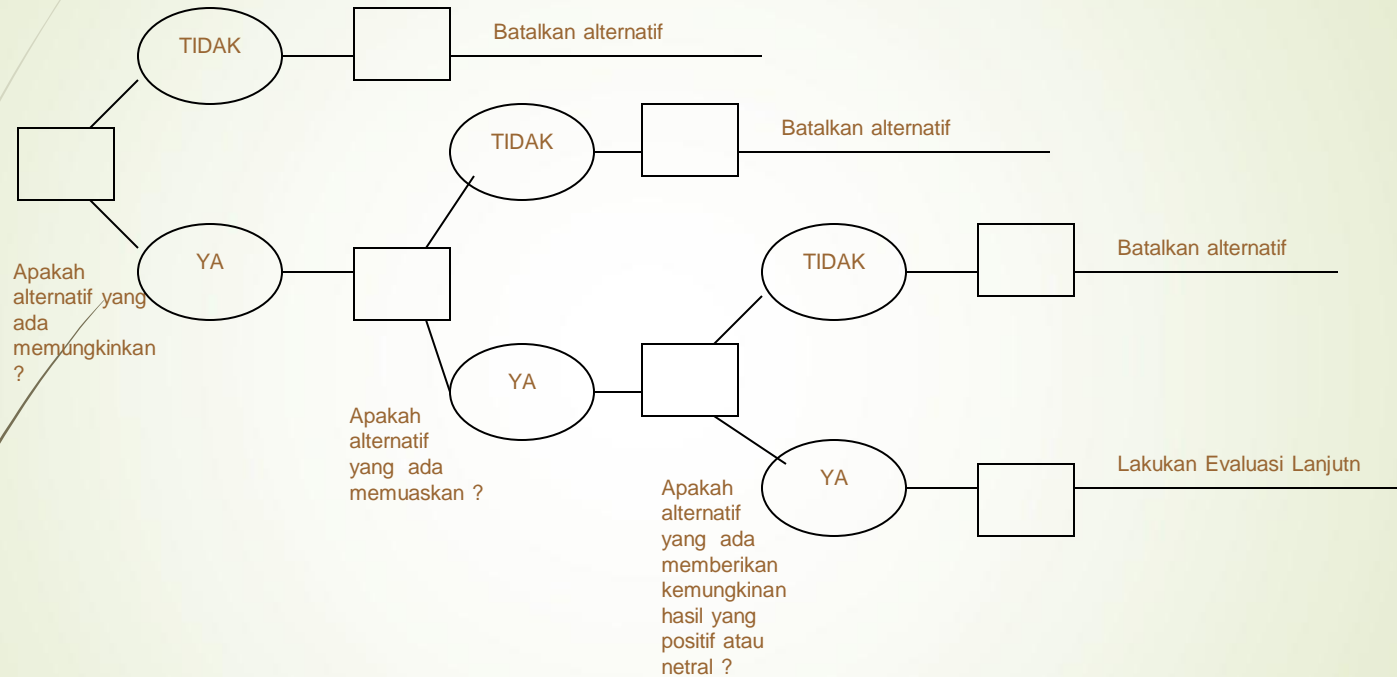


- 
- Tahap ke tiga: penilaian alternatif, pada tahap ini pengambil keputusan melakukan evaluasi dan penilaian terhadap berbagai alternatif yg muncul utk kemudian diambil satu/ lbh alternatif yg dianggap terbaik. Utk dpt menentukan alternatif solusi yg terbaik maka pendekatan bagan alur (*flow chart*) dpt dipergunakan utk mendptkan alternatif2 yg memungkinkan

- 
- Tahap keempat, implementasi dan pengawasan, jk keputusan sdh diambil mk langkah berikutnya a/ mengimplementasikan alternatif yg tlh diptskan utk dijlkn. Seblm dijlkn mk tentunya perlu direncanakan a/ spt apa dan bgmn alternatif tersbt dijlkn. Proses ini dilakukan pd proses perencanaan implementasi. Pd tahap ini ditentukan siapa, apa saja, dan bgmn alternatif tersbt akan dijlkn. Stlh direncanakan, mk implementasi dilakukan shg proses berikutnya a/ implementasi dr rencana alternatif yg akan dijlkn. Utk memastikan lgkh implementasi berjln dg baik mk perlu dilakukan pengawasan terhdp implementasi alternatif.

- 
- b. Kelebihan informasi, informasi sangat membantu dlm pengambilan keputusan, ttp informasi yg berlbh seringkali justru menyulitkan para pengambil keputusan utk menentukan alternatif penyelesaian mslh. Oleh krn itu pengambil keputusan dituntut utk dpt memilah dan memilih informasi2 yg benar2 relevan dg keputuasan yg akan diambil.
 - c. Keterbatasan ingatan, sdh menjd slh satu faktor alamiah dlm diri manusia termsk pengambil keputusan bahwa kiya tdk dpt benar2 mengingat keseluruhan dari apa2 yg pernah kita dptkan maupun kita lakukan. Akibatnya maka kadangkala keputusan yg diambil bisa jadfi tdk tepat

Tahapan Evaluasi Alternatif



KETERBATASAN DLM PENGAMBIL KEPUTUSAN

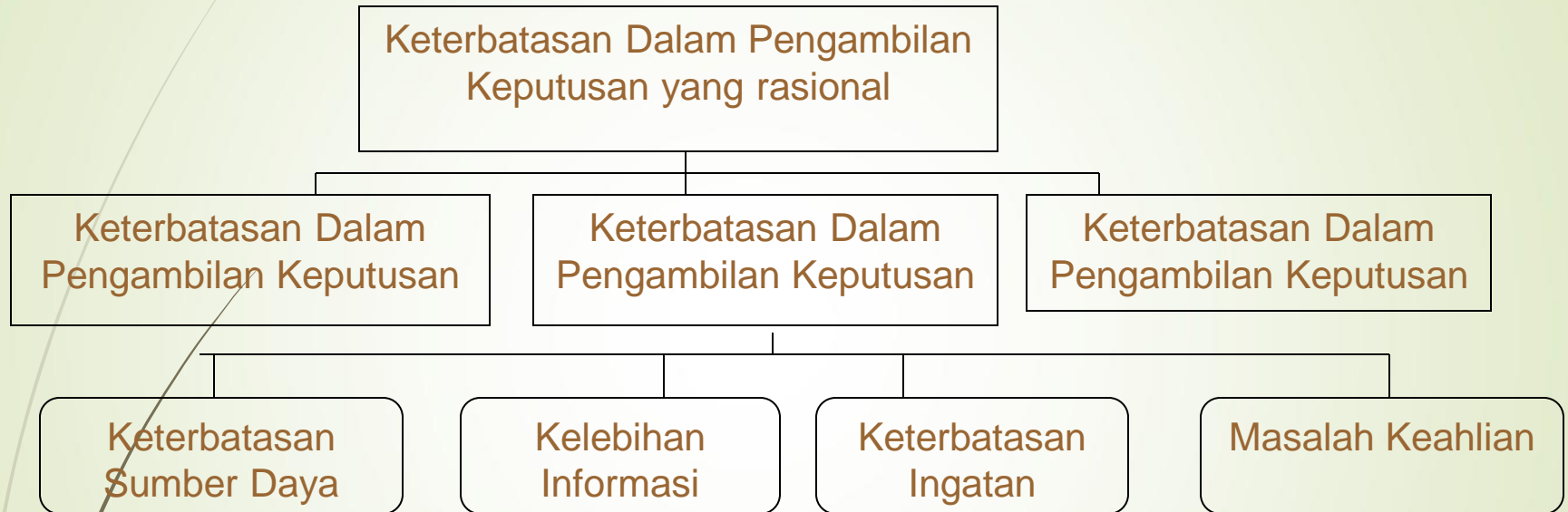
- Keslahan umum dlm pengambilan keputusan, slh satu keterbatasan dlm pengambilan keputusan yg rasional adalah diakibatkan o/ keslahan umum yg biasa terjd, yg biasa dikenal dg “bias”. Bias ini dpt disebabkan krn pengambilan kep terlalu melakukan generalisai atas situasi yg dihdpi
- Keterbatasan rasional
 - a. sumber daya yg terbatas, keterbatasan SD yg dimiliki o/ persh dpt menyebabkan keputusan yg diambil walaupun rasional tdk dpt dijlkn. Keterbatasan ini dpt berupa keterbatasan keuangan, fasilitas perusahaan dll.

- b. Kelebihan informasi, informasi sangat membantu dlm pengambilan keputusan, ttp informasi yg berlebih seringkali justru menyulitkan para pengambil keputusan utk menentukan alternatif penyelesaian mslh. Oki pengambil keputusan dituntut utk dpt memilah dan memilih informasi2 yg benar2 relevan dg keputusan yg akan diambil.
- c. Keterbatasan ingatan, sdh menjd slh satu faktor alamiah dlm diri manusia termesk pengambil keputusan bahwa kita tdk dpt benar2 mengingat keseluruhan dari apa2 yg pernah kita dptkan maupun kita lakukan. Akibatnya maka kadangkala keputusan yg diambil bisa jadi tdk tepat

FAKTOR LINGKUNGAN YG BERISIKO

- Resiko adalah salah satu faktor dlm setiap pengambilan keputusan dan kegiatan yg aka dijalankan. Sekalipun kita telah meminimalisir, tak jarang terjadi risiko yg terjadi di luar perkiraan kita, terlebih jika dikaitkan dengan faktor lingkungan yg bersifat makro dan di luar kendali perusahaan. Hal ini dpt mendorong keputusan yg diambil seringkali tdk sesuai dgn implementasi dan pencapaian tujuan yg diharapkan.

Keterbatasan dalam Pengambilan Keputusan



Memperbaiki Keputusan

Penggunaan aturan terhadap alternatif keputusan (*decision rule*) pada dasarnya dilakukan utk memastikan apakah alternatif keputusan yg diambil akan memenuhi kriteria2 yg dianggap harus dipenuhi utk setiap keputusan. Kriteria tersebut dapat dibagi 2 yaitu:


1. Kriteria prioritas, utk kriteria ini setiap alternatif keputusan akan disusun berdasarkan tingkat prioritasnya dari prioritas tertinggi hingga terendah, sehingga keputusan yang akan diambil paling tdk memenuhi syarat prioritas utk dilakukan
2. Kriteria minimum, utk kriteria ini setiap alternatif keputusan yg akan diambil haruslah memenuhi syarat minimum yg telah ditetapkan utk memastikan bahwa keputusan apapun yg diambil dapat memenuhi tujuan yg telah ditetapkan.


PENGUJIAN TERHADAP BERBAGAI ALTERNATIF KEPUTUSAN



- Pengujian terhadap berbagai alternatif keputusan
- Pengambilan keputusan secara berkelompok, untuk meminimalisir keterbatasan dan kelemahan dalam pengambilan keputusan, maka keputusan dapat diambil melalui jalan berkelompok
 - a. teknik curah ide (*brainstorming*), teknik ini dilakukan utk memperoleh ide sebanyak2nya dari berbagai pihak agar alternatif keputusan semakin banyak. Alternatif keputusan yg banyak paling tidak diharapkan dapat meminimalisir keterbatasan dalam pengambilan keputusan yg disebabkan karena keterbatasan informasi yg diperoleh/keahlian yg dimiliki.

b. Teknik kelompok nominal, teknik ini dilakukan dengan jalan bahwa setiap individu diminta utk menilai terlebih dahulu secara individual, lalu dikemukakan dalam kelompok utk didiskusikan dan keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak yg diambil melalui pilihan secara tertutup dan rahasia. Langkah sbb:

- Setiap anggota kelompok diminta utk memberikan alternatif keputusan.
- Setiap anggota kelompok kmdn diminta utk mencatat kelebihan dan kekurangan dari ide yg dibuatnya
- Setiap anggota kelompok kmdn membacakan alternatif dan penilaian yg dibuatnya dihadapan anggota kelompok yg lain
- Seluruh kelompok mendiskusikan setaip alternatif yg dibuat
- Dilakukan perhitungan suara utk memilih alternatif yang dianggap terbaik
- Suara yg terbanyak dianggap sbg alternatif keputusan yang diambil

- 
- **Teknik Delphi** mirip dengan teknik kelompok nominal, perbedaannya adalah bahwa anggota dari kelompok adalah orang-orang yang secara keahliannya telah ditentukan, kemudian juga keputusan tidak berdasarkan suara, akan tetapi diskusi atas setiap alternatif hingga diperoleh alternatif yang terbaik, adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:


- 
- a. Anggota kelompok ditentukan berdasarkan keahliannya masing-masing.
 - b. Ditentukan penanggung jawab yg akan memproses hasil dari setiap kajian dari para anggota kelompok
 - c. Setiap anggota kelompok diberikan pertanyaan² seputar masalah yg dihadapi melalui kuesioneryg bersifat terbuka (open ended) utk kemudian dijawab oleh setiap anggota kelompok
 - d. Jawaban dari setiap anggota kelompok kemudian dikumpulkan oleh penanggung jawab utk kemudian diringkas dan dibagikan kembali kepada setiap anggota kelompok utk dievaluasi kembali dan ditanggapi. Setiap anggota kelompok dapat menanggapi pandangan dari anggota kelompok lainnya.

- 
- 
- e. Hasil tanggapan kemudian dikumpulkan oleh penanggungjawab utk kemudian diringkas kembali dan kemudian dibagikan kembali kepada setiap anggota kelompok untuk ditanggapi kembali
 - f. Proses tersebut berlanjut hingga dicapai kesepakatan terakhir mengenai alternatif keputusan mana yg akan diambil



KETERBATASAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN SECARA BERKELOMPOK

- Sekalipun keputusan secara berkelompok dapat meminimalisir bias dalam pengambilan keputusan, akan tetapi juga mengandung keterbatasan terutama jika setiap anggota kelompok memiliki kepentingan dan tujuan yg berbeda-beda. Keputusan yang dihasilkan juga membutuhkan waktu yg relatif lama dikarenakan setiap alternatif keputusan memerlukan pandangan dari setiap anggota kelompok, namun demikian disinilah barangkali letak dinamika dari organisasi. Kelebihan dan keterbatasan dari setiap alternatif keputusan merupakan salah satu faktor yg selalu dihadapi dalam organisasi, dimanapun dan kapan pun.



Proses pengambilan keputusan mengalami keterbatasan sebagai berikut :

1. Keterbatasan sumberdaya
2. Keterbatasan ingatan
3. Kelebihan informasi
4. Keterbatasan keahlian

Beri penjelasan menurut Anda?!