

Buku Ajar

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN



Disusun Oleh :
Taufiq Hidayah, S.E.,M.M

Teori Pengambilan Keputusan

Taufiq Hidayah, S.E.,M.M



PT Inovasi Pratama Internasional

Teori Pengambilan Keputusan

Penulis : Taufiq Hidayah, S.E.,M.M
ISBN :
Editor : Bincar Nasution, S.Pd.,C.Mt
Penyunting : Anita Safitri Nasution, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak :
InoVal

Penerbit:
PT Inovasi Pratama Internasional
Anggota IKAPI Nomor 071/SUT/2022

Redaksi:
Jl. Cempaka No. 25 Padang Sidempuan 22725
Telp. +628 5360 415005
Email: cs@ipinternasional.com

Distributor Tunggal:
PT Inovasi Pratama Internasional
Jl. Cempaka No. 25 Padang Sidempuan 22725
Telp. +628 5360 415005
Email: info@ipinternasional.com

Cetakan Pertama, April 2023

Hak cipta dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kehadirat ALLAH SWT atas Rahmat dan hidayah sehingga dapat menyelesaikan penulisan Buku ajar dengan judul Teori Pengambilan Keputusan. Buku ini disusun untuk memfasilitasi khasanah keilmuan dibidang pengambilan keputusan. Di samping itu buku ini juga bisa menjadi ferensi di perpustakaan dan bisa digunakan dalam mengajar dengan menggunakan buku mengajar, jadi mahasiswa bisa menyerap teori.

Semoga buku ajar ini dapat memberikan manfaat bagi peningkatan teori pengetahuan, kepada semua pihak yang terkait dalam penulisan buku ini saya mengucapkan terimakasih banyak atas dukungan dan motivasinya dalam proses penyusunan buku ini. dapun isi dari buku ini berasal dari berbagai referensi penulis terdahulu, dimana penulis membuat modifikasi dan ada juga yang diambil secara langsung.

Oleh karena itu, penulis sangat menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan buku ajar ini, disini kami terbuka menerima saran demi perbaikan buku ini kedepannya. Terimakasih.

Medan, April 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii

BAB 1

SENI DAN ILMU DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN	1
SENI DAN ILMU PENGAMBILAN KEPUTUSAN	1
DEFINISI KEPUTUSAN	3
KORELASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN CAPAIAN TUJUAN	3
TAHAP DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN	4
TIPE KEPUTUSAN	6
PROSES DI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN	9
PERUBAHAN DI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN	11
LATIHAN SOAL.....	12

BAB 2

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KONDISI APAPUN	13
DEFINISI MENGENAI KONDISI.....	13
LATIHAN SOAL.....	17

BAB 3

MANAJEMEN RESIKO	18
DEFINISI RESIKO.....	18
MANAJEMEN KEPUTUSAN RESIKO.....	18
MANFAAT DARI MANAJEMEN RESIKO	19
TAHAP DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN RESIKO	20
TIPE-TIPE RESIKO	22
SYSTEMATIC RISK, UNSYSTEMATIC RISK DAN TOTAL RISK	23
MENGELOLA RESIKO	24
PROSES PERTANGGUNG JAWABAN PEMIMPIN ATAS PERUSAHAAN.....	25
LATIHAN SOAL.....	26

BAB 4

MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN	27
MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN	27
MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN MENURUT 2 ASPEK	27
MODEL YANG TIDAK TERSTRUKTUR.....	32
LATIHAN SOAL.....	33

BAB 5	
TEKNIK DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG EFEKTIF	34
PENGERTIAN DASAR.....	34
ANALISA DIAGRAM PARETO	35
ANALISA PERBANDINGAN SEPASANG.....	36
ANALISA JARINGAN.....	37
ANALISA IMPLIKASI PLUS MINUS.....	38
ANALISA KEKUATAN LAPANGAN	39
ANALISA BIAYA DAN MANFAAT	40
LATIHAN SOAL.....	40
BAB 6	
MANAJEMEN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN	41
DEFINISI DARI KEPEMIMPINAN.....	41
PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN.....	42
CIRI DARI PEMIMPIN	43
NILAI KEPEMIMPINAN.....	45
HUBUNGAN PEMIMPIN DAN KEKUATAN	46
MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN	47
TIPE PEMIMPIN DALAM MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	48
INTERAKSI KARYAWAN DAN PEMIMPIN DALAM MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	49
LATIHAN SOAL.....	50
BAB 7	
MOTIVASI DALAM MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	51
DEFINISI MOTIVASI	51
BENTUK MOTIVASI DAN PENGGERAKNYA.....	51
MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN.....	52
SOLUSI MENGATASI PERMASALAHAN MOTIVASI.....	53
PRODUKTIFITAS DAN MOTIVASI	54
LATIHAN SOAL.....	56
DAFTAR PUSTAKA	57

BAB 1

SENI DAN ILMU DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. SENI DAN ILMU PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Manusia merupakan makhluk sosial. Dan tentu saja di dalam kehidupan sosial serta interaksi dengan sekelompok orang, manusia dituntut untuk membuat dan mengambil keputusan atau *decision making man*. Manusia akan dituntut untuk menentukan dan mengambil keputusan dari pilihan-pilihan yang tersaji di depan mereka. Dan hal ini tentu saja akan terus terjadi sepanjang hidup umat manusia. Kehidupan manusia sendiri merupakan sebuah kehidupan yang akan diisi dengan berbagai macam pilihan.

Dengan pilihan yang beragam dalam mewarnai hidup manusia sebagai individu sosial, tentu saja proses pengambilan keputusan akan terus terjadi. Dan tentu saja manusia tidak akan pernah mengetahui mengenai apa yang akan terjadi dan juga konsekuensi yang bisa didapatkan ketika sebuah keputusan sudah diambil.

Inilah sebuah seni dan juga ilmu di dalam pengambilan keputusan. Pasalnya pada kegiatan tersebut, manusia akan dihadapkan kepada sejumlah peristiwa dan juga kejadian yang mempunyai kisah, cerita dan juga karakteristik yang mewarnai hidup. Dalam pengambilan keputusan tentu saja harus memiliki keterikatan kepada tujuan yang akan dicapai. Selain itu problem atau masalah yang sedang dihadapi serta faktor lingkungan yang berada di sekeliling individu menjadi salah satu hal yang memberikan pengaruh yang cukup besar.

Menurut penuturan Darmawan (2016) bahwa di setiap pengambilan keputusan ni akan muncul sebuah pandangan mengenai pengambilan keputusan sebagai sebuah seni dan juga mempunyai cita rasa dan juga nuansa yang berbeda. Setiap perbedaan tersebut tentu saja bisa muncul sejak pembuat keputusan tersebut mempunyai perbedaan yang beragam. Dan perbedaan itu terdiri dari:

1. Kecerdasan
2. Kerangka pikir
3. Preferensi setiap manusia
4. Persepsi

Selain beberapa faktor tersebut, pengambilan keputusan menjadi sebuah seni yang memberikan pengaruh terhadap perbedaan dan juga keberagaman faktor lingkungan internal organisasi yang terdiri dari:

1. Budaya dan struktur organisasi
2. Gaya kepemimpinan
3. Komunikasi struktur organisasi

Dan perbedaan ini tentu bisa memberikan pengaruh terhadap setiap keputusan yang akan diambil. Oleh sebab itu setiap pengambilan keputusan merupakan sebuah karya seni dan juga ilmu yang tidak bisa didapatkan secara sama di setiap manusia serta tidak bisa dipelajari. Hal ini disebabkan perbedaan yang unik di setiap individu manusia.

Pengambilan keputusan adalah sebuah ilmu yang disebabkan adanya aktifitas yang mempunyai berbagai macam cara, metode serta pendekatan tertentu yang memiliki sifat teratur, terarah dan juga sistematis. Pendekatan atau langkah di dalam pengambilan keputusan tersebut akan disebut sistematis karena terdapat prosedur-prosedur yang jelas dalam menjawab dan juga mengetahui masalah tersebut.

Kejelasan langkah ini tentu bisa menjadi sebuah cara dalam pengambilan keputusan yang memiliki sifat teratur dan juga terarah. Artinya sebuah aktifitas akan selalu diarahkan guna menghasilkan sebuah solusi serta tindakan yang cukup tegas dalam pencapaian tujuan. Ilmu dalam pengambilan keputusan memiliki dasar terhadap penerapan gaya pemikiran yang dianut oleh setiap individu dengan persepsi mengenai lingkungan dan masalah yang dihadapi individu-individu tersebut.

Paradigma mengenai pengambilan keputusan yang dianut sekarang ini merupakan sebuah ilmu di dalam penerapan sejumlah pendekatan penelitian ilmiah yang terbentuk dari beragam teknik dari pengambilan keputusan yang berlandaskan perhitungan dasar matematis dan juga statistik. Pengambilan keputusan sendiri bisa

menjadi ilmu yang bisa dipelajari dan juga diterapkan oleh siapapun. Baik teknik dan juga metode yang bisa diterapkan dengan mudah.

Seni dan juga ilmu mengenai pengambilan keputusan memiliki tujuan akhir guna memudahkan manusia di dalam penentuan keputusan terbaik. Dan keputusan ini akan diambil dengan memberikan pengaruh kepada pencapaian tujuan yang ingin didapatkan oleh mereka. Dari beberapa pandangan tersebut, tentu saja pengambilan keputusan bisa menjadi sebuah ilmu dan juga seni di dalam pemilihan alternatif atau solusi dan juga tindakan dalam hal penyelesaian masalah.

B. DEFINISI KEPUTUSAN

Keputusan memiliki makna dan juga definisi sebagai proses penjabaran dan juga penelusuran masalah yang berdasarkan latar belakang masalah tersebut. Identifikasi masalah hingga terbentuknya kesimpulan dan rekomendasi, menjadi salah satu definisi dari keputusan berdasarkan pemikiran dari Fahmi (2013).

Rekomendasi yang dimaksud ini akan digunakan sebagai landasan serta pedoman dan juga acuan di dalam proses pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, pengaruh yang cukup besar bisa saja terjadi seandainya rekomendasi yang didapatkan tersebut ternyata masih banyak kesalahan dan juga kekeliruan yang tersembunyi. Hal ini bisa disebabkan adanya beberapa faktor kurang teliti, ketidakhati-hatian dan juga terlalu tergesa-gesa di dalam proses pengkajian masalah yang didapatkan.

C. KORELASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN CAPAIAN TUJUAN

Setiap manusia mempunyai tujuan yang tentu harus diraih. Dan tujuan ini tentu saja harus bisa didapatkan baik dengan cara individu serta kelompok. Organisasi bisa menjadi salah satu cara dan wadah yang dipakai oleh manusia guna melakukan koordinasi kepada semua tindakan dengan tujuan untuk saling melakukan interaksi di dalam

pencapaian tujuan tersebut. Pencapaian tujuan ini adalah sebuah konsep yang memiliki kaitan akan masa depan.

Arti dari tujuan yang hendak dicapai oleh individu dan juga kelompok serta organisasi tersebut bisa menjadi sebuah hal yang menjadi tujuan untuk diraih. Guna meraih dan mendapatkan tujuan tersebut, tentu setiap individu dan manusia akan dihadapkan kepada kelangkaan akan sumber daya tersebut.

Kelangkaan adalah salah satu faktor yang bisa menghambat dan juga menghalangi manusia dan juga organisasi dalam pencapaian tujuan dari hidup mereka. Kelangkaan dan juga konsep tersebut menjadi hambatan di dalam pencapaian tujuan dari manusia. Konsep yang juga bisa menjadi halangan atau hambatan selain kelangkaan adalah adanya konsep uncertainty atau disebut juga dengan konsep ketidak pastian.

Masa depan yang berisi akan ketidak pastian tersebut, akan memunculkan 2 jenis peluang dan juga kondisi yang pasti akan selalu muncul. Kondisi ini akan mendapatkan atau menciptakan sebuah keuntungan. Asumsi tersebut terjadi jika manusia sebagai individu dan juga kelompok mampu memprediksi apa yang terjadi di masa depan. Dan prediksi tersebut sangat tepat, sehingga keputusan yang diambil akan memberikan keuntungan.

Kondisi berikutnya bisa memberikan kerugian atau resiko yang besar. Resiko ini bisa menjadi sebuah kesenjangan diantara hasil yang diinginkan dan juga kenyataan atau hasil yang ingin terealisasikan. Konsep utama di dalam sebuah kajian manajemen ini memiliki landasan atas tersedianya informasi mengenai apa yang terjadi di masa depan. Konsep ketidak pastian dan juga peluang terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan tersebut, tentu akan mendorong setiap individu guna mencari, mengolah dan juga mengumpulkan informasi agar berubah menjadi data yang bisa digunakan sebagai acuan dan panduan dalam penentuan keputusan.

D. TAHAP DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Demi kemudahan di dalam pengambilan keputusan, tentu harus diperlukan tahap yang bisa digunakan sebagai pendorong terciptanya

sebuah keputusan yang diinginkan. Dan tahap-tahap yang bisa mendukung dalam pengambilan keputusan:

1. Harus bisa mendefinisikan sebuah permasalahan yang jelas dan juga gamblang serta bisa dimengerti oleh setiap individu.
2. Membuat daftar dan lis mengenai permasalahan yang dimunculkan serta disusun dengan skala prioritas agar bisa tersusun sistematis yang lebih terarah dan juga terkendali dengan baik.
3. Melakukan proses identifikasi dari setiap permasalahan yang bertujuan guna memberikan gambaran lebih tajam dan juga terarah. Serta bisa lebih spesifik di dalam proses identifikasi tersebut.
4. Melakukan pemetaan terhadap setiap permasalahan yang bisa diklasifikasikan berdasarkan permasalahan tersebut. Kemudian akan dibarengi dengan penggunaan alat uji dan juga model yang digunakan dalam pemetaan tersebut
5. Memastikan alat uji dan model yang dipakai harus sesuai dengan kaidah dan juga prinsip yang berlaku secara umum.

Sementara menurut penuturan Simon dalam Fahmi (2013) bahwasanya pengambilan keputusan tersebut harus melalui 4 tahapan yang terdiri dari:

1. Intelligence
Intelligence atau intelejensia merupakan sebuah proses pengumpulan informasi yang memiliki tujuan di dalam proses identifikasi masalah. Intelligence menjadi tahap awal dalam proses identifikasi dan pemecahan masalah.
2. Design
Tahap kedua adalah desain yang merupakan tahap perancangan solusi kepada permasalahan yang ada. Pada tahap ini akan dikaji mengenai segala macam alternatif dari pemecahan masalah tersebut.
3. Choice
Choice atau pilihan merupakan tahap dalam melakukan kajian atas kelebihan dan juga kekurangan dari alternatif pemecahan masalah. Tahap ini juga memberikan peluang

bagi individu dan atau kelompok individu guna memilih alternatif solusi yang baik.

4. Implementasi

Tahap berikutnya adalah implementasi. Pada tahap ini sudah memasuki tahap pengambilan keputusan dan juga pelaksanaannya.

E. TIPE KEPUTUSAN

Teori pengambilan keputusan akan dikategorikan menjadi keputusan-keputusan yang sudah terprogram dan juga keputusan yang tidak terprogram. Setiap keputusan ini mempunyai beberapa perbedaan yang terdiri dari:

1. Keputusan terprogram

Keputusan ini adalah sebuah keputusan yang bisa dilakukan secara rutin tanpa adanya persoalan yang memiliki sifat yang krusial. Di setiap pengambilan keputusan yang dilakukan, berusaha dan berupaya agar pekerjaan bisa dikerjakan dengan baik dan juga stabil. Pada keputusan terprogram ini tentu bisa diselesaikan pada tingkat yang terendah dan juga di tingkat yang tinggi. Dan tanpa memerlukan masukan atau pendapat dari pihak-pihak atas. Jikapun membutuhkan masukan dari pihak atas seperti *middle management*, hanya membutuhkan pendapat dari sisi teknis dan juga bersifat pelurusan semata.

Di dalam keputusan terprogram ini sendiri akan terlaksana dengan maksimal dan optimal jika terdapat beberapa syarat yang terpenuhi, diantaranya adalah:

- a. Mempunyai sumber daya manusia yang bisa memenuhi persyaratan yang sesuai dengan standar
- b. Sebagai sumber informasi yang memiliki sifat kualitatif dan kuantitatif yang lengkap dengan informasi yang juga bisa dipercaya
- c. Pihak organisasi bisa menjamin ketersediaan dana sepanjang keputusan terprogram ini dilaksanakan

d. Aturan dan juga kondisi eksternal organisasi bisa mendukung terlaksananya keputusan terprogram ini sampai tuntas. Seperti pada peraturan dan juga ketentuan yang tidak saling menghalangi, bahkan saling memberikan dukungan.

2. Keputusan Tidak Terprogram

Keputusan tidak terprogram ini diambil dengan usaha dan upaya dalam memecahkan permasalahan baru. Dan permasalahan ini belum pernah dihadapi sebelumnya. Kemudian tidak memiliki sifat pengulangan, tidak terstruktur dan juga sukar mengenali bentuk dan juga hakikat serta dampaknya menurut pemikiran dari Siagian dalam Fahmi (2013). Definisi dari keputusan tidak terprogram ini merupakan keputusan yang tidak terstruktur secara relatif dan juga muncul lebih jarang dibandingkan dengan keputusan terprogram.

Pengambilan keputusan tidak terprogram ini memiliki sifat yang rumit dan juga memerlukan kompetensi khusus dalam penyelesaiannya. Seperti pihak manajemen tingkat atas, konsultan dengan skill yang sangat baik.

Perbandingan diantara keputusan terprogram dan juga keputusan tidak terprogram antara lain.

1. Karakteristik

Karakteristik dari keputusan terprogram adalah memiliki rutinitas dan juga pengulangan di dalam pemilihan solusi dan juga metode dalam penyelesaian serta pengambilan keputusan. Sementara untuk keputusan tidak terprogram memiliki karakteristik yang bar dan juga tidak berulang serta jarang terjadi.

2. Korelasi diantara variabel

Untuk korelasi diantara variabel dari keputusan terprogram ini terlihat jelas dari keputusan-keputusan yang diambil. Sementara keputusan tidak terprogram ini sulit mencari hubungan diantara korelasi antara variabel tersebut.

3. Kehadiran SOP

Pada keputusan yang terprogram, kehadiran SOP memiliki peranan sangat penting. Pasalnya SOP bisa menjadi landasan, acuan dan juga pedoman dalam pengambilan keputusan. Sedangkan untuk keputusan tidak terprogram, tidak ada SOP dan jarang menggunakan SOP di dalam pengambilan keputusan.

4. Teknik Pengambilan Keputusan

Untuk keputusan terprogram ini sudah menjadi sebuah kebiasaan, tradisi dan juga rutinitas yang bisa memudahkan dalam pengambilan keputusan. Sementara keputusan tidak terprogram sendiri terdiri dari kreatifitas, inovasi dan juga intuisi.

5. Asumsi Lingkungan

Keputusan terprogram memiliki asumsi lingkungan yaitu *perfectly rational man*. Sedangkan untuk keputusan tidak terprogram mempunyai asumsi lingkungan yaitu *bounded rationality man*.

6. Resiko.

Keputusan terprogram memiliki tingkat resiko yang kecil dan rendah bahkan mendekati ke arah tidak ada. Sementara untuk keputusan tidak terprogram memiliki tingkat resiko yang tinggi dan juga cukup besar

7. Sifat peristiwa

Keputusan tidak terprogram memiliki sifat peristiwa sulit diramalkan. Sementara keputusan terprogram mudah diramalkan atau diprediksi.

8. Pandangan yang dianut

Keputusan terprogram memiliki pandangan yang cenderung rasional. Berbeda dengan keputusan yang tidak terstruktur. Pandangan yang memiliki kecenderungan *bounded rationality* menjadi pandangan yang kerap terjadi.

9. Nilai keputusan

Nilai keputusan untuk setiap keputusan terprogram, akan mendekati aturan atau landasan yang sudah ditentukan. Lalu untuk keputusan tidak terprogram akan sangat sulit untuk dinilai dengan pasti.

F. PROSES DI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sebuah keputusan yang diambil tentu saja tidak serta merta berlangsung dengan cara yang simpel. Ada banyak proses bagaimana sebuah keputusan tersebut akhirnya diambil atau lahir. Dan proses ini tentu saja akan memakan waktu, pikiran dan tenaga hingga menjadi sebuah keputusan yang dibuat. Kala proses pengambilan keputusan tersebut menjadi momen dimana manusia akan memiliki peran sebagai pengendali penuh dalam memutuskan untuk bertindak. Sementara ketika kejadian yang tidak pasti tersebut terjadi, merupakan momen dimana bantuan dari luar diri manusia yang akan menentukan apa yang terjadi. Hal ini merupakan kendali di luar kemampuan manusia.

Salah satu hal yang cukup penting yaitu pertanggung jawaban dari keputusan yang diambil kepada pihak yang memiliki kepentingan. Menurut Robbins dan Coulter bahwa di dalam sebuah proses pengambilan keputusan tersebut terdiri dari beberapa tahap yaitu:

1. Identifikasi masalah
2. Identifikasi kriteria keputusan
3. Memberi bobot pada kriteria
4. Pengembangan alternatif keputusan
5. Analisa alternatif keputusan
6. Memiliki 1 alternatif keputusan
7. Melaksanakan alternatif keputusan
8. Evaluasi keputusan

Guna memahami lebih dalam mengenai proses pengambilan keputusan tersebut, maka proses ini disajikan dalam bentuk tabel mengenai 2 pandangan mengenai proses pengambilan keputusan tersebut yaitu Rasionalitas Sempurna dan Rasionalitas Terbatas yang terdiri dari:

1. Perumusan masalah

Di dalam perumusan masalah pada rasionalitas sempurna ini telah teridentifikasi sebuah masalah organisasi yang memiliki peran penting dan juga relevan. Sedangkan untuk rasionalitas terbatas perumusan masalah akan

mencerminkan kepentingan dan latar belakang yang sudah teridentifikasi

2. Identifikasi kriteria keputusan

Pada rasionalitas sempurna semua kriteria sudah teridentifikasi dengan baik. Berbeda dengan rasionalitas terbatas, telah teridentifikasi serangkaian kriteria yang terbatas

3. Alokasi bobot dalam kriteria

Pada rasionalitas sempurna, semua kriteria yang dievaluasi dan juga diberi angka tentu memiliki peran penting bagi tujuan sebuah organisasi. Sementara pada rasionalitas terbatas, telah dibangun sebuah model yang sederhana guna menilai dan juga meningkatkan kriteria dimana kepentingan dalam pengambil keputusan ini sangat mempengaruhi penilaian tersebut.

4. Pengembangan alternatif

Sudah dikembangkan dengan cara yang kreatif terhadap daftar lengkap alternatif- alternatif keputusan yang akan dipilih pada rasionalitas sempurna. Untuk rasionalitas terbatas, biasanya telah teridentifikasi serangkaian terbatas alternatif yang serupa

5. Analisa alternatif

Di rasionalitas sempurna, semua alternatif akan dinilai dengan berdasarkan bobot dari kriteria keputusan dan juga konsekuensi dari setiap alternatif. Berbeda dengan rasionalitas terbatas, sebuah keputusan yang lebih disukai menjadi prioritas utama dimana alternatif tersebut akan dinilai satu persat dengan kriteria keputusan tersebut.

6. Pemilihan alternatif

Memaksimalkan keputusan yang dipilih berdasarkan hasil ekonomis yang tertinggi dari sisi tujuan dalam sebuah organisasi. Dan keputusan ini yang dipilih.

7. Implementasi alternatif

Di dalam rasionalitas sempurna, keputusan akan memaksimalkan peluang guna mencapai tujuan. Dan hal ini sudah dirumuskan dengan baik. Semua anggota organisasi

akan menerima pemecahan tersebut. Sementara rasionalitas terbatas ini merupakan pertimbangan politik dan kekuasaan yang bisa memberikan pengaruh sambutan dan keterlibatan terhadap keputusan tersebut.

8. Evaluasi

Proses evaluasi pada rasionalitas sempurna ini menyatakan hasil dari keputusan akan dinilai dengan permasalahan asli. Sementara untuk rasionalitas terbatas hasil dari keputusan ini jarang yang memiliki obyektifitas dimana bisa menghilangkan kepentingan diri penilai dan juga eskalasi sumber terhadap komitmen terdahulu. Hal ini bisa menjadi kegagalan dan bukti nyata yang tidak memiliki jaminan.

G. PERUBAHAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Di dalam proses keberlangsungan sebuah keputusan tentu saja tidak semuanya akan berlangsung sesuai dengan rencana yang sudah tersusun rapi dan juga sesuai dengan harapan. Pada umumnya dampak dari perubahan keputusan ini bisa diklasifikasikan ke dalam 2 kelompok yang terdiri dari:

1. Incremental Changes

Adalah sebuah dampak dari perubahan keputusan yang bisa diprediksi atau diperkirakan serta ditaksir mengenai nilai persentasi terhadap perubahan yang terjadi di masa depan. Dan pastinya hal ini berdasarkan data yang terjadi di masa lampau

2. Turbulance Change

Sebagai salah satu pengambilan keputusan di dalam perubahan-perubahan yang kerap sulit diprediksi atau diperkirakan. Sebagai salah satu contoh yaitu bencana alam, kondisi politik yang berubah drastis, demonstrasi dan juga berbagai macam penyebab lainnya. Meskipun data tersebut ada dan tercatat, namun kejadian-kejadian ini belum tentu mempunyai kesamaan kondisi dan juga situasi seperti ini. Dan perlu dipahami bersama bahwasanya terdapat data keputusan yang cukup sulit untuk digunakan sebagai data

penting mengenai prediksi di masa depan. Tingkat ketepatan atau akurasi tersebut menjadi bagian yang diragukan hasilnya.

H. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan mengenai definisi tentang keputusan
2. Apa saja perbedaan antara incremental change dan turbulence change
3. Sebutkan pengertian dari kualitas keputusan
4. Sebutkan apa saja Proses Pengambilan Keputusan

BAB 2

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KONDISI APAPUN

A. DEFINISI MENGENAI KONDISI

Kondisi adalah sebuah bentuk keadaan yang disebabkan dari berbagai macam latar belakang yang ada. Dan latar belakang ini memiliki prinsip yang memiliki peran dalam memberikan pengaruh pembentukan akan lahirnya sebuah keputusan. Perubahan kondisi ini tentu saja bisa disebabkan pula dengan perkembangan informasi yang diterima.

Penerimaan informasi tersebut tentu saja bisa memberikan pengaruh kepada tatanan kondisi yang sudah ada. Penerimaan informasi ini bisa menjadi sumber data atau catatan untuk individu atau organisasi agar bisa memilih cara guna menindak lanjuti kondisi-kondisi tersebut. Ada beberapa jenis kondisi yang tentu saja bisa menjadi pertimbangan. Dan beberapa kondisi tersebut adalah:

1. Kondisi pasti

Di dalam kondisi pasti ini proses pengambilan keputusan akan dilakukan dengan cara keberlangsungan tanpa banyak alternatif keputusan tersebut. Keputusan yang diambil tentu saja cukup jelas terhadap fokus yang dituju. Beberapa teknik yang bisa dipakai sebagai proses penyelesaian dalam pengambilan keputusan di dalam kondisi pasti yaitu:

- a. Memakai linier programming dimana menjadi alat untuk menganalisa dan juga teknik sistematis yang dipakai sebagai alat bantu di dalam proses pengambilan keputusan di dalam kondisi yang deterministik. Kondisi ini adalah kondisi dengan dasar asumsi kepastian. Ciri khusus terhadap pemakaian teknik tersebut adalah dengan berusaha guna memaksimalkan efektifitas promosi yang bisa mendapatkan manfaat serta meminimalisasi biaya yang masuk ke dala sifat pengorbanan.

- b. Analisa jaringan kerja yang memakai CPM atau Critical Path Method dan juga PERT atau Project Evaluation and Review Technique dimana kedua metode tersebut dipakai dalam perencanaan, pembuatan jadwal serta kontrol dari beragam proyek seperti riset dan juga pengembangan produk. Lalu proses pembuatan seperti konstruksi pabrik, jalan, bangunan hingga perawatan dan pengawasan sistem.

2. Kondisi tidak pasti

Kondisi yang tidak pasti tentu akan memberikan proses pengambilan keputusan yang cukup sulit dan juga kompleks. Keputusan yang dibuat belum tentu diketahui mengenai nilai probabilitas dan juga hasil yang bisa diperoleh atau didapatkan. Situasi seperti ini memiliki kemungkinan terjadi disebabkan informasi yang minim. Dan informasi tersebut memiliki sifat dari hasil penelitian atau juga rekomendasi lisan yang bisa dipercaya dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini tentu saja kala membangun perangkat sistem informasi manajemen yang sangat kredibel dimana menjadi sebuah keharusan saat ini. Jika hal ini tidak dilakukan maka memiliki peluang besar akan tertinggal. Terutama jika ikut berkompetisi di pasar bebas.

Informasi yang digunakan sebagai data pendukung di dalam pembuatan keputusan ini akan diklasifikasikan menjadi 2 yang terdiri dari:

a. Informasi Internal

Informasi ini biasanya berasal dari lingkungan dalam dari sebuah organisasi atau perusahaan. Dan data dari informasi ini akan mendukung pembentukan dan juga proses pengambilan keputusan organisasi tersebut.

b. Informasi eksternal

Informasi ini biasanya berasal dari lingkungan luar organisasi atau perusahaan. Dan informasi tersebut menjadi pihak yang mempunyai kepentingan terhadap perusahaan atau organisasi tersebut. Dan informasi

eksternal ini nantinya akan diolah menjadi data-data pendukung di dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Ada berbagai macam sumber informasi yang sangat penting bagi tim manajemen. Dan berikut sumber informasi tersebut:

- a. Formal dan berbasis komputer
Untuk sumber internal merupakan indikator kunci yang muncul dari sistem penjejak internal. Sementara untuk sumber eksternal akan berbasis data publik.
- b. Formal dan berbasis dokumen
Untuk sumber internal terdapat laporan perencanaan dan juga audit internal. Sementara sumber eksternal yaitu laporan industri yang bisa mendukung proses pengambilan keputusan.
- c. Formal dan verbal
Di dalam sumber internal berupa pertemuan atau meeting yang sudah dijadwalkan. Sedangkan sumber eksternal adalah forum industri.
- d. Informal
Pada sumber internal biasanya dilakukan pada berbagai acara non formal seperti makan siang, jalan-jalan dan lainnya. Sementara untuk sumber eksternal bisa dilakukan dengan pameran dagang atau kontrak personal secara langsung

Guna menghindari munculnya permasalahan di dalam situasi yang tidak pasti, sudah seharusnya riset yang dilakukan sejak awal bisa membantu dalam mencari informasi semaksimal mungkin. Dan tentu saja dengan memakai berbagai macam metode, bisa mengatasi setiap kondisi dan permasalahan yang muncul. Berikut beberapa metode yang bisa digunakan:

- a. Metode maximax
Metode ini merupakan proses dalam pengambilan keputusan yang mengutamakan hasil yang cukup

optimistis dan mengabaikan adanya sisi yang bisa saja terjadi pada keputusan tersebut

b. Metode maximin

Metode inia dalah proses pengambilan keputusan dengan cara memiliki beberapa alternatif yang memiliki tingkat minimal resiko yang cukup kecil.

c. Metode regret

Metode ini adalah proses pengambilan keputusan yang memiliki dasar terhadap hasil keputusan yang maksimal. Dan hal ini berdasarkan data di masa lalu sebagai bahan perbandingannya

d. Metode realisme

Metode ini merupakan proses pengambilan keputusan dengan memakai metode maximax dan maximin secara berbarengan.

3. Kondisi konflik

Kondisi konflik menjadi salah satu kondisi dimana pengambilan keputusan akan menimbulkan berbagai dampak yang bisa saja akan merugikan beberapa pihak. Di dalam keadaan seperti ini tentu akan lahir keputusan lain yang diawali dengan keadaan yang akan bertentangan. Baik diantara pihak yang satu dengan pihak lainnya. Guna merampungkan masalah, pendekatan teori permainan biasa dilakukan dimana pada dunia bisnis akan diaplikasikan dalam bentuk penawaran harga agar terjadi kesepakatan atau kontrak.

Pengambilan keputusan terkadang harus berhadapan dengan masalah serta situasi yang tidak pasti. Dan hal ini bisa membuat perkiraan akan terjadinya kondisi tersebut. Kondisi yang bisa didapatkan karena peristiwa yang kerap terjadi, bisa menjadi pengambilan keputusan mengenai pengalaman kepada permasalahan yang dihadapi.

Situasi konflik kerap kali muncul jika terdapa 2 kepentingan atau lebih yang diambil oleh pengambil keputusan tersebut. Sementara pihak pengambil keputusan tidak hanya memikirkan terhadap tindakan dan juga langkah yang

mereka lakukan. Namun juga tertarik pada keputusan dari pesaing mereka. Situasi konflik akan terjadi jika kepentingan dari 2 pengambil keputusan akan saling bertentangan.

Di dalam analisa keputusan, maka pengambil keputusan tidak hanya tertarik pada individu saja, namun kepada kedua pengambil keputusan tersebut.

B. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan mengenai definisi kondisi
2. Sebutkan 3 kondisi dalam pengambilan keputusan
3. Apa saja metode dalam kondisi tidak pasti
4. Sebutkan sumber informasi terhadap kondisi tidak pasti

BAB 3

MANAJEMEN RESIKO

A. DEFINISI RESIKO

Resiko memiliki definisi sebagai bentuk keadaan yang bisa saja terjadi dengan keputusan yang diambil dengan landasan berbagai macam pertimbangan sekarang ini. Menurut Seigel dan Shim bahwa resiko memiliki definisi 3 bagian yang terdiri dari:

1. Keadaan yang menuju kepada sekumpulan dari hasil khusus. Dan hasil tersebut bisa didapatkan kemungkinan yang sudah diketahui mengenai pengambil keputusan tersebut.
2. Variasi di dalam keuntungan dan juga penjualan atau variabel keuangan lain
3. Kemungkinan yang muncul dari sebuah permasalahan keuangan dimana memberikan pengaruh kinerja operasi perusahaan dan juga posisi keuangan seperti resiko ekonomi dan ketidak pastian politik serta permasalahan industri

Analisa resiko sendiri merupakan proses dari pengukuran dan juga analisa yang disatukan dengan keputusan akan keuangan dan juga investasi. Sementara manajemen resiko sendiri yaitu bidang ilmu yang membahas mengenai sebuah organisasi yang menerapkan ukuran di dalam pemetaan masalah. Dan bagaimana organisasi tersebut menempatkan permasalahan tersebut dengan menggunakan pendekatan manajemen yang sistematis dan juga komprehensif.

B. MANAJEMEN KEPUTUSAN RESIKO

Manajemen keputusan resiko adalah ilmu yang menggabungkan diantara konsep resiko dan juga keputusan yang bisa diatur sehingga bisa menyajikan hasil yang sesuai dengan keinginan para pengambil keputusan. Guna mewujudkan hal tersebut, tentu saja para pengambil keputusan harus bisa memahami duduk persoalan

secara komprehensif dan juga realistis yang sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan. Setiap keputusan yang diambil tentu saja akan menimbulkan resiko-resiko yang ada. Hal ini tentu bisa menghasilkan keputusan yang memiliki kandungan lebih dari satu kemungkinan dari beberapa alternatif.

Guna mengatasi resiko yang muncul di dalam sebuah organisasi atau perusahaan dengan sifat laba atau profit serta non profit tentu dengan menerapkan konsep manajemen resiko tersebut. Di dalam manajemen resiko ini bisa dibahas mengenai cara untuk mengelola resiko tersebut agar bisa memberikan keuntungan dan juga mekanisme dalam pengelolaan resiko tersebut. Dan jika resiko bisa dikelola secara sistematis, tentu akan bisa memberikan jaminan keuntungan. Begitu pula sebaliknya. Hal ini tentu dibutuhkan kapasitas keilmuan yang bisa mencakup pengelolaan resiko yang sudah ada.

C. MANFAAT DARI MANAJEMEN RESIKO

Manajemen resiko memang bisa digunakan dalam pengambilan keputusan. Dan dengan memanfaatkan manajemen resiko dengan baik, tentu akan memberikan beberapa kegunaan serta manfaat bagi perusahaan. Berikut beberapa manfaat akan manajemen resiko tersebut:

1. Perusahaan akan mempunyai dasar atau pijakan yang sangat kuat di dalam proses pengambilan keputusan. Dan hal ini akan memudahkan para pengambil keputusan bisa lebih berhati-hati dan juga mampu menyeleksi setiap tindakan yang benar dan juga bisa membantu dalam pemilihan prosedur yang tersedia di dalam pengambilan keputusan tersebut.
2. Menyajikan arah atau tujuan bagi perusahaan di dalam melihat serta menyimak akan pengaruh yang bisa saja timbul baik jangka panjang dan juga pendek.
3. Mendorong perusahaan di dalam mengambil keputusan agar bisa terhindar dari segala resiko serta pengaruh akan terjadinya kerugian terutama di sektor finansial.

4. Memungkinkan bagi perusahaan dalam mendapatkan resiko kerugian dalam jumlah yang minimum.
5. Dengan konsep manajemen resiko yang sudah didesain dan dirancang dengan detail, tentu perusahaan sudah mampu membangun mekanisme dan juga arah perusahaan yang berkelanjutan

D. TAHAP DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN RESIKO

Di dalam proses implementasi manajemen resiko yang bisa disajikan secara komprehensif, ada beberapa tahapan yang wajib dilakukan oleh perusahaan. Dan berikut beberapa tahapan tersebut:

1. Identifikasi resiko
Tahapan ini dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dalam melakukan proses identifikasi dari setiap resiko yang dialami oleh perusahaan. Hal ini dilakukan dengan cara melihat potensi resiko yang bisa didapatkan dan juga terlihat pada saat pengambilan keputusan tersebut.
2. Identifikasi bentuk resiko
Jika berasumsi bahwa manajemen mampu menemukan bentuk dan juga format resiko yang memiliki makna sebagai identifikasi dari bentuk secara detail terhadap ciri dan juga faktor yang menimbulkan resiko tersebut. Di tahap ini maka pihak manajemen sudah mulai menerima dan mengoleksi data yang memiliki sifat kuantitatif dan juga kualitatif.
3. Menempatkan ukuran resiko
Di dalam pengambilan keputusan mengharuskan pihak manajemen perusahaan dalam menempatkan dan pemetaan ukuran dan juga skala yang akan digunakan. Hal ini termasuk ke dalam rancangan dari model metodologi penelitian yang dipakai oleh perusahaan tersebut. Penggunaan ukuran yang berdasarkan format metodologi penelitian yang bisa dipakai dengan hati-hati dan juga harus cermat. Hal ini tentu saja untuk mencegah jika tidak sesuai dengan kasus yang sedang ditangani. Dan tentu saja agar hasil yang didapatkan bisa lebih akurat

4. Menempatkan alternatif solusi
Hal ini bisa menjadi salah satu langkah yang cukup baik. Pihak manajemen harus melakukan pengolahan data dan juga penjabaran mengenai data tersebut ke dalam bentuk kualitatif serta kuantitatif tersebut. Dan hal ini bisa memberikan akibat dan juga pengaruh terhadap keputusan yang diambil. Dari berbagai bentuk penjabaran tersebut, maka bisa ditempatkan sebagai alternatif keputusan
5. Menganalisa setiap alternatif.
Setiap alternatif yang bisa digunakan sebagai cara pengambilan keputusan, tentu saja harus dianalisa dari berbagai macam sisi serta sudut pandang. Dan tentu saja juga harus dianalisa dampak yang bisa didapatkan. Baik untuk keputusan jangka pendek dan juga jangka panjang.
6. Memutuskan 1 alternatif
Dari sekian banyak alternatif yang dijabarkan dalam mencari solusi jawaban, tentu harus membuat perusahaan atau organisasi memutuskan 1 alternatif usah beberapa alternatif muncul. Dan diharapkan terdapat pemahaman yang sangat mendalam ketika mengambil keputusan tersebut.
7. Melaksanakan alternatif yang diputuskan
Usai memutuskan 1 alternatif, tentu saja perusahaan melalui pihak manajemen ini harus mengeluarkan SK atau Surat Keputusan yang dilengkapi dengan rincian secara detail yang bisa digunakan untuk menjalankan alternatif tersebut.
8. Mengontrol alternatif yang dipilih
Perusahaan yang sudah memutuskan untuk mengambil salah satu alternatif, maka alternatif tersebut harus dilakukan atau dilaksanakan oleh pihak manajemen. Tugas perusahaan melalui manajer ini yaitu melakukan kontrol kepada pelaksanaan alternatif tersebut agar bisa maksimal dan juga menghindari resiko yang bisa memberikan pengaruh negatif untuk perusahaan.
9. Evaluasi alternatif

Pihak manajemen di dalam sebuah perusahaan harus melakukan evaluasi secara sistematis dalam bentuk data yang memiliki sifat teknikal dan juga fundamental yang tentu saja tidak mengesampingkan pula beberapa informasi yang sifatnya lisan

E. TIPE-TIPE RESIKO

Resiko memiliki 2 macam tipe secara umum. Dan 2 macam tipe-tipe resiko ini akan diuraikan sebagai berikut ini:

1. Resiko Murni

Resiko murni menjadi salah satu tipe resiko yang memiliki 3 klasifikasi yang terdiri dari:

a. Resiko aset fisik

Resiko ini adalah resiko yang memiliki akibat akan timbulnya kerugian di dalam aset fisik pada sebuah perusahaan. Contoh dari resiko aset fisik tersebut yaitu kebakaran, gempa, banjir dan juga resiko lainnya.

b. Resiko Karyawan

Resiko ini adalah resiko yang dialami dan juga didapatkan oleh karyawan. Dan biasanya resiko ini didapatkan oleh karyawan ketika bekerja di perusahaan. Seperti contohnya ketika bekerja di pabrik atau di proyek dimana kecelakaan kerja menjadi salah satu resiko yang kerap terjadi.

c. Resiko legal

Sebuah resiko yang kerap terjadi di dalam bidang kontrak yang mengecewakan atau kontrak yang tidak berjalan sebagaimana mestinya dan juga tidak sesuai dengan perjanjian. Kontrak wan prestasi merupakan resiko legal yang biasa terjadi. Contohnya adalah perselisihan diantara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya.

2. Resiko Spekulatif

Resiko spekulatif memiliki 4 klasifikasi tipe resiko yang terdiri dari:

- a. Resiko Pasar
Resiko ini adalah tipe resiko yang biasa terjadi dari pergerakan harga yang ada di pasar. Contohnya adalah harga saham, bitcoin dan juga crypto yang mengalami penurunan hingga bisa menimbulkan kerugian yang cukup besar.
- b. Resiko Kredit
Resiko ini adalah resiko yang terjadi diakibatkan counter party yang gagal di dalam pemenuhan kewajiban kepada perusahaan. Contoh yang kerap terjadi adalah kredit macet yang bisa memberikan kerugian tersendiri.
- c. Resiko Likuiditas
Sebuah resiko yang disebabkan ketidak mampuan di dalam pemenuhan kebutuhan akan kas keuangan. Contoh yang terjadi adalah kepemilikan kas menurun yang akhirnya tidak mampu guna membayar serta melunasi hutang.
- d. Resiko Operasional
Sebuah resiko yang terjadi akibat kegiatan operasional yang tidak berjalan dengan baik dan juga lancar. Hal ini tentu bisa memberikan kerugian.

F. SYSTEMATIC RISK, UNSYSTEMATIC RISK DAN TOTAL RISK

Konsep diversifikasi investasi tidak bisa digunakan serta diterapkan kepada semua bidang resiko apalagi yang memiliki sifat menyeluruh dan juga terjadi secara global. Di dalam kondisi tersebut tentu sangat sulit terhadap sebuah perusahaan guna membendung resiko tersebut. Dan hal ini memunculkan sifat-sifat resiko yang terdiri dari:

1. Systematic Risk

Resiko ini adalah resiko yang tidak bisa dideversifikasikan. Resiko ini adalah resiko yang memiliki sifat bisa memberikan pengaruh yang menyeluruh kepada perusahaan atau organisasi. Sifat resiko ini pernah terjadi pada saat krisis moneter di tahun 1998 yang membuat

hampir semua unit bisnis bangkrut dan membuat pengangguran semakin banyak.

2. Unsystematic Risk

Resiko ini adalah resiko yang tidak sistematis. Artinya resiko ini hanya terjadi kepada perusahaan yang berkaitan erat dengan perusahaan terkait semata. Jika sebuah perusahaan mengalami resiko tersebut, maka kemampuan guna mengatasi resiko tersebut bisa dilakukan. Hal ini disebabkan perusahaan menerapkan berbagai macam strategi guna mengatasi permasalahan seperti halnya diversifikasi portfolio. Strategi yang bisa digunakan lainnya adalah ketika harga sekuritas perusahaan sudah jatuh dengan menerapkan berbagai strategi investasi.

3. Total Risk

Resiko adalah resiko gabungan dari unsystematic risk dan juga systematic risk.

G. MENGELOLA RESIKO

Resiko memiliki sifat sudah pasti terjadi. Dan jika muncul maka akan cukup sulit untuk dihindari. Bagi perusahaan atau lembaga-lembaga bisnis tentu harus piawai bagaimananya cara mengelola dan juga mengatur resiko tersebut agar tidak memberikan dampak yang signifikan kepada sebuah perusahaan. Resiko sendiri pada dasarnya bisa dikelola dengan baik. Dan ada 4 cara yang bisa digunakan untuk mengelola resiko tersebut:

1. Memperkecil resiko

Salah satu cara untuk mengelola resiko adalah dengan tidak memperbesar setiap keputusan yang memiliki peluang untuk mendapatkan resiko lebih besar atau tinggi. Cukup dengan membatasi dan juga meminimalisir agar resiko tidak lebih besar resiko tersebut.

2. Mengalihkan resiko

Keputusan di dalam pengalihan resiko tersebut menjadi salah satu cara resiko yang bisa diterima dan dialihkan ke tempat lain. Mengalihkan resiko bisa menjadi salah satu

cara mengelola resiko tersebut. Contohnya dengan melakukan asuransi bisnis agar bisa menghindari terjadinya resiko yang bisa muncul kapan saja.

3. Mengontrol resiko

Keputusan di dalam mengontrol resiko ini yaitu dengan cara mengantisipasi akan munculnya resiko sebelum resiko tersebut muncul dan juga menimbulkan kerugian. Kebijakan ini tentu saja bisa dilakukan dengan melakukan pengamanan dalam mengontrol resiko tersebut.

4. Pendanaan resiko

Keputusan pendanaan sendiri memiliki sangkut paut dengan penyediaan jumlah dana sebagai *reserve* atau cadangan dalam melakukan antisipasi timbulnya resiko tersebut.

H. PROSES PERTANGGUNG JAWABAN PEMIMPIN ATAS PERUSAHAAN

Sebagai salah satu langkah untuk menciptakan kinerja yang mempunyai singeri dan juga interaksi diantara para pemimpin atas dari sebuah perusahaan yaitu komisaris dan juga direksi, maka perlu dibangun sebuah kesepakatan kerja mengenai tanggung jawab bersama yang bisa memajukan perusahaan tersebut. Dan bentuk tanggung jawab dari Dewan Komisaris dan juga Direksi di dalam menjaga kelangsungan usaha perusahaan janga panjang, bisa terbentuk pada:

1. Kontrol internal dan juga manajemen resiko bisa terlaksana dengan sangat baik
2. Imbal balik yang sangat maksimal dan juga optimal bagi semua pemegang saham.
3. Kepentingan akan pemangku kewajiban terlindungi dengan cukup wajar.
4. Suksesi kepemimpinan terlaksana dengan baik demi kesinambungan manajemen di semua aspek dan juga lini.

Tanggung jawab di dalam membangun perusahaan yang jauh dari resiko dan juga bisa mendapatkan profit yang maksimal. Oleh

sebab itu para pemimpin tertinggi perusahaan harus membangun sebuah kesepakatan kerja agar bisa memberikan semangat kebersamaan yang bisa membangun dan mewujudkan visi dan misi perusahaan lebih jauh.

Menurut pemikiran dari Wahyudin Zarkasyi (2013) menegaskan bahwasanya Dewan Komisaris dan juga Direksi perlu berbarengan dalam menyepakatai beberapa hal yaitu:

1. Menetapkan rencana jangka panjang, strategi serta rencana kerja dan biaya tahunan
2. Menetapkan kebijakan guna memastikan pemenuhan peraturan Perundang-Undangan dan juga anggaran dasar perusahaan di dalam menghindari resiko dan benturan yang bisa saja terjadi
3. Menetapkan kebijakan dan juga metode penilaian perusahaan dan juga unit-unit usaha di dalamnya
4. Struktur organisasi di dalam perusahaan harus mendukung visi dan misi serta nilai-nilai dari perusahaan tersebut

I. LATIHAN SOAL

1. Sebutkan definisi dari Resiko
2. Sebutkan manfaat dari manajemen resiko
3. Apa saja tahap-tahap dalam pelaksanaan Manajemen Resiko
4. Sebutkan tipe-tipe resiko.

BAB 4

MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan adalah daya dorong sebuah kegiatan operasional di dalam organisasi atau perusahaan. Setiap inti dari sistem perusahaan atau organisasi memang ada beberapa aturan khas yang berisi mengenai proses pengambilan keputusan. Dan hal ini biasa dilakukan secara rutin dan juga terstruktur serta terprogram. Pengambilan keputusan yang mempunyai pola tersendiri di dalam fungsi manajemen, bisa memberikan stabilitas dan juga pereproduksi struktur hingga aktifitas organisasi dengan baik.

Proses pengambilan keputusan sendiri menjadi sebuah kegiatan rutin di dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang bisa menyediakan berbagai macam alternatif solusi dan juga konsekuensi dari setiap masalah dan juga solusi. Pemilihan alternatif terbaik tentu saja harus dilakukan dengan tepat yang bisa memberikan efektifitas organisasi yang meningkat menurut penuturan dari Dermawan (2016).

B. MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN MENURUT 2 ASPEK

Sejatinya ketika hendak mengambil keputusan, para pengambil keputusan tersebut dihadapkan kepada 2 jenis yaitu keputusan terprogram terstruktur atau programmed structure dan juga tidak terprogram atau tidak terstruktur yang biasa disebut non programmed structure. Pengambilan keputusan sendiri mempunyai standar operasional prosedur atau sop yang akan terintegrasi ke dalam tatanan nilai dan juga norma serta budaya organisasi tersebut.

Pengambilan keputusan yang tidak terprogram adalah proses penentuan dan juga pemilihan alternatif solusi yang baru dan juga tidak terstruktur. Jenis dari pengambilan keputusan tersebut adalah kebalikan dari pengambilan keputusan yang terprogram. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram akan melibatkan

penetapan dari sejumlah mengenai penilaian subyektifitas, intuisi dan juga kreatifitas dalam penyelesaian masalah.

Ada beberapa model yang dikembangkan dan menampilkan proses pengambilan keputusan sebagai salah satu proses yang rasional. Proses tersebut akan menampilkan posisi manajer yang bertindak sebagai pembuat keputusan yang mempunyai pengetahuan dan juga informasi yang sempurna. Kepemilikan ini akan menjadikan organisasi yang dikelola bisa menyesuaikan diri secara sempurna kepada lingkungan yang berubah. Dan ada beberapa tipe pandangan di dalam model pengambilan keputusan yang terdiri dari:

1. Pandangan Rasionalitas

Model dengan pandangan rasionalitas ini akan memiliki pandangan pengambil keputusan sebagai manusia yang rasional. Hal ini disebabkan bahwa mereka memiliki konsistensi di dalam membuat pilihan dan juga nilai-nilai yang ada di dalam lingkup tersebut. Menurut pemikiran dari E.F. Harrison (1999) menyatakan bahwa terdapat 6 langkah model rasional yang terdiri dari:

- a. Mengidentifikasi permasalahan
- b. Mengidentifikasi kriteria keputusan
- c. Mengalokasikan kriteria alternatif solusi
- d. Mengembangkan alternatif
- e. Mengevaluasi alternatif
- f. Memilih alternatif yang terbaik.

Sementara berdasarkan H.A. Simon (2016) menyatakan ada 3 langkah pengambilan keputusan yang terdiri dari:

- a. Mengidentifikasi masalah
- b. Menggeneralisasi alternatif solusi dari permasalahan
- c. Memilih solusi dan melaksanakannya

Ada beberapa asumsi yang diberikan untuk model pengambilan keputusan yang rasionalitas yaitu:

- a. Masalah ditetapkan secara gamblang dan jelas sehingga tidak mempunyai arti ganda
- b. Pengambil keputusan ini mempunyai akses mengenai informasi yang sempurna

- c. Pengambil keputusan bisa mengidentifikasi kriteria yang pas, relevan dan juga bisa membuat alternatif yang bisa direalisasikan dengan baik.
- d. Pengambil keputusan memiliki kesadaran terhadap konsekuensi yang pasti akan muncul dari setiap alternatif pilihan yang terjadi
- e. Kriteria dan juga alternatif bisa diklasifikasikan dari setiap nilai kepentingan tersebut
- f. Kriteria memiliki sifat khusus dan juga mempunyai nilai konstan
- g. Pengambil keputusan memilih alternatif dengan solusi yang mempunyai nilai kepuasan yang tinggi.

Model sederhana yang terjadi akibat pengambilan keputusan secara rasional ini dimulai dari 3 langkah yang terdiri dari:

- a. Pengambil keputusan akan melakukan identifikasi terhadap masalah yang harus dirampungkan. Masalah sendiri adalah kesenjangan diantara keadaan yang diperkirakan dan juga diharapkan terhadap kenyataan. Masalah bisa menjadi salah satu solusi atas pengambilan keputusan dan juga harus dibedakan sesuai gejala pembentuk masalah. Pendefinisian masalah secara tepat guna adalah langkah awal, utama dan juga proses dalam pembuatan keputusan. Proses pendefinisian masalah memiliki langkah yang saling berhubungan yaitu:
 - Penentuan tujuan
 - Isolasi dan identifikasi
 - Penentuan bobot
 - Penentuan pendekatan
 - Penentuan variabel yang relevan
 - Pencarian jawaban yang empiris
 - Penilaian langkah
 - Penentuan masalah utama
 - Proses pengambilan keputusan

- b. Usai pengambil keputusan melakukan proses dalam penentuan permasalahan, langkah berikutnya adalah menentukan sejumlah alternatif solusi kepada masalah yang dihadapi. Dan penentuan solusi tersebut adalah sebuah solusi desain dan pengembangan daftar dari jawaban dan juga penentuan sejumlah tindakan yang diambil.
- c. Langkah terakhir yang diambil oleh pengambilan keputusan adalah dengan proses evaluasi atas semua alternatif yang memberikan kemungkinan untuk dilaksanakan. Pengambil keputusan ini yaitu memilih alternatif dengan nilai rating tertinggi dan mengacu kepada konsep dari tindakan maksimum nilai manfaat yang diharapkan dari hasil yang diterapkan.

Menurut Simon (D. Rollinson dan A. Broadfield) menyatakan bahwasanya terdapat beberapa tipe dari rasionalitas yang terdiri dari:

- a. Rasionalitas obyektif

Rasionalitas ini di dalam pengambilan keputusan akan menandakan bahwa para pengambil keputusan akan mencari cara guna memaksimalkan nilai tertentu di dalam situasi tertentu pula

- b. Rasionalitas usai kejadian

Rasionalitas ini jika sebuah keputusan sudah ditetapkan, maka pengambil keputusan akan mencari cara guna melakukan legitimasi guna mengajukan argumentasi terhadap keputusan tersebut yang bersifat rasional.

- c. Rasionalitas subyektif

Hal ini dilakukan oleh pengambil keputusan guna memaksimalkan hasil di dalam lingkup hambatan dari keterbatasan informasi yang tersaji.

- 2. Pandangan Rasionalitas yang Dibatasi

Model yang dibangun berdasarkan tesis *bounded rationality* akan menggambarkan mengenai proses dari pengambilan keputusan yang dilakukan. Pengembangan dari beberapa

model di dalam pandangan ini berasal dari pertanyaan mengenai langkah yang diikuti guna menentukan proses pengambilan keputusan tersebut. Ada beberapa langkah yang termasuk ke dalam model pengambilan keputusan dengan pandangan rasionalitas yang dibatasi adalah:

- a. Identifikasi dan Definisi masalah
- b. Menetapkan kriteria terbatas
- c. Pencarian alternatif dan solusi
- d. Pemilihan alternatif dengan cara koalisi organisasi
- e. Pemilihan alternatif solusi yang memuaskan organisasi
- f. Melakukan perubahan minor jika solusi tidak menyenangkan

Dari beberapa langkah tersebut maka bisa didapatkan perbedaan yang signifikan diantara pandangan rasionalitas dan juga pandangan rasionalitas yang terbatas. Dan perbedaannya yaitu:

- a. Model rasional normal memiliki pengetahuan dan informasi yang tersedia. Berbeda dengan rasionalitas terbatas yang tidak memiliki informasi yang komplit.
- b. Pengambil keputusan akan mendapatkan biaya yang murah pada rasionalitas normal. Sementara untuk rasionalitas terbatas, pengambilan keputusan harus menyediakan biaya yang besar
- c. Pengambilan keputusan memiliki nilai yang bebas. Sementara untuk rasional terbatas, maka pengambilan keputusan akan banyak dipengaruhi oleh preferensi dan juga nilai dari para pengambil keputusan tersebut.
- d. Semua alternatif bisa digunakan dan juga dihasilkan. Berbeda dengan model yang terbatas dimana hanya alternatif tertentu saja yang bisa digunakan.
- e. Solusi dipilih dengan cara kesepakatan bersama. Sementara untuk rasionalitas terbatas solusi dipilih dengan cara kompromi, tawar menawar dan juga akomodasi dari koalisi organisasi

- f. Solusi dipilih yang terbaik. Sedangkan untuk rasionalitas terbatas, solusi dipilih berdasarkan hal yang memuaskan untuk organisasi.

Konsep yang sangat mendasar di dalam model *bounded rationality* adalah *satisficing*. Konsep ini akan mengedepankan sisi keterlibatan seorang manajer di dalam sebuah proses pencarian informasi dan menggali informasi yang terbatas tersebut, guna melakukan identifikasi permasalahan serta menetapkan berbagai alternatif solusi terhadap masalah tersebut. Selain itu konsekuensi dari alternatif solusi ini juga berhasil digali dan didapatkan oleh pihak manajer.

C. MODEL YANG TIDAK TERSTRUKTUR

Model pengambilan keputusan yang tidak terstruktur secara garis besar masih memiliki kaitan erat dengan model pengambilan keputusan dengan pandangan rasionalitas terbatas. Model yang memiliki nama lain *The Garbage Can Model* atau Model Tong Sampah ini memiliki asumsi yang dikembangkan tidak berjarak dari model-model tesis rasionalitas tersebut.

Model ini membalikkan proses awal dari pengambilan keputusan. Proses yang secara umum akan dimulai dari sisi penentuan masalah yang wajib diatasi, menjadi sebuah proses yang kali ini dimulai dari penentuan solusi. Tentu saja hal ini akan membuat pengambil keputusan bisa mengajukan beberapa solusi yang ada terhadap permasalahan yang belum muncul. Pengambil keputusan akan mencitakan bahwasanya masalah yang bisa mereka selesaikan melalui solusi yang sudah ada.

Model ini menyatakan bahwa keputusan menjadi hasil dari sebuah interaksi yang cukup rumit diantara 4 arus peristiwa yang saling memiliki keterikatan dan juga keterkaitan diantara mereka. Ke-4 arus tersebut adalah:

1. Permasalahan
2. Solusi
3. Partisipan

4. Kesempatan akan pilihan

Di dalam model ini akan dijelaskan mengenai bagaimana proses interaksi dari ke-4 arus peristiwa ini terjadi dan bisa memberikan efek ke dalam dan juga ke luar lingkungan yaitu situasi dan juga kondisi di perusahaan atau organisasi.

$$D = f(\text{Pr, Sln, Part, C.Opp})$$

Keterangan:

D : Decision

Pr : Problems

Sln : Solutions

Part : Participants

C.Opp : Choice Opportunity

Dari asumsi yang menyatakan bahwa semua variabel dari peristiwa ini memiliki nilai atau sifat yang independen. Oleh sebab itu sebuah solusi bisa diajukan guna mengatasi sebuah masalah yang belum atau tidak ada. Praktis e-4 peristiwa tersebut akan berinteraksi dengan acak atau random yang menandakan bahwa pengambilan keputusan tersebut lebih difungsikan sebagai peluang pertemuan dari sejumlah variabel peristiwa yang digunakan. Dan proses interaksi tersebut bisa memberikan penjelasan mengenai masalah yang tidak harus berhubungan dengan solusi.

D. LATIHAN SOAL

1. Sebutkan fungsi dari pengambilan keputusan untuk organisasi
2. Jelaskan mengenai model pengambilan keputusan
3. Sebutkan perbedaan model rasionalitas dan rasionalitas terbatas
4. Jelaskan model pengambilan keputusan yang tidak terstruktur

BAB 5

TEKNIK DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG EFEKTIF

A. PENGERTIAN DASAR

Di dalam sebuah kondisi pada organisasi atau perusahaan ketika mereka hendak mengambil sebuah keputusan, tentu saja ada beberapa pertimbangan penting yang harus diperhatikan yaitu apakah keputusan yang diambil sudah memiliki aspek keefektifan atau tidak. Dan tentu saja keputusan yang diambil tersebut bisa memberikan harapan bahwasanya mampu membeirkan dampak langsung dan mempunyai sisi positif bagi kepentingan organisasi dan juga perusahaan tersebut.

Teknik pengambilan keutusan yang efektif ini tentu bisa membantu organisasi di dalam mengambil keputusan terbaik yang memiliki kaitan erat dengan informasi yang tersedia dan juga informasi yang relevan. Dengan teknik yang sesuai, sebuah perusahaan bisa melakukan pemetaan dari sejumlah konsekuensi yang bisa muncul dari keputusan yang diambil dari berbagai macam solusi dan juga tindakan.

Teknik yang digunakan sendiri sebenarnya bisa diambil dan dimulai dari bentuk yang sederhana terlebih dahulu. Hal ini disebabkan akses menuju ke informasi yang diperlukan terhadap teknik yang dibangun atas landasan tesis dari *bounded rationality* tersebut.

Pengambilan keputusan menjadi sebuah kajian yang sangat rumit dan juga terus mengalami perkembangan. Oleh sebab itu beberapa teknik akhirnya diperkenalkan yang memiliki sifat yang mudah dipahami, sederhana dan juga efektif serta bisa diterapkan di dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu ada pula teknik yang lebih canggih dan juga memakai sarana prasarana alat bantu dari perangkat lunak yang berfungsi sebagai alat bantu perhitungan peluang dan juga konsekuensi dari solusi.

Pemakaian teknik pengambilan yang efektif tersebut tentu saja tidak bisa dilepaskan dari 2 pandangan yaitu model rasionalitas normal dan rasionalitas yang dibatasi atau terbatas. Beragam teknik pengambilan keputusan sekarang ini memang cukup banyak. Mulai dari teknik analisa pohon keputusan, casual effect atau biasa disebut dengan *fishbone diagram* hingga *ishikawa diagram*. Sementara model *six thinking hats*, *brainstorming* dan juga *linear programming* ini menjadi teknik dari pengambilan keputusan yang kerap terjadi yang tentu saja memiliki sifat kualitatif deskriptif atau kualitatif analisis.

B. ANALISA DIAGRAM PARETO

Analisa pareto adalah sebuah teknik yang sangat sederhana. Teknik ini bisa membantu dalam memilih atau menggunakan perubahan tindakan yang diambil dengan cara yang efektif. Prinsip Pareto sendiri dikembangkan pada masa-masa ekonomi klasik yang digunakan pula sebagai landasan atau acuan tersebut. Analisa Pareto ini ditujukan untuk melakukan tindakan dengan nilai sebesar 25% saja dari semua tugas, namun bisa menghasilkan 75% dari keuntungan dalam melakukan tugas tersebut.

Analisa Pareto menjadi sebuah teknik pengambilan keputusan yang memiliki tujuan guna menemukan perubahan yang bisa memberikan manfaat yang cukup besar untuk pengambil keputusan. Teknik ini tentu saja berguna di dalam kondisi yang memiliki beberapa alternatif solusi dan juga tindakan yang memberikan kemungkinan besar untuk dipilih. Ada beberapa langkah memakai teknik tersebut yang terdiri dari:

1. Menulis daftar keinginan dan juga perubahan yang ingin dicapai. Jika daftar tersebut cukup panjang, maka klasifikasikan dan juga mengelompokkan ke dalam kategori untuk setiap keinginan dan juga perubahan tersebut.
2. Setelah itu berikan skor dari setiap klasifikasi dan juga item dari keinginan tersebut. Metode skor ini tentu saja harus tergantung kepada jenis masalah yang ingin diselesaikan terlebih dahulu.

Keputusan yang terbaik sebenarnya berada di tangan sang pengambil keputusan tersebut dalam mengatasi masalah yang mempunyai nilai atau skor lebih tinggi. Skor ini akan menyajikan manfaat untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Dengan Analisa Pareto ini bisa memudahkan para pengambil keputusan guna melihat dan menseleksi masalah terbesar yang terjadi di sebuah perusahaan atau organisasi tersebut.

Analisa Pareto ini menjadi sebuah teknik sederhana yang akan memudahkan para pengambil keputusan guna melakukan identifikasi permasalahan yang paling penting dan utama, sehingga bisa mendapatkan perhatian yang penting guna diselesaikan. Dan ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penggunaan analisa ini yaitu:

1. Membuat lis atau daftar dari permasalahan yang dihadapi.
2. Mengklasifikasikan pilihan tersebut menjadi beberapa bagian atau menjadi segi permasalahan yang lebih besar atau serupa
3. Menetapkan skor atau nilai kepada setiap klasifikasi atau kelompok
4. Memfokuskan perhatian kepada kelompok yang memiliki skor tinggi.

Analisa Pareto tentu saja tidak hanya bisa memberikan gambaran kepada pengambil keputusan mengenai masalah yang paling penting dan harus segera diselesaikan. Teknik ini juga bisa memberikan nilai untuk melihat seberapa besar permasalahan tersebut yang bisa memberikan kerugian.

C. ANALISA PERBANDINGAN SEPASANG

Salah satu teknik di dalam proses pengambilan keputusan yang bisa membantu para pengambil keputusan dalam menetapkan kepentingan satu alternatif dibandingkan dengan alternatif lainnya. Teknik ini akan memberikan kemudahan di dalam proses pemilihan masalah yang sangat penting dan *urgent* untuk diselesaikan atau bisa juga dengan memilih alternatif solusi yang bisa mendatangkan manfaat besar bagi organisasi. Analisa ini bisa membantu para pengambil

keputusan di dalam menetapkan skala prioritas jika terjadi konflik pemanfaatan sumber daya terbatas.

Langkah untuk menggunakan Analisa Perbandingan Sepasang adalah sebagai berikut:

1. Membuat lis semua pilihan yang dimiliki
2. Menggambar tabel dari pilihan tersebut yang terdiri dari baris dan kolom
3. Menggunakan tabel tersebut guna melakukan perbandingan diantara 1 pilihan dengan pilihan lain
4. Di dalam setiap perbandingan ini bisa ditentukan mengenai 2 perbandingan yang penting, lalu ditetapkan nilai guna menunjukkan kepentingan tersebut. Perbedaan nilai kepentingan ini bisa ditentukan sesuai dengan jumlah pilihan tersebut. Jika terdapat 4 pilihan, maka nilai atau skor akan bervariasi dari 0 – 4 yang menunjukkan maksud tidak penting hingga ke arah penting sekali
5. Menyatukan semua nilai tersebut dengan menambahkan nilai total dari setiap pilihan tersebut. Dan nilai ini bisa dikonversi ke dalam bentuk persentase.

Teknik Analisa Perbandingan Sepasang atau *paired comparison* ini adalah metode yang sangat baik di dalam mengukur kepentingan relatif atau *relative importance* dari beberapa alternatif solusi dan juga tindakan. Analisa ini memudahkan kita di dalam penentuan keputusan skala prioritas dari permasalahan dan juga solusi yang tidak jelas. Kala semua solusi terhadap permasalahan ini mempunyai kemungkinan untuk dipilih. Teknik tersebut bisa menyapkan kerangka dalam perbandingan setiap solusi dan juga tindakan akan alternatif solusi yang lain.

D. ANALISA JARINGAN

Teknik ini adalah sebuah teknik yang memiliki fungsi sebagai cara guna menentukan pilihan dari 1 alternatif solusi. Penggunaanya yang sangat efektif yaitu jika dihadapkan dengan sejumlah alternatif solusi yang menarik. Dan juga adanya keberagaman faktor yang bisa

menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Langkah yang digunakan di dalam teknik pengambilan keputusan tersebut adalah:

1. Membuat lis atau daftar dan juga keseluruhan faktor yang dianggap penting dalam proses pengambilan keputusan tersebut.
2. Menempatkan kedua aspek tersebut dalam tabel yang diletakkan di baris dan juga faktor pada kolom
3. Menetapkan tingkat kepentingan relatif dari keseluruhan faktor. Menunjukkan hal tersebut ke dalam bentuk angka yang bisa digunakan sebagai cara untuk mengukur dan juga menimbang berbagai preferensi dengan tingkat kepentingan dari faktor-faktor tersebut. Angka yang ditetapkan sendiri memiliki nilai yang jelas.
4. Berikan penilaian pada setiap faktor yang dipilih. Dan pemberian nilai ini tentu saja tidak harus menetapkan nilai yang berbeda di setiap pilihan. Namun jika tidak ada nilai yang dianggap baik di sisi faktor tertentu, maka bisa diberi nilai 0.
5. Mengkalikan setiap nilai atau skor yang akan memberikan total pengukuran yang benar di dalam pengambilan keputusan yang dibuat.
6. Tambahkan seluruh skor di 5 alternatif pilihan tertentu. Nilai tertinggi menjadi pilihan solusi yang tepat.

Teknik analisa ini akan memberikan bantuan guna menentukan keputusan dari berbagai macam pilihan. Demi menghasilkan pilihan yang terbaik dari sejumlah faktor yang berbeda, maka skor awal bisa ditentukan seperti antara 0 hingga 3. Angka ini menjadi bentuk konsensus tidak tertulis. Namun pembuat keputusan bisa menentukan angka tersebut dan total skor tertinggi ini menunjukkan alternatif solusi yang baik.

E. ANALISA IMPLIKASI PLUS MINUS

Teknik pengambilan keputusan ini akan memfokuskan kepada pemilihan 1 tindakan dari sejumlah pilihan tersebut. Sebelum mengambil pilihan, tentu saja sangat penting guna menimbang setiap

konsekuensi yang muncul. Seperti apakah bisa memberikan keuntungan atau kelebihan dan kekurangan yang bisa didapatkan jika mengambil solusi alternatif tersebut. Berikut langkah di dalam penggunaan teknik tersebut:

1. Gambar tabel dengan setiap kolom diberi tanda plus dan minus serta implikasi
2. Di kolom plus ditulis mengenai konsekuensi positif terhadap sebuah pilihan
3. Di kolom minus, ditulis mengenai konsekuensi negatif dari pilihan tersebut.
4. Di kolom implikasi tersebut ditulis mengenai keseluruhan implikasi dan juga hasil yang memungkinkan dari setiap pilihan yang diambil
5. Menentukan nilai dari setiap konsekuensi yang ditetapkan. Dalam hal ini tentu saja penilaian dilakukan secara subyektif.
6. Kemudian menjumlahkan semua nilai tersebut. Hasil total positif menjadi hasil pilihan yang sebaiknya digunakan.

F. ANALISA KEKUATAN LAPANGAN

Teknik ini biasa digunakan untuk melihat keseluruhan kekuatan yang menghambat dan juga bisa mendukung sebuah keputusan. Teknik bisa menjadi sebuah metode khusus jika digunakan sebagai pertimbangan pandangan pro dan kontra dari pilihan tersebut. Dengan analisa kepada faktor kekuatan tersebut, tentu bisa memudahkan para pengambil keputusan guna memperkuat pilihan dan mendukung keputusan serta mengurangi pengaruh dari kekuatan tersebut. Ada beberapa langkah yang bisa digunakan untuk memakai teknik ini, yang terdiri dari:

1. Membuat daftar kekuatan yang bisa mendukung pilihan di dalam 1 kolom dan juga kekuatan lain yang bisa menghalangi di kolom lain.
2. Menentukan skor di setiap kekuatan. Mulai dari yang lemah hingga yang kuat.

3. Menggambar diagram yang menampilkan keseluruhan kekuatan baik yang mendukung dan juga menghalangi keputusan dan juga skor tersebut.

G. ANALISA BIAYA DAN MANFAAT

Teknik ini merupakan teknik yang biasa dipakai guna memutuskan adanya kemungkinan guna membuat perubahan atas alternatif pilihan yang sudah dipertimbangkan. Alternatif pilihan yang sudah diajukan dan belum diimplementasikan ini harus dihitung uang dan waktu yang akan hilang jika pilihan tersebut dilakukan. Teknik ini sangat mudah untuk dilakukan hanya dengan menghitung nilai perkiraan manfaat dari sebuah tindakan dan juga mengurangi biaya yang muncul.

Analisa biaya dan manfaat sendiri pada umumnya dilakukan dengan menerapkan teknik dari analisa keuangan. Semua biaya dan manfaat akan dikonversi menjadi uang yang merupakan denominator utama. Perhitungan biaya yang dibutuhkan akan dilakukan dengan detail termasuk di dalamnya yaitu biaya sosial. Manfaat yang muncul dari pandangan manfaat yang mampu menghasilkan keuntungan secara ekonomi. Namun hal tersebut bisa pula menjadi cukup subyektif.

H. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan apa itu Analisa Pareto?
2. Sebutkan langkah dari Analisa Perbandingan Sepasang?
3. Sebutkan langkah dalam Analisa Jaringan?
4. Sebutkan langkah Analisa Plus Minus?

BAB 6

MANAJEMEN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN

A. DEFINISI DARI KEPEMIMPINAN

Jika di dalam memutuskan sebuah organisasi mempunyai kualitas mengenai kaidah manajemen yang baik atau tidak, maka yang menjadi sumber penilaian yang cukup dominan dan bisa dilihat dari sisi kinerja baik dari kinerja keuangan atau non keuangan. Oleh sebab itu dibutuhkan sebuah bentuk kepemimpinan yang baik di dalam pengendalian jalannya sebuah organisasi tersebut. Dengan kepemimpinan yang baik, tentu bisa didapatkan sebuah organisasi yang baik.

Kepemimpinan sendiri adalah sebuah ilmu yang akan mengkaji secara keseluruhan dan juga komprehensif mengenai bagaimana mengarahkan, memberikan pengaruh dan juga mengawasi kegiatan orang lain guna mengerjakan tugas yang sesuai dengan perintah. Ilmu kepemimpinan sendiri sekarang ini semakin berkembang seiring dengan dinamika dari perkembangan hidup manusia. Guna memahami definisi kepemimpinan secara detail, ada beberapa definisi kepemimpinan yang disebutkan oleh para ahli yaitu:

1. Ricky W Griffin menyebutkan bahwasanya pemimpin merupakan individu yang memberikan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku dari orang lain tanpa adanya kekerasan. Pemimpin yaitu individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.
2. Richard L. Daft menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dalam memberikan pengaruh kepada orang yang memberikan arahan kepada pencapaian tujuan.
3. Stephen P. Robbins menyatakan bahwa kepemimpinan sendiri merupakan kemampuan guna memberikan pengaruh atas kelompok ke arah tercapainya tujuan tersebut.

4. G.R Terry menyatakan bahwa kepemimpinan adalah aktifitas yang memberikan pengaruh kepada masyarakat akan keunggulan yang obyektif.

B. PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua sisi yang tidak bisa dipisahkan dan saling memberikan pengaruh satu sama lain. Pemimpin dan kepemimpinan adalah 2 aspek yang saling terikat. Seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan, sementara kepemimpinan sendiri tidak bisa didapatkan dengan cepat dan instan. Kepemimpinan akan didapatkan melalui sebuah proses dari masa ke masa hingga akhirnya memunculkan karakteristik di dalam diri seseorang.

Para ahli dengan latar belakang pengalaman dan juga ilmu memiliki penafsiran yang berbeda-beda terkait pemimpin dan juga kepemimpinan. Menurut pemikiran dari Gari Yulk (2009) terdapat klasifikasi definisi dari pemimpin dan kepemimpinan tersebut, yaitu:

1. Pendekatan berdasarkan ciri
Pendekatan ini akan lebih ditekankan kepada atribut pribadi dari para pemimpin. Pendekatan ini merupakan asumsi dari beberapa orang yang merupakan pemimpin dengan ciri yang tidak dipunyai oleh orang lain. Teori mengenai kepemimpinan ini sebelumnya gagal menemukan garansi akan ciri dari kepemimpinan. Pasalnya hanya mengacu pada unsur alamiah semata. Teori tersebut akan menekankan kepada usaha dalam mencari korelasi atas atribut pemimpin dan juga kriteria dari keberhasilan seorang pemimpin tersebut. Dan di dalam klasifikasi ini terdapat teori mengenai kepemimpinan transformasional dan juga karismatik.
2. Pendekatan menurut perilaku.
Pendekatan ini menjadi kritisi kepada generasi awal yang melakukan pendekatan dengan menggunakan ciri. Pendekatan menurut perilaku sendiri diwarnai dengan unsur psikologis dengan memfokuskan kepada perilaku yang bisa

membantu dalam mengetahui apa itu kepemimpinan. Pada pendekatan tersebut maa akan didapatkan teori mengenai kepemimpinan dan pengikutnya. Para teoritikus yang berada di dalam lingkungan pendekatan ini mencoba menguraikan efektifitas kepemimpinan di dalam kaitannya dengan jumlah dan juga jenis kekuasaan tersebut.

3. Pendekatan situasional

Pendekatan ini lebih menekankan kepada pentingnya faktor kontekstual. Seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pemimpin, lingkungan eksternal dan juga karakteristik dari para pengikut. Teori kelompok ini kerap diidentifikasi ke dalam teori kontijensi yang bisa menjadi teori universal mengenai kualitas secara umum akan kepemimpinan.

C. CIRI DARI PEMIMPIN

Pemimpin yang ideal tentu saja memiliki gambaran akan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Mempunyai kompetensi yang sesuai dan pas dengan eranya. Hal ini memiliki definisi bahwa kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin akan sangat berguna jika diterapkan pada masa tersebut. Dan kompetensi ini diakui oleh banyak pihak dan juga pakar khusus.
2. Memahami setiap permasalahan lebih mendalam jika dibandingkan dengan pihak-pihak lain. Dan tentu saja mampu memberikan keputusan tersebut terhadap permasalahan tersebut.
3. Mampu menerapkan *the right man and the right place* secara tepat dan pas. Menempatkan orang yang sesuai dengan tempat dan juga kemampuan serta kompetensi yang dimiliki.

Guna memahami lebih dalam mengenai ciri-ciri pemimpin, tentu alangkah lebih baik jika melihat pendapat dari George R. Terry yang menyatakan bahwa terdapat 8 ciri dari pemimpin yang terdiri dari:

1. Energi
Sosok pemimpin harus memiliki energi yang positif dan juga memiliki kekuatan di sisi mental dan juga fisik
2. Stabilitas emosi
Seorang pemimpin harus memiliki prasangka yang baik dan tidak boleh berprasangka buruk kepada anggotanya. Selain itu seorang pemimpin tidak boleh marah dan juga harus percaya diri serta memiliki kesabaran yang besar.
3. Human Relationship
Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang sangat baik mengenai hubungan antara manusia. Sisi human relationship harus diperhatikan agar bisa menjalin kerja sama dengan manusia lainnya.
4. Personal motivation
Seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada dirinya sendiri. Keinginan sebagai seorang pemimpin harus besar. Dengan kemampuan memotivasi diri sendiri, tentu bisa memberikan motivasi kepada anggota tim atau bawahannya.
5. Communication Skill
Seorang pemimpin harus memiliki kecakapan dan juga kemampuan dalam berkomunikasi. Baik ke atasan, bawahan dan juga kepada personal dengan individu yang sama.
6. Teaching Skill
Pemimpin harus mempunyai kecakapan dalam memberikan pengetahuan dan mengajarkan serta menjelaskan kepada bawahan. Hal ini bisa mengembangkan skill serta kemampuan dari bawahan tersebut.
7. Social Skill
Seorang pemimpin memiliki keahlian di bidang sosial. Hal ini untuk memberikan jaminan akan kepercayaan dan kesetiaan kepada bawahannya tersebut. Seorang pemimpin suka menolong di dalam pergaulan.
8. Technical Competent

Memiliki kemampuan dan kecakapan guna menganalisa dan juga merencanakan. Selain itu mengorganisasi dan mendelegasikan wewenang serta menyusun konsep dengan baik.

D. NILAI KEPEMIMPINAN

Berdasarkan Brantas dalam Fahmi (2013) bahwa kepemimpinan ini tidak bisa dilepaskan dari beberapa nilai yang harus dimiliki oleh sosok pemimpin. Hal ini diungkapkan oleh Guftu dan Taguri yang terdiri dari:

1. Teoritik
Nilai yang memiliki hubungan dengan keinginan mencari kebenaran dan juga pembenaran secara rasional.
2. Ekonomis
Nilai yang didalamnya terdapat aspek kehidupan dan juga penuh keindahan serta kemampuan untuk menikmati setiap peristiwa bagi kepentingan pribadi.
3. Sosial
Memiliki rasa belas kasihan kepada orang lain dan juga mempunyai rasa simpati dan tidak mementingkan diri sendiri. Mengedepankan kepentingan masyarakat banyak.
4. Politis
Mempunyai orientasi kepada kekuasaan dan juga melihat kompetensi sebagai salah satu faktor yang cukup vital di dalam kehidupannya.
5. Relijius
Sosok pemimpin harus memiliki sikap bahwa setiap kegiatan yang ia lakukan memiliki hubungan dengan kekuasaan Sang Pencipta.
6. Bijaksana
Sikap dari seorang pemimpin ini memiliki sangkut paut dengan kemampuan di dalam pengambilan keputusan yang tidak berat sebelah. Namun keputusan tersebut diambil dengan memikirkan banyak segi dan seimbang
7. Kesetiakawanan yang sangat tinggi

Sosok pemimpin harus memiliki rasa kesetiakawanan yang tinggi. Dan hal ini menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai sisi loyalitas yang tinggi kepada rekan kerja.

E. HUBUNGAN PEMIMPIN DAN KEKUATAN

Pemimpin yang bisa menjalankan dan juga melaksanakan rencana dalam penerapan kekuasaan yang dimiliki dengan tujuan agar bisa mencapai target dan juga pekerjaan yang sesuai rencana, merupakan pemimpin yang mempunyai pemikiran positif dan juga memiliki batas di dalam dunia kerja yang benar. Penggunaan kekuasaan oleh sosok pemimpin tentu bisa terlihat dari setiap keputusan yang akan mempunyai nilai positif dan juga penting serta bisa memberikan pengaruh yang besar kepada usaha dan juga organisasi.

Pemimpin yang ideal tentu saja pemimpin yang mampu memprediksi kondisi yang akan terjadi. Di dalam ruang lingkup kepemimpinan, ada 5 jenis power atau kekuatan di dalam kepemimpinan tersebut. Dan jenis kekuatan ini yaitu:

1. Kekuasaan yang sah
Kekuasaan yang didapatkan melalui cara hirarki organisasi atau perusahaan ini akan diberikan kepada individu yang memegang jabatan tertentu. Seperti yang didefinisikan oleh organisasi tersebut.
2. Kekuasaan balas jasa
Kekuasaan ini difungsikan untuk menunda balas jasa seperti peningkatan gaji, bonus dan juga rekomendasi hingga promosi atau penugasan.
3. Kekuasaan Paksaan
Kekuasaan paksaan yaitu kekuasaan yang memaksa kepatuhan dengan menggunakan berbagai macam ancaman termasuk ancaman fisik, emosional dan juga ancaman psikologis.
4. Kekuasaan Referen
Kekuasaan ini adalah kekuasaan abstrak yang berdasarkan persamaan dan juga peniruan serta kesetiaan. Selain itu

faktor karisma bisa menjadi salah satu aspek dari kekuasaan ini.

5. Kekuasaan ahli

Kekuasaan ini merupakan kekuasaan pribadi yang bisa diraih oleh seseorang dengan basis informasi atau mempunyai keahlian yang dimilikinya.

F. MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN

Seorang pemimpin tidak bisa lepas dari apa yang disebut kepemimpinan. Pemimpin harus mengawali proses yang cukup berat dengan keputusan-keputusan yang dibuat dan juga berdasarkan dengan ruang lingkup dari keputusan yang dibuat oleh manajemen. Dan ada 4 fungsi dari manajemen yang terdiri dari:

1. Perencanaan

Sebuah perencanaan harus memahami sasaran jangka pendek dan panjang dari perusahaan atau organisasi serta strategi yang harus dilakukan.

2. Pengorganisasian

Manajemen yang baik harus memiliki sistem organisasi yang bisa membantu dalam proses pengambilan keputusan.

3. Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan bisa membantu dalam memotivasi tim dan anggota lain serta merubah dan mempengaruhi produktifitas di dalam bekerja.

4. Pengendalian

Salah satu fungsi dan faktor yang bisa memberikan kemudahan di dalam proses pengambilan keputusan.

Di dalam pemahaman terhadap setiap faktor dan fungsi di dalam manajemen, tentu bisa menyeimbangkan 4 fungsi dari manajemen ini. Sebuah keputusan yang baik yaitu keputusan yang mampu merepresentasikan 4 fungsi manajemen agar sesuai dengan persyaratan di dalam konsep perspektif manajemen pengambilan keputusan. Syarat yang memiliki sifat strategis, taktis dan juga rasional harus berkaitan erat. Dan berikut syarat-syarat tersebut:

1. Keputusan yang diambil harus memiliki syarat rasionalitas dan logika sehingga bisa menuntut pendekatan secara ilmiah yang berdasarkan teori dan asas yang bisa dikembangkan dari para ahli
2. Keputusan yang diambil harus memiliki pendekatan ilmiah yang digabung dengan daya pikir yang inovatif, intuitif dan juga kreatif.
3. Keputusan yang diambil harus bisa dilaksanakan
4. Keputusan harus diterima dan juga dipahami dengan baik oleh sekelompok pemimpin yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan dari berbagai macam kegiatan.

G. TIPE PEMIMPIN DALAM MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Seorang pemimpin yang baik tentu saja adalah pemimpin yang mampu mengerti dengan baik dan juga benar akan setiap keputusan yang dibuat bisa diletakkan pada tempatnya. Menurut pemikiran dari Buchari Alma (2013) bahwa ada beberapa tipe pemimpin yang diuraikan sebagai berikut:

1. Pemimpin yang karismatik mempunyai kekuatan energi dan juga daya tarik yang bisa menjadi contoh bagi rekan kerja dan juga anggotanya
2. Pemimpin dengan tipe paternalistik ini memiliki sikap melindungi bawahan seperti layaknya orang tua yang melindungi bawahnya dengan kasih sayang.
3. Tipe militeristik ini memiliki konsep sistem perintah dan juga komando dari atasan dan juga bawahan. Dan tipe ini mempunyai sifat yang keras dan juga otoriter. Setiap bawahan harus patuh dan tidak ada kata tidak di dalam setiap perintahnya. Dan penuh dengan acara formalitas
4. Pemerintah dengan tipe otokratik sendiri memiliki kekuasaan dan juga paksaan yang mutlak dan juga harus dipatuhi.

5. Pemerintah dengan tipe *Laissez Faire* akan membiarkan bawahan untuk berbuat semaunya dan pekerjaan serta tanggung jawab yang dilakukan semuanya oleh bawahan.
6. Pemimpin dengan tipe administratif ini merupakan pemimpin yang mampu merampungkan tugas administratif secara efisiensi dan juga efektif.
7. Pemimpin dengan tipe demokratis akan berorientasi kepada manusia dan juga akan memberikan bimbingan terhadap pengikutnya.

H. INTERAKSI KARYAWAN DAN PEMIMPIN DALAM MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Di dalam konteks hubungan diantara para pemimpin dan juga karyawan tentu saja disebabkan oleh gaya pemimpin yang dimiliki oleh sosok pemimpin tersebut. Hal ini disebabkan sosok pemimpin yang mempunyai kekuasaan dan juga otoritas yang lebih dalam usaha dalam membangun terwujudnya sebuah modal manajemen organisasi yang diharapkan. Dari berbagai macam konteks dan literatur diantara karyawan dan pemimpin, terdapat 2 gaya kepemimpinan yang terdiri dari:

1. Pemimpin dengan orientasi tugas atau disebut *task oriented*
Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan lebih mengedepankan orientasi tugas atau *task oriented* dimana hal ini akan lebih mengedepankan target penjualan dan juga pekerjaan project agar hasil bisa lebih maksimal. Gaya kepemimpinan ini akan menempatkan karyawan dan juga semua sumber daya menjadi ujung tombak demi target yang tercapai. Ciri-ciri gaya kepemimpinan tersebut adalah:
 - a. Menghindari sifat kerap melupakan tugas
 - b. Mengedepankan sisi profesionalitas akan hasil kerja yang sesuai dengan target tersebut.
 - c. Berusaha memberikan kepuasan kepada semua pihak. Baik klien, birokrat dan juga mitra bisnis serta konsumen.
 - d. Menghindari cacat kerja

- e. Lebih mengutamakan servis purna jual kepada para konsumen dan klien
 - f. Menjunjung tinggi terwujudnya reputasi perusahaan yang sesuai dengan visi dan misi.
2. Pemimpin bergaya orientasi pegawai (*employee oriented*)
Pemimpin dengan gaya ini merupakan pemimpin yang mempunyai pandangan dan juga konsep kaderisasi dimana akan terlihat dengan cara pemimpin berusaha mengembangkan karyawan yang memiliki potensi untuk dididik dan juga diberi pelatihan akan kepemimpinan. Cara ini tentu saja bisa memberikan harapan demi memberikan timbal balik bagi kemajuan organisasi dan juga peningkatan penjualan. Karyawan memiliki kesempatan guna memimpin organisasi secara legitimasi dan demokratis.

Dari kedua aspek kepemimpinan tersebut model orientasi tugas jauh lebih kerap digunakan. Hal ini tentu saja berdasarkan keinginan para pemimpin yang jauh lebih mengedepankan sisi profit dan juga berkelanjutan. Dengan mengedepankan profit, tentu bisa memberikan kepuasan kepada para investor atau pemegang saham di sebuah perusahaan. Untuk keberlanjutan usaha memiliki sangkut paut dengan keyakinan dari pihak manajemen dan juga investor dengan melihat perusahaan sebagai tempat untuk menjamin masa depan. Hal ini berdasarkan manusia yang menginginkan kondisi yang terjamin kala menjalani kehidupan.

I. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan mengenai definisi kepemimpinan
2. Sebutkan ciri-ciri pemimpin
3. Sebutkan tipe-tipe pemimpin
4. Sebutkan 4 fungsi dari manajemen.

BAB 7

MOTIVASI DALAM MANAJEMEN

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. DEFINISI MOTIVASI

Di dalam ilmu manajemen, motivasi mempunyai kedudukan yang sangat penting. Hal ini disebabkan adanya konsep motivasi yang bisa menyajikan pengaruh besar di sektor kemajuan dan juga pergerakan sebuah organisasi di masa depan. Motivasi sendiri merupakan spirit atau semangat sebuah organisasi. Selain itu motivasi merupakan aktifitas perilaku yang bekerja di dalam usaha guna memenuhi kebutuhan yang diinginkan.

Ada beberapa opini dan juga pendapat dari para ahli mengenai definisi dari motivasi yang terdiri dari:

1. Menurut Chung & Meggison, motivasi merupakan perilaku yang ditujukan kepada sasaran dan juga berkaitan erat dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh individu atau personal guna mengejar target atau tujuan. Dan motivasi memiliki hubungan erat dengan kepuasan dan performa pekerjaan.
2. Menurut Barelson dan Steiner bahwa motivasi diartikan bahwa keadaan mental dan juga kejiwaan manusia yang memberi energi dan juga mendorong kegiatan dan menggerakkan serta mengarahkan perilaku kepada arah yang mencapai kebutuhan dan kepuasan. Selain itu mengurangi ketidak seimbangan.
3. Menurut Santoso Soeroso, motivasi adalah sebuah perilaku yang menyajikan landasan bagi seseorang guna bertindak dalam cara yang diarahkan dengan tujuan tertentu.

B. BENTUK MOTIVASI DAN PENGGERAKNYA

Motivasi adalah spirit atau semangat yang ada di dalam setiap personal dan juga individu guna menumbuhkan semangat kerja. Dan

semangat tersebut berasal dari diri sendiri dan juga pengaruh yang didapatkan dari luar. Motivasi bisa diklasifikasikan ke dalam 2 bentuk dasar yaitu:

1. Motivasi ekstrinsik
2. Motivasi intrinsik

Yang harus digaris bawahi bahwa di dalam bentuk motivasi ini tidak bisa berjalan dengan sendirinya. Motivasi harus didukung dengan berbagai macam unsur penggerak dari motivasi tersebut. Hal ini disebabkan adanya unsur penggerak yang mampu memberikan dampak bahwa motivasi tersebut bisa diwujudkan. Menurut Sagir (2013) bahwa unsur motivasi ini antara lain berbentuk kinerja, tantangan, tanggung jawab dan juga pengembangan serta keterlibatan. Semua unsur penggerak motivasi ini memiliki sifat keterkaitan dan juga harus dilihat dalam 1 kesatuan yang utuh. Sosok pemimpin di dalam usaha menggerakkan motivasi para karyawan, bisa menjadi lebih baik jika melaksanakan semua unsur tersebut.

C. MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN

Pemimpin di dalam sebuah organisasi mempunyai peran yang kuat dalam membangun dan juga menumbuhkan semangat motivasi di kalangan karyawan. Pemberian semangat motivasi di setiap individu tentu saja berbeda-beda. Dan tentu saja bisa disesuaikan dengan kondisi dan juga keadaan yang berhubungan dengan personal yang bersangkutan.

Sosok pemimpin yang bijaksana, tentu saja tidak akan melakukan konsep motivasi yang tidak sesuai dengan karakter dari kepemimpinan tersebut. Konsep motivasi terhadap karyawan di luar batas kemampuan bisa memberikan efek negatif. Sedangkan dasar dari pemahaman motivasi yaitu menghargai proses terjadinya tujuan dimana pemimpin akan diminta untuk mencapai tujuan dari proses yang diberikan kepada karyawan agar tujuan dan target yang diinginkan.

D. SOLUSI MENGATASI PERMASALAHAN MOTIVASI

Ada beberapa solusi yang layak untuk diterapkan guna mengatasi masalah di bidang motivasi yaitu:

1. Pemimpin harus bisa menciptakan suasana yang nyaman. Hal ini tentu saja bisa memberikan dukungan kepada situasi dan juga kondisi kerja yang bisa mendorong kinerja para karyawan. Pemimpin harus bisa menempatkan rasa simpati kepada karyawan agar bisa menjalankan pekerjaan dengan maksimal. Pemimpin juga harus memiliki jiwa menghargai kerja keras para karyawan dan juga yang mampu menunjukkan kualitas mereka.
2. Pemimpin yang bijaksana harus bisa menghindari bahasa dan juga perintah yang memiliki sifat atau juga peluang terjadinya konflik diantara para karyawan dan rekan kerja. Jika tujuan dari konflik tersebut memiliki kemungkinan guna membangun produktifitas kerja, hal tersebut tidak menimbulkan masalah. Namun hindari konflik yang justru bisa membuat timbulnya permasalahan baru. Hal ini akan membuat persoalan menjadi jauh lebih parah. Bisa jadi keterlambatan kinerja para karyawan juga menjadi penyebabnya.
3. Pemimpin dan karyawan harus menempatkan pola pikir yang positif. Jika seorang pemimpin menegur karyawannya secara keras, jangan dianggap sebagai ancaman. Justru harus diambil sisi positif dan juga masukan agar bisa memotivasi diri mereka sehingga bisa bekerja jauh lebih baik lagi. Sementara bagi para pemimpin jika mendapatkan saran dari bawahan, jangan mudah tersinggung. Hal ini bisa menjadi motivasi agar para pemimpin bisa melakukan perbaikan dengan cara lebih baik. Dan hal ini biasanya menjadi bukti cinta karyawan kepada para pemimpin mereka.
4. Jika terdapat sebuah prestasi, ada kalanya ucapan selamat dan juga hadiah bisa membangkitkan semangat. Selain itu

bisa menempatkan diri sebagai bentuk kerja keras yang sudah dilakukan.

E. PRODUKTIFITAS DAN MOTIVASI

Produktifitas dan motivasi merupakan bagian yang saling berkaitan erat diantara keduanya. Peningkatan motivasi kerja tentu saja bisa memberikan pengaruh yang besar bagi peningkatan produktifitas. Begitu pula dengan sebaliknya, jika motivasi kerja menurun, maka bisa memberikan pengaruh yang buruk bagi produktifitas. Produktifitas sendiri memiliki definisi sebagai hasil dari proses produksi yang menggunakan beberapa faktor produksi di dalamnya.

Secara umum produktifitas menunjukkan dan menampilkan sisi rasio output kepada input. Sedangkan output sendiri berisi penjualan atau sales. Lalu earnings adalah pendapatan dan market share dan kerusakan juga menjadi bagian dari output tersebut. Di setiap perusahaan sudah tentu produktifitas harus dijaga dengan mengedepankan sisi kualitas dan juga harga terjangkau. Dengan tujuan bahwa produk yang diproduksi ini mampu diserap dengan cepat oleh pasar, tentu harus memiliki produktifitas yang tinggi. Dan setiap produktifitas yang baik tentu akan terbentuk dan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Berdasarkan Faustino Cordoso Gomes bahwa ada beberapa aspek yang mempengaruhi produktifitas yang terdiri dari:

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Kemampuan
4. Perilaku
5. Karakter

Dari faktor-faktor tersebut tentu harus dipahami bahwa ke-5 faktor tersebut termasuk juga di dalam koridor faktor-faktor yang memberikan pengaruh kepada motivasi. Di lingkungan kerja sendiri banyak pengaruh yang bisa mendorong dan juga mengembangkan sisi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, karakter dan juga perilaku. Dan mengembangkan motivasi kerja dengan menggunakan teknik

pendekatan lingkungan atau *environment approach* menjadi salah satu pendekatan yang sangat ampuh di dalam usaha memberikan pengaruh kepada peningkatan produktifitas tersebut.

Seorang leader atau pemimpin tentu saja tidak boleh hanya memikirkan sisi produktifitas dan juga pengembangan produktifitas semata. Apalagi terlalu berpikiran *profit oriented*. Hal ini bisa memberikan kerugian tersendiri untuk perusahaan. Jika melihat dari sudut pandang lain dimana pengaruh kepada kekompakan dan juga keperdulian yang tinggi di antara karyawan dan pemimpin, tentu bisa memberikan semangat kebersamaan di dalam internal perusahaan itu sendiri.

Peningkatan produktifitas sendiri memiliki peran yang sangat penting dan bisa menjadi pendorong motivasi. Dan pastinya motivasi yang tinggi bisa memegang peranan yang sangat penting di dalam mendorong peningkatan sisi produktifitas tersebut. Sayangnya semua ini tidak bisa dilakukan di dalam konsep manajemen yang mengedepankan konsep memaksa. Cara ini hanya bisa digunakan di dalam konsep manajemen terukur dan juga terkendali. Selain itu konsep dengan sifat representatif yang sesuai dengan keinginan para pemegang saham yang aspiratif jian ditilik dari sisi perspektif manajemen perusahaan.

Ukuran yang biasa dipakai guna mendapatkan hasil atau output dari produktifitas dengan memakai 2 pendekatan adalah:

1. Pendekatan bentuk produk. Pendekatan tersebut akan melihat dari sisi ukuran fisik yang diproduksi oleh perusahaan. Contohnya seperti jumlah produksi kendaraan pribadi dalam waktu 1 tahun, atau jumlah rumah yang dibangun dalam kurun waktu tertentu.
2. Pendekatan finansial. Pendekatan finansial ini akan melihat dari sisi perolehan atau pendapatan finansial yang bisa diraih oleh sebuah perusahaan dalam 1 periode waktu tertentu. Contohnya peningkatan penjualan yang bisa memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Dari kedua pendekatan tersebut, tentu saja terdapat sifat yang saling berhubungan dan mempunyai kaitan satu sama lain. Dan asumsi yang timbul yaitu produk meningkat maka akan memberikan

dampak keuntungan yang meningkat di sisi finansial dan juga sebaliknya.

F. LATIHAN SOAL

1. Sebutkan pengertian dari motivasi
2. Sebutkan cara pemimpin bisa membangun motivasi timnya
3. Berikan 2 contoh pendekatan di sisi produktifitas
4. Sebutkan aspek yang mempengaruhi produktifitas menurut Cardoso Gomes.

DAFTAR PUSTAKA

- Aalieh. 2011. *Influence of study skills Academic Achievement of B.E.D. Teacher Trainees. Journal and Decision Making*, 15, (2), p. 35-55.
- Abby Hansen. *Cases: The Offended Colonel (A), HBS Case No. 9-383 061, Case for the Developing Discussion Leadership Skill and Teaching by The Case Method Seminars*. Harvard Business School Case 9-487-079, Tiberg Company, Case for class discussion modeled on The Dushman Company Case 9-642-001.
- Adair, John. 2007. *Decision Making & Problem Solving Strategies*. London: Kogan Page.
- Alfian, M. Alfian. 2016. *Wawasan Kepemimpinan Politik: Perbincangan Keopemimpinan di Ranah Politik*. Bekasi: Penjuru Ilmu Sehati.
- Alfred G. Edge. *The Guide to Case Analysis and Reporting*, Hawaii: System Logistics, Inc.
- Al-Maraghi, Ahmad Mushofa. 1992. *Te1jemah Tafsir Al-Maraghi-Penerjemah: Anshori Umar Sitonggal*. Semarang: CV Thoha Putra.
- Alwafier, Agus, H. Dr, M.M., *Budaya Kepemimpinan dalam mengendalian Wewenang dan Kekuasaan*. Artikel, internet.
- Anderson, James E, Dan Winarmo, Maskuri. 2006. *Public Policy Making, Sixth Edition*.
- Anwar, Moch. Idochi. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Anoraga, P. 2001. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Baron, R.A. dan Byrne, D. 2008. *Social Psychology*. Boston: Pearson Education.
- Beyth-Marom, R., Austin, L., Fischhoff, B., Palmgren, C., & Jacobs Quadrel, M. 1998. *Perceived consequences of risky behaviors: Adults and adolescents*. *Journal of Developmental Psychology*, 29, (3).
- Boekaerts. 2005. *The Skill element in decision making under uncertainty: Control or competence?* *Journal of Decision Making*, 7, (6).

- Boehm, R.G. 2002. *Decision-Making Competence: External Validation through an Individual-differences Approach*. *Journal of Decision Making*, 30, (6).
- Borg, W.R. and Gall, M.D. 2003. *Education Research*. Longman Inc. 95 Street, White Plains.
- Chaniago, Aspizain., 2017, *Teknik Pengambilan Keputusan*, Lentera Ilmu Cendekia, Jakarta
- Dermawan, Rizky., 2016, *Pengambilan Keputusan*, Alfabeta, Bandung
- Fahmi, Irham., 2013, *Manajemen Pengambilan Keputusan*, Alfabeta, Bandung
- Hargreaves, Andy., and Reynolds, David. 1989. *Educational Politics: Controversies and Critiques*. Wiltshire: The Falmer Press.
- Haryatmoko. 2014. *Etika Politik dan Kekuasaan*. Jakarta: Gramedia.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. 2009. *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems* (Vol. 3), Oxford: Oxford University Press.
- Koontz. 1988. *Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- Kotler P. 2000. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Siebert, Johannes Ulrich., Reinhard E. Kunz, Philipp Rolf, 2018, *Effects of Proactive Decision Making on Life Satisfaction*.

BIODATA PENULIS



Penulis adalah Dosen/pengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Asahan [STIEMA] sejak tahun 2017. Lahir di Kisaran, 18 November 1985. Alumni S1 Fakultas Ekonomi Universitas Asahan [UNA]. Kemudian melanjutkan pendidikan S2 Program Magister Manajemen [MM] di Universitas Islam Sumatera Utara [UISU] Medan. Pernah mengikuti Sekolah Pemimpin Nasional [SPN] yang diselenggarakan oleh Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia/ICMI Pusat di Jakarta. Selain akademisi, penulis juga merupakan Pengusaha dibidang General Kontraktor, Konsultan, Praktisi UMKM. Pernah menjadi Ketua Umum BPC HIPMI [Himpunan Pengusaha Muda Indonesia] Kabupaten Asahan periode 2017-2020. Penulis juga pernah menjabat Wakil Ketua Majelis Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen (BPSK) Pemkab Asahan Tahun 2016-2021.

Buku Ajar

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Disusun Oleh :
Taufiq Hidayah, S.E.,M.M

Dengan pilihan yang beragam dalam mewarnai hidup manusia sebagai individu sosial, tentu saja proses pengambilan keputusan akan terus terjadi. Dan tentu saja manusia tidak akan pernah mengetahui mengenai apa yang akan terjadi dan juga konsekuensi yang bisa didapatkan ketika sebuah keputusan sudah diambil.



PT Inovasi Pratama Internasional
www.ipinternasional.com