

TEKNIK-TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dadang Sunendar

Pengertian Pengambilan Keputusan

- ⦿ Pengambilan keputusan (*desicion making*) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan.
- ⦿ Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif.
- ⦿ Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik.

Definisi Pengambilan Keputusan Menurut Para Ahli

G. R. Terry :

- ⦿ Pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

Claude S. George, Jr :

- ⦿ Proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan di antara sejumlah alternatif.

Horold dan Cyril O'Donnell :

- ⦿ Pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

P. Siagian :

- ⦿ Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan.

Fase Pengambilan Keputusan

1. **Aktivitas intelegensia**

Proses kreatif untuk menemukan kondisi yang mengharuskan keputusan dipilih atau tidak.

2. **Aktivitas desain**

Kegiatan yang mengemukakan konsep berdasar aktivitas intelegensia untuk mencapai tujuan.

Aktivitas desain meliputi :

- menemukan cara-cara/metode
- mengembangkan metode
- menganalisa tindakan yang dilakukan

3. **Aktivitas pemilihan**

Memilih satu dari sekian banyak alternatif dalam pengambilan keputusan yang ada. Pemilihan ini berdasar atas kriteria yang telah ditetapkan.

Tahap Pengambilan Keputusan

- a. Mengidentifikasi masalah utama
- b. Menyusun alternatif
- c. Menganalisis alternatif
- d. Mengambil keputusan yang terbaik

Teknik Pengambilan Keputusan

1. **Operational Research/Riset Operasi**

Penggunaan metode saintifik dalam analisa dan pemecahan persoalan.

2. **Linier Programming**

Riset dengan rumus matematis.

3. **Gaming War Game**

Teori penentuan strategi.

4. **Probability**

Teori kemungkinan yang diterapkan pada kalkulasi rasional atas hal-hal tidak normal.

Proses Pengambilan Keputusan

Menurut G. R. Terry :

1. Merumuskan problem yang dihadapi
2. Menganalisa problem tersebut
3. Menetapkan sejumlah alternatif
4. Mengevaluasi alternatif
5. Memilih alternatif keputusan yang akan dilaksanakan

Menurut Peter Drucher :

- a. Menetapkan masalah
- b. Manganalisis masalah
- c. Mengembangkan alternatif
- d. Mengambil keputusan yang tepat
- e. Mengambil keputusan menjadi tindakan efektif

Teori Pengambilan Keputusan

Pola dasar berpikir dlm konteks organisasi:

1. Penilaian situasi (*Situational Approach*)
: untuk menghadapi pertanyaan “apa yg terjadi?”
2. Analisis persoalan (*Problem Analysis*)
: dari pola pikir sebab-akibat
3. Analisis keputusan (*Decision Analysis*)
: didasarkan pada pola berpikir mengambil pilihan
4. Analisis persoalan potensial (*Potential Problem Analysis*)
: didasarkan pada perhatian kita mengenai peristiwa masa depan, mengenai peristiwa yg mungkin terjadi & yg dapat terjadi

Inti pengambilan keputusan:

- ❖ berarti memilih alternatif, yg jelas harus alternatif yg terbaik (*the best alternative*)
- ❖ terletak dlm perumusan berbagai alternatif tindakan sesuai dg yg sedang dlm perhatian & dlm pemilihan alternatif yg tepat, setelah suatu evaluasi/penilaian mengenai efektifitasnya dlm mencapai tujuan yg dikehendaki pengambil keputusan

Lingkungan situasi keputusan:

1. lingkungan eksternal:
 - sosial
 - budaya
 - ekonomi
 - politik
 - alam
 - pembatasan-pembatasan suatu negara berupa “quota”
2. lingkungan internal;
 - mutu barang rendah
 - kurangnya promosi
 - pelayanan konsumen tdk memuaskan
 - sales/agen tdk bergairah

Beberapa teknik yg digunakan dlm pengambilan keputusan:

Situasi keputusan	Pemecahan	Teknik
Ada kepastian (<i>Certainty</i>)	Deterministik	<ul style="list-style-type: none">- Linear Programming- Model Transportasi- Model Penugasan- Model Inventori- Model Antrian- Model “<i>network</i>”
Ada risiko (<i>Risk</i>)	Probabilistik	<ul style="list-style-type: none">- Model keputusan probabilistik- Model Inventori probabilistik- Model Antrian probabilistik
Tdk ada kepastian (<i>Uncertainty</i>)	Tak diketahui	Analisis keputusan dlm keadaan ketidakpastian
Ada konflik (<i>Conflict</i>)	Tergantung tindakan lawan	Teori permainan (<i>game theory</i>)

- *Certainty:*
Jika semua informasi yg diperlukan untuk membuat keputusan diketahui secara sempurna & tdk berubah
- *Risk:*
Jika informasi sempurna tidak tersedia, tetapi seluruh peristiwa yg akan terjadi beserta probabilitasnya diketahui
- *Uncertainty:*
Jika seluruh informasi yg mungkin terjadi diketahui, tetapi tanpa mengetahui probabilitasnya masing-masing

Certainty

Risk

Uncertainty

Conflict:

Jika kepentingan dua/lebih pengambil keputusan berada dlm pertarungan aktif diantara kedua belah pihak, sementara keputusan *certainty, risk & uncertainty* yg aktif hanya pengambil keputusan

Tujuan analisis keputusan (*Decision Analysis*):

Mengidentifikasi apa yg harus dikerjakan, mengembangkan kriteria khusus untuk mencapai tujuan, mengevaluasi alternatif yg tersedia yg berhubungan dg kriteria & mengidentifikasi risiko yg melekat pd keputusan tsb

Unsur-unsur analisis keputusan:

1. pernyataan keputusan
2. sasaran bagi keputusan
3. alternatif
4. konsekuensi pilihan

Langkah-langkah dlm pengambilan keputusan manajemen:

1. Rumuskan / definisikan persoalan keputusan
2. Kumpulkan informasi yg relevan
3. Cari alternatif tindakan
4. Analisis alternatif yg *feasible*
5. Memilih alternatif yg terbaik
6. Laksanakan keputusan & evaluasi hasilnya

Peranan ilmu manajemen dlm peng kep disebabkan oleh bbrp faktor:

1. Teknologi yg digunakan suatu perusahaan semakin lama semakin canggih
2. Makin berkurangnya persediaan energi & material kritis lainnya, sehingga perlu dikelola secara efisien
3. Persoalan manajemen sangat kompleks, mencakup banyak faktor (ex: produksi & pengendalian mutu, manajemen modal kerja, alokasi modal, pengolahan informasi konsumen, dll)
4. Persoalan manajemen bukan hanya kompleks, bahkan menjadi sangat penting
5. Persoalan yg dihadapi manajer sering baru sama sekali, tidak ada hubungannya dg pengalaman sebelumnya
6. Penekanan pd perencanaan & pencapaian tujuan jangka panjang memerlukan pengambilan keputusan dg data hasil ramalan (*forecast data*)

Management Science akan berperan dlm hal:

1. Pengambilan keputusan berdasarkan tujuan
2. Pengambilan keputusan berdasarkan informasi & analisis
3. **Pengambilan keputusan untuk tujuan ganda**
4. Penekanan yg meningkat pd produktivitas:
 - produktivitas SDM
 - manajemen modal & material yg efektif
 - proses pengambilan keputusan yg efisien
5. Peningkatan perhatian pd perilaku kelompok
6. Manajemen modal, energi & material yg efisien
7. Manajemen ttg segala kemungkinan yg lebih sistematis
8. Lebih beraksi dg faktor eksternal (ex: pemerintah, situasi internasional, faktor sosial, ekonomi, lingkungan, perubahan situasi pasar, selera konsumen, pesaing, dll)

KEPUTUSAN DALAM UNCERTAINTY (KETIDAKPASTIAN)

Pengambilan keputusan dalam ketidakpastian menunjukkan suasana keputusan dimana probabilitas hasil-hasil potensial tidak diketahui (tak diperkirakan). Dalam suasana ketidakpastian pengambil keputusan sadar akan hasil-hasil alternatif dalam bermacam-macam peristiwa, namun pengambil keputusan tidak dapat menetapkan probabilitas peristiwa.

Kriteria-kriteria yang digunakan dalam kondisi ini adalah:

A. Kriteria MAXIMIN / WALD (Abraham Wald)

Kriteria untuk memilih keputusan yang mencerminkan nilai maksimum dari hasil yang minimum

Asumsi: pengambil keputusan adalah pesimistik /konservatif/risk avoider tentang masa depan

Kelemahan: tidak memanfaatkan seluruh informasi yang ada, yang merupakan cirri pengambil keputusan modern

B. Kriteria MAXIMAX (Vs MAXIMIN)

Kriteria untuk memilih alternatif yang merupakan nilai maksimum dari pay off yang maksimum

Asumsi: pengambil keputusan adalah optimistic, cocok bagi investor yang risk taker

Kelemahan: mengabaikan banyak informasi yang tersedia

KEPUTUSAN DALAM SUASANA RISK (DENGAN PROBABILITA)

Tahap-tahap:

1. Diawali dengan mengidentifikasi bermacam-macam tindakan yang tersedia dan layak
2. Peristiwa-peristiwa yang mungkin dan probabilitas terjadinya harus dapat diduga
3. Pay off untuk suatu tindakan dan peristiwa tertentu ditentukan

PERSOALAN INVENTORI SEDERHANA DALAM KEADAAN ADA RISIKO

Kriteria nilai harapan (expected value) yang telah digunakan di atas juga diterapkan untuk memecahkan persoalan inventori sederhana. Untuk lebih jelasnya, perhatikan contoh soal berikut:

GAME THEORY

(Pengambilan Keputusan Dalam Suasana Konflik)

Adalah memusatkan analisis keputusan dalam suasana konflik dimana pengambil keputusan menghadapi berbagai peristiwa yang aktif untuk bersaing dengan pengambil keputusan lainnya, yang rasional, tanggap dan bertujuan memenangkan persaingan/kompetisi.

Terima kasih