PENGAMBILAN KEPUTUSAN SEBAGAI LANGKAH STRATEGIS
TUGAS MANAJER

Oleh :
Didi Wahyu Sudirman
FIS UNY

Abstrak
Manajer dimanapun harus membuat keputusan-keputusan. Mem-
buat keputusan yang baik adalah sesuatu yang diusahakan untuk
dilakukan oleh setiap manajer, sebab keseluruhan mutu keputusan
manajerial sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan atau
kegagalan organisasi. Dalam hal ini diperlukan pemahaman terhadap
konsep membuat keputusan dan bagaimana manajer membuat ke-
putusan-keputusan berbasis informasi.

Berkaitan dengan hal ini maka pengambilan keputusan yang
dilakukan manajer selalu menyangkut bagaimana, menggariskan lang-
kah-langkah dalam proses pengambilan keputusan bagaimana dan
mengapa pengambilan keputusan tersebut dilakukan dalam kegiatan
manajerial.

Manajer masa kini dan masa depan, harus mampu berfikir dan
mampu membuat keputusan-keputusan yang cepat dan efektif. Setiap
manajer harus mampu mengantisipasi dan menghindari masalah ma-
salah. Manajer juga harus bersikap fleksibel untuk menghadapi ling-
kungan dan keadaan yang terus menerus berubah yang dapat ditem-
puh dalam rentang aktivitas manajer yang bersangkutan.

Tantangan dari hakekat tugas manajer dalam pengambilan
keputusan adalah mencegah rasa tertekan oleh keterbatasan waktu
dan tidak membuat keputusan yang tidak efektif bahkan dengan kata
lain pemborosan waktu dan uang.

Kata kunci : manajer, pengambilan keputusan

Pendahuluan
Setiap orang pada semua
tingkatan dan di semua bidang or-
ganisasi membuat keputusan. Demi-
kian juga seorang manajer selalu di-
hadapkan berbagai pilihan dan ma-
najer dalam tugasnya harus memilih

Dibiwasanya, membuat kepu-
tusan bukanlah sekedar sesuatu
yang dilakukan oleh para manajer.
Semua anggota organisasi membuat

didiwahyu@uny.ac.id


Proses pengambilan keputusan hendaknya melalui langkah-langkah yang merupakan rangkaian atau mata rantai yang tidak terputus. Semua proses pengambilan keputusan merupakan gambaran keputusan perorangan-perorangan maupun keputusan kelompok. Oleh karena itu manajer perlu memahami apa dan siapa yang terlibat dalam setiap langkah proses pengambilan keputusan. Di samping itu disyaratkan pula seorang manajer hendaknya cerdas, memiliki pandangan atau wawasan luas, memiliki kemampuan berfikir dan kreatif dalam arti harus berani mencoba dan menciptakan gagasan baru. Sehingga dengan demikian kualitas pengambilan keputusan yang diambil dari berbagai altematif merupakan pengambilan keputusan yang jdu dan berkualitas serta memuaskan berbagai pihak.

Langkah-langkah Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan diawali dengan adanya masalah. Masalah merupakan pintu perbedaan antara keadaan perbedaan yang ada dan keadaan perbedaan yang dikehendaki. Hal ini merupakan awal dari langkah-langkah pengambilan keputusan. Heidjrachman Ranupandojo mengemukakan bahwa tahap-tahap proses pengambilan keputusan meliputi: "(a) identifikasi dan mendiagnose masalah; (b) mengumpulkan dan menganalisis masalah; (c) pengembangan altematif keputusan; (d) mengevaluasi altematif keputusan; (e) pemilihan keputusan terbaik; (f) menyusun implementasi keputusan; (g) mengevaluasi hasil-hasil keputusan" (1990: 101). Sedangkan T. Hani Handoko (1992) mengemukakan bahwa tahap-tahap/proses pengambilan di-mulai dari : identifikasi dan diagnosa masalah, pengumpulan dan analisa data, pengembangan alternatif-alternatif, evaluasi alternatif, pemilihan altematif terbaik, implementasi keputusan evaluasi hasil-hasil dan umpan balik dari setiap proses tahap–tahap pengambilan keputusan.

Dari kedua wacana tersebut di atas mengenai langkah-langkah proses pengambilan keputusan, juga
dikemukakan beberapa langkah proses pengambilan keputusan melalui tujuh tahapan sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah; mendefinisikan masalah adalah tahapan kritis dalam organisasi, jika sebuah masalah tidak tepat didefinisikan maka tahapan selanjutnya akan menjadi tidak tepat.

2. Mendefinisikan faktor batasan dan kritikal; batasan-batasan tersebut akan membatasli berbagai alternatif yang mungkin tedadi.

3. Mengembangkan potensi alternatif, mengembangkan dan membuat daftar berbagai alternatif yang mungkin dihilangkan, diperbaiki dan mempertajam masalah serta meningkatkan peluang.

4. Menganalisa alternatif, tujuan dari tahapan ini untuk memutuskan berbagai keuntungan relatif dengan alternatif lain.

5. Menentukan alternatif terbaik; memilih solusi yang optimal dari sebuah pilihan yang memiliki kelemahan seminimal mungkin dan keunggulan sebanyak mungkin di bandingkan dengan pilihan lainnya.

6. Implementasi; setiap orang yang terlibat dalam pelaksanaan harus mengetahui apa, bagaimana, mengapa dan kapan solusi tersebut dilakukan setiap orang harus mengetahui perannya dengan tepat.

7. Membentuk sistem pengendalian dan evaluasi; keputusan yang se-dang dilaksanakan harus dimonito. Sistem ini harus dapat memberi umpan balik mengenai sejauh mana keputusan tersebut dilakukan, bagaimana hasilnya dan penyesuaian-penyesuaian apa yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. (54)

Berikut ini, menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, terjemahan dan kutipan dari T. Hermaya (1999: 173), mengemukakan adanya delapan tahapan langkah-langkah proses pengambilan keputusan: mengidentifikasi masalah; mengidentifikasi kriteria keputusan; memberi bobot pada kriteria; mengembangkan alternatif-alternatif; menganalisis alternatif, memilih satu alternatif; melaksanakan alternatif tersebut; mengevaluasi efektivitas keputusan. Dari ke delapan langkah-langkah tersebut pada setiap tahap akhir (mengevaluasi efektivitas keputusan) akan kembali ke awal tahap proses tersebut yang merupakan siklus proses-proses pengambilan keputusan.

Memperhatikan berbagai uraian tentang langkah-langkah proses pengambilan keputusan maka langkah-langkah tersebut bagi manajer pedu diperhatikan.

Pertama, bahwa sebelum sesuatu dapat disebut sebagai masalah, manajer harus sadar akan perbedaannya, harus bertindak dan harus memiliki sumber-sumber yang diperlukan untuk melakukan tindak-
an. Manajer harus menyadari ada kesenjangan. Jadi, dalam hal ini manajer harus membandingkan antar kondisi masalah saat ini dengan standar yang telah ada. Standar dapat berupa kinerja terdahulu, tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kedua, bahwa setelah manajer mengidentifikasi masalah yang membutuhkan perhatian maka kriteria keputusan penting perlu dilakukan apakah yang relevan dalam suatu keputusan. Setiap pengambilan keputusan perlu memiliki kriteria untuk mengarahkan keputusan-keputusannya.

Ketiga, bahwa kriteria yang telah didaftar dalam langkah terdahulu, tidak semuanya mempunyai bobot yang sama pentingnya. Oleh karenanya para pengambil keputusan hendaknya memberi bobot pada setiap butir-butir tersebut dan memberi label prioritas yang tepat dalam keputusan tersebut.

Keempat, bahwa langkah ini diharapkan agar pengambil keputusan mendapatkan alternatif-alternatif yang dapat dilaksanakan sehingga dapat digunakan menyelesaikan masalah tersebut. Dalam hal ini alternatif-alternatif tersebut tidak untuk dievaluasi tapi hanya dicatat sebagai bahan pengambil keputusan.


Keenam, bahwa langkah ini merupakan langkah penting karena memilih alternatif terbaik di antara alternatif yang terdaftar dan dinilai. Sebab, dalam hal ini manajer telah menentukan semua faktor-faktor yang terkait dalam keputusan tersebut, memberi bobot, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat dilakukan. Jadi, manajer sebagai pengambil keputusan harus memilih alternatif yang memiliki angka atau bobot paling tinggi yang diperoleh dari langkah kelima.

Ketujuh, bahwa manajer walaupun dalam proses pemilihan tersebut telah selesai dalam langkah terdahulu, keputusan tersebut masih bisa gagal seandainya keputusan tersebut tidak dilaksanakan sebagai mana mestinya. Oleh karena itu, manajer dalam langkah ketujuh sebagai pengambil keputusan hendaknya memberi perhatian penuh agar dalam melaksanakan keputusan tersebut menjadi tindakan.

Kedelapan, bahwa langkah ini merupakan langkah dalam proses pengambilan keputusan yang menilai hasil keputusan, untuk melihat
apakah masalahnya telah terpecah-
kan atau terselesaikan. Apakah
alternatif yang dipilih dalam langkah
keenam dan telah dijalankan dalam
langkah ketujuh mencapai hasil yang
diharapkan? Oleh karena itu perlu
fungsi kontrol, karena bisa saja tejadi
dari hasil evaluasi, masalah tersebut
temyata masih ada. Manajer kemu-
dian harus memilah-milah kembali
dengan baik dan hati-hati apa yang
keliru dalam hal ini, apakah peru-
masannya tidak benar? Apakah ke-
salahah dalam mengevaluasi after-
natif-afternatif yang kemudian men-
jadi pilihan? Apakah alternatif yang
tepat telah dipilih tapi pelaksana-
annya salah atau tidak benar?. Dad
jawaban-jawaban tersebut manajer
harus kembali ke salah satu langkah
terdahulu. Atau bisa terjadi bahwa
langkah-langkah tersebut harus di-
lakukan kembali dari awal untuk
memulai seluruh proses langkah-
langkah pengambilan keputusan.

Pengambilan Keputusan Sebagai
Tugas Manajer

Dalam konteks pengambilan
keputusan sebagai tugas manajer
seperti telah dikemukakan pada
urutan terdahulu, setiap orang dalam
organisasi membuat keputusan. Hal
ini menjelaskan mengapa manajer
ketika merencanakan, mengorganis-
sasi, memimpin dan mengendalikan
seringkali disebut sebagai pengambil
keputusan. Jadi, makna pengam-

bilan keputusan adalah sama de-
ngan mengelola.

Ilustrasi di bawah ini mem-
berikan gambaran seperti yang dik-
emukakan oleh Stephen P. Robbins
dan Mary Coulter sebagai berikut:
Keputusan dalam fungsi manajemen

a. Perencanaan:
- Manakah sasaran-sasaran
  jangka panjang organisasi?
- Strategi-strategi manakah
  yang akan mencapai sasa-
  ran-sasaran tadi secara pa-
  ling baik?
- Manakah seharusnya sasa-
  ran-sasaran jangka pendek
  organisasi?
- Seberapa sulitnyakah ma-
  sing-masing sasaran?

b. Mengorganisasi:
- Berapa banyak anak buah
  yang seharusnya menjadi
  bawahan saya secara lang-
  sung?
- Seberapa banyak sentrali-
  sasi seharusnya ada dalam
  organisasi? Bagaimanakah
  seharusnya orang meran-
  cang jabatan-jabatan?
- Kapan organisasi harus me-
  laksanakan suatu struktur
  yang berbeda?

c. Memimpin:
- Bagaimanakah saya meng-
  hadapi karyawan-karyawan
  yang tampaknya rendah
  motivasinya?
- Manakah gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam sebuah situasi?
- Bagaimana situasi perubahan tertentu akan mempengaruhi produktivitas pekerja?
- Kapankah waktu yang tepat untuk merangsang konflik?

d. Pengendalian:
- Kegiatan-kegiatan manakah yang harus dikendalikan dalam organisasi? Bagaimana kegiatan-kegiatan ini seharusnya dikendalikan?
- Kapankah suatu penyimpanan kineda itu penting?
- Jurus sistem informasi manajernen manakah yang harus dimiliki organisasi?


Di samping itu meskipun telah digambarkan bagaimana posisi manajer dalam langkah-langkahnya mengambil keputusan, tapi sejauh mana posisi dan kapasitasnya dalam mengambil keputusan; perlu dirinci dari berbagai sudut pandang.

Ada tiga sudut pandang berbeda mengenai bagaimana keputusan keputusan tersebut yang harus diambil oleh manajer:

Pertama, pengambilan keputusan yang rasional diasumsikan mempunyai permasalahan yang jelas tidak mempunyai konflik sasaran, mengetahui segala pilihan, memiliki urutan pilihan yang jelas, menjaga semua pilihan tetap stabil, tidak ada kendala biaya dan waktu. Dan pada akhirnya menyeleksi pilihan terakhir yang memaksimalkan imbalan.

Kedua, dalam proses pengambilan keputusan secara rasional dengan pembatasan: masalahnya nyata, mencerminkan latar belakang dan keinginan manajer. Selain itu, serangkaian perbatasan kriteria telah teridentifikasi di sampling adanya sebuah model sederhana telah disusun untuk mengevaluasi kriteria dan satu rangkaian terbatas alternatif telah teridentifikasi. Kemudian alternatif ini dinilai satu persatu dan berlanjut sampai ditemukannya pemecahan yang memuaskan. Dalam hal ini politik dan kekuasaan ikut mempengaruhi diteri-
manya keputusan. Di samping itu hasil keputusan tersebut dievaluasi sesuai kepentingan kepentingan dari si penilai.

Ketiga, para manajer secara berkala menggunakan intuisi mereka dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan secara intuitif tersebut merupakan proses pengambilan keputusan yang secara tidak sadar didasarkan pada pengalaman terdahulu dan berbagai akumulasi perfimbangan.

Para manajer menghadapi masalah yang terstruktur baik dan tidak terstruktur baik. Masalah yang terstruktur baik mudah dicerna, mudah dirumuskan, jelas dan mudah dipecahkan dengan keputusan terprogram. Sedangkan masalah yang strukturnya tidak baik adalah masalah baru dan masih asing, karena menyangkut informasi yang tidak jelas atau tidak lengkap. Sering terjadi juga dipecahkan dengan keputusan yang tidak terprogram.

Situasi ideal untuk mengambil keputusan adalah bila manajer dapat mengambil keputusan yang tepat karena ia bisa mengetahui hasil dad setiap alternatif. Akan tetapi dalam praktik hal sernacarn ini jarang terjadi. Situasi yang jauh lebih relevan adalah situasi resiko, apabila pengambil keputusan mampu memperkirakan kemungkinan hasil atau alternatif-alternatif tertentu. Jadi seandainya tidak ada kepastian maupun prakiraan probabilitas yang ma-

suk akal, yang ada adalah ketidak pastian dan pilihan pengambilan keputusan akan dipengaruhi oleh intuisi.

Di samping itu ada beberapa hal yang perlu menjadi pernaharmon manajer kaitannya dengan tugas perbuatan keputusan adalah mengenai gaya pengambilan keputusan. Gambaran tentang gaya pengambilan keputusan, bahwa ada, penghinder masalah, pernecah masalah dan pencari masalah. Penghinder masalah, adalah seorang yang mendekati masalah dengan cara menghindar atau mengabaikan informasi yang ada pada masalah itu. Sedangkan pernecah atau penyelesai masalah, adalah seseorang yang mendekati masalah dengan mencoba mernecahkan pada saat masalah-masalah itu muncul. Berikutnya, adalah pencari masalah yakni seorang yang mendekati masalah secara aktif dan antusias, mencari, menghadapi masalah untuk dipecahkan atau kesempatan-keempatan baru untuk dihadapi sebagai tantangan dalam melaksanakan tugas.

Dimensi lain juga dikenal gaya direktif, analitis, konseptual dan perilaku. Gaya direktif, merupakan suatu gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang rendah terhadap ambiguities dan bersikap rasional dalam cara berfikir. Tipe ini sering membuat keputusan secara cepat dan memusatkan per-

Penutup


Seorang manajer harus fleksibel dalam menghadapi lingkungan yang selalu dan terus berubah. Tantangan bagi manajer, adalah kemampuannya menghadapi berbagai tekanan, keterbatasan waktu, dan tidak membuat keputusan yang tergesa-gesa, tidak efektif dan ber-


Dattar Pustaka


Harsono, dkk., (1999), Bisnis Pengantar, Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.

Heidjrachman Ranupandojo, (1990), Manajemen (Tanya-Jawab), Yogyakarta: Penerbit & Percetakan AMP YKPN.


Biodata