

MODUL AJAR

PEMBUATAN KEPUTUSAN



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga Modul "Pengambilan Keputusan" ini dapat terselesaikan dengan baik. Modul ini disusun sebagai bahan pembelajaran bagi mahasiswa serta pengalaman penulis selama mengajar mata kuliah Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan aspek krusial dalam kehidupan manusia dan organisasi. Seringkali, keputusan yang diambil tanpa didukung data yang memadai dapat berakibat fatal. Oleh karena itu, modul ini hadir untuk menjelaskan secara terperinci mengenai pengambilan keputusan, mulai dari pengertian, alasan, komponen, efektivitas, tipe-tipe, dasar-dasar, faktor-faktor yang memengaruhi, model, hingga teknik-teknik pengambilan keputusan. Pembahasan akan diperkaya dengan studi kasus teoritis dan praktis untuk memberikan gambaran yang lebih jelas.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki banyak kekurangan. Namun, diharapkan modul ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi mahasiswa, dosen, praktisi, pimpinan, dan para birokrat dalam mengambil keputusan yang efektif. Masukan konstruktif dari para pembaca sangat diharapkan demi kesempurnaan modul ini.

Akhir kata, semoga modul ini dapat memberikan pemahaman yang akurat dan bermanfaat bagi pembaca.

Ambon, Maret 2026

Adha Marche Lino Untajana

DAFTAR ISI MODUL

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

BAB II TEORI-TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

BAB III FAKTOR-FAKTOR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

BAB IV TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

BAB V MALAH DAN TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

BAB VI PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

BAB VII JENIS-JENIS KEPUTUSAN

BAB VIII MODEL-MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

BAB IX STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI

BAB X PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS

BAB XI KEPUTUSAN STRATEGIK

BAB XII IMPLEMENTASI KEPUTUSASAAN STRATEGIK

BAB XIII ANALISIS SWOT



BAB I

Pendahuluan

- Fungsi, Tujuan dan Pentingnya Pengambilan Keputusan
- Pengertian Pengambilan Keputusan
- Pengertian Keputusan
- Pengertian Teori Pengambilan Keputusan
- Unsur-unsur Pengambilan Keputusan
- Dasar-dasar Pengambilan Keputusan

BAB I: PENDAHULUAN

A. Pendahuluan

Manusia, pada hakikatnya, adalah makhluk yang senantiasa membuat keputusan (decision making man). Setiap pilihan yang diambil, setiap tindakan yang dilakukan, merupakan hasil dari proses pengambilan keputusan. Sepanjang perjalanan hidupnya, baik secara individu maupun dalam lingkup organisasi, manusia tidak pernah terlepas dari aktivitas ini. Dapat dikatakan bahwa tidak ada momen tanpa pengambilan keputusan, karena ia merupakan prasyarat fundamental untuk menentukan arah tindakan dan perilaku.

Pengambilan keputusan bukanlah sekadar proses memilih, melainkan serangkaian tahapan yang harus dilalui secara sistematis. Proses ini memiliki urgensi yang tinggi, terutama dalam kontekan kepemimpinan dan administrasi organisasi. Berbagai pandangan ahli menegaskan hal ini:

- **Perron (dalam Salusu, 2016:45)** menekankan bahwa pengambilan keputusan adalah kunci utama dalam kepemimpinan.
- **Gore (2019)** lebih lanjut mengidentifikasinya sebagai inti dari kepemimpinan.
- **Moore (2016)** bahkan menyamakannya dengan jantung administratif, menunjukkan betapa sentralnya peran keputusan dalam operasional organisasi.

- **Siagian (2014:39)** mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai sebuah pendekatan yang sistematis dalam menghadapi suatu masalah. Pendekatan ini mengharuskan pemahaman mendalam terhadap hakikat berbagai alternatif yang tersedia.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah sebuah proses yang dimulai dari identifikasi masalah, dilanjutkan dengan pengumpulan fakta dan data yang relevan, analisis mendalam terhadap masalah, pencarian berbagai alternatif pemecahan, evaluasi setiap alternatif, hingga akhirnya pemilihan alternatif yang paling rasional dan penilaian terhadap hasil yang dicapai.

B. Fungsi, Tujuan, dan Pentingnya Pengambilan Keputusan

1. Fungsi Pengambilan Keputusan:

- **Pangkal Aktivitas:** Pengambilan keputusan berfungsi sebagai titik awal dari seluruh aktivitas manusia yang sadar dan terarah. Ini berlaku baik untuk tindakan individu, kelompok, maupun operasional institusi dan organisasi.
- **Berorientasi Masa Depan (Futuristik):** Keputusan yang diambil selalu berkaitan dengan masa depan. Efek dan pengaruhnya akan terasa dalam jangka waktu yang cukup lama, membentuk arah perkembangan selanjutnya.

2. Tujuan Pengambilan Keputusan:

- Tujuan Umum: Tujuan utama dari setiap pengambilan keputusan adalah untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
- Tujuan Tunggal: Keputusan dianggap bersifat tunggal apabila hasil yang dicapai hanya menyangkut satu masalah spesifik, tanpa menimbulkan implikasi atau kaitan dengan masalah lain. Contohnya, keputusan keuangan yang hanya berfokus pada aspek pengelolaan dana tanpa memengaruhi aspek operasional lainnya.
- Tujuan Ganda: Keputusan bersifat ganda ketika hasil yang dicapai mampu memecahkan dua masalah atau lebih secara bersamaan, baik masalah tersebut bersifat kontradiktif maupun tidak.

3. Pentingnya Pengambilan Keputusan:

- Penentu Kemajuan Organisasi: Kemajuan dan kemunduran suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas keputusan yang diambil. Masa depan organisasi ditentukan oleh keputusan-keputusan strategis yang dibuat pada saat ini.
- Prinsip Efektivitas Administrasi: Herbert Simon (2002) menyoroti bahwa kewajiban untuk "memutuskan" sama pentingnya dengan kewajiban "bertindak" dalam administrasi. Organisasi yang efektif memerlukan prinsip-prinsip yang menjamin pengambilan keputusan yang benar dan tindakan yang efektif. Drucker menambahkan bahwa keputusan yang baik adalah fondasi bagi tindakan yang efektif.

- **Kunci Kepemimpinan:** Pendapat para ahli seperti Perron, Gore, dan Moore menegaskan bahwa pengambilan keputusan adalah elemen sentral dalam kepemimpinan.
- **Kompleksitas Politik Organisasi:** Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang sangat kompleks dalam suatu organisasi, tidak hanya menyangkut kebijakan pokok, tetapi juga pelaksanaan program, penempatan personel, dan penganggaran. Ini adalah titik kritis yang menentukan stabilitas kebijakan organisasi.

C. Pengertian Pengambilan Keputusan

Secara mendasar, pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif yang dianggap penting bagi pemimpin birokrasi. Proses ini memiliki peran vital dalam memotivasi, mengkomunikasikan, mengkoordinasikan, serta mendorong perubahan dalam organisasi. Beberapa definisi dari para ahli memberikan gambaran yang lebih jelas:

- **Salusu (2016:47)** mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai "proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi, yang menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi."
- **Usman (2018:321)** menyederhanakannya sebagai proses memilih sejumlah alternatif.
- **Higgins (dalam Salusu, 2016:47)** menambahkan bahwa ini adalah kegiatan paling krusial karena melibatkan pimpinan secara langsung dan merupakan pertanggungjawaban utama administrator.

Keputusan mempercepat lahirnya tindakan dan perubahan. Pengambilan keputusan dapat dipahami dalam dua perspektif: pertama, sebagai penetapan tujuan (cita-cita dan aspirasi), dan kedua, sebagai upaya pencapaian tujuan tersebut melalui implementasi. Intinya, keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan yang berakar pada hubungan antarmanusia.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah "suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti atau digunakan sebagai cara pemecahan masalah". Proses ini melibatkan pemilihan alternatif yang paling menguntungkan bagi berbagai pihak yang berkepentingan.

D. Pengertian Keputusan

Keputusan dapat diartikan sebagai "hasil pemecahan masalah yang dihadapi secara tegas" atau "jawaban pasti atas suatu pertanyaan". Keputusan harus mampu menjawab pertanyaan terkait perencanaan dan dapat berupa tindakan korektif terhadap penyimpangan dari rencana semula.

- **Robbins (2020:180)** mendefinisikan keputusan sebagai pilihan yang dibuat dari dua atau lebih alternatif.
- **Stoner (2020)** mengartikannya sebagai "pemilihan di antara alternatif-alternatif".
- **Morgan & Cerullo (dalam Salusu, 2016:51)** mendefinisikan keputusan sebagai "sebuah kesimpulan yang dicapai setelah pertimbangan, di mana satu kemungkinan dipilih dan yang lain dikesampingkan".

Intinya, keputusan adalah hasil akhir dari proses pemikiran yang mendalam untuk mengatasi suatu masalah, yang melibatkan analisis beberapa kemungkinan dan pemilihan satu alternatif terbaik.

E. Pengertian Teori Pengambilan Keputusan

Teori pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai kerangka kerja yang memberikan panduan atau rujukan bagi individu maupun organisasi dalam proses mengambil keputusan. Menurut Hasan (2014), teori pengambilan keputusan mencakup berbagai teori, teknik, dan pendekatan yang digunakan dalam proses tersebut.

Teori pengambilan keputusan membantu memberikan kerangka kerja untuk menganalisis situasi, mempertimbangkan berbagai kemungkinan, dan membuat pilihan yang paling optimal, meskipun dalam kondisi ketidakpastian.

- **Kunci Sukses Pengambilan Keputusan:**
Pengambilan keputusan yang sukses pada dasarnya bertujuan untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan yang berlandaskan pada hubungan kemanusiaan. Terdapat 11 hukum kemanusiaan yang perlu diperhatikan dalam proses ini, antara lain: perlakuan adil, sinkronisasi tujuan, iklim kerja yang menyenangkan, interaksi atasan-bawahan yang harmonis, penghargaan terhadap individu, pengembangan bawahan, pekerjaan yang menantang, pengakuan dan penghargaan, kemudahan dalam bekerja, penempatan yang tepat (the right man on the right place), serta perhatian pada kesejahteraan.

F. Unsur-unsur Pengambilan Keputusan

Agar pengambilan keputusan dapat berjalan lebih terarah, pemahaman terhadap unsur-unsurnya sangatlah penting. Unsur-unsur tersebut meliputi:

1. Tujuan Pengambilan Keputusan: Apa yang ingin dicapai melalui keputusan tersebut.
2. Identifikasi Alternatif: Mengidentifikasi berbagai pilihan atau tindakan yang tersedia untuk memecahkan masalah.
3. Perhitungan Faktor Eksternal: Mempertimbangkan faktor-faktor di luar kendali manusia (uncontrollable events) yang dapat memengaruhi hasil keputusan.
4. Sarana Evaluasi: Adanya alat atau metode untuk mengevaluasi dan mengukur hasil dari setiap alternatif keputusan.

G. Dasar-dasar Pengambilan Keputusan

Dasar-dasar pengambilan keputusan bervariasi tergantung pada permasalahan yang dihadapi. George Terry mengidentifikasi beberapa dasar utama:

1. **Intuisi:** Keputusan berdasarkan perasaan atau "suara hati". Bersifat subjektif, cepat, namun cenderung kurang baik dan sulit diukur kebenarannya.
2. **Pengalaman:** Keputusan didasarkan pada pengalaman masa lalu, yang membantu memperkirakan keadaan, untung rugi, dan cara penyelesaian masalah.

- Fakta: Keputusan yang didasarkan pada data dan informasi yang valid, menghasilkan keputusan yang sehat, solid, dan dapat dipercaya.
- Wewenang: Keputusan diambil berdasarkan otoritas atau kedudukan. Bisa efektif namun berisiko menimbulkan rutinitas atau sifat diktatorial.
- Rasional: Keputusan yang objektif, logis, transparan, dan konsisten, bertujuan memaksimalkan hasil dengan mempertimbangkan kendala yang ada.

H. Rangkuman

Konsep dasar pengambilan keputusan sebagai aktivitas fundamental manusia dan organisasi. Manusia secara inheren adalah makhluk pembuat keputusan, dan setiap tindakan atau perilaku dipandu oleh proses ini. Pengambilan keputusan dianggap sebagai prasyarat utama dalam menentukan arah dan keberhasilan suatu tindakan, baik dalam skala individu maupun organisasi.

Pengambilan keputusan adalah proses yang kompleks namun esensial, yang memerlukan pemahaman mendalam tentang berbagai teori, faktor, dan teknik yang akan dibahas lebih lanjut dalam bab-bab berikutnya.

LATIHAN SOAL

Ayo, kerjakan latihan soal berikut dengan jawaban yang tepat!

1. Jelaskan mengapa pengambilan keputusan dianggap sebagai "awal dari kegiatan" dalam suatu organisasi!

Jawab :

2. Mengapa Herbert Simon menekankan pentingnya "memutuskan" sebagai bagian integral dari "bertindak" dalam kontema administrasi?

Jawab :

3. Jelaskan bagaimana "pengalaman" dapat menjadi dasar pengambilan keputusan yang efektif!

Jawab :

4. Mengapa penting untuk memiliki "alternatif-alternatif tandingan" dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab :



DAFTAR PUSTAKA

- Salusu, J. 2016. *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik, dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Herbert Simon. 2002. *Administrative Behavior: A Guide to Decision Making in Government*.
- Drucker, Peter F. 2020. *Eksekutif yang Efektif*. Terjemahan: Rosiana Budiman. Jakarta: Erlangga.
- Hasan, Iqbal M. 2014. *Teori Pengambilan Keputusan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Robbins, P. Stephen. 2014. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Stoner, James A. F. dkk. 2016. *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks Gramedia Grup.



BAB II

Teori-teori Pengambilan Keputusan

- Pendahuluan
- Pengertian Teori
- Teori-teori Pengambilan Keputusan

A. Pendahuluan

- Organisasi menghadapi perubahan internal dan eksternal yang memerlukan keputusan cepat dan tepat.
- Proses keputusan meliputi identifikasi masalah, pencarian alternatif, evaluasi, dan pemilihan.
- Menguasai teori dan teknik pengambilan keputusan meningkatkan kualitas, efisiensi, dan efektivitas organisasi.

B. Pengertian Teori

- **Teori:** Serangkaian konsep, asumsi, dan proposisi yang menjelaskan fenomena secara sistematis dan dapat diuji kebenarannya. Teori yang baik bersifat ilmiah, sederhana, dan memiliki daya ramal.
- **Bentuk Teori:** Definisi, Tesis, Deskriptif, Eksplisit, Normasi, Prinsip.
- **Fungsi Teori:** Menjelaskan fenomena yang sudah diketahui dan meramalkan fenomena di masa depan.
- **Proses Lahirnya Teori:** Fakta → Data → Konsep → Teori → Ilmu → Paradigma.

C. Teori-teori Pengambilan Keputusan

Teori-teori ini memberikan kerangka kerja untuk memahami proses pengambilan keputusan, dengan asumsi dasar bahwa keputusan bersifat rasional dan bertujuan memaksimalkan hasil. Aliran teori utama meliputi:

- **Teori Birokratik:** Keputusan rutin, terstruktur, berdasarkan peraturan.
- **Teori Manajemen Saintifik:** Menggunakan metode ilmiah untuk analisis logis.
- **Teori Hubungan Kemanusiaan:** Menekankan aspek manusia, kepuasan kerja, dan peran serta.
- **Teori Rasionalitas:** Pemilihan alternatif terbaik berdasarkan informasi lengkap dan kriteria yang jelas.
- **Teori Satisficing:** Keputusan rasional namun terbatas oleh kognisi, ketidakpastian, dan waktu.
- **Teori Analisis Sistem:** Memandang masalah sebagai bagian dari sistem yang saling terkait.
- **Teori Rasional Komprehensif:** Analisis mendalam terhadap masalah, tujuan, alternatif, dan dampak.
- **Teori Inkremental:** Perbaikan kecil secara bertahap untuk mengatasi masalah.
- **Teori Pengamatan Terpadu:** Mengintegrasikan keputusan fundamental dan inkremental.
- **Teori Atribusi:** Menilai perilaku berdasarkan faktor internal atau eksternal.

D. Rangkuman

Berbagai teori yang mendasari pengambilan keputusan, dimulai dengan pentingnya keputusan dalam menghadapi perubahan organisasi. Keputusan yang efektif memerlukan penguasaan teori dan teknik yang tepat.

LATIHAN SOAL

Ayo, kerjakan latihan soal berikut dengan jawaban yang tepat!

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara Teori Birokratik dan Teori Manajemen Saintifik dalam konteks pengambilan keputusan!

Jawab :

2. Mengapa Teori Satisficing dianggap lebih realistis dalam menggambarkan pengambilan keputusan di dunia nyata dibandingkan Teori Rasionalitas murni?

Jawab :

3. Bagaimana Teori Atribusi membantu kita memahami proses pengambilan keputusan individu dalam organisasi?

Jawab :

4. Mengapa pemahaman tentang berbagai teori pengambilan keputusan penting bagi seorang manajer atau pemimpin?

Jawab :



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi. 2013. *Teori Administrasi*. Jakarta: STIALAN.
- Dermawan, Rizky. 2006. *Teori Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta.
- Drucker, Peter F. 2020. *Eksekutif yang Efektif*. Terjemahan: Rosiana Budiman. Jakarta: Erlangga.
- Hasan, Iqbal M. 2014. *Teori Pengambilan Keputusan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Kerlinger, Fred N. 2010. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Terjemahan. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Stoner, James A. F. dkk. 2016. *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks Gramedia Grup.



BAB III

Faktor-faktor Pengambilan Keputusan

- Pendahuluan
- Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

A. Pendahuluan

Setiap tindakan atau pekerjaan yang dilakukan manusia dalam kehidupannya tidak terlepas dari pilihan. Dalam menghadapi berbagai pilihan tersebut, manusia selalu mendasari pengambilannya pada suatu keputusan. Namun, proses pengambilan keputusan seringkali tidak mudah. Hal ini dikarenakan adanya berbagai kemungkinan dan akibat yang perlu dipertimbangkan secara matang.

Faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan bisa berasal dari dalam diri individu itu sendiri maupun dari lingkungan eksternal. Seseorang yang tidak mempertimbangkan faktor-faktor ini akan kesulitan dalam menentukan pilihan atau menjatuhkan keputusannya. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi agar keputusan yang diambil dapat lebih baik dan terhindar dari dampak negatif.

Keputusan dibuat untuk memecahkan masalah. Proses ini bisa melibatkan banyak keputusan, dan seringkali merupakan rangkaian tindakan yang perlu diikuti untuk menghindari dampak negatif atau memanfaatkan kesempatan. Pengambilan keputusan sangat penting bagi individu maupun organisasi. Tingkat kesulitan dalam mengambil keputusan sangat bergantung pada banyaknya alternatif yang tersedia; Oleh karena itu, pengambilan keputusan harus dilakukan dengan hati-hati dan bijaksana.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan, terdapat beberapa faktor yang memengaruhinya, baik dari internal maupun eksternal organisasi:

1. Posisi atau Kedudukan:

- **Letak Posisi:** Apakah individu tersebut berperan sebagai pembuat keputusan (decision maker), penentu keputusan (decision taker), atau staf (staffer).
- **Tingkat Posisi:** Apakah posisinya berada pada level strategi, kebijakan (policy), peraturan, organisasional, atau operasional.

2. Masalah:

- Masalah adalah hambatan yang menghalangi tercapainya tujuan, merupakan penyimpangan dari apa yang diharapkan atau direncanakan.
- Dapat dibagi menjadi:
 - **Masalah Rutin:** Masalah yang sifatnya tetap dan selalu dihadapi sehari-hari.
 - **Masalah Insidentif:** Masalah yang sifatnya tidak tetap dan tidak selalu dihadapi.

3. Situasi:

- Keseluruhan faktor dalam suatu keadaan yang saling berkaitan dan memengaruhi tindakan yang akan diambil.
- Dapat dibedakan menjadi:
 - **Faktor Konstan (C):** Faktor yang sifatnya tidak berubah-ubah atau tetap.
 - **Faktor Variabel (V):** Faktor yang sifatnya selalu berubah-ubah.

4. **Kondisi:**

- Keseluruhan faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat, atau kemampuan individu.

5. **Tujuan:**

- Apa yang ingin dicapai, baik tujuan perorangan, unit, organisasi, maupun usaha. Tujuan ini menjadi acuan atau objective.

Selain faktor-faktor di atas, masih banyak faktor lain yang memengaruhi pengambilan keputusan, yaitu:

- **Internal Organisasi:** Ketersediaan dana, Sumber Daya Manusia (SDM), kelengkapan peralatan, teknologi, dan lain-lain.
- **Eksternal Organisasi:** Keadaan sosial, politik, ekonomi, hukum, dan sebagainya.
- **Ketersediaan Informasi:** Kelengkapan dan akurasi informasi yang diperlukan untuk pertimbangan.
- **Kepribadian dan Kecakapan Pengambil Keputusan:** Membutuhkan kebijaksanaan dan ketegasan agar tidak merugikan.

Faktor lain yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi adalah:

- **Pengaruh Tekanan dari Luar:** Tekanan eksternal dapat mempercepat keputusan, namun memerlukan kepribadian yang baik untuk menanganinya.
- **Pengaruh Kebiasaan Lama atau Sifat Pribadi:** Sifat baik atau buruk pembuat keputusan dapat memengaruhi keputusannya. Pemimpin harus bijaksana dan tidak hanya bertindak berdasarkan kebijakan pribadi.

- **Pengaruh Kelompok Lain:** Keputusan kelompok lain dapat memengaruhi atau bahkan menjatuhkan organisasi jika kepentingan kelompok tersebut lebih diutamakan. Diperlukan solidaritas dan penanaman prinsip organisasi.
- **Faktor Pengalaman:** Pengalaman penting untuk keberanian dan keahlian dalam menentukan keputusan.

Menurut G. R. Terry, faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan meliputi:

1. Hal-hal berwujud maupun tidak berwujud, emosional maupun rasional.
2. Keputusan harus mendukung pencapaian tujuan organisasi.
3. Keputusan tidak boleh berorientasi pada kepentingan pribadi, melainkan kepentingan organisasi.
4. Perlu dibuat alternatif tandingan karena jarang ada pilihan yang sepenuhnya memuaskan.
5. Keputusan mental harus diubah menjadi tindakan fisik, membutuhkan kebijaksanaan dan ketegasan.
6. Keputusan efektif membutuhkan waktu yang cukup lama karena mempertimbangkan berbagai kepentingan.
7. Keputusan harus praktis, memudahkan, dan menghasilkan dampak positif.
8. Keputusan hendaknya dilembagakan melalui persetujuan bersama.
9. Setiap keputusan adalah permulaan dari serangkaian kegiatan berikutnya.

Menurut Jhon D. Millet, faktor-faktor yang berpengaruh meliputi:

- **Jenis Kelamin:** Pria cenderung lebih tegas dan cepat, wanita cenderung lebih lambat dan ragu-ragu.
- **Peranan Pengambil Keputusan:** Kemampuan mengumpulkan informasi, menganalisis, menginterpretasikan, dan menggunakan konsep luas tentang perilaku manusia.
- **Keterbatasan Kemampuan:** Menyadari keterbatasan kemampuan, baik institusional maupun pribadi.

Penelitian Nurul Ulfatin (2021) menunjukkan bahwa faktor sosiokultural (budaya pribadi, keluarga, masyarakat, iklim organisasi, dll.) dan faktor psikologis (perasaan, sifat pribadi, rasionalitas, motivasi, kreativitas, keberanian) berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Nilai-nilai seperti nasionalisme, politik, organisasi, dan pribadi juga memengaruhi keputusan.

Kesimpulannya, pengambilan keputusan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, termasuk posisi, masalah, situasi, kondisi, tujuan, informasi, kepribadian, tekanan luar, kebiasaan, pengaruh kelompok, pengalaman, emosi, rasionalitas, interpersonal, dan praktikalitas. Gaya kepemimpinan dan nilai-nilai juga memainkan peran penting.

C. Rangkuman

Berbagai faktor yang memengaruhi proses pengambilan keputusan, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan eksternal organisasi. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini penting agar keputusan yang diambil lebih efektif dan meminimalkan risiko.

Pengambilan keputusan yang efektif memerlukan pertimbangan menyeluruh terhadap semua faktor yang relevan, baik dari dalam diri maupun lingkungan, serta didukung oleh informasi yang memadai, kebijaksanaan, dan keberanian. Keputusan yang baik idealnya dibuat berdasarkan tujuan bersama dan kepentingan organisasi, bukan semata-mata kepentingan pribadi.

LATIHAN SOAL

Ayo, kerjakan latihan soal berikut dengan jawaban yang tepat!

1. Jelaskan perbedaan antara "masalah rutin" dan "masalah insidentif" serta bagaimana keduanya dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan!

Jawab :

2. Uraikan bagaimana "pengaruh tekanan dari luar" dan "pengaruh kebiasaan lama" dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan!

Jawab :

3. Mengapa "rasionalitas" dianggap sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan yang ideal? Sebutkan beberapa elemen yang mendukung tercapainya keputusan rasional!

Jawab :

4. Mengapa keputusan harus berorientasi pada "kepentingan organisasi" daripada "kepentingan pribadi"? Berikan alasan Anda!

Jawab :



DAFTAR PUSTAKA

- Millet, John D. *Administrasi Publik atau Manajemen*,
- Nurul Ulfatin. 2021. *Artikel Ilmiah Terkait Pengambilan Keputusan atau Faktor Sosiokultural/Psikologis*,
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen atau Administrasi*,



BAB IV

Teknik Pengambilan Keputusan

- Pendahuluan
- Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

. Pendahuluan

Teknik pengambilan keputusan adalah seni dan ilmu bagi pemimpin untuk memimpin secara efektif. Pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Pendekatan kepemimpinan yang baik bersifat "humanis".

B. Teknik Pengambilan Keputusan

Teknik-teknik ini digunakan dalam birokrasi untuk membantu proses pengambilan keputusan:

1. Brainstorming:

- Diskusi kelompok untuk menghasilkan ide-ide dalam situasi problematik yang tidak terlalu rumit.
- Fokus pada kuantitas ide, tanpa penilaian awal.
- Tujuannya adalah mencapai kesepakatan melalui sintesis pendapat.

2. Synectic:

- Melibatkan seorang pimpinan diskusi dan seorang ahli teori pengambilan keputusan.
- Mempelajari situasi problematik secara menyeluruh, mencari solusi kreatif.
- Menggabungkan gagasan emosional dan rasional, serta teori ilmiah untuk tindakan yang efektif.

3. Consensus Thinking:

- Menuntut kesepakatan seluruh pihak mengenai hakikat, batasan, dampak masalah, serta teknik dan model yang digunakan.
- Efektif jika anggota memiliki pengetahuan yang sejenis.

4. Delphi:

- Digunakan untuk meramal masa depan organisasi.
- Cocok untuk kelompok pengambil keputusan yang tersebar.
- Melibatkan penyusunan pertanyaan, peramalan oleh ahli, dan pengumpulan jawaban melalui beberapa putaran.

5. Fish Bowling:

- Satu orang berbicara di tengah lingkaran, sementara anggota lain mendengarkan, bertanya, dan memberikan pandangan.
- Bertujuan untuk mencapai pemahaman dan kesepakatan cara yang paling tepat.

6. Didactic Interaction:

- Digunakan untuk situasi yang memerlukan jawaban "ya" atau "tidak".
- Dua kelompok berdebat (pro-kontra), ide dicatat, lalu didiskusikan bersama.

7. Collective Bargaining:

- Negosiasi antara dua pihak dengan pandangan berbeda untuk mencapai kesepakatan.
- Membutuhkan data, informasi, dan alasan yang kuat untuk mendukung posisi masing-masing.

8. Teknik Kelompok Nominal (NGT):

- Langkah-langkah: pembangkitan ide (tertulis), umpan balik round-robin, pembahasan ide, voting individu, dan keputusan kelompok matematis.
- Anggota berinteraksi langsung, namun ide dicatat secara independen.

Teknik Partisipatif:

- Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (formal/informal).
- Memerlukan keterlibatan intelektual, emosional, dan fisik.
- Tingkat partisipasi dipengaruhi pengalaman dan sifat tugas.
- Risiko partisipasi palsu jika masukan tidak dihargai.

10. Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok:

- Memanfaatkan teknologi informasi (SIM, DSS) untuk keputusan yang lebih efektif.
- Kreativitas dapat diterapkan pada individu atau kelompok.
- Memahami dinamika kelompok penting untuk mengatasi masalah dan resistensi terhadap perubahan.

C. Gaya Pengambilan Keputusan

Gaya pimpinan dalam mengambil keputusan memengaruhi cara mereka memilih alternatif pemecahan masalah. Terdapat beberapa gaya yang representatif:

1. **Gaya Direktif:** Pengarahan, instruksi, toleransi rendah pada ambiguitas, fokus pada tugas dan fakta, berorientasi jangka pendek, cenderung otokratis.
2. **Gaya Analitik:** Menggunakan analisis mendalam, toleransi tinggi pada ambiguitas, fokus pada teknis, mengevaluasi banyak informasi dan alternatif.
3. **Gaya Konseptual:** Berdasarkan konsep, peduli pada lingkungan sosial, mempertimbangkan banyak pilihan, mengandalkan intuisi, kreatif, berani mengambil risiko.
4. **Gaya Perilaku:** Menganalisis perilaku bawahan/rekan kerja, toleransi rendah pada ambiguitas, bekerja baik dalam keterbukaan, menyukai informasi verbal

Pemimpin seringkali mengandalkan lebih dari satu gaya, yang bervariasi menurut pekerjaan, tingkat kerja, dan budaya. Memahami gaya ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pembuat keputusan.

D. Rangkuman

Berbagai teknik yang dapat digunakan dalam proses pengambilan keputusan, baik secara individu maupun kelompok. Teknik-teknik ini bertujuan untuk membantu pemimpin dalam mengelola proses pengambilan keputusan secara lebih efektif dan efisien.

Pemilihan teknik dan gaya pengambilan keputusan yang tepat sangat bergantung pada situasi, masalah, dan konteks organisasi, serta pentingnya mempertimbangkan berbagai perspektif untuk mencapai hasil yang optimal.

STUDI KASUS

Peluncuran Produk Baru “*Eco Bottle*”
Oleh PT. Hijau Lestari



LATAR BELAKANG

PT. Hijau Lestari, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang produk ramah lingkungan, berencana meluncurkan produk botol minum inovatif bernama "Eco-Bottle". Botol ini terbuat dari bahan daur ulang yang sepenuhnya dapat terurai dan memiliki fitur isolasi termal yang canggih.

SITUASI

Tim pemasaran dan R&D telah bekerja keras mengembangkan produk ini. Namun, menjelang peluncuran, muncul beberapa tantangan:

TANTANGAN I

Biaya Produksi: Biaya produksi awal Eco-Bottle ternyata lebih tinggi dari perkiraan awal, yang akan berdampak pada harga jual yang mungkin kurang kompetitif.

TANTANGAN II

Potensi Pasar: Ada perdebatan dalam tim mengenai seberapa besar pasar yang bisa dijangkau. Sebagian optimis dengan tren kesadaran lingkungan, sebagian lain khawatir konsumen akan lebih memilih botol yang lebih murah meskipun kurang ramah lingkungan.

TANTANGAN III

Strategi Pemasaran: Bagaimana cara terbaik untuk mempromosikan keunggulan Eco-Bottle agar menarik perhatian target pasar yang tepat?



DAFTAR PUSTAKA

- Pasolong, Harbani. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2014. *Perilaku Organisasi. Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Stoner, James A. F., & Freeman, R. Edward. 2016. *Manajemen*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.



BAB V

Masalah dan Pengambilan Keputusan

- Pengertian Masalah
- Hubungan Masalah dan Pengambilan Keputusan
- Jenis-jenis Masalah yang Mempengaruhi Keputusan
- Proses Pengambilan Keputusan Sebagai Respons Terhadap Masalah

A. Pengertian Masalah

Masalah adalah suatu kondisi atau situasi yang menyimpang dari keadaan yang diharapkan atau diinginkan. Masalah muncul ketika ada kesenjangan antara realitas saat ini dan tujuan yang ingin dicapai. Masalah bisa bersifat sederhana atau kompleks, rutin atau insidental.

B. Hubungan Masalah dengan Pengambilan Keputusan

- **Pengambilan Keputusan adalah Inti Penyelesaian Masalah:** Hampir setiap keputusan dibuat untuk mengatasi suatu masalah atau untuk memanfaatkan suatu peluang (yang juga bisa dianggap sebagai "masalah" dalam arti perlu direspons).
- **Identifikasi Masalah adalah Langkah Awal:** Sebelum keputusan dapat dibuat, masalah harus diidentifikasi dan dipahami terlebih dahulu. Tanpa masalah yang jelas, proses pengambilan keputusan menjadi tidak terarah.

C. Jenis-jenis Masalah yang Mempengaruhi Keputusan

1. Masalah Terstruktur (Terdefinisi dengan Baik):

- Jelas, spesifik, dan memiliki langkah-langkah penyelesaian yang jelas.
- Informasi yang dibutuhkan biasanya tersedia.
- Contoh: Menghitung gaji karyawan, memesan stok barang yang habis.
- Keputusan cenderung lebih rutin dan dapat menggunakan program (prosedur standar).

1. Masalah Tidak Terstruktur (Tidak Terdefinisi dengan Baik):

- Ambigü, kompleks, baru, dan tidak memiliki solusi yang jelas atau prosedur standar.
- Membutuhkan penilaian, kreativitas, dan pemikiran non-rutin.
- Contoh: Bagaimana merespons perubahan tren pasar yang drastis, bagaimana meningkatkan moral karyawan yang rendah.
- Keputusan cenderung non-program dan membutuhkan pendekatan yang lebih analitis atau inovatif.

D. Proses Pengambilan Keputusan Sebagai Respons Terhadap Masalah

- 1. Identifikasi Masalah:** Mengenali dan memahami sifat serta penyebab masalah.
- 2. Pengembangan Alternatif:** Mencari berbagai cara untuk mengatasi masalah tersebut.
- 3. Evaluasi Alternatif:** Menilai setiap solusi potensial.
- 4. Pemilihan Alternatif:** Memilih solusi terbaik berdasarkan evaluasi.
- 5. Implementasi:** Melaksanakan solusi yang dipilih.
- 6. Evaluasi Hasil:** Memeriksa apakah masalah telah teratasi.

Rangkuman

Hubungan antara masalah dan pengambilan keputusan sangat fundamental: pengambilan keputusan pada dasarnya adalah proses untuk mengatasi masalah atau memanfaatkan peluang.

Singkatnya, masalah memberikan konteks dan tujuan bagi pengambilan keputusan. Kualitas pemahaman masalah akan sangat menentukan efektivitas keputusan yang diambil untuk menyelesaikannya.

LATIHAN SOAL

Ayo, kerjakan latihan soal berikut dengan jawaban yang tepat!

1. Jelaskan perbedaan antara "masalah terstruktur" dan "masalah tidak terstruktur", serta berikan masing-masing satu contoh!

Jawab :

2. Uraikan bagaimana karakteristik sebuah masalah (misalnya, kompleksitas, urgensi) dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan!

Jawab :

3. Bagaimana proses pengambilan keputusan yang sistematis dapat membantu dalam mengatasi masalah yang tidak terstruktur?

Jawab :

4. Jelaskan mengapa "identifikasi masalah" merupakan langkah yang lebih penting daripada "pemilihan alternatif" dalam proses pengambilan keputusan!

Jawab :



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi. 2013. *Teori Administrasi*. Jakarta: STIALAN.
- Robbins, P. Stephen. 2014. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Salusu, J. 2016. *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik, dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Simon, Herbert A. 2002. *Administrative Behavior: A Guide to Decision Making in Government*.
- Stoner, James A. F., & Freeman, R. Edward. (2016). *Manajemen. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen atau Administrasi*



BAB VI

Proses Pengambilan Keputusan

- Pendahuluan
- Tahap-tahap dalam Proses Pengambilan Keputusan
- Pentingnya Proses yang Sistematis

A. Pendahuluan

Pengambilan keputusan adalah inti dari kegiatan administrasi dan manajemen. Proses ini membutuhkan pemikiran yang sistematis dan terstruktur. Keputusan yang baik akan menghasilkan tindakan yang efektif.

B. Tahapan-tahapan dalam Proses Pengambilan Keputusan

Proses ini umumnya melibatkan langkah-langkah berikut:

1. Menyadari Adanya Masalah:

- Identifikasi awal bahwa ada sesuatu yang tidak sesuai dengan harapan atau tujuan.
- Membutuhkan kepekaan terhadap lingkungan internal dan eksternal.

2. Mendefinisikan Masalah:

- Menganalisis masalah secara mendalam untuk memahami akar penyebabnya.
- Menentukan batasan dan ruang lingkup masalah.

3. Mengumpulkan Informasi:

- Mencari data dan fakta yang relevan dari berbagai sumber.
- Memastikan informasi yang dikumpulkan akurat dan objektif.

4. Mengidentifikasi Alternatif

- Menciptakan berbagai kemungkinan solusi atau tindakan untuk mengatasi masalah.
- Mendorong pemikiran kreatif dan mempertimbangkan berbagai opsi.

5. Menganalisis Alternatif:

- Mengevaluasi setiap alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan (misalnya, biaya, manfaat, risiko, kelayakan).
- Membandingkan kelebihan dan kekurangan masing-masing opsi.

6. Memilih Alternatif Terbaik:

- Menentukan satu alternatif yang dianggap paling optimal berdasarkan analisis.
- Keputusan ini harus selaras dengan tujuan organisasi.

7. Melaksanakan Keputusan:

- Mengubah keputusan menjadi tindakan nyata.
- Membutuhkan perencanaan implementasi, alokasi sumber daya, dan komunikasi yang jelas.

8. Mengevaluasi Hasil:

- Memantau dan menilai efektivitas keputusan yang telah dilaksanakan.
- Mengukur apakah masalah telah terpecahkan dan tujuan tercapai.
- Memberikan umpan balik untuk perbaikan di masa depan.

Pentingnya Proses yang Sistematis

- Proses yang sistematis membantu memastikan bahwa keputusan didasarkan pada analisis yang matang, bukan sekadar intuisi atau emosi.
- Meminimalkan risiko kesalahan dan meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan.
- Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengambilan keputusan.

D. Rangkumam

Langkah-langkah sistematis yang harus dilalui dalam proses pengambilan keputusan yang efektif. Keputusan yang baik dianggap sebagai inti dari administrasi dan manajemen, yang pada gilirannya akan menghasilkan tindakan yang efektif. Keberhasilan sebuah keputusan tidak hanya terletak pada pilihan akhirnya, tetapi juga pada kualitas proses yang dilalui untuk mencapai pilihan tersebut.

LATIHAN SOAL

Ayo, kerjakan latihan soal berikut dengan jawaban yang tepat!

1. Jelaskan mengapa "menyadari adanya masalah" merupakan langkah awal yang krusial dalam proses pengambilan keputusan!

Jawab :

2. Bagaimana tahapan "mengidentifikasi alternatif" dapat mendorong inovasi dalam penyelesaian masalah?

Jawab :

3. Mengapa "memilih alternatif terbaik" harus selaras dengan "tujuan organisasi"?

Jawab :

4. Bagaimana proses pengambilan keputusan yang sistematis dapat membantu seorang pemimpin dalam menghadapi ketidakpastian?

Jawab :



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi. 2013. *Teori Administrasi*. Jakarta: STIALAN.
- Robbins, P. Stephen. 2014. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Salusu, J. 2016. *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik, dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Simon, Herbert A. 2002. *Administrative Behavior: A Guide to Decision Making in Government*.
- Stoner, James A. F., & Freeman, R. Edward. (2016). *Manajemen. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen atau Administrasi*



BAB VII

Jenis-jenis Keputusan

- Pendahuluan
- Model-model Pengambilan Keputusan
- Pemilihan Model yang Tepat

JENIS-JENIS KEPUTUSAN

Keputusan dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai kriteria, yang membantu kita memahami sifat, kompleksitas, dan dampaknya.

A. Berdasarkan Tingkat Kepentingannya (Dampak):

1. Keputusan Strategik:

- Keputusan jangka panjang yang sangat penting bagi arah dan keberhasilan organisasi.
- Biasanya dibuat oleh manajemen puncak.
- Contoh: Memasuki pasar baru, melakukan merger, mengembangkan produk inovatif.

2. Keputusan Taktis:

- Keputusan jangka menengah yang mendukung tercapainya tujuan strategik.
- Dibuat oleh manajemen tingkat menengah.
- Contoh: Menentukan anggaran pemasaran untuk kuartal berikutnya, merencanakan jadwal produksi.

3. Keputusan Operasional:

- Keputusan jangka pendek yang berkaitan dengan kegiatan sehari-hari.
- Dibuat oleh manajemen lini pertama atau karyawan.
- Contoh: Menjadwalkan shift karyawan, menangani keluhan pelanggan hari ini.

B. Berdasarkan Sifatnya (Struktur Masalah):

1. Keputusan Terprogram (Programmed Decisions):

- Keputusan yang bersifat rutin, berulang, dan memiliki prosedur penyelesaian yang jelas.
- Biasanya dibuat untuk masalah terstruktur.
- Contoh: Memesan kembali stok barang ketika mencapai titik tertentu, memproses klaim asuransi standar.

2. Keputusan Tidak Terprogram (Non-programmed Decisions):

- Keputusan yang bersifat unik, baru, tidak terstruktur, dan membutuhkan penanganan khusus.
- Biasanya dibuat untuk masalah tidak terstruktur dan membutuhkan penilaian serta kreativitas.
- Contoh: Merespons krisis tak terduga, mengembangkan strategi respons terhadap teknologi disruptif.

C. Berdasarkan Siapa yang Mengambil Keputusan:

1. Keputusan Individu:

- Dibuat oleh satu orang.
- Cepat, akuntabilitas jelas.
- Cocok untuk masalah sederhana atau ketika kecepatan sangat penting.

2. Keputusan Kelompok:

- Dibuat oleh dua orang atau lebih.
- Memanfaatkan beragam perspektif, dapat meningkatkan penerimaan.
- Namun, bisa lebih lambat dan rentan terhadap konflik atau groupthink.

Berdasarkan Tingkat Kepastian (Informasi):

1. Keputusan dalam Kondisi Kepastian:

- Semua informasi yang dibutuhkan tersedia, hasil dari setiap alternatif diketahui dengan pasti.
- Sangat jarang terjadi dalam praktik.

2. Keputusan dalam Kondisi Risiko:

- Tersedia informasi yang cukup untuk memperkirakan probabilitas hasil dari setiap alternatif.
- Contoh: Memperkirakan kemungkinan keberhasilan kampanye pemasaran berdasarkan data historis.

3. Keputusan dalam Kondisi Ketidakpastian:

- Informasi sangat terbatas, probabilitas hasil tidak dapat diperkirakan secara andal.
- Membutuhkan penilaian subjektif, intuisi, atau asumsi.

E. Rangkuman

Keputusan dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa dimensi utama, yang membantu memahami sifat, proses, dan dampaknya dalam sebuah organisasi.

Mengenali jenis keputusan membantu dalam memilih pendekatan, teknik, dan sumber daya yang tepat untuk proses pengambilan keputusan yang efektif.

LATIHAN SOAL

Ayo, kerjakan latihan soal berikut dengan jawaban yang tepat!

1. Jelaskan perbedaan antara keputusan strategis dan keputusan operasional, berikan contoh masing-masing!

Jawab :

2. Mengapa keputusan terprogram biasanya berkaitan dengan masalah terstruktur, sementara keputusan tidak terprogram berkaitan dengan masalah tidak terstruktur?

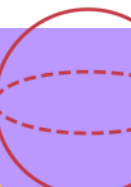
Jawab :

3. Berikan contoh situasi di mana sebuah keputusan bisa dikategorikan sebagai strategis, taktis, DAN operasional secara bersamaan (jelaskan kaitannya)!

Jawab :

4. Bagaimana teknologi informasi dapat memengaruhi jenis keputusan yang dapat diambil (misalnya, dari tidak terprogram menjadi lebih terprogram)?

Jawab :



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi. 2013. *Teori Administrasi*. Jakarta: STIALAN.
- Robbins, P. Stephen. 2014. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Salusu, J. 2016. *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik, dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Simon, Herbert A. 2002. *Administrative Behavior: A Guide to Decision Making in Government*.
- Stoner, James A. F., & Freeman, R. Edward. (2016). *Manajemen. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen atau Administrasi*



BAB VIII

Model-model Pengambilan Keputusan

- Pendahuluan
- Model-model Pengambilan Keputusan
- Pemilihan Model yang Tepat

A. Pendahuluan

Model pengambilan keputusan adalah kerangka kerja konseptual yang membantu memahami dan menganalisis proses pengambilan keputusan. Model-model ini menyederhanakan realitas kompleks untuk mengidentifikasi elemen-elemen kunci dan hubungan antar elemen tersebut. Memahami berbagai model membantu pengambil keputusan memilih pendekatan yang paling sesuai dengan situasi yang dihadapi.

B. Model-Model Pengambilan Keputusan

1. Model Rasional:

- **Asumsi:** Pengambil keputusan sepenuhnya rasional, memiliki informasi lengkap, tujuan jelas, dan mampu mengevaluasi semua alternatif secara objektif.
- **Proses:** Identifikasi masalah → Identifikasi kriteria → Pemberian bobot pada kriteria → Pengembangan alternatif → Analisis alternatif → Pemilihan alternatif terbaik.
- **Kelebihan:** Logis, sistematis, memaksimalkan hasil.
- **Kekurangan:** Tidak realistis karena keterbatasan informasi, waktu, dan kemampuan kognitif manusia.

2. Model Rasionalitas Terbatas (Bounded Rationality):

- **Asumsi:** Manusia memiliki keterbatasan dalam memproses informasi, waktu, dan kemampuan kognitif. Keputusan diambil yang "cukup baik" (satisficing), bukan yang optimal.

- **Proses:** Pengambil keputusan mencari solusi yang memuaskan kriteria minimum yang ditetapkan.
- **Kelebihan:** Lebih realistis dan praktis dalam situasi nyata.
- **Kekurangan:** Hasilnya mungkin tidak optimal.

3. Model Inkemental:

- **Asumsi:** Keputusan besar dihindari karena kompleksitas dan ketidakpastian. Perubahan dilakukan secara bertahap (sedikit demi sedikit).
- **Proses:** Memperbaiki keputusan yang sudah ada daripada mencari solusi baru yang radikal.
- **Kelebihan:** Mengurangi risiko, lebih mudah diterima.
- **Kekurangan:** Lambat, mungkin tidak mengatasi masalah fundamental, kurang inovatif.

4. Model Pengelompokan Anarkis (Anarchical Group Model):

- **Asumsi:** Organisasi adalah kumpulan individu yang memiliki tujuan dan kepentingan berbeda. Keputusan muncul dari interaksi dan tawar-menawar antar individu atau kelompok.
- **Proses:** Keputusan adalah hasil dari proses politik, negosiasi, dan pembentukan koalisi.
- **Kelebihan:** Mencerminkan realitas politik dalam organisasi.
- **Kekurangan:** Keputusan bisa lambat, tidak efisien, dan mungkin tidak selalu menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

5. Model Pengumpulan Sampah (Garbage Can Model):

- **Asumsi:** Keputusan dalam organisasi yang kompleks seringkali terjadi secara acak. Masalah, solusi, peserta, dan pilihan kesempatan "bertemu" secara kebetulan dalam "tempat sampah" organisasi.
- **Proses:** Keputusan terjadi ketika keempat elemen ini secara kebetulan cocok.
- **Kelebihan:** Menjelaskan fenomena keputusan yang tampaknya tidak rasional atau acak.
- **Kekurangan:** Sulit dikendalikan, tidak memberikan panduan praktis untuk pengambilan keputusan yang baik.

C. Pemilihan Model yang Tepat

- Tidak ada satu model yang sempurna untuk semua situasi.
- Pemilihan model bergantung pada:
 - Sifat masalah (jelas vs. ambigu).
 - Ketersediaan informasi.
 - Waktu yang tersedia.
 - Karakteristik organisasi (struktur, budaya).
 - Toleransi risiko pengambil keputusan.

D. Rangkuman

Berbagai model konseptual yang digunakan untuk memahami dan menganalisis proses pengambilan keputusan. Model-model ini membantu menyederhanakan kompleksitas realitas untuk mengidentifikasi elemen kunci dan hubungan di dalamnya, sehingga pengambil keputusan dapat memilih pendekatan yang paling sesuai dengan situasi. berbagai cara pandang terhadap proses pengambilan keputusan, dari yang sangat ideal hingga yang lebih mencerminkan kekacauan dalam organisasi.

LATIHAN SOAL

Ayo, kerjakan latihan soal berikut dengan jawaban yang tepat!

Jelaskan perbedaan mendasar antara Model Rasional dan Model

1. Rasionalitas Terbatas! Mengapa Model Rasionalitas Terbatas dianggap lebih realistis?

Jawab :

2. Uraikan kelebihan dan kekurangan dari Model Inkemental dalam pengambilan keputusan!

Jawab :

3. Sebutkan dan jelaskan minimal tiga faktor yang memengaruhi pemilihan model pengambilan keputusan yang tepat untuk suatu situasi!

Jawab :

4. Bagaimana Model Pengumpulan Sampah dapat membantu kita memahami keputusan yang tampaknya tidak logis?

Jawab :



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi. 2013. *Teori Administrasi*. Jakarta: STIALAN.
- Robbins, P. Stephen. 2014. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Salusu, J. 2016. *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik, dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Simon, Herbert A. 2002. *Administrative Behavior: A Guide to Decision Making in Government*.
- Stoner, James A. F., & Freeman, R. Edward. (2016). *Manajemen. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen atau Administrasi*



BAB IX

Strategi Pengembangan Organisasi

- Pendahuluan
- Mengapa Organisasi Perlu Berubah
- Sifat Perubahan Organisasi
- Pengembangan Organisasi (OD) Sebagai Strategi Perubahan
- Contoh Intervensi
- Tantangan Dalam Mengelola Perubahan

A. Pendahuluan

Lingkungan bisnis yang dinamis menuntut organisasi untuk terus beradaptasi dan berubah agar tetap relevan dan kompetitif. Perubahan organisasi adalah keniscayaan, dan Pengembangan Organisasi (OD) adalah pendekatan terstruktur untuk mengelola perubahan tersebut secara efektif.

B. Mengapa Organisasi Perlu Berubah?

- **Tekanan Eksternal:** Perubahan teknologi, persaingan, regulasi, kondisi ekonomi, tuntutan sosial.
- **Tekanan Internal:** Kinerja yang menurun, konflik antar departemen, moral karyawan rendah, kebutuhan untuk efisiensi.
- **Peluang:** Munculnya teknologi baru, potensi pasar baru, kebutuhan inovasi.

C. Sifat Perubahan Organisasi:

- **Perubahan Adaptif:** Perubahan kecil yang bersifat inkremental, dilakukan untuk menyesuaikan diri dengan tren yang sudah ada.
- **Perubahan Revolutioner:** Perubahan besar, radikal, dan seringkali mendadak yang bertujuan untuk mentransformasi organisasi secara fundamental.

D. Pengembangan Organisasi (OD) sebagai Strategi Perubahan:

- **Definisi OD:** Upaya terencana yang dilakukan di seluruh organisasi, dipimpin manajemen puncak, untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui diagnosis, perencanaan perubahan, dan intervensi.
- **Tujuan OD:** Meningkatkan adaptabilitas, memecahkan masalah, merevitalisasi proses, meningkatkan kepuasan kerja, dan kinerja.
- **Proses OD (Umum):**
 - a. **Diagnosis:** Mengidentifikasi masalah dan kekuatan organisasi.
 - b. **Perencanaan Intervensi:** Merancang tindakan perubahan.
 - c. **Implementasi:** Melaksanakan intervensi.
 - d. **Evaluasi:** Mengukur hasil dan melakukan penyesuaian.

E. Contoh Intervensi OD:

- **Pelatihan & Pengembangan Karyawan:** Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.
- **Pengembangan Tim (Team Building):** Memperbaiki kolaborasi dan efektivitas tim.
- **Perubahan Budaya Organisasi:** Mengubah nilai-nilai, norma, dan asumsi bersama.
- **Restrukturisasi:** Mengubah struktur hierarki atau departementalisasi.
- **Manajemen Kualitas Total (TQM):** Fokus pada perbaikan berkelanjutan.

Tantangan dalam Mengelola Perubahan:

- **Resistensi terhadap Perubahan:** Ketakutan akan hal yang tidak diketahui, kehilangan status, ketidakpercayaan.
- **Kurangnya Dukungan Manajemen:** Tanpa komitmen pimpinan, perubahan sulit berhasil.
- **Budaya Organisasi:** Budaya yang kaku dapat menghambat perubahan.
- **Timing yang Salah:** Melakukan perubahan di saat yang tidak tepat.

G. Rangkuman

Perubahan adalah konstan, dan Pengembangan Organisasi menyediakan kerangka kerja sistematis untuk mengelola perubahan tersebut agar organisasi dapat beradaptasi, berkembang, dan mencapai tujuannya di tengah dinamika lingkungan.

LATIHAN SOAL

Ayo, kerjakan latihan soal berikut dengan jawaban yang tepat!

1. Jelaskan perbedaan antara perubahan adaptif dan perubahan revolusioner dalam konteks organisasi! Berikan contoh masing-masing!

Jawab :

2. Uraikan empat tahap utama dalam model umum proses Pengembangan Organisasi (OD)!

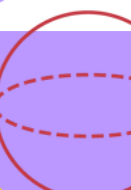
Jawab :

3. Mengapa dukungan manajemen puncak sangat krusial untuk keberhasilan inisiatif Pengembangan Organisasi?

Jawab :

4. Dalam situasi apa perubahan adaptif mungkin lebih diutamakan daripada perubahan revolusioner, dan sebaliknya?

Jawab :



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi. 2013. *Teori Administrasi*. Jakarta: STIALAN.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. *Organizational Development*
- Robbins, P. Stephen. 2014. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Salusu, J. 2016. *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik, dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Simon, Herbert A. 2002. *Administrative Behavior: A Guide to Decision Making in Government*.
- Stoner, James A. F., & Freeman, R. Edward. (2016). *Manajemen. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen atau Administrasi*



BAB X

Pengambilan Keputusan Strategik

- Pendahuluan
- Apa itu Keputusan Strategik
- Proses Pengambilan Keputusan Strategik (Umum)
- Faktor Kunci dalam Pengambilan Keputusan Strategik

A. Pendahuluan

Keputusan strategik adalah keputusan tingkat tertinggi yang menentukan arah jangka panjang organisasi dan bagaimana organisasi akan bersaing di lingkungannya. Keputusan ini bersifat kompleks, berisiko tinggi, dan memiliki dampak luas. Proses pengambilan keputusan strategik membutuhkan analisis mendalam, visi jangka panjang, dan pemahaman lingkungan eksternal serta kapabilitas internal organisasi.

B. Apa itu Keputusan Strategik?

- Keputusan yang berkaitan dengan penetapan tujuan jangka panjang organisasi.
- Menentukan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut.
- Alokasi sumber daya untuk melaksanakan strategi.
- Melibatkan komitmen sumber daya yang signifikan.
- Biasanya dibuat oleh manajemen puncak.

C. Proses Pengambilan Keputusan Strategik (Umum):

1. Menetapkan Visi, Misi, dan Tujuan Strategik:

- **Visi:** Gambaran masa depan yang diinginkan organisasi.
- **Misi:** Pernyataan tujuan fundamental organisasi, apa yang dilakukannya, untuk siapa, dan bagaimana.
- **Tujuan Strategik:** Sasaran spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) yang mendukung visi dan misi.

2. Analisis Lingkungan:

- **Analisis Eksternal:** Mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan (misalnya, menggunakan analisis PESTLE: Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Legal, Lingkungan).
- **Analisis Internal:** Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi (misalnya, sumber daya, kapabilitas, struktur, budaya). Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sering digunakan di sini.

3. Perumusan Strategi:

- Mengembangkan berbagai alternatif strategi berdasarkan hasil analisis lingkungan.
- Mengevaluasi alternatif dan memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan.
- Contoh strategi: Diferensiasi, kepemimpinan biaya, fokus pasar.

4. Implementasi Strategi:

- Menerjemahkan strategi yang dipilih menjadi rencana aksi konkret.
- Mengalokasikan sumber daya (keuangan, SDM, teknologi).
- Menyelaraskan struktur organisasi, budaya, dan sistem manajemen untuk mendukung strategi.

C. Evaluasi dan Pengendalian Strategik:

- Memantau kinerja organisasi terhadap tujuan strategik.
- Mengukur hasil dan membandingkannya dengan standar.
- Melakukan penyesuaian jika diperlukan (umpan balik untuk siklus strategik berikutnya).

D. Faktor Kunci dalam Pengambilan Keputusan Strategik:

- **Visi Jangka Panjang:** Kemampuan melihat ke depan.
- **Pemahaman Lingkungan:** Analisis mendalam terhadap tren eksternal.
- **Penilaian Kapabilitas Internal:** Jujur terhadap kekuatan dan kelemahan.
- **Manajemen Risiko:** Kemauan dan kemampuan mengelola ketidakpastian dan risiko.
- **Kepemimpinan yang Kuat:** Kemampuan mengarahkan, memotivasi, dan mengkomunikasikan visi.
- **Fleksibilitas:** Kemampuan menyesuaikan strategi jika kondisi berubah.

E. Rangkuman

Pengambilan keputusan strategik adalah proses krusial yang membentuk masa depan organisasi. Ini melibatkan pemikiran jangka panjang, analisis komprehensif terhadap lingkungan internal dan eksternal, serta kemampuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi secara efektif.

LATIHAN SOAL

Ayo, kerjakan latihan soal berikut dengan jawaban yang tepat!

1. Jelaskan perbedaan antara visi, misi, dan tujuan strategik dalam konteks pengambilan keputusan strategik!

Jawab :

2. Bagaimana analisis SWOT dapat membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang efektif?

Jawab :

3. Berikan contoh sebuah keputusan strategik yang mungkin diambil oleh sebuah perusahaan teknologi, dan jelaskan mengapa keputusan tersebut bersifat strategik!

Jawab :

4. Bagaimana peran kepemimpinan dalam memastikan keberhasilan pengambilan dan implementasi keputusan strategik?

Jawab :



DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. Igor. *Strategi Perusahaan*,
- Stoner, James A. F., & Freeman, R. Edward. (2016). *Manajemen. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.
- Porter, Michael E. *Strategi Kompetitif*,
- Robbins, P. Stephen. (2014). *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salusu, J. (2016). *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik, dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.



BAB XI

Keputusan Strategik

- Pendahuluan
- Karakteristik Keputusan Strategik
- Tingkat Keputusan Strategik
- Kerangka Kerja untuk Keputusan Strategik

A. Pendahuluan

Keputusan strategik adalah fondasi bagi arah dan keberlanjutan organisasi. Bab ini akan mendalami lebih lanjut bagaimana keputusan-keputusan krusial ini dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi. Fokusnya adalah pada proses berpikir strategis yang mengarah pada pilihan-pilihan yang akan membentuk masa depan organisasi.

B. Karakteristik Keputusan Strategik:

- **Berorientasi Jangka Panjang:** Memikirkan dampak beberapa tahun ke depan.
- **Komprehensif:** Mempertimbangkan seluruh organisasi dan lingkungannya.
- **Berisiko Tinggi:** Memiliki potensi keberhasilan atau kegagalan yang besar.
- **Membutuhkan Sumber Daya Besar:** Melibatkan alokasi modal, SDM, dan aset penting lainnya.
- **Dibuat oleh Pimpinan Puncak:** Biasanya melibatkan CEO, dewan direksi, dan tim eksekutif senior.
- **Memengaruhi Keunggulan Kompetitif:** Bertujuan untuk menciptakan atau mempertahankan posisi unik di pasar.

C. Tingkatan Keputusan Strategik:

1. Strategi Tingkat Korporat:

- Menentukan bisnis apa saja yang akan dijalankan oleh organisasi.
- Keputusan tentang diversifikasi, akuisisi, divestasi, dan alokasi sumber daya antar unit bisnis.
- Contoh: Sebuah perusahaan teknologi memutuskan untuk mengakuisisi perusahaan bio-teknologi.

2. Strategi Tingkat Unit Bisnis (Bisnis):

- Bagaimana bersaing dalam industri atau pasar tertentu.
- Keputusan tentang bagaimana menciptakan keunggulan kompetitif (misalnya, melalui biaya rendah, diferensiasi, atau fokus).
- Contoh: Unit bisnis smartphone memutuskan untuk fokus pada pasar premium dengan fitur inovatif.

3. Strategi Tingkat Fungsional:

- Bagaimana departemen fungsional (pemasaran, keuangan, SDM, R&D) mendukung strategi unit bisnis dan korporat.
- Keputusan operasional yang selaras dengan tujuan strategik yang lebih tinggi.
- Contoh: Departemen R&D merencanakan pengembangan produk baru yang sesuai dengan strategi diferensiasi unit bisnis.

D. Kerangka Kerja untuk Keputusan Strategik:

1. Analisis Situasi (SWOT & PESTLE):

- Memahami posisi organisasi saat ini dalam kaitannya dengan lingkungan eksternal (peluang & ancaman) dan kapabilitas internal (kekuatan & kelemahan).
-

2. Perumusan Alternatif Strategi:

- Mengembangkan beberapa opsi strategi yang mungkin (misalnya, strategi pertumbuhan, stabilitas, penyusutan).
- Menggunakan alat seperti Matriks BCG (Boston Consulting Group) atau Matriks GE untuk portofolio bisnis.

3. Evaluasi dan Pemilihan Strategi:

- Menilai kelayakan, penerimaan, dan kesesuaian setiap alternatif.
- Mempertimbangkan risiko, sumber daya yang dibutuhkan, dan potensi pengembalian.
- Memilih strategi yang paling optimal.

4. Implementasi Strategi:

- Mengubah strategi menjadi tindakan nyata melalui struktur, sistem, dan budaya organisasi.
- Memastikan semua bagian organisasi bergerak ke arah yang sama.

5. Pengendalian dan Evaluasi Strategik:

- Memantau kinerja, mengukur hasil, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.
- Proses umpan balik untuk siklus strategik berikutnya.

E. Rangkuman

Keputusan strategik adalah proses yang kompleks namun vital. Dengan memahami tingkatan strategi, menggunakan kerangka kerja analisis yang tepat, dan memastikan keselarasan antara strategi, struktur, serta implementasi, organisasi dapat meningkatkan peluangnya untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang.

LATIHAN SOAL

Ayo, kerjakan latihan soal berikut dengan jawaban yang tepat!

1. Jelaskan perbedaan antara strategi tingkat korporat dan strategi tingkat unit bisnis, berikan contoh masing-masing!

Jawab :

2. Uraikan bagaimana analisis SWOT dan PESTLE berkontribusi pada tahap analisis situasi dalam pengambilan keputusan strategik!

Jawab :

3. Bagaimana sebuah organisasi dapat menggunakan alat seperti Matriks BCG atau Matriks GE dalam perumusan strategi portofolio bisnisnya?

Jawab :

4. Mengapa pemahaman tentang keunggulan kompetitif menjadi inti dari keputusan strategik di tingkat unit bisnis?

Jawab :



DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. Igor. *Strategi Perusahaan*,
- Stoner, James A. F., & Freeman, R. Edward. (2016). *Manajemen. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.
- Porter, Michael E. *Strategi Kompetitif*,
- Robbins, P. Stephen. (2014). *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salusu, J. (2016). *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik, dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.



BAB XII

Implementasi Keputusan Strategik

- Pendahuluan
- Apaitu Implementasi Keputusan Strategik
- Mengapa Implementasi Strategik itu Sulit
- Komponen Kunci dalam Implementasi Strategik

A. Pendahuluan

Merumuskan strategi yang brilian hanyalah separuh perjalanan. Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk mengimplementasikan keputusan strategik tersebut secara efektif. Tantangan dan kunci sukses dalam menerjemahkan rencana strategik menjadi tindakan nyata yang membawa hasil.

B. Apa itu Implementasi Strategik?

- Proses mengubah rencana strategik menjadi tindakan konkret untuk mencapai tujuan organisasi.
- Melibatkan pengalokasian sumber daya, penyesuaian struktur, pengembangan sistem, dan pengelolaan orang agar selaras dengan strategi yang dipilih.
- Ini adalah fase "eksekusi" dari proses strategik.

C. Mengapa Implementasi Strategik Itu Sulit?

- **Kompleksitas:** Melibatkan banyak orang, departemen, dan proses yang saling terkait.
- **Resistensi terhadap Perubahan:** Karyawan mungkin menolak perubahan yang tidak mereka pahami atau yang mengancam posisi mereka.
- **Kurangnya Keselarasan:** Struktur, sistem, atau budaya organisasi mungkin tidak mendukung strategi baru.
- **Alokasi Sumber Daya:** Kesulitan mendapatkan dan mengalokasikan sumber daya yang cukup.
- **Komunikasi yang Buruk:** Pesan strategi tidak tersampaikan dengan jelas ke seluruh organisasi.
- **Kepemimpinan yang Lemah:** Kurangnya arahan, dukungan, dan akuntabilitas dari pimpinan.

D. Komponen Kunci dalam Implementasi Strategik:

1. Struktur Organisasi:

- Menyesuaikan struktur agar sesuai dengan strategi. (Contoh: Organisasi yang melakukan diversifikasi mungkin memerlukan struktur unit bisnis; organisasi yang fokus pada efisiensi mungkin memerlukan struktur yang lebih terpusat).
- Menentukan bagaimana keputusan akan dibuat dan bagaimana informasi akan mengalir.

2. Kepemimpinan:

- Pimpinan harus menjadi agen perubahan, mengkomunikasikan visi, memotivasi tim, dan memastikan akuntabilitas.
- Kepemimpinan yang transformasional seringkali dibutuhkan.

3. Budaya Organisasi:

- Budaya harus mendukung strategi. Jika strategi membutuhkan inovasi, budaya harus mendorong eksperimen dan pengambilan risiko. Jika strategi membutuhkan efisiensi, budaya harus menekankan disiplin dan pengendalian biaya.
- Kadang-kadang, budaya perlu diubah agar selaras dengan strategi.

4. Sistem Manajemen:

- **Sistem Informasi:** Memastikan informasi yang relevan tersedia untuk pengambilan keputusan dan pemantauan.
- **Sistem Pengendalian:** Mengukur kinerja, memberikan umpan balik, dan memastikan kepatuhan terhadap rencana.
- **Sistem Penghargaan:** Menyelaraskan insentif karyawan dengan tujuan strategik.

5. Alokasi Sumber Daya:

- Mengalokasikan anggaran, personel, dan teknologi secara efektif untuk mendukung inisiatif strategik.

6. Manajemen Perubahan:

- Mengelola resistensi, berkomunikasi secara efektif, dan melibatkan karyawan dalam proses perubahan.

E. Langkah-langkah Kunci untuk Implementasi yang Sukses:

- 1. Komunikasikan Strategi dengan Jelas:** Pastikan semua orang memahami apa strateginya, mengapa penting, dan bagaimana peran mereka berkontribusi.
- 2. Tetapkan Tujuan dan Sasaran yang Terukur:** Pecah strategi besar menjadi target-target yang lebih kecil dan dapat dikelola.
- 3. Selaraskan Struktur, Sistem, dan Budaya:** Pastikan semua elemen organisasi mendukung strategi.
- 4. Libatkan Karyawan:** Dapatkan masukan, bangun dukungan, dan berdayakan mereka.
- 5. Tetapkan Akuntabilitas:** Tentukan siapa bertanggung jawab atas apa.
- 6. Pantau Kemajuan dan Berikan Umpan Balik:** Lacak kinerja secara teratur dan berikan umpan balik konstruktif.
- 7. Fleksibel dan Adaptif:** Siap untuk menyesuaikan rencana jika kondisi berubah.

F. Rangkuman

Implementasi keputusan strategik adalah jembatan antara perencanaan dan pencapaian hasil. Keberhasilannya bergantung pada keselarasan antara strategi, struktur, kepemimpinan, budaya, sistem, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi. Tanpa eksekusi yang efektif, strategi terbaik sekalipun tidak akan memberikan nilai.

STUDI KASUS

Peluncuran Produk Baru di PT. Hijau Lestari



LATAR BELAKANG

PT. Inovasi Teknologi, sebuah perusahaan yang dikenal dengan produk perangkat kerasnya, memutuskan untuk memasuki pasar perangkat lunak berbasis langganan (SaaS) dengan meluncurkan produk baru bernama "CloudSuite". Keputusan ini diambil untuk mendiversifikasi sumber pendapatan dan mengikuti tren industri.

UPAYAH MANAJEMEN

- Manajemen membentuk tim khusus untuk CloudSuite yang dipimpin oleh seorang Product Manager baru.
- Mereka mengadakan sesi pelatihan intensif untuk tim penjualan dan pemasaran mengenai model SaaS, nilai CloudSuite, dan cara menjualnya.
- Sistem komisi penjualan direvisi untuk mencakup insentif bagi penjualan langganan CloudSuite.
- Manajemen secara rutin mengkomunikasikan kemajuan dan pentingnya CloudSuite melalui rapat umum dan buletin internal.

UPAYAH MANAJEMEN

- Identifikasi dua tantangan implementasi utama yang dihadapi PT. Inovasi Teknologi terkait pergeseran budaya dan sistem penghargaan.
- Bagaimana penyesuaian pada struktur organisasi dan sistem penjualan dapat membantu mengatasi tantangan dalam implementasi CloudSuite?
- Apa peran kepemimpinan dalam memastikan keberhasilan peluncuran dan adopsi CloudSuite?

TANTANGAN I

Pergeseran Budaya: Perusahaan yang terbiasa dengan siklus pengembangan produk perangkat keras yang panjang dan berorientasi pada penjualan unit, kini harus mengadopsi pola pikir berbasis layanan berkelanjutan dan hubungan pelanggan jangka panjang yang dibutuhkan oleh model SaaS. Tim penjualan dan pemasaran awalnya kesulitan menyesuaikan diri.

TANTANGAN II

Struktur Organisasi: Tim pengembangan perangkat lunak yang baru dibentuk beroperasi secara independen dari tim perangkat keras yang sudah ada. Namun, integrasi dukungan pelanggan dan penjualan antara kedua lini produk menjadi tantangan. Tim penjualan perangkat keras tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menjual model langganan.

TANTANGAN III

Sistem Penghargaan: Sistem komisi penjualan yang ada dirancang untuk penjualan satu kali produk perangkat keras, bukan untuk pendapatan berulang dari langganan. Hal ini membuat tim penjualan kurang termotivasi untuk mempromosikan CloudSuite.

TANTANGAN IV

Struktur Organisasi: Tim pengembangan perangkat lunak yang baru dibentuk beroperasi secara independen dari tim perangkat keras yang sudah ada. Namun, integrasi dukungan pelanggan dan penjualan antara kedua lini produk menjadi tantangan. Tim penjualan perangkat keras tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menjual model langganan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hrebiniak, William. tentang Implementing Strategy.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. *Balanced Scorecard atau Strategy*
- Stoner, James A. F., & Freeman, R. Edward. (2016). *Manajemen. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.
- Porter, Michael E. *Strategi Kompetitif*,
- Robbins, P. Stephen. (2014). *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.



BAB XIII

Analisis SWOT

- Pendahuluan
- Karakteristik Keputusan Strategik
- Tingkat Keputusan Strategik
- Kerangka Kerja untuk Keputusan Strategik

Pendahuluan

Analisis SWOT adalah alat fundamental dalam perencanaan strategik. Ini membantu organisasi memahami posisi mereka saat ini dengan mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi mereka. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, organisasi dapat merumuskan strategi yang lebih efektif dan realistis.

B. Apa itu Analisis SWOT?

1. SWOT adalah akronim dari:

- **S**trengths (Kekuatan)
- **W**eaknesses (Kelemahan)
- **O**pportunities (Peluang)
- **T**hreats (Ancaman)

2. Ini adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengevaluasi keempat elemen tersebut dalam konteks tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau individu.

C. Komponen Analisis SW

1. Faktor Internal (Kekuatan & Kelemahan):

- Ini adalah atribut **di dalam** organisasi yang dapat dikendalikan.
- **Kekuatan (Strengths):** Apa yang organisasi lakukan dengan baik? Apa keunggulan kompetitifnya? (Contoh: Merek yang kuat, tim yang ahli, teknologi paten, basis pelanggan setia).
- **Kelemahan (Weaknesses):** Apa yang perlu ditingkatkan? Apa yang kurang dimiliki organisasi? (Contoh: Kurangnya sumber daya, teknologi usang, reputasi buruk, proses yang tidak efisien)

2. Faktor Eksternal (Peluang & Ancaman):

- Ini adalah faktor-faktor **di luar** organisasi yang dapat memengaruhi kinerja, yang umumnya tidak dapat dikendalikan secara langsung.
- **Peluang (Opportunities):** Tren atau kondisi eksternal apa yang dapat dimanfaatkan organisasi? (Contoh: Pasar baru yang berkembang, perubahan regulasi yang menguntungkan, teknologi baru yang muncul, kebutuhan pasar yang belum terpenuhi).
- **Ancaman (Threats):** Tren atau kondisi eksternal apa yang dapat membahayakan organisasi? (Contoh: Pesaing baru yang agresif, perubahan selera konsumen, resesi ekonomi, perubahan regulasi yang merugikan).

D. Proses Melakukan Analisis SWOT:

1. **Tentukan Tujuan:** Apa yang ingin dicapai dengan analisis ini? (Misalnya, merumuskan strategi pemasaran baru, mengevaluasi kelayakan proyek baru, dll.).
2. **Brainstorming Faktor Internal:** Identifikasi semua kekuatan dan kelemahan yang relevan dengan tujuan.
3. **Brainstorming Faktor Eksternal:** Identifikasi semua peluang dan ancaman yang relevan.
4. **Saring dan Prioritaskan:** Fokus pada faktor-faktor yang paling signifikan dan berdampak.
5. **Buat Matriks SWOT:** Susun faktor-faktor tersebut dalam format matriks 2x2.

6. **Kembangkan Strategi:** Gunakan informasi SWOT untuk merumuskan strategi:
7. **Strategi SO (Kekuatan-Peluang):** Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
8. **Strategi WO (Kelemahan-Peluang):** Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
9. **Strategi ST (Kekuatan-Ancaman):** Gunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman.
10. **Strategi WT (Kelemahan-Ancaman):** Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman (seringkali strategi defensif).

E. Manfaat Analisis SWOT:

- Memberikan gambaran yang jelas tentang posisi organisasi.
- Membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.
- Membantu menemukan cara untuk memanfaatkan keunggulan dan peluang.
- Menjadi dasar untuk perumusan strategi yang realistis dan terarah.
- Meningkatkan kesadaran tentang lingkungan kompetitif.

F. Rangkuman

Analisis SWOT adalah alat yang kuat dan serbaguna untuk memahami lanskap internal dan eksternal organisasi. Dengan melakukan analisis ini secara cermat dan menggunakannya untuk memandu perumusan strategi, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan meningkatkan peluang keberhasilannya.

LATIHAN SOAL

Ayo, kerjakan latihan soal berikut dengan jawaban yang tepat!

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dalam analisis SWOT!

Jawab :

2. Berikan contoh konkret dari satu kekuatan, satu kelemahan, satu peluang, dan satu ancaman bagi sebuah perusahaan restoran cepat saji!

Jawab :

3. Bagaimana analisis SWOT dapat diterapkan tidak hanya untuk organisasi, tetapi juga untuk individu (misalnya, dalam pengembangan karir)?

Jawab :

4. Uraikan secara singkat bagaimana strategi SO (Strengths-Opportunities) dapat dikembangkan menggunakan hasil analisis SWOT! Berikan contoh!

Jawab :



DAFTAR PUSTAKA

- *David, Fred R. Strategic Management]*
- Stoner, James A. F., & Freeman, R. Edward. (2016). *Manajemen. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.
- Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, Michael E. *Strategi Kompetitif*,
- Robbins, P. Stephen. (2014). *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salusu, J. (2016). *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik, dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.

RANGKUMAN

Pengambilan keputusan adalah inti dari manajemen dan kepemimpinan. Dari keputusan rutin sehari-hari hingga keputusan strategis yang membentuk masa depan organisasi, prosesnya membutuhkan pemahaman yang baik tentang teori, analisis lingkungan, pertimbangan etis, dan kemampuan untuk mengimplementasikan pilihan yang dibuat. Analisis SWOT dan pemahaman tentang implementasi strategis menjadi kunci untuk memastikan bahwa keputusan strategis yang diambil benar-benar membawa organisasi menuju kesuksesan jangka panjang.

Pengambilan keputusan yang efektif adalah kunci keberhasilan individu maupun organisasi. Ini membutuhkan pemahaman tentang berbagai jenis keputusan, lingkungan di mana keputusan dibuat, model-model yang dapat digunakan, serta kemampuan untuk mengintegrasikan keputusan tersebut ke dalam strategi dan operasional organisasi secara etis dan terencana.

DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, P. Stephen. (2014). *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Stoner, James A. F., & Freeman, R. Edward. (2016). *Manajemen. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.
- Salusu, J. (2016). *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik, dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Porter, Michael E. *Strategi Kompetitif atau Keunggulan Kompetitif*
- David, Fred R. Strategic Management
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. Scorecard atau Execution,
- Hrebiniak, William. Implementing Strategy

