

Pembuatan Keputusan dalam Organisasi

Drs. SUDARMO, MA., Ph.D



Pembuatan keputusan Organisasi

- Pembuat keputusan merupakan proses merespon masalah dengan cara mencari/meneliti dan menyeleksi sebuah pemecahan masalah atau serangkain tindakan yang akan menciptakan nilai bagi stakeholder organisasi
- **Ada dua macam pembuatan keputusan:**
 1. **Keputusan terprogram (programmed decision):** keputusan-keputusan yang sifatnya terjadi berulang-lang dan rutin. Aturan, rutinitas, dan *standard operating procedure* (SOP) bisa dikembangkan sebelumnya untuk menanganai keputusan-keputusan terprogram.
 2. **Keputusan tak terprogram (Nonprogrammed decision):** keputusan-keputusan yang sifatnya inovatif, belum atau tidak pernah terjadi sebelumnya secara terpola atau ajeg dan tidak terstruktur. Tidak ada aturan, rutinitas atau SOP yang bisa dikembangan untuk menanganinya.

Implikasi dari pembuatan keputusan terprogram dan tak terprogram

➤ **Nonporgrammed Decision:**

1. Memaksa para pimpinan untuk mendasarkan pada judgment (keyakinan/opini), intuisi, dan kreatifitas untuk memecahkan masalah-masalah organisasi;
2. Tidak bisa mendasarkan pada aturan dan SOP untuk menyediakan solusi noprogramed,
3. Membawa pada diciptakannya serangkaian aturan dan prosedur baru yang membolehkan para anggota organisasi untuk membuat keputusan-keputusan terprogram yang tepat.
4. Menjadikan organisasi bisa berubah dan menyesuaikan dengan lingkungannya dan menciptakan cara-cara baru untuk bertindak/berperilaku sehingga bisa secara efektif mengambil keuntungan /kemanfaatan dari lingkungan tersebut.

- ## ➤ **Programmed Decision:** menjadikan organisasi bisa meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya dalam menyediakan barang dan pelayanan

Model Pembuatan keputusan

➤ Ada beberapa model dalam pembuata keputusan dalam organisasi:

1. Rational Model
2. Carnegie Model
3. Incrementalist Model
4. Unstructured Model
5. Garbage Can Model



Rational Model (RM)

- **Mencakup tiga fase utama:** (1) mengidentifikasi dan mendefinisikan masalah, (2) mengembangkan alternatif pemecahan masalah, dan (3) memilih solusi dan mengimplementasikan solusi tersebut
- **Asumsi yang digunakan:** (1) decision makers memiliki semua informasi yang mereka butuhkan (2) decision makers adalah orang yang cerdas/banyak akal, (3) decision makers setuju dengan apa yang perlu dilakukan
- **Kritik terhadap model rasional:** **asumsi yang digunakan model ini dipandang tidak realistis—(a) information & uncertainty, (b) managerial abilities, (c) preferences & values.**

Carnegie Model (CM)

- Karakteristik model Carnegie adalah
 1. **Satisficing:** Decision makers cukup dengan informasi terbatas untuk mengidentifikasi masalah dan alternatif-alternatif pemecahan masalah.
 2. **Bounded rationality:** kemampuan yang terbatas untuk memproses informasi
 3. **Organization coalition:** mengakui bahwa para decision makers memiliki *preferences & values* yang berbeda, sehingga konflik dimungkinkan tetap ada tetapi tidak berarti para pimpinan dipaksa untuk menyetujui kriteria yang sama untuk menentukan keputusan.
 4. **CM** mengakui bahwa decision making terjadi pada lingkungan yang *uncertain* dimana informasi tidak lengkap dan *ambiguous*.