

modul
8

Teori dan Praktek Pembuatan Keputusan

Drs.Rusli Ramli, M.S
Alan L.Hidayat
I.Sugianto
Fence E.Palit

Beberapa teori pembuatan keputusan

Teori ekonomi tradisional : ahli – ahli ekonomi telah lama tertarik kepada pembuatan keputusan di bidang niaga atau bisnis karena keputusan-keputusan yang dibuat oleh perusahaan dan investpor dapat mempengaruhi jalannya roda ekonomi. Oleh karena itu, digunakan teori umum sebagai dasar utama untuk pembuatan keputusan bisnis yang dapat menjelaskan secara mudah bgaimana berjalannya kegiatan ekonomi, bahkan meramalkan kejadian yang mungkin terjadi. Pada masa kini ekonomi meminjam teori matematika dan psikologi dalam usaha memecahkan permasalahan ekonomi dan dalam meramalkan sesuatu, di mana dahulunya teori tradisional meraka tentang pembuatan keputusan bisnis sangatlah sederhana. Mereka berpegang bahwa perusahaan selalu berusaha memaksimalkan keuntungan dan kerena itu pembuat keputusan selalu memilih jalan yang menguntungkan dari semua jalan yang terbuka bagi mereka.

Para ekonom tradisional selalu menawarkan suatu metode bilamana suatu perusahaan harus menghentikan pengambilan atau penambahan factor produksi dari suatu kegiatan produksi sehubungan dengan harapan mendapatkan keuntungan tambahan. Teori ini lazim dikenal dengan teori produktivitas marjinal yang menekankan bahwa tambahan 1 unit input factor produksi (misalkan buruh atau peralatan) akan menambah pendapatan pada pemulaannya, tetapi penambahan seterusnya membeikan pendapatan yang lebih kecil dari pada sebelumnya, dimana pada akhirnya pada suatu titik biaya yang dikeluarkan untuk ekstra input akan sama dengan ekstra pendapatan, pada saat tersebut perusahaan harus menghentikan penambahan atau pengambilan factor produksi.

Umpama suatu perusahaan mempunyai dua orang penjual (salesmen) yang melayani wilayah Jakarta, yang satu untuk wilayah Jakarta pusat dan yang satu lagi untuk Jakarta pinggir. Oleh karena jumlah (potensi) pembeli di Jakarta ini sangat besar maka perusahaan bermaksud menambah satu orang lagi penjual (salesmen). Pada waktu perusahaan memecah wilayah penjualan menjadi 3 wilayah karena penjual menjadi 3 orang maka jumlah penjual dan jumlah keuntungan seharusnya meningkat karena

perusahaan akan mencapai potensi pasar yang lebih besar. Jika di tambah lagi menjadi empat, lima, enam penjual dan seterusnya. Langganan dan jumlah yang dijual oleh setiap penjual menjadi lebih kecil dan lebih sedikit walaupun jumlah penjualan seluruh perusahaan dan keuntungan perusahaan seluruhnya masih meningkat. Akan tetapi, proses ini tidak dapat dipastikankarena pada suatu saat pendapatan dari penambahan tenaga penjual akan sebanding dengan biaya untuk membayarnya dan pada saat ini penambahan tenaga penjual harus dihentikan kaena tambahan berikutnya akan mengurangi keuntungan perusahaan.

Analisis marginal dapat juga digunakan untuk menetapkan harga . Dalam berbagai kasus produksi , harga yang rendah berarti akan menambah penjualan , yang akan menambah keuntungan pula . Misalkan suatu perusahaan dapat menjual suatu unit 1000 unit barang A apabila harga itu perunitnya adalah Rp.10,00 , tetapi apabila harga barang A tersebut dikurangi menjadi Rp.5,00 maka perusahaan dapat menjual sebanyak 3000 unit barang A . Ini berarti bahwa perusahaan telah menambah jumlah penjualan dari Rp.10.000,00 menjadi Rp.15.000,00 . Apabila harga barang A terus diturunkan maka pada suatu saat perusahaan tersebut tidak lagi mendapatkan keuntungan . Walaupun analisis marginal berguna sebagai pedoman untuk membuat keputusan dalam berbagai kasus , tetapi tidak dapat digunakan untuk menghindari semua resiko serta keputusan-keputusan rutin . Banyak hal yang tampaknya sering sama , tetapi banyak hal yang jarang sama . Sebagai contoh , dalam kasus penjual (salesman) , yang perlu diasumsikan adalah bahwa imbalan penjual , kemampuan mereka dan usaha mereka , dan keseluruhan potensi wilayah tetap dipertahankan sama . Akan tetapi , lebih banyak kemungkinan bahwa penjual yang terbaik pun akan senang jika lusa wilayah wilayah kerjanya diperkecil . Didalam kasus mesin baru , perlu pula diasumsikan bahwa tingkat produktivitas tenaga kerja tetap bertahan stabil dan perusahaan dapat menjual seluruh hasil dari mesin baru tersebut .

Teori keputusan matematis : teori keputusan matematis sangat cocok dan merupakan cara terbaik untuk membuat keputusan yang mengandung resiko dan ketidakpastian. Dalam khusus ini resiko dilihat dari hal adanya peluang dari berbagai hasil kejadian yang dapat diperkirakan atau diketahui, sedangkan ketidakpastian, disini pembuat keputusansama sekali tidak menduga akan hasil kejadiannya.

Teori menyiapkan cara yang sisitematis di dalam mempertimbangkan kemungkinan hasil dengan keputusan yang berbeda, terutama apabila pembuat keputusan menghadapi

masalah yang rumit dimana banyak faktor – faktor yang akan mempengaruhi hasil benar – benar di luar perhitungannya.

Faktor –faktor yang berada di dalam pengawasannya disebut “acts”, sedangkan yang berada diluar pengawasannya disebut “events”. Sebagai contoh, suatu perusahaan yang mendapatkan keuntungan Rp 10,00 untuk setiap produk yang dijualnya, berhasil menjual sejumlah 1000 buah produk dengan harga yang sekarang berlaku. Perusahaan yakin bahwa jika setiap harga produk dikurangi sehingga keuntungan yang diperoleh dari setiap produk menjadi Rp 5,00 misalnya, akan membuat jumlah (volume) penjualan menjadi meningkat, misalnya saja menjadi 3000 buah produk yang akan terjual sehingga ada kesempatan istimewa untuk melipat gandakan jumlah penjualan.

Jumlah (Volume) Penjualan	Keuntungan pada Harga Sekarang	Keuntungan setelah Dikurangi Rp5,00
1000	Rp10.000,00	Rp 5.000
2000	Rp20.000,00	Rp10.000,00
3000	Rp30.000,00	Rp15.000,00

Tabel 8.1.

Jika perusahaan dapat menaikkan volume penjualan tanpa mengubah harga dari, produknya, tentu saja akan memberikan banyak sekali keuntungan. Akan tetapi, belum dapat dilakukan sehingga perlu diturunkan harga. Bagaimanapun pembuat keputusan yakin bahwa 15 % harapan untuk terjadinya peningkatan penjualan menjadi 2000 buah produk dan 5 % harapan bahwa penjualan dapat mencapai 3000 buah.

Kemungkinan peningkatan penjualan diperkirakan lebih besar jika harga diturunkan lebih banyak. Diperkirakan akan ada 60 % kemungkinannya terjadi jumlah (volume) penjualan menjadi 2 kali dan 30% kemungkinannya terjadi jumlah (volume) penjualan menjadi 3 kali. Ini menghasilkan table di bawah sebagai cara untuk menjelaskan thknik tersebut.

Tingkat Penjualan				
	1000 buah	2000 buah	3000 buah	Nilai Harapan Moneter
Harga lama	Rp. 10.000,00	Rp20.000,00	Rp30.000,00	Rp12.500,00
Harga baru (setelah diturunkan)	Rp5.000,00	Rp10.000,00	Rp15.000,00	Rp11.000,00

Keterangan:

- 1) $10.000 (0,80) + 20.000 (0,15) + 30.000 (0,05) = 12.500$
- 2) $5.000 (0,10) + 10.000 (0,60) + 15.000 (0,30) = 11.000$

Kolom terakhir Nilai harapan moneter dari setiap keputusan Rp 12.500,00 jika harga tetap dipertahankan dan Rp 11.000,00 jika dikurangi dengan Rp 5,00 di sini menunjukkan di mana harga yang sebaiknya harus ditetapkan. Tentu saja mengurangi Rp Rp 5,00 yang berarti membagi dua dari margin semula adalah suatu yang sangat menarik. Jika pemotongan di dalam keuntungan unit hanya 25% sedangkan probabilitas atau kemungkinan yang sama tetap digunakan maka nilai harapan moneter akan jadi Rp 16.500,00 yang di peroleh dari Rp 7.500,00 (0,10) + Rp 10.000,00 (0,60) + 22,50,00 (0,30). jika pembuat keputusan seorang yang terlalu ragu-ragu, mungkin ia masih tetap mempertahankan harga pada tingkat harga lama, tetapi ia masih harus perlu menjual hanya beberapa ratus buah lagi untuk membuat keuntungan Rp 10.000,00.

Dengan mengurangi margin keuntungan dan dengan perkiraan harapan kemungkinan seperti yang ditunjukkan tadi maka kesempatan yang sangat baik untuk meningkatkan keuntungan adalah dengan menurunkan harga sehingga keputusan yang paling bijaksana adalah penurunan harga dalam kasus di area.

Apabila pembuat keputusan menganggap bahwa pemotongan hanya Rp 2,00 bukannya ini berarti bahwa keuntungan hanya dipotong sebanyak 20% bukannya 25%. Dalam kasus semacam itu, ia masih harus menjual 250 buah produk tambahan untuk mempertahankan keuntungan sebanyak Rp 10.000,00 suatu tambahan yang tidak terlalu sukar untuk dicapai. Walaupun kemungkinan melipatduakan atau melipattigakan volume penjualannya lebih kecil dibandingkan dengan apabila ia melakukan pemotongan yang lebih besar, namun kesempatan untuk membuat keuntungan lebih dari Rp 10.000,00 akan selalu ada.

Teknik matematika lainnya yang mungkin digunakan oleh pembuat keputusan untuk memperbaiki pemahaman mereka terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi hasil dari pada suatu keputusan adalah teknik pohon keputusan (the decision tree technique). teknik ini mempunyai keuntungan berupa suatu tabel hasil yang sederhana, tetapi mampu memberikan pada pembuat keputusan, melihat akibat dari putusan yang dibuatnya sekarang berdasarkan alternative yang telah dipilihnya serta kemungkianan yang terjadi di masa depan. Teknik ini dapat diterangkan dengan baik melalui sarana contoh berikut ini :

Kita misalnya seorang spekulan memiliki dana sejumlah. Rp 40.000.000,00 mencoba untuk memutuskan mana sebaiknya dari 2 kapling tanah yang harus dibelinya. Ia yakin bahwa jalan aspal akan dibuat di muka salah satu kapling tanah tersebut dan dalam waktu beberapa bulan lagi akan diumumkan tentang pembuatan jalan tersebut. Apabila ia

bernasib baik dengan membeli tanah dekat jalan aspal tersebut ia tentunya akan dapat menjual lagi tanah tersebut dengan keuntungan yang bank atau setidaknya-tidaknya ia akan dapat menjualnya lagi di atas harga pasaran. Untuk lebih spesifik ia harus memilih satu dari tiga “tindakan” (acts) yaitu sebagai berikut :

1. Membeli kapling A dengan harga Rp 25.000.000,00 dan mendepositokan di bank sisanya, yaitu Rp 15.000,00.
2. Membeli kapling B dengan harga Rp 35.000.000,00 dan mendepositokan di bank sisanya, yaitu Rp 5.000.000,00.
3. Mendepositokan seluruh harga uangnya Rp 40.000.000,00 pada bank

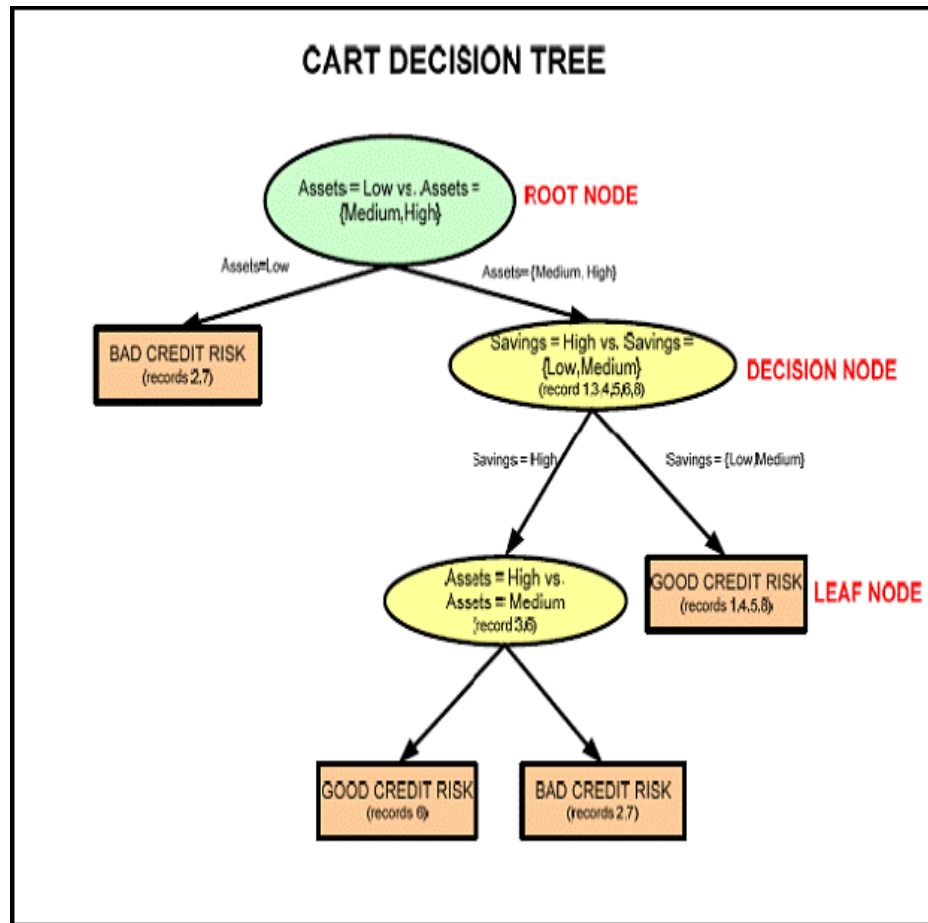
Sekali ia memilih salah satu dari 3 tindakan di atas, spekulasi tadi harus menghadapi konsekuensi baik atau buruk salah satu peristiwa (event) berikut :

1. Jalan aspal melalui kapling A
2. Jalan aspal melalui kapling B

Spekulasi percaya bahwa kapling A dapat laku Rp 40.000.000,00 pada akhir bulan keenam jika jalan aspal telah diumumkan, tetapi jika diumumkan bahwa jalan aspal melalui kapling B maka kapling A dapat dijual Rp 30.000.000,00. Bagaimanapun dalam kasus ini kapling B dapat dijual dengan harga Rp 75.000.000,00 setelah 6 bulan lagi. Oleh karena jalan aspal mungkin saja tidak melalui kapling B maka ia hanya mungkin menjualnya lagi dengan Rp 25.000.000,00 yang berarti ia akan merugi sejumlah Rp 10.000.000,00. Di lain pihak apabila ia membeli kapling A atau secara gampangnya mendepositokannya di bank maka ia tidak akan mendapatkan keuntungan besar tetapi apapun yang terjadi ia tidak akan merugi.

Dengan teknik pohon keputusan (the decision tree) memungkinkan ia menggambarkan masalah sedemikian rupa sehingga setiap unsure menjadi jelas. Sejak ia menempatkan alternatif, ia berdiri titik W di pucuk diagram dari gambar di bawah ini dan dapat memilih satu antara 3 cabang dari pohon.

DASAR POHON KEPUTUSAN - MASALAH SPEKULAN TANAH



Pohon Keputusan yang Disederhanakan – Masalah Spekulasi Tanah

Pada sebelah kanan dari diagram menunjukkan dana bersih dalam setiap kemungkinan kasus. Dengan demikian, ia membeli kapling A ia akhirnya memiliki Rp 45.300.000,00 atau Rp 55.300.000,00; sedangkan apabila ia membeli kapling B akan membuatnya memperoleh Rp 30.100.000,00 atau Rp 10.100.000,00.

Ini merupakan suatu yang lebih baik apabila ia membeli kapling A dibandingkan apabila ia mendepositokan seluruh uangnya di bank. selanjutnya, tindakan yang diandaikan pada cabang yang terendah disebut dominasi dari tindakan yang diandaikan oleh cabang yang dipucuk.

Bagaimanapun pilihan diantara kedua cabang dipucuk pohon tidaklah gampang. Oleh karenanya spekulasi memecahkan masalahnya didalam cara berikut ini :

Ia membayangkan dirinya berdiri pada titik X dalam diagram 6 bulan kemudian , yaitu beberapa saat sebelum rute pembuatan jalan aspal diumumkan . Kemudian ia bertanya pada dirinya, apakah ia akan menjual miliknya pada saat itu ? ini harga minimal atau harga yang sesuai seperti diharapkannya ; sama halnya dengan apa yang dipikirkannya akan menyebabkan dana yang dimilikinya nanti menjadi Rp.45.300.000,00 atau Rp.55.300.000,00 nyatanya ia tidak akan menerima kurang dari jumlah tersebut karena bagaimanapun ia memastikan dan ia juga tidak mengharapkan ada pembeli yang bersedia membayar lebih dari Rp.40.000.000,00 walaupun jalan aspal akan dibangun melauai kapling A tersebut . Harga yang sesuai akan dipilihnya tergantung kepada :

1. Taksirannya terhadap kemungkinan bahwa jalan aspal akan melewati kapling A (dalam kasus yang penuh dengan ketidakpastian , kemungkinannya adalah 50 – 50 , oleh karenanya tidak mempengaruhi keputusan)
2. Dana yang dimilikinya sekarang dan kebutuhan dana pada akhir bulan keenam . Jika ia memerlukan Rp.51.000.000,00 pada akhir bulan keenam , ia tidak akan menjualnya dengan harga yang dapat menyebabkan dana yang diperoleh kurang dari yang diperlukannya , walaupun ia merasa bahwa kemungkinan jalan aspal akan melewati kapling A adalah sangat kecil . Jadi , ia tidak akan melepaskan kesempatan mendapatkan Rp.55.300.000,00 apabila ia memerlukan Rp.51.000.000,00 . Sama halnya jika ia memerlukan Rp.401.100.000,00 ia mungkin rela untuk menjual dengan harga yang lebih kecil walaupun ia merasa kemungkinan adalah tinggi untuk memperoleh hingga Rp.55.3000.000,00 khususnya karena hal ini ia akan menghilangkan risiko dengan hanya memiliki Rp.45.300.000,00 saja. Hubungan antara kemungkinan laba yang akan diperoleh terhadap jumlah dana modal bersih akan mempengaruhinya pula .

Pembuatan keputusan lain (spekulasi lain) mungkin memilih nilai (harga) yang sesuai untuk hal diatas misalnya dengan Rp.50.000.000,00 .Kemudian ia membayangkan dirinya berdiri pada titik Y , mengulang seperti proses tadi dan ia memilih kesesuaiannya yang diharapkan sebesar Rp.55.300.000,00 . Nilai yang sesuai pada Z adalah yang paling pasti yaitu sebesar Rp.40.800.000,00 sehingga pohon keputusan dapat disederhanakan seperti pada diagram pohon keputusan yang disederhanakan dan spekulasi akan memilih untuk membeli kapling B.

Pemilihan untuk membeli kapling B , pada akhirnya menyadarkan spekulasi bahwa ia tidak akan menerima Rp.55.300.000,00 seperti terlihat dalam diagram . Ia akan mendapat Rp.30.100.000,00 atau Rp.80.100.000,00 tetapi Rp.55.300.000,00 dianggap pengganti dua lainnya dalam rangka membuat pilihan . Spekulasi lainnya akan menaksir lain pula karena perbedaan kepribadian mungkin ia menaksir dengan nilai Rp.49.000.000,00 dan dalam kasus semacam ini ia akan memilih untuk membeli kapling A . Walaupun masih banyak contoh-contoh pembuatan keputusan berdasarkan teori matematis , misalnya teknik matematis dengan nama “ Venture analysis “ , namun dalam kesempatan ini sebagai permulaan mata pelajaran asas-asas manajemen , teknik-teknik semacam ini akan diajarkan nantinya dalam manajemen lanjutan .

Teori-teori psikologis : teori pengambilan keputusan yang berdasarkan ilmu ekonomi atau matematika melihat seorang manajer sebagai seorang “ manusia ekonomis “ yang berarti bahwa seorang manajer memaksimalkan keuntungan perusahaan sejauh kemampuannya , peraturan-peraturan dan standar-standar etika yang diizinkan.

Akan tetapi beberapa pengamat tidak setuju dengan dasar pikiran ini . H.A Simon misalnya , beranggapan bahwa pengambilan keputusan bisnis biasanya tidak mengejar keuntungan tertinggi yang mungkin diperoleh , melainkan berusaha untuk “memuaskan” (“satisfice”). Menurutnyanya , sementara manusia ekonomi memilih alternatif terbaik dari semua alternatif yang ada , manusia administratif mencari rangkaian tindakan yang cukup baik atau memuaskan , seperti “keuntungan yang layak” , “harga yang pantas”

Menurut teori “satisfaction” atau “pemuasan” ini , usaha untuk menentukan tindakan yang lebih menguntungkan mulai dilakukan hanya bila hasil yang dicapai tidak seperti yang diharapkan oleh seorang manajer. Misalnya , suatu perusahaan telah mencapai keuntungan (profit) 20% dari investasi.

Maka manajemen yang sifatnya “pemuasan” mungkin akan tidak berusaha mencari jalan lain untuk meningkatkan profit atau keuntungan kecuali presentasi ini turun agak besar , penurunannya hanya beberapa persen saja mungkin akan membuat manajemen mengurangi biaya , tetapi tidak sampai mengubah secara drastis cara-cara yang lazim dilakukan oleh perusahaan tersebut. Hanya penurunan , presentase yang cukup besarlah yang akan menimbulkan pertimbangan-pertimbangan akan bidang-bidang yang lama sekali baru atau perubahan-perubahan drastis lainnya yang berakibat jauh.

Apabila usaha-usaha ini pun gagal untuk menaikkan kembali presentase maka tingkat targetlah yang akan diturunkan , misalnya hingga 10% dimana 10% ini dianggap normal dan memuaskan. Walaupun terdapat kecenderungan untuk melakukan *satisfice* dalam banyak perusahaan dan diantara para eksekutif pada tiap tingkatan. Hal ini mungkin disebabkan oleh siapa yang dikatakan ekonomis inggris yang bernama Sir John Hicks sebagai “keinginan akan kehidupan yang tenang dari para pengusaha” , yaitu keinginan untuk menjaga agar segala sesuatu tetap sebagaimana adanya selama semuanya memuaskan , daripada meprakarsai rencana-rencana baru yang mengandung resiko dan memerlukan pekerjaan tambahan .

Banyak kemungkinan mengemukakan bahwa seorang manajer mengacaukan antara tujuan dan cara. Misalnya , apabila seorang manajer hanya memperhatikan volume penjualan (*sales*) atau *market share* dan bukannya memperhatikan keuntungan.

William J Baumol mengemukakan bahwa tidaklah aneh apabila ditemukan suatu perusahaan yang memperoleh keuntungan , tetapi didalamnya ada beberapa segmen penjualan , yang sama sekali tidak menghasilkan keuntungan. Misalnya , ada perusahaan yang rugi dalam penjualannya dipasar-pasar tertentu dimana persaingan memaksa harga produk untuk turun hingga pada tingkat yang tidak dapat menutupi biaya transportasi. Contoh lain , sebuah perusahaan arloji yang penjualannya di daerah-daerah yang berpenduduk jarang , begitu sedikit , gaji salesman tidak dapat ditutupi oleh pemasukan total yang mereka hasilkan. Apabila hal seperti ini dihadapkan pada manajemen , manajemen biasanya dengan melepaskan pasar-pasar yang tidak menguntungkan itu. Suatu program yang secara ekspisit mengusulkan pengurangan volume penjualan , dengan pertimbangan keuntungan siapapun , mungkin akan mendapat sambutan yang dingin. Dalam banyak contoh , perusahaan memang pada akhirnya melakukan perubahan besar-besaran , namun hal ini dilakukan setelah banyak penundaan.

Menurut Baumol , contoh diatas sebagian disebabkan karena manajer-manajer yang ada bertindak sebagai manusia ekonomis dari sudut pandang mereka sendiri , bukan dari sudut pandang perusahaan mereka. Gaji para eksekutif kelihatannya lebih berhubungan dengan skala operasi perusahaan

Daripada dengan profitabilitas perusahaan. Dalam perusahaan modern pun banyak. Eksekutif yang merasa bahwa menghindari kemerosotan pelaksanaan pekerjaan mereka adalah hal yang bijaksana.

Namun, mungkin memang ada pengacauan yang sebenarnya antara tujuan dan cara. Biasanya keuntungan meningkat bila volume penjualan meningkat, dan manajer terbiasa untuk beranggapan bahwa kedua hal itu berhubungan secara langsung. Karena itu, bagus suatu perusahaan yang secara tradisional meningkatkan keuntungan dengan cara meningkatkan penjualan, setiap penurunan penjualan merupakan suatu kemunduran.

Sebaliknya, tradisi dapat juga menyebabkan volume penjualan tidak meningkat walaupun kenaikan volume penjualan sebenarnya dapat keuntungan yang lebih besar. Suatu perusahaan yang telah berhasil memperoleh keuntungan dengan cara memproduksi produk bermutu tinggi untuk pasar yang kecil mungkin akanambat untuk melihat kemungkinan-kemungkinan perluasan. Contoh mengenai hal ini dapat di lihat dari pengalaman Rolls-Royce pada tahun 30-an. I.S. Tjloyd mengatakan bahwa manajemen yang belakangan dari perusahaan ini mewarisi seperangkat tradisi sebagai berikut.

1. Akan selalu ada pasar bagi produk yang mutunya paling baik
2. Rolls-Royce akan kehilangan langganan dengan memproduksi dalam jumlah beset karena jumlah atau kuantitas tidak identik dengan mutu atau kualitas
3. Walaupun anggapan nomor 2 mungkin tidak benar, konsu men memang bertanggung demikian, dan konsumen selalu benar.
4. Penjualan hanya beberapa ratus unit mobil mahal selalu menguntungkan .
5. Komponen yang bermutu rendah walaupun murah ,tidak pernah di benarkan untuk di gunakan dalam memproduksi sesuatu yang lebih baik walaupun mahal

Hingga tahun 1935, perusahaan ini tidak mengalami kesulitan dalam mencapai keuntungan dengan berpedoman anggapan-anggapan tersebut di atas . Akan tetapi ,pada tahun 1935 mulai mengalami kerugian, dan di mulai lah untuk menacari jalan ke luarnya.

Perbandingan dengan perincian biaya dari kendaraan lain menunjukkan bahwa yang menjadi masalah sebenarnya adalah jumlah pengeluaran tambahan (overhead) yang harus di sebarakan pada 1000 unit mobil. Untuk mencapai harga target sebesar 950 poundsterling dan untuk menyerap biaya tambahan tersebut berarti harus di adakan pengurangan dalam biaya pembuatan kerangka; mobil sebesar kurang lebih 300

poundsterling dengan memperbesar empat kali jumlah produk maka angka ini sebenarnya dapat dengan mudah dicapai, tetapi gagasan penambahan kuantitas ini tidak dipertimbangkan.

Kesimpulan Lloyd adalah bahwa dalam kebanyakan pembahasan mengenai pengambilan keputusan, pentingnya kepribadian dan tradisi dianggap remeh karena keuntunganlah yang merupakan indeks nyata dari efisiensi; para ekonom telah mengasumsikan lebih banyak logika dan kesamaan.

Pengacauan antara tujuan dan cara dapat juga merupakan akibat dari keinginan manajer mendapatkan prestise, yaitu kepuasan pribadi yang tidak berbentuk uang melainkan gengsi pribadi. Bagi beberapa orang, misalnya prestise adalah hal yang menarik; prestise mungkin diperoleh mereka dengan adanya banyak staf pribadi dan kantor yang mewah

Contoh yang sangat ekstrim mengenai pengacauan antara tujuan dan cara dapat dilihat dari kasus Jenderal Cardigan, seperti yang digambarkan oleh Cecil Woodham-Smith. Jenderal Cardigan menginginkan suatu resimen yang menurutnya sempurna dengan orang-orang yang bergerak secara otomatis dan tangkas. Ia mempunyai rencana untuk gerakan-gerakan baru yang serba cepat. Resimennya memang efisien, tetapi atasannya tidak puas. Atasannya ini menuntut lebih banyak kemegahan dan semangat dan ia pun mulai melatih, menyempurnakan, menegur serta mendisiplinkan resimen ini hingga hal-hal yang sekecil-kecilnya.

Seperti halnya tujuan bisnis adalah pencapaian keuntungan profit maka tujuan dari suatu resimen adalah untuk menang dalam perang. Mungkin kecepatan dan ketepatan pasukan merupakan faktor yang penting untuk mencapai kemenangan, tetapi Cardigan terlalu terpaku pada hal-hal ini yang sebenarnya hanya merupakan cara sehingga pengejaran tujuan-tujuan tambahan ini membuat tujuan yang sebenarnya tidak tercapai misalnya, ia telah membuat kehidupan prajurit-prajurit mengalami perang di India menjadi sangat menyedihkan. Oleh karena cara-cara yang dipakai oleh angkatan bersenjata Inggris pada saat itu, prajurit-prajurit yang berpengalaman ini hanya mendapat sedikit penghasilan di bandingkan prajurit lainnya sehingga mereka tidak dapat menyisihkan uang mereka untuk kuda-kuda atau perlengkapan yang baik, dan Cardigan dengan senang hati mengeluarkan mereka dari komandonya. Seperti apa yang dilakukan Cardigan, banyak manajer-manajer dalam dunia usaha melihat perusahaan sebagai sesuatu yang seluruhnya

diatur oleh prosedur dan kebijaksanaan tertulis, dengan setiap aktivitas telah digariskan secara terperinci.

Beberapa petunjuk tentang faktor kepribadian yang dapat mempengaruhi pembuatan keputusan dapat dilihat dari apa yang digambarkan oleh para psikolog. Misalnya, Eduard Spranger telah menyusun tipologi sebagai berikut.

1. Tipe ekonomis :mengutamakan hal-hal yang berguna dan praktis
2. Tipe estetis :mengutamakan keserasian dan individualistis kemegahan dan kekuasaan
3. Tipe teoretis :mengutamakan pencarian kebenaran dalam keragaman dan rasionalitas
4. Tipe social :mencintai orang lain, baik hati,simpatik dan tidak mementingkan diri sendiri
5. Tipe religius :mengutamakan hal-hal rohani ,pertapa, dan mencari pengalaman melalui penyangkalan diri dan meditasi.

Spranger menekankan bahwa sukar untuk menemukan seseorang yang mempunyai tipe yang murni dari salah satu tipe di atas, hamper semua orang mempunyai tipe campuran dengan derajat yang berbeda.Akan tetapi , tipe yang dominan akan mempunyai pengaruh yang penting bagi seseorang dalam mengambil keputusan.Dengan menggambarkan tipe karena orang dengan tipe6 yang dominan mungkin tidak akan berkecimpung dalam dunia usaha seseorang dapat memprtimbangkan tipe keputusan yang akan diambil orang lain berdasarkan tipe yang dominan. untuk mencari keuntungan dan cenderung mengutamakan pandangan diri sendiri.Karena itu, ia mungkin segan untuk mengeluarkan uang bagi riset-riset mendasar,apakah praktis atau tidak .Ia juga dalam keadaan-keadaan tertentu dapat menjadi membuat keputusan yang berhasil.

Tipe estetis dapat bermanfaat bagi perusahaan yang keadaannya sangat tergantung pada mutu produknya.Akan tetapi ,adakalanya keasyikan terhadap mute dan keserasian dalam organisasi merupakan suatu kekurangan apabila seseorang memperoleh kepuasan estetisnya dari kemegahan. Halnya jenderal Cardigan, ia mungkin tidak dapat menjadi orang penting bagi organisasi apa pun, kecuali mungkin sirkus.

Manusia sosial yang baik hati, simpatik dan tidak mementingkan diri sendiri biasanya merupakan atasan yang di senangi.akan tetapi, perasaannya terhadap orang lain dapat membuat ia menentukan standar yang terlalu lemah.

Manajer yang bersifat politis dapat menjadi pembuat keputusan yang baik apabila ia dapat meningkatkan kekuasaannya sendiri serta pengaruh dan ketenarannya dengan cara memajukan perusahaannya. Hal ini jarang terjadi, kecuali apabila ia seorang pimpinan utama. Sebagai kepala bagian, ia mungkin sekali terlalu mengutamakan bagian atau departemennya saja dengan tidak mempertimbangkan keseluruhan perusahaan.

Bagi organisasi yang bertujuan mencari keuntungan tipe yang mungkin paling ideal adalah campuran tipe ekonomis, teoretis dan sosial. Tipologi lain yang berguna dalam pengelompokan eksekutif adalah tipologi yang di susun oleh Erich From. Tipe ideal dari From adalah manusia "Produktif" yaitu orang yang mengutamakan penggunaan kemampuannya sepenuhnya dan memiliki alasan-alasan dalam bertindak.

Setiap orang dengan taraf tertentu memiliki orientasi produktif, namun setiap orang juga di pengaruhi oleh orientasi nonproduksi sebagai berikut:

1. Orientasi reseptif: orang dengan orientasi ini merasa bahwa semua sumber yang baik adalah dari luar, ia yakin bahwa satu-satunya cara untuk mendapatkan apa yang diinginkan materi, kasih sayang, pengetahuan, kesenangan adalah dengan cara meminta dari luar. Orang-orang seperti ini sukar mengatakan "TIDAK" dan karena itu mereka dengan mudah terjebak antara kesetiaan dan janji-janji yang saling berlawanan.
2. Orientasi eksploitatif : orang dengan tipe ini tidak mau menerima sesuatu dari luar sebagai pemberian tetapi mengambilnya dari orang lain dengan paksaan dan cara-cara yang licik. Orang yang demikian ini cenderung untuk tidak menghasilkan gagasan-gagasan tetapi mencuri gagasan dari orang lain. Hal yang menyolok adalah bahwa orang yang berintelignesia tinggi sering melakukan cara-cara ini, walaupun sebenarnya mereka memiliki gagasan-gagasan sendiri. Oleh karena mereka mau memanfaatkan orang lain maka mereka menyukai orang-orang yang
8.16
secara eksplisit atau implisit merupakan objek eksploitasi dan merasa muak dengan orang-orang yang telah merasa peras.
3. Orientasi penyimpan(hoarding) kalau tipe reseptif dan eksploitatif sama dalam hal bahwa keduanya mengharapkan sesuatu dari luar, tipe penyimpan sifatnya lain. Keamanan mereka rasakan dengan menyimpan dan menabung dan pengeluaran dirasakan sebagai ancaman.

4. Orientasi pemasaran : orang dengan tipe ini melihat orang lain sebagai benda yang bernilai tertentu. Perbedaan antara manusia hanya bersifat kuantitatif berdasarkan keberhasilan dan daya tarik pada diri seseorang.

Sebagai seorang eksekutif bisnis, orang yang bertipe reseptif kurang menciptakan gagasan baru walaupun ia akan menerima gagasan yang diajukan orang lain. Ia memang lebih sayang pada mereka yang tidak saja memberikan kesempatan untuk mengatakan “TIDAK” dan “IYA” saja, tetapi juga yang menunjukkan padanya apa yang harus ia katakan. Orang seperti ini kurang mungkin untuk menjadi eksekutif yang kuat.

Sebaliknya, tipe eksploitatif walaupun ia meminjam semua gagasannya dari orang lain, ia bersifat percaya diri, bahkan mungkin agresif dalam memaksakan diambilnya tindakan tertentu. Ia merupakan orang yang lebih suka untuk maju dengan desakan-desakan politis dari pada dengan cara bekerja dengan baik dan apabila ia seorang yang bijaksana maka ia dapat memberinya gagasan serta mengizinkannya untuk mengakui bahwa gagasan yang diberikan itu adalah gagasannya sendiri.

Eksekutif tipe penyimpan adalah orang yang keras terhadap bawahan karena ia ingin menentukan semua keputusan di tangannya sendiri dan sangat sukar baginya untuk membenarkan adanya pengeluaran baru untuk beberapa keadaan tertentu, sikap hati-hatinya ini dapat bermanfaat, tetapi sikap ini juga dapat menyebabkan hilangnya beberapa kesempatan. Orang seperti ini kelihatannya dingin dan tidak ramah terhadap orang lain yang ada di sekitarnya.

Orang yang berorientasi pemasaran sifatnya luwes, bahkan mungkin terlalu luwes. Orientasi pemasaran yang terlalu kuat membuat seseorang kekurangan prinsip-prinsip atau nilai-nilai dirinya sendiri dan menjadi benar-benar oportunis.

Teori psikologis lain mengenai apa yang terjadi dalam bank pembuat keputusan adalah teori dari seorang ekonom yang bernama G.I.S.Shackle. menurut teori ini, seseorang yang menghadapi keputusan di pengaruhi oleh apa yang menurutnya merupakan kemungkinan hasil terbaik dan terburuk dari tiap tindakan yang akan diambil. Faktor lain yang juga mempengaruhi seorang pembuat keputusan adalah spa yang di sebut “derajat keterkejutan” yang ada pada setiap hasil, yaitu sejauh mana suatu hasil itu menurut pengambil keputusan mungkin terjadi. Perhatian yang diberikan terhadap hasil yang ingin di capai sangat tergantung pada seberapa jauh suatu hasil diinginkan dan seberapa jauh kemungkinan tercapainya hasil tersebut.

Walaupun teori ini memang menggambarkan siapa yang terjadi dalam benak pembuat keputusan, teori ini tidak banyak membantu dalam meramalkan keputusan yang akan dibuat karena adanya nilai-nilai yang subjektif pada setiap pembuat keputusan.

Psikologi pembuatan keputusan sukar didefinisikan karena menyangkut hal-hal yang lebih banyak serta sukar untuk dapat diamati atau diteliti. Psikologi pembuatan keputusan mencakup seluruh masalah filosofis mengenai kebebasan kehendak versus determinisme suatu pertanyaan yang tak terjawab.

Apabila seseorang mengenal baik seorang pembuat keputusan maka ia dapat kadang-kadang meramalkan keputusannya dengan agak tepat walaupun akan tetap ada ketidakpastian. Seorang yang sifatnya hati-hati bisa saja dengan secara tiba-tiba bertaruh atau mengambil risiko Seorang yang rasional bertindak secara irasional. Cara yang terbaik untuk meramalkan keputusan seseorang adalah dengan mengenal gambaran mengenai dunia usaha yang ada dalam benak pembuat keputusan. Namun, gambaran-gambaran ini pun dapat berubah karena keadaan-keadaan tertentu.

Faktor-faktor yang penting pada pengambilan keputusan

Banyak faktor yang berpengaruh kepada individu dan kelompok dalam pengambilan keputusan, antara lain:

1. Faktor Internal

Faktor internal dari diri manajer sangat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Faktor internal tersebut meliputi: keadaan emosional dan fisik, personal karakteristik, kultural, sosial, latar belakang filosofi, pengalaman masa lalu, minat, pengetahuan dan sikap pengambilan keputusan yang dimiliki.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal termasuk kondisi dan lingkungan waktu. Suatu nilai yang berpengaruh pada semua aspek dalam pengambilan keputusan adalah pernyataan masalah, bagaimana evaluasi itu dapat dilaksanakan. Nilai ditentukan oleh salah satu kultural, sosial, latar belakang, filosofi, sosial dan kultura.

Memperbaiki Pembuatan Keputusan

mungkin karena meningkatnya minat akan psikologi di kalangan pengusaha serta masyarakat apad umumnya dank arena keputusan pada akhir-akhir ini tergantung pada lebih banyak faktor ketidakpastian dibandingkan dengan waktu – waktu lalu maka meningkat pula minat terhadap pembuatan keputusan sebagai suatu proses. Bahkan banyak perusahaan yang memberikan khusus mengenai hal ini bagi para eksekutifnya dengan harapan bahwa keputusan – keputusan yang dibuat nantinya adalah keputusan – keputusan yang tepat.

baik keragu-raguan maupun keputusan yang salah mungkin terjadi bukannya karena kekurangan pengetahuan mengenai proses pembuatan keputusan, melainkan karena kurangnya pengenalan terhadap permasalahan atau karena tekana- tekanan yang datang dari atasan.

Seseorang yang hanya mengetahui sedikit mengenai suatu bidang tertentu pasti akan merasa gekisah sehingga sedapat mungkin ia menunda keputusannya. Kalaupun ia mencoba mengambil resiko untuk membuat keputusan, kemungkinan besar ia akan membuat kesalahan.

tekanan yang terjadi selama kegiatan perusahaan berlangsung dalam banyak cara sering menciptakan keragu-raguan. Apabila seseorang pegawai tidak tahu sejauh mana ia dapat membuat keputusan serta pada saat yang sama mencoba melampaui batas-batas yang tidak jelas makan ia akan sedikit sekali membuat keputusan yang tepat. Hal serupa inilah yang terjadi pada Westinghouse sebelum perbaikan organisasi pada tahun 30-an, ketika manager tingkat bawah selalu ragu-ragu untuk membuat keputusan apapun karena takut akan melakukan penghinaan terhadap orang lain. Tekanan-tekakan dari atasan membuat para bawahan degan cepat membuat keputusan yang ternyata sangat tidak tepat dan buruk. untuk keadaan – keadaan tersebut di atas, perbaikan dalam pembuatan keputusan dapat dibantu dengan cara berikut ini.

1. Memberikan lebih banyak latihan (training) kepada bawahannya mengenai bidang di mana mereka tidak dapat membuat keputusan dari berbagai pandangan yang salin berlawanan yang bermakna ganda dalam laporan –laporan mereka atau (3) sama sekali tidak memberikan informasi.

2. Mengubah struktur organisasi dan pada memberikan wewenang lebih banyak dan jelas pada pegawai garis (lini). (westinghouse mengatasi masalahnya dengan cara ini)
3. Mengubah sikap manajemen tingkat tertinggi, dan hal ini tentunya hal ini dapat dilakukan oleh mereka sendiri.

Kekeliruan-kekeliruan yang umum: pembuatan keputusan juga dapat di perbaiki dengan meningkatkan pengenalan terhadap berbagai macam pemikiran keliru yang sering di temukan pada dirinya sendiri maupun pada orang lain.

Pertama adalah prasangka. Banyak contoh tentang prasangka, di antaranya prasangka sebagai ber ikut” gagasan-gagasan perusahaan: x sama sekali tidak baik karena karena pemimpinnya seorang yang kolot “ atau “ karena semua orang melakukannya, kita pun harus melakukannya.” Padahal sebenarnya yang harus dilakukan adalah meneliti gagasan-gagasan perusahaan x berdasarkan segi-segi yang baik atau mempertimbangkan apakah yang sedang dilakukan oleh semua orang memang baik untuk keadaan-keadaan tertentu.

Kadang-kadang jawaban-jawaban dalam bentuk lelucon mengalihkan perhatian dari masalah yang sebenarnya, politisi, dalam pemerintahan maupun dunia usaha, sadar akan hal ini dan sering mencoba menyelesaikan suatu argumentasi yang tak dapat mereka bantah secara logis dengan jawaban-jawaban yang cerdas yang di rancang untuk menjatuhkan pandangan lawan bicara mereka.

Analogi adalah suatu cara yang baik untuk menggambarkan suatu hal, namun analogi juga dapat digunakan sebagai cara untuk mendorong terjadinya kesimpulan yang tidak dapat di benarkan. Suatu perusahaan bisa saja dianalogikan sebagai suatu tim sepak bola dengan tujuan untuk membenarkan pemikiran bahwa semua kritik yang di lontarkan harus ditekan, menang ada persamaan antara suatu perusahaan dengan tim sepak bola yaitu bahwa keduanya berada dalam situasi kompetitif, tetapi lebih banyak perbedaan-perbedaan yang harus di perhatikan dan karenanya analogi antara keduanya adalah hal yang salah.

Kekeliruan lain adalah pengambilan sampel dalam jumlah kecil untuk menggeneralisasikan suatu keadaan yang menyeluruh, misalnya seseorang dapat mengatakan bahwa suatu perusahaan berhasil karena perusahaan tersebut melakukan praktik-praktik yang tidak bisa di gunakan oleh perusahaan lain, padahal keberhasilan perusahaan itu sebenarnya disebabkan oleh berbagai faktor lainnya.

Ada lagi cara lain yang digunakan untuk menghindari di bicarakannya suatu kasus tertentu yaitu dengan menciptakan pengalihan perhatian dengan cara mengemukakan hal-hal yang tidak relevan dengan persoalan yang dihadapi, seorang eksekutif yang hendak memukul usul-usul eksekutif lain dapat mengemukakan berbagai kesalahan di waktu lalu untuk menjatuhkan gagasan-gagasan baru dari eksekutif yang mengusulkan usulan tadi.

Angka-angka pun dapat di gunakan untuk berbohong . seseorang dapat saja membuktikan bahwa produk x lebih menguntungkan dari pada produk y dengan memasukkan lebih banyak biaya tetap dalam perhitungan biaya produk y. Dengan cara yang sama, suatu penyetujuan akan perubahan komponen dalam suatu perusahaan yang besar didasarkan pada biaya-biaya tunai pada satu hal dengan biaya plus 20% pengembalian pada hal lain, kemudian kedua perhitungan biaya ini di sajikan pada para pembuat keputusan manajemen tingkat tertinggi seolah-olah keduanya dapat di perbandingkan.

Mengapa orang menggunakan hal-hal tersebut di atas dengan tujuan agar usul-usul yang tidak sehat dapat diterima? Memang mereka kadang-kadang bukan pemikir yang logis ,lebih sering lagi mereka melakukan hal ini dengan alasan-alasan tertentu.

Seorang eksekutif dari salah satu perusahaan terbesar di AS menyebutkan adanya “lingkaran saling mendukung” atau “ circles of mutual support”, yang biasanya terdiri dari seorang eksekutif dan bawahan-bawahannya yang terjadi adalah sebagai berikut.

Seorang manajer bekerja untuk suatu tujuan tertentu dan atasannya di beri tahu tentang apa yang ia rencanakan, mereka yang berada pada tingkat bawah melakukan segala sesuatu untuk membuktikan bahwa apa yang di lakukan atasan langsung mereka ini adalah benar. Apabila si manajer memang membuat keputusan yang salah maka semua orang dalam lingkaran tersebut berusaha untuk membuktikan bahwa atasan mereka benar serta menutup-nutupi kegagalan yang ada. Karena itu mereka (1) dengan sengaja memberikan data baru pada manajemen tingkat teratas sedemikian rupa sehingga data ini diinterpretasikan secara salah (misalnya dengan membandingkan biaya-biaya yang seharusnya tidak dapat di bandingkan), (2) menggunakan bahasa.

Contoh lain, mengenai suatu bagian pengembangan yang melaporkan suatu komponen sedemikian rupa sehingga komponen iu kelihatannya menguntungkan, padahal sebenarnya komponen itu merupakanfaktor negative karena tidak dapat bertahan seperti komponen yang dihasilkan oleh saingan. Dalam khasus lain, suatu bagian atau departemen melaporkan adanya perbaikan – perbaikan dari cara proses baru tersebut.

hal yang harus diperhatikan adalah bahwa contoh –contoh yang disebut diatas terjadi dalam perusahaan yang terkenal memiliki manajemen yang baik dan disegani karena hasil – hasil bagian riset dan pengembangannya. lalu, bagaimana seseorang pembuat keputusan dapat menghindari praktik-praktik ini? Mungkin satu-satunya cara adalah dengan mengajukan pertanyaan – pertanyaan yang teliti mengenai setiap masalah yang disebutkan dalam suatu laporan serta mengenai hal- hal yang diabaikan. Hal ini berarti bahwa pembuat keputusan harus terus-menerus mendapatkan informasi secara terperinci karena itu diperlukan staf-staf umum untuk membuatnya.

Dalam hal membenaran sesuatu yang baru atau orsinal, staf dapat menjadi penganjur yang kurang baik dengan mengajukan semua alasan agar suatu usulan tidak diterima. Dalam hal demikian pembuat keputusan setidak-tidaknya harus menyadari akan adanya kebaikan dan keburukan dari siap yang diusulkan padannya. Seorang pembuat keputusan dalam dunia usaha harus selalu mempertanyakan , apa yang ia hadapi dan karena ia menangani masalah organisasi yang kompleks, ia mungkin saja memerlukan orang-orang untuk mengusulkan pertanyaan yang harus ia ajukan terhadap suatu hal.

sebagai contoh, bagaimana faktor rasional dan irasioanal mempengaruhi proses pembuatan keputusan digambarkan dalam cerita mengenai pengalaman suatu perusahaan mobil di eropa dalam pasarnya di amerika serikat. inisiatif untuk memasuki pasaran amerika serikat berasal dari kepala eksekutif bagain ekspor, yang mengenal amerika serikat dengan baik, studi –studi pemasaran serta pengetahuannya akan situasi dunia, usaha di amerikas Serikat membuat ia yakin bahwa perusahaannya dapat menjual sejumlah tertentu mobil serta mendapat keuntungan dari penjualan ini. Menurutnnya, yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Memproduksi mobil kelas satu dengan model terbaru yang tidak didapati pada mobil-mobil amerika serikat, yaitu gesit dan hemat bahan bakar.
2. Mendapatkan dealer mobil (pedagang mobil) yang baik untuk penjualan dan reparasi
3. Memberikan kesan pada publik bahwa mobil ini menggabungkan model selera tinggi dengan biaya yang rendah

Gagasan-gagasannya mendapat tantangan baik dari rekan setingkatnya maupun dari atasan . Bagian pabrik tidak mau memproduksi model tersendiri bagi pasar Amerika Serikat karena hal ini akan meningkatkan biaya produksi . Juga mereka takut akan timbulnya masalah-masalah buruh bila buruh ditambah karena adanya produk model baru, kemudian dikurangi lagi bila produk untuk Amerika Serikat ini nantinya ternyata tidak membawa hasil .

Pucuk pimpinan (top management) mempelajari pengalaman-pengalaman saingan Eropa mereka dalam usaha memasuki pasar Amerika Serikat dan mereka menemukan bahwa hanya sedikit yang berhasil.

Pucuk pimpinan (top management) ini juga mempelajari siapa yang telah mereka capai dalam persaingan dengan perusahaan-perusahaan Amerika Serikat yang menunjukkan tidak banyak hasil . Kemudian beberapa pegawai tinggi berkunjung ke Amerika Serikat untuk mempelajari lebih jauh lagi mengenai masalah ini dan mereka menemukan banyak masalah .

JB, sang manajer ekspor, melakukan usaha terakhirnya . Ia mengancam akan mengundurkan diri lalu bergabung dengan salah satu perusahaan saingan . Perusahaan tidak mau kehilangan JB dan pucuk pimpinan pun mengizinkan JB untuk menjalankan rencananya.

Akhirnya, setelah adanya beberapa pertentangan dengan bagian pabrik, JB mendapatkan model mobil yang diinginkannya secara pribadi ia mencari dealer-dealer mobil dan melakukan usaha-usaha periklanan .

Dibawah pengarahannya, pekerja berhasil dan penjual meningkat dua kali lipat setiap tahunnya . Lalu, dengan harapan untuk meningkatkan terus penjualan, pucuk pimpinan mulai memikirkan perluasan . JB tahu bahwa sebagian besar keberhasilan yang telah dicapai adalah hasil dari usaha-usaha pribadinya, dan ia pun ragu-ragu apakah ia dapat terus mengawasi semua tahap pelaksanaan apabila ada perluasan . Karena itu ia mulai mempelajari, sampel membeli untuk mengetahui pendapatan dan pekerja mereka (hal ini merupakan, indikator paar potensial), mengapa mereka membeli mobil dari perusahaan ini, perbaikan-perbaikan apa yang mereka sarankan, dan seterusnya . Akan tetapi, sebelum ada hasil dari survei ini, JB meninggal karena serangan jantung dan wakilnya dipilih sebagai pengganti JB karena wakilnya inilah yang terdekat dengan JB

almarhum dan dapat berbicara bahasa Inggris. Orang ini tidak begitu berpengalaman dalam bidang pemasaran karena pengalamannya justru dibidang produksi .

Kemudian hasil survei JB mengungkapkan bahwa bagian terkecil dari penjualan disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap produk perusahaan saingan. Kemudian beberapa anggota pucuk pimpinan diganti dengan orang-orang yang berpengalaman dalam bidang industri permobilan. Mereka khawatir apakah pasaran Amerika Serikat akan bertahan, tetapi sebaliknya mereka merasa bahwa mereka harus memperluas hasil total agar dapat tetap bersaing dengan produsen-produsen Eropa lainnya, khususnya dengan melihat munculnya pasaran bersama Eropa . Dengan alasan-alasan ini mereka menganggap bahwa pabrik yang serba otomatis diperlukan. Akan tetapi, sebelum itu mereka melakukan suatu penelitian lagi melalui konsultan untuk memastikan prospek 10 tahun mendatang di Amerika Serikat .

Setiap pembuat keputusan mempunyai kepentingan yang berbeda terhadap hasil dari penelitian ini . Eksekutif tertinggi menginginkan penilaian yang murni dan profesional mengenai prospek yang ada, tetapi ia juga mengharapkan ramalan yang menyenangkan . Ia telah menonjolkan pasaran AS setelah kematian JB dan ia yakin bahwa perluasan pasar AS akan meningkatkan reputasinya .

Manajemen bagian pabrik menginginkan perluasan juga, tetapi dengan risiko terjadinya fluktuasi yang terlalu besar. Sebaliknya, manajemen bagian dalam negeri mengharapkan agar studi tersebut menunjukkan hasil yang tidak menguntungkan karena bagian ini takut akan beralihnya perhatian dari pucuk pimpinan pada pasaran AS .

Manajer umum bagian pemasaran untuk AS mempunyai bermacam-macam perasaan. Apabila hasil studi adalah pasar yang meningkat dengan cepat maka ia dapat meningkatkan anggarannya dan memperkuat kekuasaannya pribadinya. Apabila hasil studi menunjukkan hasil yang sebaliknya maka ia harus dapat bekerja lebih baik sehingga tidak ada alasan untuk menggantinya bila penjualan tidak meningkat. Bawahan-bawahannya mempunyai keinginan yang berbeda-beda. Beberapa orang lain ingin agar hasil studi mengusulkan adanya perluasan, sedangkan yang lain sadar akan adanya kesulitan-kesulitan baru bila terjadi perluasan.

Kemudian konsultan yang meneliti mulai melaporkan hasil survei. Apabila perusahaan melipatgandakan penjualan seperti siapa yang telah dilakukan beberapa tahun terakhir maka seluruh pasaran mobil asing di Amerika Serikat akan dijangkau dalam waktu

6 tahun . Selain itu juga dilaporkan mengenai pasaran mobil asing di Amerika Serikat pada akhir tahun ke-10 dimana saingan telah mulai menguasai pasar di Amerika Serikat sehingga akan sulit bagi perusahaan untuk menjual 100.000 unit mobil seperti yang direncanakan. Untuk mencapai tujuan-tujuan ini, diperlukan pasaran yang lebih luas lagi di Amerika Serikat. Akan tetapi, apabila pasaran mobil asing meningkat maka perusahaan permobilan di AS akan beralih ke ukuran mobil kecil.

Manajer-manajer tempat tertinggi yang optimis tidak puas dengan hasil survei yang menghancurkan harapan akan adanya perluasan. Karena itu, mereka mengirim orang mereka sendiri untuk memeriksa hasil survei di AS. Dalam waktu singkat walaupun orang yang dikirim tidak dapat berbicara bahasa Inggris, ia memperoleh kesimpulan seperti yang diinginkan atasannya, yaitu bahwa penjualan nantinya akan terus meningkat dan bahwa perusahaan pasti dapat menjual sebanyak 100.000 unit dan bahkan lebih dari itu.

Untuk beberapa waktu, walaupun luas pasar dari perusahaan tidak meningkat, penjualan mobil ke luar negeri memang meningkat. Lalu suatu hal yang tidak dapat dijelaskan terjadi. Tiga besar pabrik mobil di Amerika Serikat memproduksi mobil kecil untuk melawan saingan asing. Pekerjaan dealer terhenti, barang menumpuk, dan pabrik di Eropa sebagian ditutup, serta harus memberhentikan pegawai yang kemudian menyerbu kantor untuk meminta ganti rugi . Akhirnya, penjualan turun sampai kurang dari 20% dari yang diramalkan . Manajer bagian pemasaran ke AS dikirim ke Australia dan perusahaan menggantikannya dengan orang dari luar negeri .

Proses Pembuatan keputusan

Keputusan-keputusan yang dibuat dalam organisasi niaga (bisnis) dapat di golongkan menjadi (1) keputusan yang bersifat kebijaksanaan, (2) keputusan administratif dan (3) keputusan eksekutif atau adhoc. Keputusan yang bersifat kebijaksanaan (selanjutnya disebut sebagai kebijaksanaan) timbul pada saat di mulainya suatu usaha niaga. Untuk memulainya harus ada sebuah atau sejumlah ide bagaimana memperoleh keuntungan, ide bahwa sebuah produk akan dapat terjual atau adanya pasar (market) yang

memungkinkan bagi produk tertentu yang tidak disediakan oleh perusahaan-perusahaan lain. Seseorang atau suatu kelompok harus memutuskan apakah usaha-usaha yang di dasarkan oleh ide-ide tersebut mempunyai kesempatan untuk berhasil. Selanjutnya, dibuat menjadi keputusan-keputusan perusahaan atau merupakan keputusan organisasi melalui seleksi dari dewan komisaris atau melalui pemilihan oleh eksekutif yang memegang posisi kunci (penting).

Berikut ini akan di jelaskan keseluruhan proses pembentukan suatu usaha niaga (bisnis) yang meliputi beberapa keputusan sebagai berikut:

1. Sifat struktur keuangan (ekuiti,utang-modal, atau keduanya) jumlah modal kerja yang dibutuhkan, kebijaksanaan di bidang akunting.
2. volume produk yang di hasilkan, fasilitas yang di perlukan termasuk tingkat mekanisasi dan otomisasi.
3. kebijaksanaan di bidang pemasaran, apakah suatu produk akan di jual langsung pada konsumen atau melalui distributor-distributor, periklanan yang harus di buat,harga suatu produk
4. skema pokok dari struktur organisasi

Tentu saja, kebijaksanaan-kebijaksanaan tersebut tidak dapat dibuat hanya dalam waktu yang singkat dan untuk keseluruhan. Di waktu-waktu mendatang, perusahaan dapat saja mengubah struktur modalnya, fasilitas-fasilitas , kebijaksanaan di bidang pemasaran, organisasi atau kebijaksanaan-kebijaksanaan lain seperti tercantum di area. Pada tingkatan yang lebih rendah, ada beberapa keputusan yang harus di buat, yaitu keputusan administratif. Keputusan ini memang kurang penting bila dibandingkan dengan suatu kebijaksanaan, tetapi dapat mempunyai akibat yang

Siapa yang membuat keputusan? Teori-teori klasik menyatakan bahwa keputusan-keputusan dapat di bentuk pada tingkatan yang paling rendah dalam suatu organisasi. Semakin dekat si pembuat keputusan terhadap tindakan (action) maka semakin cepat suatu keputusan yang dibuat menyimpang dari batas yang telah di tentukan maka para eksekutif puncak akan semakin di batasi dan eselon yang di bawahnya akan mempunyai sedikit kesempatan untuk berinisiatif.

Hal yang menjadi masalah adalah bagaimana menentukan tingkatan pembuat keputusan yang paling rendah. Dengan mengabaikan beberapa orang yang memegang jabatan penting maka dapat dikatakan bahwa tingkatan pembuat keputusan yang paling rendah adalah tingkat dimana para pemegang jabatan dapat menerima semua informasi yang sesuai dengan suatu keputusan dan kemampuan untuk mengukur faktor-faktor tanpa terpisah-pisah. Jadi, apabila seorang eksekutif yang bekerja baik di bidang manufacturing dan penjualan serta memiliki para staf pembantu, dia dapat dikatakan telah memiliki keseluruhan informasi yang dibutuhkan untuk mengalokasikan dana di bidang manufacturing dan pemasaran. Apabila kita ingin memberikan penilaian terhadapnya jangan dilihat dari volume penjualan atau hasil produk, tetapi berdasarkan keuntungan yang diperoleh dan bagaimana ia mengalokasikan dana sebaik-baiknya. Dia tidak mampu untuk menilai berapa besar uang perusahaan yang tersedia untuk investasi yang harus dibelanjakan pada bagian/divisinya sebagai pengganti divisi-divisi lain. Hanya mereka yang berada di kantor pusat yang dapat mengambil keputusan di bidang tersebut.

Pada umumnya dapatlah dikatakan bahwa hanya pucuk pimpinan (top management) yang memiliki kemampuan untuk membuat kebijaksanaan, sedangkan keputusan administratif dibuat oleh kepala bagian dan para supervisor sedangkan pejabat-pejabat yang di atasnya dapat membuat keputusan eksekutif.

Akan tetapi, kaidah-kaidah mengenai letak suatu keputusan tidaklah berlaku mutlak karena keputusan yang dibuat oleh suatu bagian atau divisi dapat merupakan rangkaian tindakan dari yang lainnya, dalam situasi perusahaan yang sebenarnya, garis perbedaan antara suatu kebijaksanaan dengan keputusan-keputusan yang lain tidak selalu jelas, dimana pucuk pimpinan tetap melakukan pengawasan yang ketat maka ia harus....

FAKTOR – FAKTOR NONKUANTIFIKASI

Tentunya, ada beberapa keputusan yang faktor – faktornya tidak dapat seluruhnya dikuantifikasikan, demikian juga tidak mungkin untuk menilai beberapa waktu kemudian yang pernah dibuat sebagai kemungkinan terbaik.

Eksekutif X yang digaji untuk memimpin bagian pemasaran dapat meningkatkan penjualan, tetapi eksekutif y yang dulunya sama – sam dicalonkan bahkan masih tetap lebih baik walaupun ia sekarang berkerja di perusahaan lain. Namun, dituasi keduanya

berbeda sama sekali sehingga hal ini dapat dijadikan sebagai bukti yang dapat diperbandingkan.

Setelah diperkenalkan pada beberapa kebijaksanaan kepegawaian, karyawan dapat menyalurkan, suaranya melalui serikat kerja. Tetapi akankah mereka melakukan hal yang demikian? Hal ini belum tentu karena apabila kebijaksanaan tingkat pembayaran upah lebih tinggi dari pada tingkat upah yang berhasil diperjuangkan oleh serikat kerja, barangkali karyawan tidak perlu harus melalui serikat kerja. (percayalah pada saya kata seorang eksekutif dari suatu perusahaan besar “ perusahaan dapat juga membayar suatu harga yang tinggi untuk, menggeser serikat kerja luar”)

Seseorang tidak dapat mengevaluasi suatu keputusan hanya mendasarkan pada upah semata karena ada banyak faktor nonkuantifikasi yang harus dipertimbangkan. Jika angkatan kerja tidak bergabung dalam serikat kerja, manajemen harusnya lebih fleksibel dalam menentukan tugas pekerjaan, di dalam menyeleksi orang-orang untuk dialih tugaskan ataupun didalam promosi para mandor kepala, yang semuanya mempunyai nilai uang walaupun tida seorang pun dapat menyatakan secara pasti dala satuan nilai uang yang tepat. Di lain pihak, perusahaan mungkin menunda pembentukan serikat sekerja akan dihadapkan pada kericuhhan buruh pada suatu saat apabila saingan mereka , yaitu perusahaan lain yang telah mengorganisasikan serikat kerja untuk waktu yang lama dapat mempengaruhi karyawan dalam perusahaan agar dibentuk serikat kerja serupa.

Semua ini menyediakan suatu kawasan luas untuk, “pertimbangan” atau “firasat” di mana keduanya tidak banyak berbeda seperti umumnya , diduga. Firasat dapat diartikan sebagai perasaan tiba-tiba bahwa sesuatu akan terjadi dalam beberapa cara dank arena itu suatu tindakan tertentu akan dapat mengatasi terjadinya hasil yang baik atau buruk. Ini dapat merupakan irasional seluruhnya atau sangat dekat dengan alasan pertimbangan . misalkan kebanyakan direktur utama takut pada kekuasaan pertahanan pasif yang dimiliki oleh para bawahan.

Secara luas, keuntungan perusahaan dan stabilitasnya dalah faktor yang ditentukan oleh jumlah uang yang masuk pada bagian penjualan menurut penjualan yang telah dilakukan berdasarkan keputusan niaga, tetapi kebanyakan perusahaan pada umumnya memutuskan untuk menggunakan computer karena dari studi yang dilakukan menunjukkan bahwa jumlah yang dapat dihemat dalam hal gaji lebih banyak dari pada biaya mempercepat penyelesaian pekerjaan kertas (paper work) yang terus meningkat. Di

kebanyakan perusahaan besar, kebanyakan hal yang berkaitan dengan modal mengharuskan, “ justification atau pembenaran” tertulis, dan justification ini dalam praktiknya selalu hamper seluruhnya dibuat dalam kuantitatif.