BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan.

Sebelum penelitian lebih lanjut kemudian menyusunnya menjadi suatu karya ilmiah, langkah awal penulis tempuh dalam penyusunann skripsi ini adalah mengkaji lebih jauh skripsi-skrpsi terdahulu yang mempunyai judul skripsi hampir sama dengan skripsi yang akan penulis susun. Maksud pengkajian ini adalah agar dapat diketahui bahwa apa yang penulis teliti saat ini, tidak sama dengan penelitian dari skripsi-skripsi tersebut. Oleh karena itu, untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan seperti menduplikasi hasil karya orang lain, maka penulis perlu mempertegas antara masing-masing judul dan hasil penelitian dari peneliti tersebut, yaitu sebagai berikut :

1. **Agung Iranda** melakukan riset tentang "PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMIMPIN ORGANISASI PADA UKM YANG BERPRESTASI UIN SUNAN KALIJAGA".Penelitian yang dilakukan pada tahun 2014 ini brtujuan untuk mengetahui dinamika pengambilan keputusan pemimpin organisasi pada UKM yang berprestasi UIN Sunan Kalijaga.

   Penelitian ini akan menggungkapkan pengambilan keputusan pada level pemimpin organisasi mahasiswa, terdapat banyak perbedaan dengan penelitian yang penulis sebutkan diatas, diantaranya dari segi pendekatan kualitatif yang digunakan, beberapa penelitian diatas mengungkapkan penelitiannya dengan beragam cara mulai dari fenomenologi, life histori, serta etnografi dan kualitatif interaktif, dalam penelitian ini pendekatannya melalui pendekatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

deskriptif kualitatif, artinya mencoba mengeksplorasi sekaligus menggambarkan mengenai pengambilan keputusan pemimpin organisasi pada UKM Berprestasi UIN Sunan kalijaga. Terkait hasil penelitian, penelitian ini menitikberatkan pada pengambilan keputusan pemimpin yang bersifat individu, namun sangat dipengaruhi oleh interaksi dengan orang lain, dengan melibatkan banyaknya factor diluar diri seorang pemimpin. Status informasi dalam penelitian ini sebagai pemimpin dalam sebuah kelompok, tentu memerlukan kesadaran dimana subjek tersebut memiliki peran paling strategis disbanding anggota lain yang terlibat dalam pengambilan keputusan.[1]

Hal yang membedakan riset Agung dengan penelitian ini adalah bahwa Agung ingin menunjukkan tidak ada kesamaan judul dan konsep dari beberapa penelitian diatas dengan penelitian yang akan saya ajukan ini. Sedangkan jenis penelitian ini sama yaitu menggunakan jenis metode penelitian kualitatif.

2. **Paskalis Ferdinan Bereket Ketto** melakukan riset tentang "PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN KONSUMEN DALAM MEMBELI PRODUK SEPATU OLAHRAGA (Studi Deskriptif Kualitatif Terhadap Proses Pengambilan Keputusan Konsumen Dalam Membeli Sepatu Olahraga New Balance di Kalangan Mahasiswa Yogyakarta). Penelitian yang dilakukan pada tahun 2014 ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses pengambilan keputusan mahasiswa dalam membeli produk sepatu New Balance.

   Penelitian ini akan mengungkapkan Proses pengambilan keputusan mahasiswa atau konsumen dalam membeli produk sepatu New Balance telah

[1.] Agung Iranda, 2014, *"Pengambilan Keputusan Pemimpin Organisasi Pada Ukm Yang Berprestasi Uin Sunan Kalijaga"*, Skripsi, Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, hal. xii

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dipengaruhi oleh sumber informasi, pesan visual warna, bentuk, dan logo yang disampaikan dan ditampilkan pada produk sepatu New Balance, yang membuat mahasiswa tertarik akan pesan yang disampaikan dan membawa mahasiswa berada pada dua jalur yang berbeda yaitu jalur central dan jalur peripheral yang ada dalam teori komunikasi Elaboration Likelihood Model (ELM). Konsumen berada pada jalur central ketika konsumen mampu memproses dan mengevaluasi pesan atau informasi yang diterima, sehingga konsumen berada pada tahap pembelian produk dalam jangka waktu yang cukup lama. Sebaliknya konsumenberada pada jalur peripheral ketika konsumen melakukan pembelian pada produk sepatu New Balance hanya terpengaruh dari sisi visual warna dan bentuk bukan melalui sebuah pesan atau informasi yang disampaikan, sehingga pada jalur ini konsumen akan sampai pada tahap pembelian dalam jangka waktu yang singkat. Kedua jalur tersebut juga berkaitan dengan tahap proses pengambilan keputusan yaitu pengenalan masalah, pencarian informasi, mengevaluasi informasi,pembelian produk dan evaluasi produk. Pada tahap evaluasi produk, mahasiswa telah merasakan kepuasan dari segi kualitas sehingga mahasiswa melakukan pembelian ulang. Pada tahap pembelian pertama mahasiswa berada pada bentuk proses pengambilan keputusan luas dan pada tahap pembelian ulang mahasiswa berada pada bentuk proses pengambilan keputusan terbatas.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu dengan memaparkan hasil penelitian yang ditemukan di lapangan menjadi sebuah deskripsi. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan melakukan wawancara mendalam, sehingga mengetahui bagaimana proses

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengambilan keputusan mahasiswa dalam membeli produk sepatu New Balance.[2]

Hal yang membedakan riset Paskalis dengan penelitian ini adalah bahwa Paskalis ingin menunjukkan tidak ada kesamaan judul dan konsep dari beberapa penelitian diatas dengan penelitian yang akan saya ajukan ini. Sedangkan jenis penelitian ini sama yaitu menggunakan jenis metode penelitian kualitatif.

B. Kerangka Teori.

Kerangka teori yang penyusun gunakan dalam penelitian ini adalah tinjauan umum tentang:

1. Teori Manajemen.

Environmental Management Accounting (EMA) merupakan sub-sistem dari akuntansi lingkungan.EMA lebih memfokus pada penyajian informasi untuk *internal stake-holder* (pembuat keputusan). The Internasional Federation of accountants (IFAC) (2005, p.19) mendefinisikan EMA sebagai berikut ;

"the management of environmental and economic performance through the development and implementation of appropriate environment-related accounting systems and practices. While this may include reporting and auditing in some companie, environmental management accounting typically involves life-cycle

[2.] Paskalis Ferdinan Bereket Ketto, 2014, *"Proses Pengambilan Keputusan Konsumen Dalam Membeli Produk*Sepatu Olahraga*"*, Skripsi, Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Atma Jaya Yogyakarta, hal. viii.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

costing, full cost accounting, benefits assessment, and strategic planning for environmental management."[3]

Berdasarkan bagan Du Pont, return on asset perusahaan bergantung pada kinerja perusahaan. Sudana (2011) menjelaskan bahwa dengan menggunakan bagan DuPont, pihak manajemen dapat meneliti lebih jauh penyebab turunnya ROA, apakah karena profit margin yang turun atau karena perputaran aktiva yang turun. Ketika perusahaan dapat mengelola seluruh aset yang dimiliki perusahaan secara optimal maka akan dapat menghasilkan penjualan yang tinggi sehingga laba perusahaan juga akan meningkat sebagai akibat dari peningkatan penjualan.[4]

Hilton (2008: 804) mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai: The process of identifying,measuring, analyzing, interpreting, and communicating information in pursuit of an organization's goals.Akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengukur, menganalisis, menafsirkan dan mengkomunikasikan informasi dalam mengejar tujuan organisasi. Horngren, et al (2008 : 6) mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai: The branch of accounting that produces information for managers within an organization. It is process of identifying, measuring, accumulating, analyzing, preparing, interpreting, and communicating information that helps managers fulfill organizational objectives. Akuntansi manajemen merupakan cabang akuntansi yang menghasilkan informasi bagi manajer dalam sebuah organisasi. Ini adalah proses mengidentifikasi, mengukur, mengumpulkan, menganalisis,

---

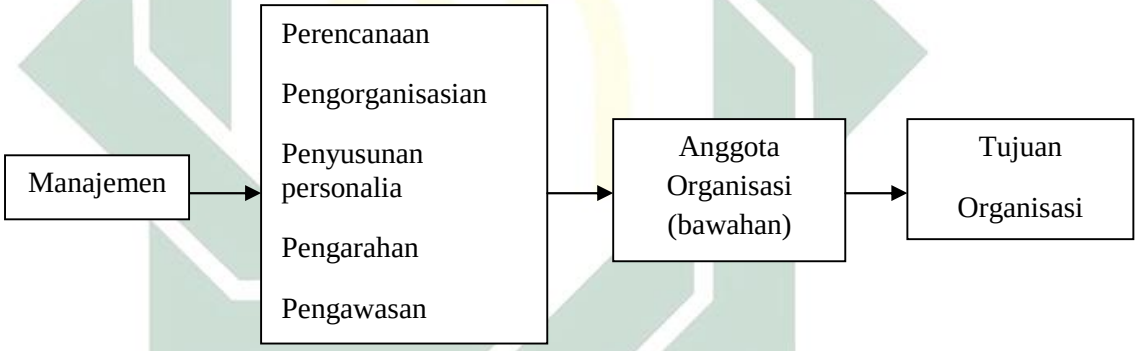
[3.] Niar Irianti, Yeni Farida & Tia Rizkya Dilbar Sumadi, 2014, "Penerapan Green Accounting Bagi Rumah Sakit Sektor Publik Dalam Rangka Mendukung Peran Akuntansi Manajemen."*Jurnal Informasi keuangan dan Akuntansi*, vol. 1, Tahun XII, hal. 52.

[4.] Orryn Hendiono, Chorry Sulistyowati, 2014, "Karasteristik Perusahaan Dan Risiko Sistematik Pada Perusahaan Manufaktur."*Jurnal manajemen*, (online) vol.3, No. 2Hal. 12-23, diakses pada Januari 2014, dari http://www.unsera.ac.id//

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempersiapkan, menafsirkan dan mengkomunikasikan informasi yang membantu manajer memenuhi tujuan organisasi.[5]

Proses manajemen menurut Stoner, terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen yaitu : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Atas dasar uraian diatas, kita bisa menyimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading) dan pengawasan (controlling).



Gambar 2.1 :Arti Manajemen[6]

[5.]Claudia Mudjimu, 2013, "Peranan Informasi Akuntasi Manajemen Dalam Proses Pengambilan Keputusan Pada Hotel Sedona Manado."*Jurnal E MBA*, (online), Vol. 1 No.3, Hal. 572-582, diakses pada September 2013, dari http://hikaruiitetsuka.hp@gmail.com//

[6.]T. Hani Handoko, 1997, "*Manajemen Edisi 2*, BPFE-Yogyakarta :Yogyakarta , hal. 10.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Teori Kepemimpinan.

Teori kepimpinan adalah : penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi, antara lain :

1. Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan.
2. Sebab-musabab munculnya pemimpin.
3. Tipe dan gaya kepemimpinan.
4. Syarat-syarat kepemimpinan.[7]

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Gibson, James L. et.al., (1982) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Manajer dalam organisasi formal bertanggung jawab dan dipercaya dalam melaksanakan fungsi manajemen.Pemimpin kadang terdapat pada kelompok informal, sehingga tidak selalu bertanggung jawab atas fungsi-fungsi manajemen.Seorang manajer yang ingin berhasil maka dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang efektif.[8]

[7.] Dr. Kartini Kartono, 1998, "*PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN* Apakah Pemimpin Abnormal itu?" , PT RajaGrafindo Persada, Jakarta : Jakarta, hal. 27-28.

[8.] Ramlan Ruvendi, 2005, "Imbalan Dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor." *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, (online), Vol 01 No 1, diakses pada Tahun 2005, Hal. 17-26.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Leader-Participation Model ditulis oleh Vroom dan Yetton (1973).Model ini melihat teori kepemimpinan yang menyediakan seperangkat peraturan untuk menetapkan bentuk dan jumlah peserta pengambil keputusan dalam berbagai keadaan.Teori Yetton dan Vroom mengemukakan bahwa kepuasan dan prestasi disebabkan oleh perilaku bawahan yang pada gilirannya dipengaruhi oleh perilaku atasan, karakteristik bawahan, dan faktor lingkungan.[9]

Penelitian yang dilakukan oleh Donald dan Dennis (2003) berjudul :"From Critical Success Factors intoCriteria for Performance Excellence–An Organization Change Strategy" menunjukkan bahwa sesungguhnya kepemimpinan yang efektif tidak berarti diikuti suatu pedoman secara universal. Kepemimpinan yang efektif berada didalam suatu tingkat kesadaran diri sendiri dan kemampuan pada kekuatan personal yang ada pada tiap individu.Tetapi saat ini permintaan pasar, tidak seorangpun dapat melakukannya sendiri. Para pemimpin juga membutuhkan tim yang sesuai dengan keahlian mereka.[10]

3. Teori pengambilan Keputusan.

Santrock (2008: 362) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebuah pemikiran di mana individu mengevaluasi berbagai pilihan dan memutuskan pilihan dari sekian banyak pilihan. Setiadi (2008: 17) menyatakan bahwa pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Pada hakekatnya, pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan sistematis terhadap hakekat suatu

---

[9] Bob WowoRuntu, 2003, "DETERMINAN KEPEMIMPINAN."*MAKARA, SOSIAL HUMANIORA*,(online), Vol.7, No.2, Hal. 71-81, diakses pada DESEMBER 2003, dari http://mariahw@cbn.net.id//

[10] Herdiyanti Rise P.,Margono Setiawan, Umar Nimran, 2010, "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Effect of Leader`s Style on Employee`s Job Performance and Employee's job Satisfaction)." *Wacana*, (online), Vol. 13, No. 4, diakses pada Oktober 2010, Hal. 528-536.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masalah, pengumpulan fakta – fakta dan data penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.Akuntan manajemen menolong manajer dalam pengambilan keputusan tidak hanya dengan memasok informasi saja, tetapi juga dengan menggunakan teknik analitis yang membantu manajer memahami implikasi sebuah keputusan (Simamora 2012: 12).[11]

Davis yang dikutip oleh Syamsi (2007:3) mengemukakan bahwa keputusan adalah pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Selanjutnya Siswanto (2012:171) mengemukakan "pengambilan keputusan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternative yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan pengambilan keputusan adalah proses memilih satu alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang telah dirumuskan dalam memecahkan masalah.[12]

Pembuatan keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan.Pembuatan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para Ketua Pengurus Yayasan saja, tetapi juga para direktur, dan para manajer.Setiap jabatan seseorang dalam organisasi menyangkut berbagai dejarat pembuatan keputusan, bahkan untuk pekerjaan rutin sekalipun dan dalam macam organisasi apapun.

---

[11]. Claudia Mudjimu, 2013, "Peranan Informasi Akuntasi Manajemen Dalam Proses Pengambilan Keputusan Pada Hotel Sedona Manado."*Jurnal E MBA*, (online), vol. 1, no.3, Hal. 572-582, diakses pada September 2013, dari http://hikaruiitetsuka.hp@gmail.com//

[12]. Litdia Diana, 2013, "Persepsi pegawai terhadap pengambilan keputusan oleh pimpinan pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kabupaten agam." *Jurnal Administrasi pendidikan*, (online), vol.1, no.1, diakses pada Oktober 2013, Hal. 102-461.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Herbert A. Simon mengemukakan teknik-teknik tradisional dan modern dalam pembuatan keputusan-keputusan yang deprogram dan tidak di program. Seperti ditunjukkan table 2.1 berikut ini[13] :

Tabel 2.1

Teknik-teknik Pembuatan Keputusan Tradisional dan Modern.

Tipe-tipe Keputusan	Teknik-teknik Pembuatan Keputusan	
	Tradisional	Modern
Diprogram : Keputusan-keputusan rutin dan berulang-ulang. Organisasi mengembangkan proses-proses khusus bagi penanganannya.	1. Kebiasan. 2. Kegiatan rutin : Prosedur-prosedur pengoperasian standart. 3. Struktur organisasi Pengharapan umum System tujuan Saluran-saluran Informasi yang disusun dengan baik.	1. Teknik-teknik riset operasi : Analisa matematik; Model-model Simulasi computer. 2. Pengolahan data elektronik.
Tidak diprogram : Keputusan-keputusan sekali pakai, disusun tidak sehat, kebijaksanaan. Ditangani dengan proses	1. Kebijakan intuisi, dan kreatifitas. 2. Coba-coba. 3. Seleksi dan latihan para pelaksana.	Teknik pemecahan masalah yang diterapkan pada : a. Latihan membuat keputusan.

[13] T. Hani Handoko, 1997, "*Manajemen Edisi 2*, BPFE-Yogyakarta :Yogyakarta , hal. 130-132.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemecahan masalah umum.		b. Penyusunan program-program computer "heuristic".

Sejak tahun1950 dikembangkan pula model system dynamics oleh Professor Jay W. Forrester dari Massachusetts Institute of Technology untuk membantu manager korporasi memperbaiki pemahamannya tentang proses-proses industry terutama untuk analisis dan disain kebijakan. System dynamics ini merupakan pendekatan yang powerful sekaligus juga sebagai teknik pemodelan simulasi komputer untuk pemetaan, pemahaman, dan learning issu-issu dan problem yang complex.[14]

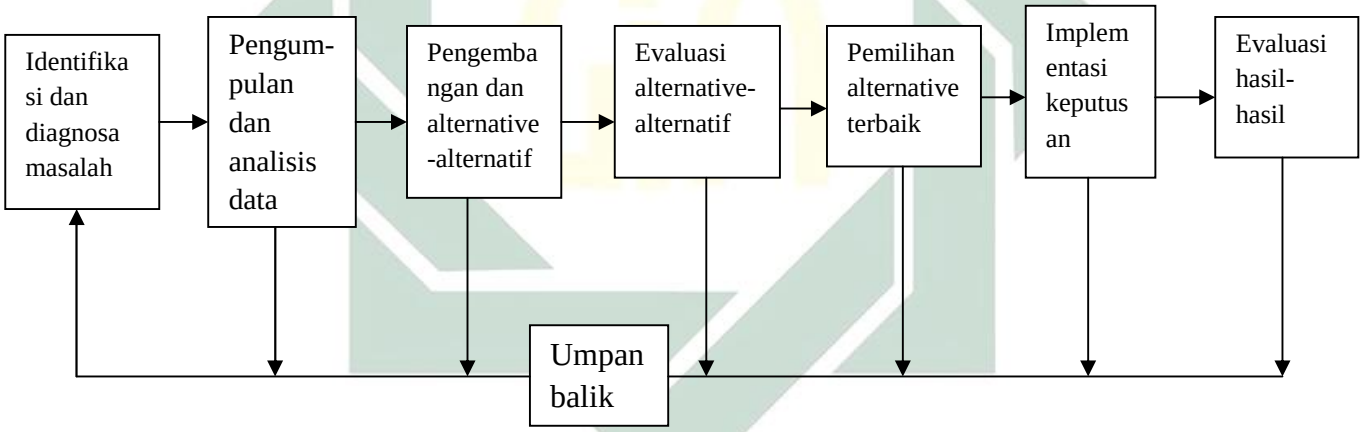
Banyak manajer yang harus membuat suatu keputusan dengan metode-metode pembuatan keputusan imformal untuk memberikan pedoman bagi mereka. Sebagai contoh, manajer dapat mengantungkan pada *tradisi* dan membuat keputusan sama seperti yang dibuat untuk masalah atau kesempatan serupa di waktu yang lalu. Mereka juga dapat *menarik wewenangnya* dan membuat keputusan berdasarkan nasehat dari seorang ahli atau manajer atasannya. Akhirnya, mereka dapat menggunakan pikiran yang disebut *a priori*, yaitu mereka membuat anggapan bahwa penyelesaian masalah yang paling logic dan jelas adalah yang paling benar. Metode-metode ini berguna dalam berbagai kasus, tetapi dalam banyak kasus lainnya akan mengarahkan manajer untuk membuat keputusan yang salah.

[14]. Aliq Zuhdi, 2007, "Peran Pemodelan Sistem Dalam Pengambilan Keputusan Untuk Aplikasi Manufaktur Dan Energi."*SEMINAR NASIONAL III_SDM TEKNOLOGI NUKLIR*, (online), YOGYAKARTA, diskses pada 21-22 NOVEMBER 2007, dari http://aliq@sttn-batan.ac.id//

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tidak ada pendekatan pembuatan keputusan yang dapat menjamin bahwa manajer akan selalu membuat keputusan yang benar. Tetapi bagaimanapun juga, para manajer yang menggunakan suatu pendekatan yang rasional, intelektual dan sistematik akan lebih berhasil dibanding para manajer yang menggunakan pendekatan informal.

Proses dasar pembuatan keputusan rasional hampir sama dengan proses perencanaan strategic formal. Ini mencakup identifikasi dan diagnosa masalah, pengumpulan dan analisa data yang relevan, pengembangan alternative-alternative, penilaian berbagai alternative penyelesaian, pemilihan alternative terbaik, implementasi keputusan, dan evaluasi terhadap hasil-hasil, seperti ditunjukkan pada gambar 2.2.



Gambar 2.2 : Proses Pembuatan Keputusan[15]

[15.] T. Hani Handoko, 1997, "*Manajemen Edisi 2*, BPFE-Yogyakarta :Yogyakarta , hal. 135.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tahap 1 :*Pemahaman Dan Perumusan Masalah*. Para manajer sering menghadapi kenyataan bahwa masalah yang sebenarnya sulit diketemukan, atau bahkan sering hanya mengidentifikasikan gejala masalah bukan penyebab yang mendasar. Bila manajer akan memperbaiki situasi, mereka harus pertama-tama menemukan apa masalah sebenarnya, dan kemudian menentukan bagian-bagian masalah yang mereka *harus* pecahkan serta bagian-bagian mana yang *seharusnya* dipecahkan.

Para manajer dapat mempermudah identifikasi masalah dengan beberapa cara. Pertama, manajer secara sistematik menguji hubungan-hubungan sebab-akibat.Kedua, manajer mancari penyimpangan-penyimpangan atau perubahan-perubahan dari "normal".Dan, barangkali paling penting, manajer berkonsultasi dengan pihak-pihak lain yang mampu memberikan pandangan dan wawasan yang berbeda tentang masalah atau kesempatan.

Tahap 2 :*Pengumpulan dan Analisa Data yang Relevan.*Setelah manajer menentukan dan merumuskan masalah, maka harus mulai memutuskan langkah-langkah selanjutnya. Manajer pertama kali harus menentukan data-data apa yang akan dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat, dan kemudian mendapatkan informasi tersebut. Para manajer akan jarang memperoleh seluruh data yang dibutuhkan, padahal mereka harus mempunyai informasi cukup untuk dapat merumuskan berbagai penyelesaian.

Tahap 3 :*Pengembangan Alternatif-Alternatif.*Kecenderungan untuk menerima alternative keputusan pertama yang "feasibel" sering menghindarkan manajer dari pencapaian penyelesaian yang terbaik untuk masalah-masalah mereka.Pengembangan sejumlah alternative memungkinkan manajer menolak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kecenderungan untuk membuat keputusan terlalu cepat dan membuat lebih mungkin pencapaian keputusan yang efektif.

Apakah manajer harus mengidentifikasikan seluruh alternative yang feasible ?Barangkali hal ini baik dalam teori, tetapi dalam praktek hal itu sering kali sulit di capai. Manajer tidak selalu mempunyai informasi yang lengkap dan pandangan sempurna, walaupun banyak buku dan latihan pembuatan keputusan masih menyarankan kepada pembuat keputusan untuk mendapatkan "semua data" sebelum mempertimbangkan alternative-alternatif keputusan. Herbert Simon, untuk masalah ini mengemukakan konsep pemuasan (satisficing), yang berarti bahwa pembuat keputusan memilih suatu alternative yang cukup baik, walaupun bukan sesuatu yang sempurna atau ideal.

Tahap 4 :*Evaluasi Alternatif-Alternatif.*Setelah manajer mengembangkan sekumpulan alternative, mereka harus mengevaluasinya untuk menilai efektivitas setiap alternative. Efektivitas dapat diukur dengan dua criteria : apakah alternative realistic bila dihubungkan dengan tujuan dan sumber daya organisasi, dan seberapa baik alternative akan membantu pemecahan masalah.

Tahap 5 :*Pemilihan Alternatif Terbaik.*Tahap kelima pembuatan keputusan merupakan hasil evaluasi berbagai alternative. Alternative terpilih akan didasarkan pada jumlah informasi yang tersedia bagi manajer dan ketidak sempurnaan kebijakan manajer. Pilihan alternative terbaik juga sering merupakan suatu kompromi di antara berbagai factor yang telah di pertimbangkan.

Tahap 6 :*Implementasi Keputusan.*Setelah alternative terbaik dipilih, para manajer harus membuat rencana-rencana untuk mengatasi berbagai persyaratan dan masalah yang mungkin dijumpai dalam penerapan keputusan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Implementasi keputusan menyangkut lebih dari sekedar pemberian perintah.Manajer harus menetapkan anggaran atau skedul kegiatan, mengadakan dan mengalokasikan sumber daya-sumber daya yang diperlukan, serta menugaskan tanggung jawab dan wewenang pelaksanaan tugas-tugas tertentu.Dalam hal ini, manajer perlu memperhatikan berbagai resiko dan ketidak pastian sebagai kesekuensi dibuatnya suatu keputusan. Dengan mengambil langkah tersebut, manajer dapat menentukan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk menanggulangi hambatan dan tantangan yang akan terjadi.

Di samping itu, pada tahap implementasi keputusan, manajer juga perlu menetapkan prosedur laporan kemajuan periodic dan mempersiapkan tindakan korektif bila masalah baru muncul dalam pelaksanaan keputusan, serta merancang system peringatan dini (*early warning system*) untuk menghadapi berbagai kemungkinan.

Tahap 7 :*Evaluasi hasil-Hasil Keputusan.*Implementasi keputusan harus dimonitor terus menerus.Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan keputusan memberikan hasil-hasil yang diinginkan. Pembuatan keputusan adalah suatu proses yang bersifat kontinyu bagi manajer dan merupakan tantangan yang harus selalu dihadapinya.[16]

a. Keterlibatan bawahan dalam pembuatan keputusan.

para pemimpin akan sulit untuk membuat keputusan-keputusan tanpa melibatkan para bawahan. Keterlibatan ini dapat formal, seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan; atau informal, seperti permintaan atas

[16.] T. Hani Handoko, 1997, "*Manajemen Edisi 2*, BPFE-Yogyakarta :Yogyakarta , hal. 133-135.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

gagasan-gagasan. Bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan. Banyak pemimpin merasa bahwa keputusan-keputusan yang dibuat kelompok, seperti panitia, lebih efektif karena mereka mamaksimumkan pengetahuan yang lain. Para pemimpin lainnya sangat keras menghindari keterlibatan kelompok, karena mereka merasa bahwa hal itu lambat, tidak praktis dan sering menghasilkan keputusan-keputusan yang kurang berbobot.[17]

[17] T. Hani Handoko, 1997, "*Manajemen Edisi 2*, BPFE-Yogyakarta :Yogyakarta , hal. 143.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 2.2

Berbagai Kebaikan dan Kelemahan Pembuatan Keputusan Kelompok.

Kebaikan	Kelemahan
1. Dalam pengembangan tujuan, kelompok memberikan jumlah pengetahuan yang lebih besar. 2. Dalam pengembangan alternative, usaha-usaha individual para anggota kelompok dapat memungkinkan pencarian lebih luas dalam berbagai bidang fungsional organisasi. 3. Dalam penilaian alternatif, kelompok mempunyai kerangka pandangan yang lebih besar. 4. Dalam pemilihan alternative, kelompok lebih dapat menerima resiko disbanding dengan pembuat keputusan individual. 5. Karena dalam berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, para anggota kelompok secara individual lebih termotivasi untuk melaksanakan keputusan.	1. Implementasi suatu keputusan, apakah dibuat oleh kelompok apa tidak, harus diselesaikan oleh para petinggi pemimpin secara individual. Karena kelompok tidak diberikan tanggung jawab, keputusan-keputusan kelompok dapat menghasilkan situasi di mana tidak seorangpun merasa bertanggung jawab dan saling melempar tanggung jawab. 2. Berdasarkan pertimbangan nilai dari waktu sebagai salah satu sumber daya organisasi, keputusan kelompok sangat memakan biaya. 3. Pembuatan keputusan kelompok adalah tidak efisien bila keputusan harus dibuat dengan cepat. 4. Keputusan kelompok, dalam berbagai kasus, dapat merupakan hasil kompromi atau bukan sepenuhnya keputusan kelompok.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Kreatifitas yang lebih besar dihasilkan dari interaksi antar individu dengan berbagai pandangan yang berbeda-beda.	5. Bila atasan terlibat, atau bila salah satu anggota mempunyai kepribadian dominan, keputusan yang dibuat kelompok dalam kenyataannya bukan keputusan kelompok.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id