

Dr. Harbani Pasolong, M.Si.

Teori
**PENGAMBILAN
KEPUTUSAN**

Dr. Harbani Pasolong, M.Si.

Teori **PENGAMBILAN
KEPUTUSAN**



TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dr. Harbani Pasolong, M.Si.

Scan disini



Untuk membeli/memesan buku Penerbit Alfabeta



PENERBIT ALFABETA BANDUNG

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

Pasal 9

- (1) Pencipta atau pemegang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 memiliki Hak Ekonomi untuk melakukan:
- Penerbitan Ciptaan;
 - Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya;
 - Pendistribusian Ciptaan atau salinannya;
 - Pengumuman Ciptaan;
- (2) Setiap orang yang melaksanakan hak ekonomi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib mendapatkan izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta.
- (3) Setiap Orang yang tanpa izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta dilarang melakukan penggandaan dan/atau Penggunaan Secara Komersial Ciptaan.

Pasal 113

- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjual-belikannya tanpa mendapat izin tertulis dari Penulis atau Penerbit.

© 2023, Penerbit Alfabeta, Bandung

(x + 170) 16 x 24 cm

Judul Buku : Teori Pengambilan Keputusan

Penulis : Dr. Harbani Pasolong, M.Si.

Penerbit : ALFABETA, cv

Jl. Gegerkalong Hilir No. 84 Bandung

Telp. (022) 200 8822 | WA. 081 1213 9484

Mobile/Message: 081 1213 9484

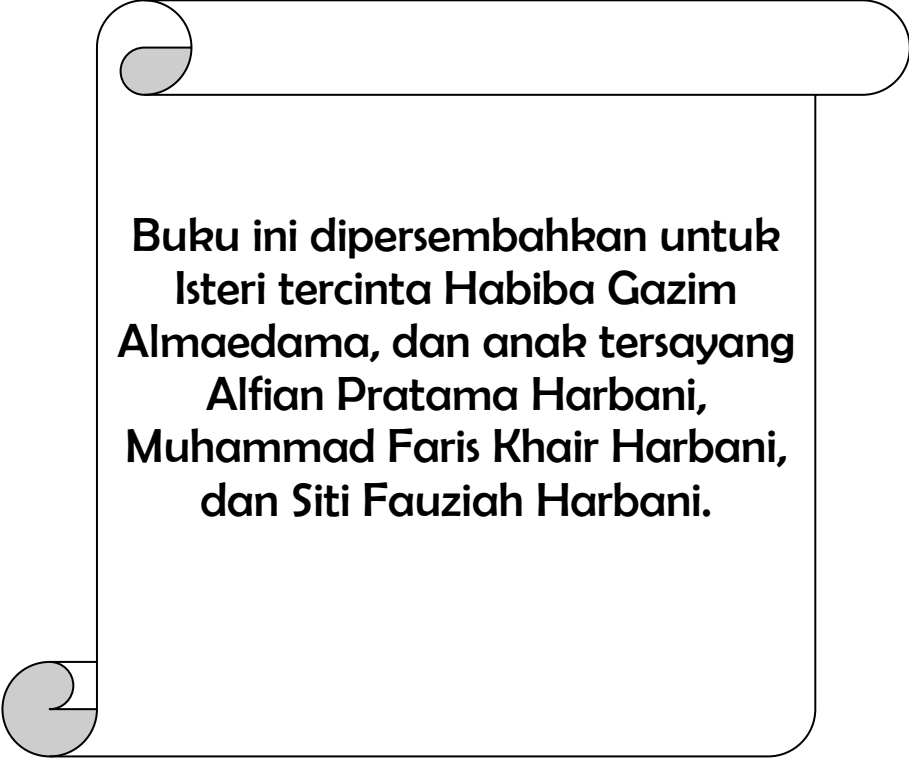
Website: www.cvalfabeta.com

Email: alfabetabdg@yahoo.co.id

Cetakan Kesatu : 2023

ISBN : 978-602-289-744-6

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)



**Buku ini dipersembahkan untuk
Isteri tercinta Habiba Gazim
Almaedama, dan anak tersayang
Alfian Pratama Harbani,
Muhammad Faris Khair Harbani,
dan Siti Fauziah Harbani.**

KATA PENGANTAR

Rasa syukur saya persembahkan kehadiran Tuhan yang Maha Pemurah lagi Penyayang, karena berkat dan kemurahan-Nya pula, maka buku Referensi yang sangat sederhana ini dapat saya selesaikan pada masa pandemi Covid-19 sejak bulan Januari 2023. Buku referensi ini disusun dari berbagai sumber yang berhubungan dengan Pengambilan Keputusan dan pengalaman Penulis mengajar Pengambilan Keputusan kurang lebih 25 tahun. Kehadiran buku ini dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa S1, S2, S3, dosen, praktisi, pimpinan dan para birokrat mengambil keputusan yang efektif

Pengambilan keputusan yang sering terjadi melalui hal yang tidak wajar dan mendasar melalui kekuatan individu semata yang tidak didukung data menjadi bumerang di dalam berbagai hal keputusan disebabkan lemahnya pemahaman terhadap idealnya suatu keputusan dibuat. Buku ini akan menjelaskan secara terperinci tentang pengambilan keputusan, pengertian, alasan, komponen, efektivitas, tipe-tipe, dasar-dasar, faktor-faktor, model, pohon keputusan, kondisi, dan teknik pengambilan keputusan. Hal pengambilan keputusan tersebut akan didukung dengan pembahasan pengambilan keputusan secara kelompok yang dibahas secara teoritis, dan pada akhir pembahasan maka dibuat beberapa studi kasus yang menjelaskan tentang praktek di lapangan dari beberapa kasus pengambilan keputusan. Dalam penyusunan buku ini, penulis didukung berbagai referensi khususnya data-data teoritis para ahli dan contoh-contoh kasus, yang tentu penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada segenap pihak yang mengikhlaskan, membantu dan mendukung penuh dalam penerbitan buku yang bersifat paket ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa isi buku ini masih sangat banyak kelemahan yang harus diperbaiki di kemudian hari, namun tetap berharap dengan munculnya buku ini akan sangat bermanfaat bagi banyak orang. Buku ini diharapkan akan mempengaruhi

pemahaman keputusan dan aplikasi keputusan yang terbaik dan akurat bagi pembacanya.

Semoga buku yang sangat sederhana ini dapat bermanfaat bagi para pembaca pada umumnya dan khususnya bagi para Pimpinan, mulai dari pimpinan yang terendah sampai kepada pimpinan yang tertinggi yaitu Presiden. Penulis menyadari bahwa penyusunan buku ini masih banyak kesalahan, oleh karena itu Penulis sangat berharap kepada semua pembaca agar memberikan masukan yang konstruktif demi kesempurnaan buku ini.

Makassar, 2023

Penyusun,

Dr. Harbani Pasolong., M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii

BAB I

PENDAHULUAN	1
A. Pendahuluan	1
B. Fungsi, Tujuan, dan Pentingnya Pengambilan Keputusan	2
C. Pengertian Pengambilan Keputusan	4
D. Pengertian Keputusan	6
E. Pengertian Teori Pengambilan Keputusan	8
F. Unsur-unsur Pengambilan Keputusan	9
G. Dasar-dasar Pengambilan Keputusan	11
H. Kesalahan-kesalahan Yang Sering Muncul dalam Pengambilan Keputusan	12
I. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan	13

BAB II

TEORI-TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN	21
A. Pendahuluan	21
B. Pengertian Teori	23
C. Teori-teori Pengambilan Keputusan	27

BAB III

FAKTOR-FAKTOR PENGAMBILAN KEPUTUSAN	33
A. Pendahuluan	33
B. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan-keputusan	34
C. Kesimpulan	44

BAB IV

TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN	47
A. Pendahuluan	47
B. Teknik Pengambilan Keputusan	48
C. Gaya Pengambilan Keputusan	58

BAB V

MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	63
A. Pendahuluan	63
B. Pengertian Masalah	65
C. Teknik Menemukan Masalah	70
D. Pilihan Masalah	74

BAB VI

PROSE PENGAMBILAN KEPUTUSAN	77
A. Pendahuluan	77
B. Tahapan Rumusan Masalah	78
C. Tahapan Pemecahan Masalah	81
D. Proses Pengambilan Keputusan	82

BAB VII

JENIS-JENIS KEPUTUSAN	89
A. Pendahuluan	89
B. Jenis Keputusan Berdasarkan Tingkat Pengambil Keputusan	90
C. Jenis Keputusan Berdasarkan Kategorinya	91
D. Jenis Keputusan Berdasarkan Programnya	92
E. Jenis Keputusan Berdasarkan Situasi	92

BAB VIII

MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN	103
A. Model Pengambilan Keputusan	103

B. Klasifikasi Model Pengambilan keputusan	106
C. Jenis-jenis Model Pengambilan Keputusan	107

BAB IX

STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI	115
A. Pendahuluan	115
B. Pengertian Strategi	116
C. Jenis-jenis Strategi	117
D. Tingkatan Strategi	119
E. Tipe-tipe Strategi	121
F. Prinsip-prinsip Strategi	121
G. Strategi dan Tanggung Jawab Sosial	122
H. Strategi Pengembangan Organisasi	123

BAB X

PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK	129
A. Pendahuluan	129
B. Pengertian Pengambilan Keputusan Strategik	131
C. Pentingnya Proses Pengambilan Keputusan Strategik	132
D. Anatomi Pengambilan Keputusan Strategik	133

BAB XI

KEPUTUSAN STRATEGIK	137
A. Pendahuluan	137
B. Pengertian Keputusan Strategik	138
C. Ciri-ciri Keputusan Strategik	139
D. Komponen Keputusan Strategik	141
E. Model Keputusan Strategik	142

BAB XII

IMPLEMENTASI KEPUTUSAN STRATEJIK	145
A. Pendahuluan	145

B. Pengertian Implementasi	144
C. Kebijakan Implementasi	148
D. Masalah-masalah dalam Implementasi	149
E. Solusi Masalah dalam Implementasi	150
F. Sistem Implementasi Keputusan Stratejik	152

BAB XIII

ANALISIS SWOT	155
A. Pendahuluan	155
B. Masalah-masalah dalam Analisis SWOT	158
C. Dimensi Lingkungan Organisasi	160
D. Titik Singgung (<i>The Fit</i>)	160
E. Matriks SWOT	162
 DAFTAR PUSTAKA	 165

BAB I

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pendahuluan

Pada dasarnya manusia adalah makhluk pembuat keputusan (*decision making man*), pengambil keputusan, penentu atas pilihan dari berbagai pilihan. Sepanjang hidup manusia terjadi pengambilan keputusan. Hal ini berarti bahwa sepanjang kehidupan manusia selalu diisi oleh pengambilan keputusan. Hal ini dapat dikatakan bahwa “tidak ada saat tanpa pengambilan keputusan”. Karena Pengambilan keputusan merupakan prasyarat untuk menentukan pilihan tindakan atau perilaku. Sedangkan yang dimaksud pengambilan Keputusan adalah merupakan tahap-tahap yang harus dilakukan atau digunakan untuk membuat keputusan. Pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang paling urgen dari kegiatan kepemimpinan. Pengambilan keputusan merupakan pusat atau dari kegiatan organisasi. Bahkan **Perron** dalam **Salusu** (2016:45), menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan kunci kepemimpinan, Sedangkan **Gore** (2019), menyebut sebagai inti kepemimpinan, **Moore** (2016), menyebut sebagai jantung administratif. Lain halnya dengan pendapat **Siagian**

(2014:39) tentang pengambilan keputusan dengan mengatakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat alternatif yang dihadapi. Dari uraian tentang pengambilan keputusan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud pengambilan keputusan adalah “awal dari kegiatan, baik kegiatan perorangan maupun organisasi”. Tanpa keputusan tanpa kegiatan dalam artian bahwa tidak kegiatan kalau tidak ada keputusan. Pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setia alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat keputusan yang diambil.

Adapun rumusan masalah dalam buku ini, yaitu: 1. Apa fungsi, tujuan, dan pentingnya mengambil keputusan, 2. Dasar-dasar apakah yang digunakan dalam mengambil keputusan, 3. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi pengambilan keputusan, 4. Bagaimana proses mengambil keputusan dan 5. Apa pentingnya mengambil keputusan.

Metode pemecahan masalah yang dilakukan yaitu mengumpulkan fakta-fakta, baik melalui pengalaman, pengamatan langsung maupun berdasarkan buku-buku yang membahas tentang pengambilan keputusan.

B. Fungsi, Tujuan dan Pentingnya Pengambilan Keputusan

1. Fungsi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan sebagai suatu kelanjutan dari cara pemecahan masalah yang memiliki fungsi antara lain sebagai berikut.

- a. Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional.

- b. Sesuatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkutan paut dengan hari depan, masa yang akan datang, di mana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

2. Tujuan Pengambilan Keputusan

Setiap orang atau organisasi yang akan melakukan pengambilan keputusan selalu memiliki tujuan yang terkait dengan keputusan yang diambilnya, meskipun tujuannya sendiri tidak selalu jelas yang kemudian akan menjadi persoalan tersendiri. Namun demikian, Secara umum, maksud dan tujuan dari pengambilan keputusan adalah untuk memecahkan masalah. Tujuan dari pengambilan keputusan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Tujuan yang bersifat tunggal yaitu tujuan pengambilan yang bersifat tunggal terjadi apabila yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah artinya sekali diputuskan, tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain. Misalnya, masalah yang dihadapi hanya masalah yang menyangkut satu aspek saja yaitu masalah keuangan, maka keputusan yang diambil hanya menyangkut aspek keuangan, Bila masalah keuangan diselesaikan tidak akan menimbulkan akibat lain atau efek sampingan terhadap aspek lain.
- b. Tujuan yang bersifat ganda yaitu tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda terjadi apabila keputusan yang dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah. Artinya bahwa satu keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih yang bersifat kontradiktif atau bersifat tidak kontradiktif.

3. Pentingnya Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju mundurnya suatu organisasi, terutama karena masa depan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan sekarang. Pentingnya pengambilan keputusan dapat dilihat dari pendapat **Mintzberg** (2009) dari segi kekuasaan untuk membuat keputusan, yaitu apakah mengikuti pola sentralisasi atau desentralisasi.

Namun **Weber** (1999), memberikan perhatian pada pengambilan keputusan dari segi kehadirannya, yaitu tanpa adanya

teori pengambilan keputusan administratif, kita tidak dapat mengerti, apalagi meramalkan tindakan-tindakan manajemen sehingga kita tidak dapat mengefektifkan manajemen. **Herbert Simon** (2002), sebagai salah pakar Teori Administrasi dan Pemenang Nobel dalam Teori Pengambilan Keputusan, mengingatkan bahwa betapa besar pentingnya pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi manapun. Beliau mengatakan bahwa:

Kewajiban” memutuskan” dalam suatu organisasi administratif sama jauhnya seperti yang dilakukan kewajiban” bertindak”. Sesungguhnya kewajiban memutuskan itu terikat secara integral dengan kewajiban bertindak. Suatu teori umum mengenai administrasi harus mencakup prinsip-prinsip organisasi yang akan menjamin diambilnya keputusan yang benar, seperti halnya ia harus mencakup prinsip-prinsip yang akan menjamin dilakukannya tindakan yang efektif”.

“Memutuskan” (*implisit*) dan “bertindak” (*eksplisit*) juga dijelaskan oleh **Drucker** dengan mengatakan bahwa pengambilan keputusan begitu pentingnya dalam suatu organisasi. Dalam berbagai organisasi besar berabad-abad yang lampau kelihatannya para pengambil keputusan cenderung memberi tempat yang lebih menonjol pada unsur “bertindak”.

Dengan demikian pengambilan keputusan itu Sangat penting, karena merupakan kegiatan politik yang paling kompleks dalam suatu organisasi. Bukan hanya keputusan mengenai kebijaksanaan pokok yang rumit, tetapi juga pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan program, penempatan, dan penganggaran, merupakan titik kritis terhadap mantapnya suatu kebijaksanaan.

C. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pada dasarnya pengambilan keputusan merupakan proses memilih sejumlah alternatif pengambilan keputusan penting bagi pemimpin birokrasi karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Adapun definisi pengambilan keputusan

menurut **Salusu** (2016:47), adalah “proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi”. Sedangkan **Usman** (2018:321), mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif. Sedangkan Higgins dalam **Salusu** (2016:47), mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah kegiatan yang paling dari semua kegiatan karena di dalamnya pimpinan terlibat, dan malahan kata Hoy dan Miskel merupakan pertanggung jawaban utama dari semua administrator melalui proses tempat keputusan-keputusan di buat.

Salah satu kunci dalam pengambilan keputusan ialah sekali kerangka yang tepat sudah diselesaikan **Brinckloe** (2020), dan sekali keputusan dibuat sesuatu mulai terjadi. Dengan kata lain, keputusan mempercepat diambilnya tindakan, mendorong lahirnya tindakan dan perubahan **Hill** (2020). Jadi, aturan ini menegaskan bahwa harus ada tindakan, dan tindakan itu tidak dapat ditunda, sekal keputusan dibuat, harus diberlakukan dan jika tidak, sebenarnya ia bukan keputusan, tetapi lebih tepat dinamakan suatu hasrat, niat baik.

Pengambilan keputusan hendaknya dipahami dalam dua pengertian yaitu (1) penetapan tujuan yang merupakan terjemahan cita-cita, aspirasi dan (2) pencapaian tujuan melalui implementasinya **Inbar**, (2020). Ringkasnya keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan dan ini semua berintikan pada hubungan kemanusiaan. Untuk suksesnya pengambilan keputusan itu maka sepuluh hukum hubungan kemanusiaan hendaknya menjadi acuan dari setiap pengambilan keputusan.

Dari pengertian pengambilan keputusan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah **“merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindak lanjuti atau untuk digunakan sebagai suatu cara pemecahan masalah”**. Pengambilan keputusan memilih berbagai alternatif yang paling menguntungkan berbagai pihak yang berkepentingan.

❖ Perbedaan pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan

Pada dasarnya ada perbedaan yang mendasar antara pengambilan keputusan dan perumusan kebijaksanaan, yaitu perumusan kebijaksanaan atau *policy formulation* sering juga disebut *policy making*, dan ini berbeda dengan pengambilan keputusan (*decision making*). Karena pengambilan keputusan adalah pengambilan pilihan sesuatu alternatif dari berbagai alternatif yang bersaing mengenai sesuatu hal dan selesai. Jadi apabila pemilihan alternatif itu sekali dilakukan dan selesai, maka kegiatan itu disebut pembuatan keputusan, sebaliknya bila pemilihan alternatif itu terus menerus dilakukan dan tidak pernah selesai, maka kegiatan tersebut dinamakan perumusan kebijaksanaan.

D. Pengertian Keputusan

Pada dasarnya keputusan adalah “hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan”. Keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan. Keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang menyimpang dari rencana semula. Keputusan adalah suatu atau sebagai hukum situasi. Apabila semua fakta dari situasi itu dapat diperolehnya dan semua yang terlibat, baik pengawas maupun pelaksana mau mentaati hukumnya atau ketentuannya, maka tidak sama dengan mentaati perintah. Wewenang tinggal dijalankan, tetapi itu merupakan wewenang dari hukum situasi. Jadi keputusan (*decision*) berarti pilihan (*choice*), yaitu pilihan dari dua atau lebih kemungkinan alternatif.

Menurut **Robbins** (2020:180) keputusan adalah pilihan yang dibuat dari dua atau lebih alternatif. Sedangkan **Stoner** (2020), memberikan definisi dengan menyatakan bahwa keputusan adalah “pemilihan di antara alternatif-alternatif”. Sedangkan **Morgan & Cerullo** dalam **Salusu** (2016:51), mengatakan bahwa keputusan adalah “sebuah kesimpulan yang dicapai sesudah dilakukan

pertimbangan, yang terjadi setelah satu kemungkinan dipilih, sementara yang lain dikesampingkan”. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan pertimbangan ialah menganalisis beberapa kemungkinan atau alternatif, sesudah itu dipilih satu diantaranya.

Dari pengertian keputusan di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa keputusan adalah **“merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif. Jadi dapat dikatakan pengambilan keputusan dilakukan karena adanya masalah, dan keputusan merupakan finalisasi dari pemilihan alternatif”**. Berdasarkan definisi tersebut mengandung tiga makna, yaitu: (1) Ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan. (2) Ada beberapa alternatif yang harus dan dipilih salah satu yang terbaik. (3) Ada tujuan yang ingin dicapai, dan keputusan ini makin mendekati pada tujuan tersebut. Jadi suatu keputusan merupakan pengakhiran daripada proses pemikiran tentang suatu masalah atau problem untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut, dengan menjatuhkan pilihan pada suatu alternatif.

Pembuatan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap “masalah” artinya terdapat penyimpangan antara keadaan dewasa ini dan keadaan yang diinginkan, yang memaksa pemikiran mengenai tindakan alternatif. Kalau demikian kapankah dikatakan tidak ada keputusan, atau bukan keputusan? Bukan keputusan bisa terjadi apabila pengambilan keputusan tidak menyadari atau tidak memahami situasi, atau dapat juga menyadarinya, tetapi pilihan tidak dilakukan. Sering dalam situasi seperti itu ada kekuatan lain yang campur tangan dalam proses pemilihan alternatif tersebut.

Situasi yang memperlihatkan campur tangan terjadi hampir tidak mengenal batas waktu, yaitu situasi politik. Situasi politik ialah situasi yang memiliki dimensi konflik, yaitu konflik politik, konflik antar kelompok, atau antar pribadi. Konflik politik ini diselesaikan dengan keputusan politik, yaitu dengan memilih alternative diantara kebijakan-kebijakan yang bertentangan. Keputusan Politik yang

biasanya disebut keputusan kunci atau *key decision* yaitu keputusan dengan sendirinya berkaitan dengan konflik-konflik kunci (*key-conflicts*), keputusan yang memiliki makna paling besar dan paling penting bagi suatu bangsa dan negara, dan bagi pemimpin serta anggota secara keseluruhan.

E. Pengertian Teori Pengambilan Keputusan

Teori pengambilan keputusan dapat didefinisikan yaitu bagaimana memberi rujukan kepada orang atau organisasi dalam mengambil keputusan. Selanjutnya menurut **Hasan** (2014) Teori pengambilan keputusan adalah teori-teori atau teknik-teknik atau pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam suatu proses pengambilan keputusan.

Seorang pimpinan dapat dihadapkan pada pengambilan keputusan yang kompleks walaupun dalam kondisi pasti karena berbagai variabel yang mempengaruhi dianggap diketahui adanya pertanyaan (*to be known without questions*). Akan tetapi tentu saja dalam kehidupan sebenarnya tidak semuanya diketahui secara pasti. Walaupun demikian pengambilan keputusan dalam kondisi pasti dapat saja bersifat kompleks, sehingga dalam karya akademik ini akan mudah penjelasannya bila dimulai dengan pokok bahasan tentang pengambilan keputusan dalam kondisi pasti (*to be known*) yaitu kondisi pasti (*certainty*).

❖ Kunci Sukses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dilakukan pada dasarnya untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan dan berintikan pada hubungan kemanusiaan. Untuk suksesnya pengambilan keputusan, maka ada 11 hukum kemanusiaan yang perlu diperhatikan dalam proses pengambilan keputusan.

1. Semua orang dalam birokrasi harus diperlukan secara adil
2. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dan masing-masing anggota organisasi,

3. Harus ada suasana iklim kerja yang menyenangkan,
4. Interaksi antara atasan dan bawahan hendaknya memadu informalitas
5. Manusia tidak boleh diperlakukan sebagai mesin
6. Kemampuan bawahan harus dikembangkan terus hingga titik optimum,
7. Pekerjaan dalam organisasi hendaknya yang bersifat menantang
8. Hendaknya ada pengakuan dan penghargaan terhadap mereka yang berprestasi,
9. Kemudahan-kemudahan dalam pekerjaan hendaknya diusahakan untuk memungkinkan setiap orang melaksanakan tugasnya dengan baik,
10. Penempatan pegawai dalam birokrasi hendaknya digunakan prinsip *the right man on the right place* dan
11. Tingkat kesejahteraan hendaknya diperhatikan antara lain dengan pemberian balas jasa yang setimpal.

F. Unsur-unsur Pengambilan Keputusan

Agar pengambilan keputusan dapat lebih terarah, maka perlu diketahui unsur-unsur atau komponen-komponen dari pengambilan keputusan tersebut. Unsur-unsur atau komponen-komponen dari pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan dari pengambilan keputusan
2. Identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah
3. Perhitungan terhadap faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya di luar jangkauan manusia.
4. Sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil dari suatu pengambilan keputusan.

Berikut ini contoh, yang berupa ilustrasi dari unsur-unsur atau komponen-komponen pengambilan keputusan tersebut di atas. Untuk mengembangkan suatu model pengambilan keputusan yang bersifat umum, kita perlu mengadakan identifikasi dan mengambil kategori

dari berbagai unsur yang merupakan bagian dari masalah beserta pemecahannya.

- **Unsur pertama**, adalah mengetahui lebih dahulu apa tujuan dari pengambilan keputusan itu, misalnya jika anda akan mobil baru, maka anda harus mengetahui lebih dahulu tujuannya, biasanya paling umum adalah tujuan yang bersifat ekonomis.
- **Unsur kedua** adalah mengadakan identifikasi alternatif-alternatif yang akan dipilih untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk itu perlu kiranya membuat daftar macam-macam tindakan yang memungkinkan untuk memilih alternatif.
- **Unsur ketiga** adalah perhitungan mengenai faktor-faktor di luar jangkauan manusia. Keberhasilan setiap alternatif keputusan dikaitkan dengan tujuan yang dikehendaki, ini sangat tergantung pada keadaan yang mungkin berada di luar jangkauan manusia. Keadaan seperti ini disebut sebagai peristiwa di luar jangkauan manusia (*uncontrollable events*). Sedangkan yang dimaksud dengan di luar jangkauan manusia adalah peristiwa yang dapat dibayangkan sebelumnya, namun manusia tidak sanggup atau tidak berdaya untuk mengatasinya. Keputusan untuk membeli mobil baru itu perlu dikaitkan dengan biaya-biaya yang dikeluarkan, misalnya biaya pembelian Bahan Bakar Minyak (BBM) karena hal ini akan berpengaruh terhadap penghematan bagi kendaraan tersebut. Untuk itu, Anda dapat mengidentifikasi kemungkinan harga BBM nantinya akan naik sebagai peristiwa di luar jangkauan manusia.
- **Unsur keempat** adalah adanya sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil pengambilan keputusan itu, selanjutnya alternatif-alternatif keputusan dan peristiwa di luar jangkauan manusia itu perlu dirinci dengan menggunakan sarana atau alat untuk mengukur yang akan diperoleh atau pengeluaran yang perlu dilakukan dari setiap kombinasi alternatif keputusan dan peristiwa di luar jangkauan manusia itu. Jadi, misalnya apabila kita memiliki 3 alternatif dan 4 peristiwa di luar jangkauan manusia,

maka kita perlu menetapkan 12 hasil, kemungkinan peristiwa di luar jangkauan manusia.

G. Dasar-dasar Pengambilan Keputusan

Dasar-dasar yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan bermacam-macam, tergantung dari permasalahannya.

George Terry menyebutkan dasar-dasar pengambilan keputusan yang berlaku adalah sebagai berikut:

1. Intuisi yaitu pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif, sehingga mudah terkena pengaruh. Sedangkan yang dimaksud intuisi adalah memperhatikan apa yang terjadi dalam diri manusia, dengan memperhatikan “suara hati” dari dalam diri melalui indera keenam. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini mengandung beberapa **kelemahan** antara lain sebagai berikut:

- a. Keputusan yang dihasilkan relatif kurang baik
- b. Sulit mencari alat komparasinya, sehingga sulit diukur kebenarannya.
- c. Dasar-dasar lain dalam pengambilan keputusan sering kali diabaikan.

Kebaikan dari pengambilan keputusan intuisi adalah sebagai berikut:

- a. Waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif lebih cepat
- b. Untuk masalah yang pengaruhnya terbatas, pengambilan keputusan akan memberikan kepuasan pada umumnya.
- c. Kemampuan mengambil keputusan itu sangat berperan oleh karena itu perlu dimanfaatkan.

2. Pengalaman yaitu pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis. Karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat memperhitungkan untung ruginya, baik buruknya keputusan akan dihasilkan karena pengalaman, seseorang yang menduga masalahnya walaupun hanya dengan melihat sepintas saja mungkin sudah dapat menduga cara penyelesaiannya.

- 3. Fakta** yaitu Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid, dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang cepat menerimanya dengan ikhlas.
- 4. Wewenang** yaitu pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang juga memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan. Adapun kelebihan pengambilan keputusan berdasarkan wewenang yaitu: 1) Kebanyakan penerimaannya adalah bawahan, terlepas apakah penerimaan tersebut secara sukarela ataukah secara terpaksa. 2) Keputusannya dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. 3) Memiliki orientisitas (orientik). Sedangkan kelemahan pengambilan keputusan berdasarkan wewenang yaitu: 1) Dapat menimbulkan sifat rutinitas. 2) Mengasosialisasikan dengan praktik diktatorial. 3) Sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan sehingga menimbulkan kekaburan.
- 5. Rasional** yaitu Keputusan yang diambil bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pengambilan keputusan secara rasional dapat tercapai: (1) kejelasan masalah, yaitu tidak keraguan dan kekaburan masalah (2) orientasi tujuan yaitu kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai, (3) pengetahuan alternatif, yaitu seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya, (4) Preferensi yang jelas, yaitu alternatif bisa diturunkan sesuai kriteria dan (5) Hasil maksimal yaitu pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal.

H. Kesalahan-kesalahan Yang Sering Muncul dalam Pengambilan Keputusan

Kesalahan-kesalahan yang sering muncul dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Wawasan yang sempit atau kurangnya pengalaman sehingga informasi yang kurang dalam pengambilan keputusan.
2. Ada asumsi bahwa masa depan akan mengulangi masa lalu sehingga ada rasa takut mengambil keputusan.
3. Terlalu menyederhanakan suatu masalah pada hal boleh jadi masalah kecil dapat memberikan efek yang besar terhadap keputusan yang telah dibuat.
4. Terlalu menggantungkan pada pengalaman satu orang, tanpa mempedulikan pengamalan-pengamalan bawahan yang lainnya.
5. Keputusan-keputusan yang dilandasi oleh pra konsepsi pembuat keputusan.
6. Tidak adanya keinginan untuk melakukan percobaan-percobaan dalam mengambil keputusan.
7. Keengganan untuk membuat keputusan, karena takut kalau keputusan yang diambil salah.

I. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan, ada beberapa faktor atau hal mempengaruhi antara lain.

1. **Posisi atau Kedudukan** yaitu dalam rangka pengambilan keputusan, posisi seseorang dapat dilihat dari dua aspek, yaitu (1) Letak posisi: dalam hal ini apakah sebagai pembuat keputusan (*decision maker*), penentu keputusan (*decision taker*) ataukah staf (*staffer*). (2) Tingkat posisi, dalam hal ini apakah sebagai strategi, *policy*, peraturan, organisasional, operasional.
2. **Masalah** yaitu Masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan yang merupakan penyimpangan dari pada apa yang diharapkan, direncanakan, dikehendaki dan harus diselesaikan. Masalah dapat dibagi menjadi dua yaitu (1) Masalah rutin, yaitu masalah yang sifat sudah tetap,

selalu dijumpai dalam hidup sehari-hari, (2) Masalah Insidentif, yaitu masalah yang sifatnya tidak tetap, tidak selalu dijumpai.

3. **Situasi** yaitu Situasi adalah keseluruhan faktor-faktor dalam keadaan, yang berkaitan satu sama lain, dan secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita buat. Faktor-faktor ini dapat dibedakan atas dua, yaitu: (1) Faktor-faktor konstan (C) yaitu faktor-faktor yang sifat tidak berubah-ubah atau tetap keadaannya. (2) Faktor-faktor yang tidak konstan, atau variabel (V), yaitu faktor-faktor yang sifatnya selalu berubah-ubah, tidak tetap keadaannya.
4. **Kondisi** adalah keseluruhan dari faktor-faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita.
5. **Tujuan** adalah yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha, pada umumnya telah tertentu/telah ditentukan. Tujuan yang ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau *objective*.

Selain faktor-faktor tersebut di atas masih banyak faktor lain yang mempengaruhi pengambilan keputusan yaitu:

1. Internal organisasi seperti ketersediaan dana, SDM, kelengkapan peralatan, teknologi, dan sebagainya. Biasanya faktor ini berada di dalam suatu organisasi itu sendiri untuk terciptanya suatu keputusan dalam organisasi.
2. Eksternal organisasi seperti keadaan sosial politik, ekonomi, hukum, dan sebagainya. Faktor ini berasal dari luar yang terkait dalam organisasi.
3. Ketersediaan informasi yang diperlukan. Seberapa banyaknya informasi yang ada atau seberapa lengkap dan akuratnya informasi yang didapatkan untuk menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang tepat.
4. Kepribadian dan kecakapan pengambil keputusan. Dalam faktor ini dibutuhkan kebijaksanaan dan ketegasan dalam mengambil keputusan dengan tidak bersifat merugikan.

Faktor lain yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan dalam organisasi adalah:

1. Adanya pengaruh tekanan dari luar

Adanya pengaruh tekanan dari luar merupakan suatu proses yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, dikarenakan proses cepat atau lambatnya pembuat keputusan tergantung dari banyaknya tekanan diterima. Kadang pembuat keputusan ragu-ragu dalam menentukan, namun adanya pengaruh tekanan dari luar dapat mempercepat keputusan yang diambil. Hal ini dikarenakan tidak adanya ketegasan dari pemimpin organisasi dalam penyelesaian masalah. Sehingga kepribadian yang baik diperlukan untuk menangani suatu tekanan yang datang khususnya dari luar organisasi.

2. Adanya pengaruh kebiasaan lama atau sifat-sifat pribadi

Faktor sifat yang baik maupun tidak baik yang ada dalam diri seorang pembuat keputusan, merupakan hal yang dapat mempengaruhi keputusannya tersebut. Dalam hal ini seorang pembuat keputusan akan terbiasa dengan sifat pribadinya. Hal ini dapat dilihat dari sisi kepribadian seorang pemimpin, bagaimana dia mengambil sebuah keputusan dalam menghadapi masalah. Tentunya seorang pemimpin organisasi harus bijaksana dalam bersikap ketika ada masalah dan mengambil keputusan. Akan menjadi baik jika seseorang membuat keputusan dengan melihat situasi sekitar tidak hanya berdasarkan kebijakan pribadi saja supaya dapat menguntungkan pihak-pihak lain.

3. Pengaruh dari kelompok lain

Kelompok lain juga dapat mempengaruhi suatu keputusan dikarenakan kelompok atau organisasi tersebut mempunyai keputusan yang dapat dipertimbangkan oleh pemimpin organisasi lain dalam menyikapi masalah dan pengaruh kelompok lain ini juga dapat menjatuhkan organisasi serta mementingkan kepentingan kelompok tersebut. Hal ini bahkan dapat menimbulkan suatu perpecahan dalam organisasi diantara para anggotanya. Untuk

menghindarinya maka dibutuhkan solidaritas yang kuat antara para anggota serta menanamkan prinsip-prinsip yang dimiliki organisasi dalam setiap pengambilan keputusan.

4. Faktor pengalaman

Faktor pengalaman seorang pembuat keputusan adalah hal yang sangat penting, karena banyaknya pengalaman orang tersebut maka ia akan berani dalam menentukan keputusan. Hal ini juga berkaitan terhadap keahlian yang dimiliki oleh pemimpin atau anggota karena pengalaman yang pernah dialaminya. Pengalaman juga dapat dijadikan suatu pelajaran dalam mengambil keputusan yang tepat bagi organisasi.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan antara lain:

1. Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan. Keputusan dapat ditentukan dengan perasaan namun akan menjadi lebih baik ditambah pula dengan pikiran supaya keputusan dapat diterima dengan perasaan dan dapat dijelaskan melalui logika supaya tidak timbul suatu ketimpangan.
2. Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena pada dasarnya keputusan dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan yang dimiliki organisasi.
3. Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan organisasi. Kurang bijaksana jika keputusan dibuat berdasarkan kepentingan pribadi karena dalam suatu organisasi terdapat banyak kepentingan bersama. Jika hanya berorientasi pada kepentingan pribadi maka tidak akan tercapai keputusan yang membuat tercapainya tujuan dalam organisasi.
4. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan. Harus dibuatnya pilihan-pilihan lain selain pilihan utama sebagai referensi pengambilan keputusan yang dapat mencangkup pada kepentingan organisasi.

5. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik. Dengan kata lain dalam pengambilan keputusan dibutuhkan kebijaksanaan dan ketegasan atau keberanian untuk mencapai tujuan setelah itu keputusan tersebut dapat dilaksanakan dalam kehidupan organisasi.
6. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama. Tidak jarang dalam mengambil keputusan yang paling tepat dalam organisasi membutuhkan waktu yang lama dikarenakan banyaknya kepentingan yang ada dalam organisasi dan keputusan tersebut harus mencangkup kepada seluruh kepentingan yang ada, supaya tidak merugikan siapapun yang ada dalam organisasi.
7. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Keputusan sebaiknya tidak menyulitkan, keputusan yang baik seharusnya bersifat memudahkan dan menghasilkan dampak positif bagi organisasi.
8. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar. Dengan kata lain keputusan sebaiknya dibuat atas persetujuan bersama dengan melakukan perundingan dan disepakati bersama dengan berbagai perjanjian. Perjanjian ini dilakukan untuk mengantisipasi bila mana terjadi ketidak-sesuaian pada jalannya aktifitas organisasi setelah adanya keputusan tersebut.
9. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya. Keputusan biasanya menjadi dasar atas apa yang akan dilakukan dalam kegiatan organisasi sehingga baiknya keputusan dapat dipertimbangkan secara matang.

Sehingga kesimpulan yang dapat saya ambil dari tulisan di atas adalah: faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan dalam organisasi yaitu suatu sarana-sarana yang berasal dari dalam organisasi tersebut dan adanya peran yang berasal dari luar organisasi yang dapat menyukkseskan keputusan yang baik atau bahkan sebaliknya. Juga diperlukan adanya informasi sebagai bahan dasar dalam pengambilan keputusan yang tepat dan kebijaksanaan dan keberanian dalam mengambil keputusan karena jika keputusan dibuat dengan keragu-

raguan maka akan membutuhkan waktu yang lama dalam menyukseskan tujuan organisasi yang dijalankan berdasarkan keputusan yang dibuat oleh organisasi. Dan jika keputusan sebaiknya dibuat berdasarkan tujuan bersama atau kepentingan bersama.

Namun menurut **Jhon D Millet**, faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan adalah sebagai berikut: 1) Pria dan wanita yaitu pria pada umumnya lebih tegas atau berani dan cepat mengambil keputusan dan wanita umumnya relatif lebih lambat dan sering ragu-ragu dalam pengambilan keputusan. 2) Peranan Pengambil keputusan yaitu peranan bagi orang yang mengambil keputusan itu perlu diperhatikan, mencakup kemampuan mengumpulkan informasi, kemampuan menganalisis dan menginterpretasikan, kemampuan menggunakan konsep yang cukup luas tentang perilaku manusia secara fisik untuk memperkirakan perkembangan-perkembangan masa depan yang baik-baik, 3) Keterbatasan kemampuan yaitu perlu disadari adanya kemampuan yang terbatas dalam pengambil keputusan di bidang manajemen, yang dapat bersifat institusional ataupun bersifat pribadi.

Berdasarkan hasil penelitian **Nurul Ulfatin** (2020:137), mengemukakan bahwa tingkat kecenderungan faktor sosiokultural yang terdiri dari budaya pribadi, budaya keluarga, budaya masyarakat, iklim organisasi, hubungan kolegal, kerja sama, dan norma sosial umumnya berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Lebih jauh hasil penelitian Nurul Ulfatin menemukan bahwa kecenderungan faktor psikologis yang terdiri atas perasaan, sifat-sifat pribadi, rasionalitas, motivasi, kreativitas, dan keberanian pribadi umumnya memiliki pengaruh yang bervariasi terhadap pengambilan keputusan.

Selanjutnya nilai-nilai yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan yaitu

1. Nilai-nilai nasionalisme misalnya kebijaksanaan dalam dan luar negeri
2. Nilai-nilai politik yaitu keputusan-keputusan yang dibuat atas dasar kepentingan politik

3. Nilai-nilai organisasi yaitu keputusan dibuat atas dasar nilai yang dianut organisasi seperti balas jasa.
4. Nilai-nilai pribadi yaitu keputusan dibuat untuk mempertahankan status quo.

BAB II

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pendahuluan

Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, dapat terjadi perubahan-perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar roda organisasi beserta administrasi dapat berjalan terus dengan lancar

Pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang manajer atau administrator. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengidentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi daripada alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan. Dengan peningkatan kemampuan pimpinan dalam pembuatan keputusan maka

diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuatnya, sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Pembuatan keputusan diperlukan pada semua tahap kegiatan organisasi dan manajemen. Misalnya, dalam tahap perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan kepada pemilihan alternative program dan prioritasnya. Dalam pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu organisasi, para manajer harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Hakikatnya kegiatan administrasi dalam suatu organisasi adalah pembuatan keputusan. Kegiatan yang dilakukan tersebut mencakup seluruh proses pengambilan keputusan dari mulai identifikasi masalah sampai dengan evaluasi dari pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen-elemen dalam administrasi sebagai suatu sistem organisasi. Artinya dalam membuat suatu keputusan untuk memecahkan suatu permasalahan yang ditimbulkan dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi dibutuhkan informasi yang cukup baik dari internal maupun eksternal organisasi guna mengambil keputusan yang tepat dan cepat.

Pada akhirnya, kegiatan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat merupakan bagian dari kegiatan administrasi dimaksudkan agar permasalahan yang akan menghambat roda organisasi dapat segera terpecahkan dan terselesaikan sehingga suatu organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi.

B. Pengertian Teori

1. Definisi Teori

Pada dasarnya pengetahuan diperoleh melalui pendekatan ilmiah, yaitu melalui penelitian dengan menggunakan metode ilmiah dan dibangun atas teori tertentu. Sedangkan yang dimaksud teori menurut para pakar dapat dilihat sebagai berikut. **Kerlinger** (2021:14), mendefinisikan Teori adalah serangkaian konstruk (konsep), batasan dan proposisi, yang menyajikan suatu pandangan sistematis tentang fenomena dengan fokus hubungan dengan merinci hubungan-hubungan antar variabel, dengan tujuan menjelaskan dan memprediksikan gejala itu. **Masri Singarimbun & Sofyan Effendi**. (2021:37), Teori adalah serangkaian asumsi, proposisi, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep. **Mustopadidjaja** (1990:12), teori adalah sebagai ungkapan mengenai hubungan kausal yang logis di antara berbagai gejala atau di antara perubahan (variabel) dalam bidang tertentu, sehingga dapat dipergunakan sebagai kerangka berpikir (*frame of thinking*) dalam memahami serta menanggapi permasalahan yang timbul di dalam bidang tersebut. **Prajudi Atmosudirdjo** (2003:28), Teori adalah merupakan suatu pendapat (*opinion, view*) yang diperoleh melalui pemikiran rasional menurut suatu prosedur atau proses tertentu yang disebut orang "prosedur akademik" atau prosedur "ilmiah" (*scientific method*) oleh karena melalui langkah-langkah tertentu yang logis rasional. **Babbie** dalam **Sudjana** (2012:8), Teori adalah penjelasan sistematis tentang suatu fakta dan atau hukum yang berhubungan dengan aspek kehidupan. **Wahyuni** (2014:20), mendefinisikan teori adalah sebagai suatu himpunan konsep, definisi, dan proposisi yang berhubungan secara sistematis, yang dibangun untuk menjelaskan dan meramalkan suatu fenomena.

Selanjutnya untuk mengenal teori, menurut **Moh. Nazir** (2015), ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) Teori adalah seperangkat proposisi yang terdiri dari konstruk yang sudah

didefinisikan secara luas dan dengan hubungan unsur-unsur dalam seperangkat proposisi tersebut secara jelas. (2) Teori menjelaskan hubungan antara variabel atau antar konstruk sehingga pandangan yang sistematis dari fenomena-fenomena yang diterangkan oleh variabel dengan jelas kelihatan. (3) Teori menerangkan fenomena dengan cara menspesifikasikan variabel mana berhubungan dengan variabel yang lainnya.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud teori dalam buku ini adalah **Serangkaian asumsi, konsep, proposisi dan definisi untuk menjelaskan hubungan variabel secara sistematis**. Jadi pernyataan atau konsep yang belum teruji kebenarannya melalui penelitian ilmiah bukan sebagai suatu teori. Jadi teori adalah konsep yang telah diuji kebenarannya melalui penelitian ilmiah.

2. Kandungan teori

Dari definisi tersebut di atas dapat dikatakan bahwa teori dapat digunakan untuk menganalisis, menjelaskan dan menerangkan suatu fenomena tertentu. Analisis dan penjelasan yang dilakukan bukanlah sekedar penjelasan yang berdasarkan perasaan, prasangka atau akal sehat, melainkan penjelasan yang rasional atau bersifat ilmiah. Dalam hal teori administrasi, yang diterangkan, dijelaskan dan dianalisis adalah fenomena administrasi.

Teori dapat dikatakan baik apabila mampu menjelaskan fenomena dengan tegas. Penjelasan yang diberikan harus sederhana atau tidak berbelit-belit. Kemudian teori harus mempunyai daya ramal yang tajam.

Kandungan teori menurut **Singarimbun & Effendi**, (2015:37), adalah: (1) **Teori** adalah serangkaian proposisi antar konsep-konsep yang saling berhubungan. (2) **Teori** menerangkan secara sistematis suatu fenomena sosial dengan cara menentukan hubungan antar konsep. (3) **Teori** menerangkan fenomena tertentu dengan cara menentukan konsep mana yang berhubungan dengan konsep lainnya dan bagaimana bentuk hubungannya.

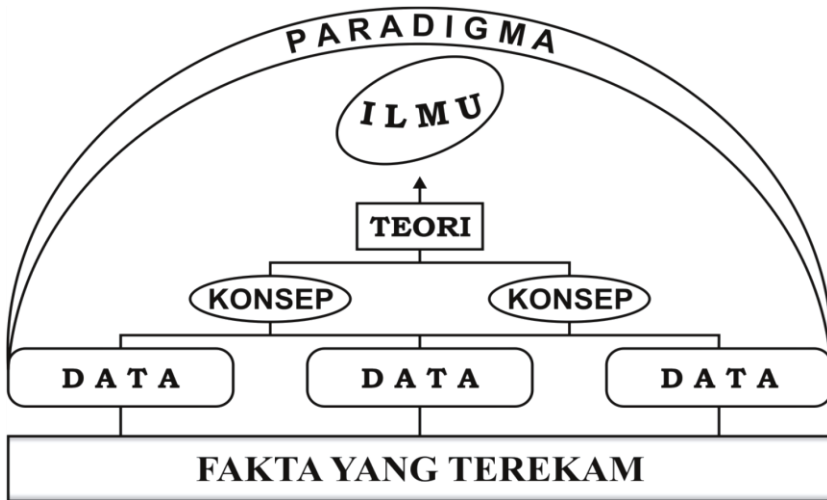
3. Bentuk Teori

Bentuk teori menurut **Atmosudirdjo** (2013:29), terbagi tiga yaitu sebagai berikut: (1) **Bentuk Definisi** yaitu merupakan suatu rumusan singkat dan lengkap tentang sesuatu yang bersifat sederhana atau dapat disederhanakan menampilkan pokoknya atau intinya saja. Pada umumnya yang dapat didefinisikan adalah benda atau suatu yang konkrit, yang secara langsung dapat dijangkau oleh pancaindera. Abstrak bukanlah tidak mungkin didefinisikan, hanya tidak lengkap atau tidak tuntas. (2) **Bentuk Tesis** yaitu suatu teori khusus, suatu pendapat tentang suatu problem atau hal yang khas atau baru yang telah diperoleh mulai kajian (studi) ilmiah. Tesis tidak berlaku secara umum. (3) **Bentuk Deskriptif** yaitu suatu teori yang merupakan pendapat seorang sarjana setelah mengadakan studi riset ilmiah yang dirumuskan dengan kata-kata, sedangkan definisi digambarkan atau dilukis. Deskripsi mengenai suatu benda, keadaan, kondisi atau situasi disusun dengan mempergunakan terminologi yang berlaku sehingga dapat dipahami oleh rekan-rekan se-ilmu. (4) **Bentuk Eksplisit** yaitu suatu teori yang menjelaskan hal-ihwal atau duduk perkara suatu fenomena atau seperangkat fenomena (tatanan, tata kaitan, perilaku) setelah dikaji atau diteliti secara ilmiah. (5) **Bentuk Normasi** adalah suatu teori yang menetapkan syarat-syarat, kriteria atau standar yang harus dipenuhi oleh sesuatu untuk dapat disebut (diberi nama atau identitas) sebagaimana yang dikehendaki. (6) **Bentuk Prinsip** adalah suatu teori yang menjelaskan, terkadang menentukan, duduk perkara atau suatu tata hubungan antara orang dan orang, orang dan benda, orang-benda-orang, orang-benda-hak-orang-kewajiban dan sebagainya.

4. Fungsi Teori

Fungsi teori menurut **Walter L. Wallace** (1994:77), ada 2 yaitu: (1) menjelaskan generalisasi empiris yang telah diketahui, yakni meringkaskan masa lalu suatu ilmu, dan (2) meramalkan generalisasi empiris yang masih belum diketahui, yakni mengarahkan masa depan suatu ilmu.

5. Proses lahirnya Teori



Keterangan:

1. Fakta-fakta yang terekam melalui pengamatan melahirkan data
2. Data-data yang di abstraksikan melalui observasi melahirkan konsep.
3. Konsep-konsep yang telah diuji kebenarannya melalui riset melahirkan teori.
4. Teori-teori yang tersusun secara sistematis melahirkan ilmu.
5. Ilmu dan teori-teori dipayungi atau di lindungi oleh paradigma.
6. Paradigma lahir dari adanya krisis (anomali) ilmu pengetahuan.

Fungsi teori menurut **Atmosudirdjo** (2003:28), ada tiga, yaitu: (1) Teori merupakan rumusan dari pada ilmu pengetahuan lengkap (*understanding and knowledge*) kita tentang sesuatu (*thing*). (2) Teori merupakan semacam pedoman atau pegangan (*guidance*) di dalam menghadapi praktik dalam lingkungan sehari-hari. (3) Teori merupakan bahan pendidikan (*learning material*) untuk mentransfer *knowledge*, mendidik membuat sadar (*awareness*), memahami (*understand*) dan melatih untuk mendapatkan (*skill*) kepada orang lain. Tanpa teori kita tidak bisa mendidik seseorang untuk memahami dan mengerjakan sesuatu secara logis dan rasional.

C. Teori-teori Pengambilan Keputusan

Pembahasan tentang teori pengambilan keputusan tidak akan sempurna bila tidak dipahami harapan atau tujuan dari dibangunnya teori pengambilan keputusan. Ada beberapa asumsi yang mendasari, dan sejumlah konsep yang menjadi landasan bagi proposisi dalam membangun teori-teori dalam pengambilan keputusan. Adapun tujuan dibangunnya teori pengambilan keputusan adalah memberikan kontribusi dalam mengefektifkan harapan. Tujuan ini dapat pula dimasukkan sebagai salah satu asumsi dari terbentuknya teori pengambilan keputusan.

Harapan dari setiap keputusan ditentukan oleh hasil potensial dari seluruh nilai yang merupakan bagian dari setiap konsekuensi logis atau konsekuensi yang mungkin terjadi dari tindakan tertentu. Jika suatu tindakan hendak dilaksanakan dengan tuntas, maka probabilitas dari peristiwa yang relevan akan ditentukan. Penentuan dari nilai probabilitas dengan demikian mengikuti gambaran tindakan yang akan dilaksanakan. Pengambilan keputusan yang akan mewujudkan hasil yang diharapkan paling maksimum akan dipilih dan ditindaklanjuti dengan tindakan. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan birokrasi akan selalu dikaitkan dengan pencapaian hasil yang paling maksimum. Nilai maksimum ini merupakan nilai harapan yang dikaitkan dengan peluang terjadinya hasil yang diharapkan tersebut.

Teori pengambilan keputusan berusaha meminimalkan resiko yang akan terjadi, yang kelak akan di hadapi oleh pengambilan keputusan. Oleh karena itu seluruh bangunan teori dalam pengambilan keputusan selalu memiliki asumsi. Asumsi dibangun untuk menyederhanakan kesulitan yang akan dialami. Begitu pula teori pengambilan keputusan beberapa asumsi diajukan untuk mempermudah pemahaman landasan filosofis, konsep dan proposisi yang membangun sebuah teori. Adapun asumsi-asumsi yang terdapat dalam pengambilan keputusan menurut **Dermawan** (2006), adalah sebagai berikut: 1) Keputusan yang diambil secara rasional, 2)

Keputusan diambil untuk memaksimalkan hasil, 3) keputusan berangkat dari pendefinisian dan pengenalan masalah, 4) Pengambilan keputusan memformulasikan sebuah keputusan, 5) Pengambilan keputusan mencari informasi yang relevan dan bernilai/berkualitas untuk menghasilkan sejumlah alternatif solusi, 6) Kriteria yang dihasilkan dipakai untuk menghasilkan sejumlah alternatif solusi, 7) pengambilan keputusan menilai kesesuaian setiap kriteria dengan setiap solusi yang berbeda, 8) Penilaian menghasilkan skor dari setiap alternatif, 9) Seleksi dilakukan dengan memilih alternatif solusi yang memiliki skor tertinggi, 10) Keputusan diambil melalui langkah sistematis penilaian setiap alternatif.

Sehubungan dengan pendekatan yang telah diutarakan, lahirlah berbagai aliran yang menampilkan teori-teori pengambilan keputusan yang berbeda **Brinckloe**, (2007) yaitu :

1. Teori Birokratik (*Bureaucratic School*)

Teori ini memberi tekanan yang cukup besar pada arus dan jalannya pekerjaan dalam struktur organisasi. Tugas dari eselon bawah ialah melaporkan masalah, memberi informasi, menyiapkan fakta dan keterangan-keterangan lain kepada atasannya. Dengan segala pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya, atasan membuat keputusan setelah mempelajari semua informasi. Keputusan yang diambil oleh atasan banyak bergantung pada kemampuannya sendiri dan lengkap tidaknya informasi, dan apakah informasi dapat di percaya. Keputusan yang diambil oleh atasan selalu dianggap benar, sekalipun memiliki berbagai kelemahan. Keputusan birokratik adalah keputusan terprogram dan rutin, keputusan repetitif, keputusan yang berulang-ulang dibuat. Keputusan repetitif karena berbagai peraturan dan prosedur sebagai dasar untuk membuat keputusan telah dilembagakan. Peraturan dan prosedur semacam itu banyak dijumpai di kalangan birokrasi. Suatu organisasi disebut birokratik bukan karena organisasi itu adalah organisasi pemerintahan, tetapi karena ia besar. Dengan begitu birokrasi terdapat juga dalam kalangan organisasi bisnis. Ada yang mengatakan bahwa sesungguhnya

keputusan di kalangan birokrasi telah di rutinkan sehingga dapat dikatakan bahwa keputusan rutin itu sebenarnya sama dengan keputusan birokratik.

2. Teori Manajemen Saintifik (*Scientific Management Theory*)

Scientific management theory adalah manajemen yang menggunakan ilmu (*science*) dan *scientific method*. Sedangkan *Scientific method* adalah suatu pendekatan yang tepat terhadap suatu objek ilmu yang tujuan utamanya ialah untuk menambah pengetahuan yang sudah ada. Teori ini menekankan pada pandangan bahwa tugas-tugas itu dapat dijabarkan ke dalam elemen-elemen logis, yang dapat digambarkan secara saintifik. Sementara manajemen sendiri memiliki kemampuan untuk menganalisis dan menyelesaikan suatu masalah.

3. Teori Hubungan Kemanusiaan (*Human Relations Theory*)

Teori ini menganggap bahwa organisasi dapat berbuat lebih baik apabila lebih banyak perhatian yang diberikan kepada manusia dalam organisasi, seperti yang menimbulkan kepuasan kerja, peran serta dalam pengambilan keputusan, memberlakukan organisasi sebagai suatu kelompok social yang mempunyai tujuan. Selain itu kebutuhan dan keinginan anggota selalu dipertimbangkan dalam membuat keputusan.

4. Teori Rasionalitas

Yaitu Teori ini mengasumsikan bahwa sejumlah alternatif bagi penyelesaian masalah-masalah yang merupakan pandangan deterministik telah ditetapkan. Teori pengambilan keputusan juga mengasumsikan sebagai makhluk yang sadar terhadap setiap konsekuensi dari alternatif yang dipilih dan keputusan yang dibuat. Asumsinya adalah terdapatnya peringkat nilai alternatif solusi. Teori keputusan ini juga menilai pengambil keputusan memiliki informasi yang sempurna terhadap seluruh tingkat peluang dari sebuah peristiwa yang tidak pasti.

5. Teori *Satisficing*

Yaitu aliran ini tidak mengharapkan suatu keputusan yang sempurna. Aliran ini yakin bahwa para manajer yang selalu dipenuhi berbagai masalah mampu membuat keputusan yang rasional. Para pimpinan sesungguhnya bermaksud membuat keputusan yang rasional, tetapi karena keterbatasan kognitif, ketidakpastian, dan keterbatasan waktu, memaksa mereka mengambil keputusan dalam kondisi bounded rationality (rasionalitas terbatas).

6. Teori Analisis Sistem

Yaitu teori ini percaya bahwa setiap masalah berada dalam suatu system yang terdiri dari berbagai sub sistem yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan. Tujuan utama dari analisis sistem adalah mendidik para pengambil keputusan untuk berpikir dengan cara yang teratur menyeluruh, lebih dari sekedar menyusun formula, atau bermain dengan angka-angka dan komputer. Hal ini merupakan suatu keterampilan memanfaatkan perangkat komputer secara kreatif, tetapi juga yakin penilaian objektif manusia tentang masalah-masalah dan peluang-peluang. Analisis sistem adalah suatu siklus dari sederetan aktivitas sebagai berikut: 1) merumuskan saran-saran (masalah) dan peluang, 2) merencanakan sistem-sistem alternatif untuk mencapai sasaran tersebut, 3) mengevaluasi teknik-teknik dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi, 4) mempertanyakan semua sasaran dengan asumsi-asumsinya, 5) membuka alternatif-alternatif baru, 6) menetapkan sasaran-sasaran baru, 7) mengulangi langkah-langkah di atas sampai pada penyelesaian yang tepat.

7. Teori Rasional Komprehensif

Yaitu teori yang paling dikenal dan banyak diterima oleh semua kalangan, dengan unsur-unsur: (a) adanya perbandingan masalah dengan yang lainnya, (b) Tujuan, nilai atau sasaran yang jelas untuk dipedomani untuk mengambil keputusan, (c) Berbagai alternatif untuk memecahkan masalah diteliti secara seksama, (d) Dampak yang ditimbulkan oleh setiap alternatif yang dipilih diteliti terlebih dahulu,

(f) Setiap alternatif dan masing-masing dampak yang menyertainya, dapat diperbandingkan dengan alternatif lainnya. (g) Pembuat keputusan akan memilih alternatif dan akibat-akibatnya yang dapat memaksimalkan tercapainya tujuan, nilai atau sasaran yang telah ditetapkan.

8. Teori Inkremental yaitu

Yaitu teori yang menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan oleh pemerintah dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Pokok-pokok teori ini, yaitu (a) Pemilihan tujuan atau sasaran dianalisis secara empiris yg diperlukan untuk mencapainya dipandang sebagai sesuatu hal yang saling terkait, (b) Pembuat keputusan hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan masalah pokok masalah, © Alternatif yang dipilih, hanya sejumlah kecil akibat yang mendasar saja akan dievaluasi, (d) Bahwa tidak ada keputusan yang tepat bagi tiap masalah. (e) Pembuat keputusan yang inkremental pada hakikatnya bersifat perbaikan kecil dan hal ini lebih diarahkan untuk memperbaiki kesempurnaan dari upaya-upaya konkrit dl mengatasi masalah sosial yang ada sekarang dari pada sebagai upaya untuk menyodorkan tujuan sosial yang sama sekali baru di masa yang akan datang.

9. Teori pengamatan terpadu:

Yaitu teori memperhitungkan baik keputusan yang bersifat fundamental maupun yang bersifat inkremental dan memberikan urutan teratas bagi proses pembuatan kebijaksanaan fundamental yang memberikan arahan dasar dan proses pembuatan kebijaksanaan inkremental yang melapangkan jalan bagi keputusan fundamental sesudah keputusan ini tercapai.

10. Teori Atribusi

Yaitu untuk mengembangkan penjelasan mengenai cara-cara kita menilai orang secara berlainan, bergantung makna apa yang kita kaitkan pada perilaku tertentu. Pada dasarnya teori atribusi mengemukakan bahwa bila kita mengamati perilaku individu, kita

berusaha menentukan apakah perilaku itu disebabkan oleh factor internal atau eksternal. Meski demikian, penentuan tersebut sebagian besar bergantung pada faktor: 1) keunikan, 2) konsesus, dan konsistensi. Sedangkan yang dimaksud teori atribusi oleh **Robbins** (2016:172) adalah ketika individu –individu mengamati perilaku, mereka berupaya menentukan apakah perilaku itu disebabkan oleh faktor internal atau eksternal.

Perilaku yang disebabkan faktor internal adalah perilaku yang berada di bawah kendali pribadi individu itu sendiri. Sedangkan perilaku yang disebabkan oleh factor eksternal dilihat sebagai hasil dari factor dari luar yang memaksa berperilaku. Hubungan antara persepsi dan pengambilan keputusan individu, yaitu individu-individu dalam organisasi membuat keputusan, Artinya: mereka membuat pilihan dari dua atau lebih.

BAB III

FAKTOR-FAKTOR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pendahuluan

Setiap hal atau pekerjaan yang akan dilakukan oleh manusia dalam kehidupannya itu tidak luput di hadapkan pada suatu pilihan dimana manusia dalam kehidupannya selalu didasari pada pengambilan suatu keputusan, akan tetapi bagi manusia mengambil suatu keputusan itu tidaklah mudah, tentu harus mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang akan datang atau akibat yang akan ditimbulkan pada hasil dari keputusan tersebut sehingga tidak jarang banyak sekali terdapat faktor atau hal yang mempengaruhi seorang manusia dalam mengambil suatu keputusan, hal yang mempengaruhi ini bisa saja berasal dari dalam diri manusia itu sendiri maupun berasal dari luar atau lingkungan manusia itu sendiri, sehingga seseorang akan sulit menentukan pilihannya atau menjatuhkan keputusannya didasarkan oleh hal-hal yang mempengaruhinya sehingga membuat mereka sulit untuk menentukan suatu pilihan atau mengambil suatu keputusan.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwasanya artikel ini ditulis bertujuan agar kita semua dapat mengetahui apa saja faktor yang dapat mempengaruhi seseorang dalam mengambil suatu keputusan agar ke depannya bisa dihindari faktor-faktor tersebut.

Keputusan-keputusan dibuat untuk memecahkan masalah. Dalam usaha memecahkan masalah, pemecahan masalah mungkin membuat banyak keputusan. Keputusan merupakan rangkaian tindakan yang perlu diikuti dalam memecahkan masalah untuk menghindari atau mengurangi dampak negatif, atau untuk memanfaatkan kesempatan. Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. Mengambil keputusan kadang-kadang mudah tetapi lebih sering sulit sekali. Kemudahan atau kesulitan mengambil keputusan tergantung pada banyaknya alternatif yang tersedia. Semakin banyak alternatif yang tersedia, kita akan semakin sulit dalam mengambil keputusan. Keputusan yang diambil memiliki tingkat yang berbeda-beda. Ada keputusan yang tidak terlalu berpengaruh terhadap organisasi, tetapi ada keputusan yang dapat menentukan kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, hendaknya mengambil keputusan dengan hati-hati dan bijaksana.

B. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan-keputusan

Dalam pengambilan keputusan, ada beberapa faktor atau hal mempengaruhi antara lain.

- 1. Posisi atau Kedudukan** yaitu dalam rangka pengambilan keputusan, posisi seseorang dapat dilihat dari dua aspek, yaitu (1) Letak posisi: dalam hal ini apakah sebagai pembuat keputusan (*decision maker*), penentu keputusan (*decision taker*) ataukah staf (*staffer*). (2) Tingkat posisi, dalam hal ini apakah sebagai strategi, *policy*, peraturan, organisasional, operasional.
- 2. Masalah** yaitu masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan yang merupakan penyimpangan dari pada apa yang diharapkan, direncanakan,

dikehendaki dan harus diselesaikan. Masalah dapat dibagi menjadi dua yaitu (1) Masalah rutin, yaitu masalah yang sifat sudah tetap, selalu dijumpai dalam hidup sehari-hari, (2) Masalah Insidentif, yaitu masalah yang sifatnya tidak tetap, tidak selalu dijumpai.

3. **Situasi** yaitu Situasi adalah keseluruhan faktor-faktor dalam keadaan, yang berkaitan satu sama lain, dan secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita buat. Faktor-faktor ini dapat dibedakan atas dua, yaitu: (1) Faktor-faktor konstan (C) yaitu faktor-faktor yang sifat tidak berubah-ubah atau tetap keadaannya. (2) Faktor-faktor yang tidak konstan, atau variabel (V), yaitu faktor-faktor yang sifatnya selalu berubah-ubah, tidak tetap keadaannya.
4. **Kondisi** adalah keseluruhan dari faktor-faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita.
5. **Tujuan** adalah yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha, pada umumnya telah tertentu/telah ditentukan. Tujuan yang ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau *objective*.

Selain faktor-faktor tersebut di atas masih banyak faktor lain yang mempengaruhi pengambilan keputusan yaitu:

1. Internal organisasi seperti ketersediaan dana, SDM, kelengkapan peralatan, teknologi, dan sebagainya. Biasanya faktor ini berada di dalam suatu organisasi itu sendiri untuk terciptanya suatu keputusan dalam organisasi.
2. Eksternal organisasi seperti keadaan sosial politik, ekonomi, hukum, dan sebagainya. Faktor ini berasal dari luar yang terkait dalam organisasi.
3. Ketersediaan informasi yang diperlukan. Seberapa banyaknya informasi yang ada atau seberapa lengkap dan akuratnya informasi yang didapatkan untuk menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang tepat.

4. Kepribadian dan kecakapan pengambil keputusan. Dalam faktor ini dibutuhkan kebijaksanaan dan ketegasan dalam mengambil keputusan dengan tidak bersifat merugikan.

Faktor lain yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan dalam organisasi adalah:

1. Adanya pengaruh tekanan dari luar

Adanya pengaruh tekanan dari luar merupakan suatu proses yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, dikarenakan proses cepat atau lambatnya pembuat keputusan tergantung dari banyaknya tekanan diterima. Kadang pembuat keputusan ragu-ragu dalam menentukan, namun adanya pengaruh tekanan dari luar dapat mempercepat keputusan yang diambil. Hal ini dikarenakan tidak adanya ketegasan dari pemimpin organisasi dalam penyelesaian masalah. Sehingga kepribadian yang baik diperlukan untuk menangani suatu tekanan yang datang khususnya dari luar organisasi.

2. Adanya pengaruh kebiasaan lama atau sifat-sifat pribadi

Faktor sifat yang baik maupun tidak baik yang ada dalam diri seorang pembuat keputusan, merupakan hal yang dapat mempengaruhi keputusannya tersebut. Dalam hal ini seorang pembuat keputusan akan terbiasa dengan sifat pribadinya. Hal ini dapat dilihat dari sisi kepribadian seorang pemimpin, bagaimana dia mengambil sebuah keputusan dalam menghadapi masalah. Tentunya seorang pemimpin organisasi harus bijaksana dalam bersikap ketika ada masalah dan mengambil keputusan. Akan menjadi baik jika seseorang membuat keputusan dengan melihat situasi sekitar tidak hanya berdasarkan kebijakan pribadi saja supaya dapat menguntungkan pihak-pihak lain.

3. Pengaruh dari kelompok lain

Kelompok lain juga dapat mempengaruhi suatu keputusan dikarenakan kelompok atau organisasi tersebut mempunyai keputusan yang dapat dipertimbangkan oleh pemimpin organisasi lain dalam menyikapi masalah dan pengaruh kelompok lain ini juga

dapat menjatuhkan organisasi serta mementingkan kepentingan kelompok tersebut. Hal ini bahkan dapat menimbulkan suatu perpecahan dalam organisasi diantara para anggotanya. Untuk menghindarinya maka dibutuhkan solidaritas yang kuat antara para anggota serta menanamkan prinsip-prinsip yang dimiliki organisasi dalam setiap pengambilan keputusan.

4. Faktor pengalaman

Faktor pengalaman seorang pembuat keputusan adalah hal yang sangat penting, karena banyaknya pengalaman orang tersebut maka ia akan berani dalam menentukan keputusan. Hal ini juga berkaitan terhadap keahlian yang dimiliki oleh pemimpin atau anggota karena pengalaman yang pernah dialaminya. Pengalaman juga dapat dijadikan suatu pelajaran dalam mengambil keputusan yang tepat bagi organisasi.

Menurut **G. R Terry**, mengatakan bahwa faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan, antara lain:

1. Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan. Keputusan dapat ditentukan dengan perasaan namun akan menjadi lebih baik ditambah pula dengan pikiran supaya keputusan dapat diterima dengan perasaan dan dapat dijelaskan melalui logika supaya tidak timbul suatu ketimpangan.
2. Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena pada dasarnya keputusan dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan yang dimiliki organisasi.
3. Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan organisasi. Kurang bijaksana jika keputusan dibuat berdasarkan kepentingan pribadi karena dalam suatu organisasi terdapat banyak kepentingan bersama. Jika hanya berorientasi pada kepentingan pribadi maka tidak akan tercapai keputusan yang membuat tercapainya tujuan dalam organisasi.

4. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan. Harus dibuatnya pilihan-pilihan lain selain pilihan utama sebagai referensi pengambilan keputusan yang dapat mencakup pada kepentingan organisasi.
5. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik. Dengan kata lain dalam pengambilan keputusan dibutuhkan kebijaksanaan dan ketegasan atau keberanian untuk mencapai tujuan setelah itu keputusan tersebut dapat dilaksanakan dalam kehidupan organisasi.
6. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama. Tidak jarang dalam mengambil keputusan yang paling tepat dalam organisasi membutuhkan waktu yang lama dikarenakan banyaknya kepentingan yang ada dalam organisasi dan keputusan tersebut harus mencakup kepada seluruh kepentingan yang ada, supaya tidak merugikan siapapun yang ada dalam organisasi.
7. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Keputusan sebaiknya tidak menyulitkan, keputusan yang baik seharusnya bersifat memudahkan dan menghasilkan dampak positif bagi organisasi.
8. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar. Dengan kata lain keputusan sebaiknya dibuat atas persetujuan bersama dengan melakukan perundingan dan disepakati bersama dengan berbagai perjanjian. Perjanjian ini dilakukan untuk mengantisipasi bila mana terjadi ketidak-sesuaian pada jalannya aktifitas organisasi setelah adanya keputusan tersebut.
9. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya. Keputusan biasanya menjadi dasar atas apa yang akan dilakukan dalam kegiatan organisasi sehingga baiknya keputusan dapat dipertimbangkan secara matang.

Namun menurut **Jhon D Millet**, faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan adalah sebagai berikut: 1) Pria dan wanita yaitu pria pada umumnya lebih tegas atau berani dan cepat mengambil keputusan dan wanita umumnya relatif lebih lambat dan sering ragu-ragu dalam

pengambilan keputusan. 2) Peranan Pengambil keputusan yaitu peranan bagi orang yang mengambil keputusan itu perlu diperhatikan, mencakup kemampuan mengumpulkan informasi, kemampuan menganalisis dan menginterpretasikan, kemampuan menggunakan konsep yang cukup luas tentang perilaku manusia secara fisik untuk memperkirakan perkembangan-perkembangan masa depan yang baik-baik, 3) Keterbatasan kemampuan yaitu perlu disadari adanya kemampuan yang terbatas dalam pengambil keputusan di bidang manajemen, yang dapat bersifat institusional ataupun bersifat pribadi.

Berdasarkan hasil penelitian **Nurul Ulfatin** (2021:137), mengemukakan bahwa tingkat kecenderungan faktor sosiokultural yang terdiri dari budaya pribadi, budaya keluarga, budaya masyarakat, iklim organisasi, hubungan kolegal, kerja sama, dan norma sosial umumnya berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Lebih jauh hasil penelitian Nurul Ulfatin menemukan bahwa kecenderungan faktor psikologis yang terdiri atas perasaan, sifat-sifat pribadi, rasionalitas, motivasi, kreativitas, dan keberanian pribadi umumnya memiliki pengaruh yang bervariasi terhadap pengambilan keputusan.

Selanjutnya nilai-nilai yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan yaitu

1. Nilai-nilai nasionalisme misalnya kebijaksanaan dalam dan luar negeri.
2. Nilai-nilai politik yaitu keputusan-keputusan yang dibuat atas dasar kepentingan politik.
3. Nilai-nilai organisasi yaitu keputusan dibuat atas dasar nilai yang dianut organisasi seperti balas jasa.
4. Nilai-nilai pribadi yaitu keputusan dibuat untuk mempertahankan status quo.

Berdasarkan kajian teori di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan ini dapat dipengaruhi oleh faktor baik dari luar maupun dari dalam, adapun faktor dari luar ini seperti kedudukan ataupun gaya kepemimpinan sangat mengambil andil yang cukup besar dalam mengambil suatu keputusan. Dimana orang yang berkedudukan lebih tinggi lah yang akan menentukan suatu putusan

dan juga gaya pemimpin suatu pimpinan harus benar-benar di perhatikan karena gaya kepemimpinan ini tiap-tiap pemimpin beraneka ragam sehingga tidak bisa disamakan pemimpin yang satu dengan yang lainnya dan juga faktor dari dalam ini meliputi kepribadian dan juga ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang, orang yang memiliki ilmu pengetahuan yang tinggi akan berhati-hati dan mempertimbangkan dan juga memikirkan segala hal yang akan terjadi jika ia memutuskan sesuatu dan benar-benar mengkaji apakah suatu keputusan ini pantas untuk dipilih atau tidak.

1. Penilaian Individu

Penilaian Individu mengambil peran yang besar dalam mempengaruhi aspek terjadinya suatu putusan. Setiap individu akan memandang putusan tersebut didasarkan berbagai sisi yang berbeda. Yaitu lebih kepada keyakinan yang dimiliki seseorang dalam memahami kondisi serta berakhir pada pengambilan keputusan. Penilaian yang diambil didasarkan pada latar belakang, pengalaman masa kecil, faktor keluarga dan sebagainya. Yang memang mempengaruhi seseorang dalam cara berpikir kemudian cara menilai sesuatu berdasarkan pengalaman dan pemikiran baru.

2. Pribadi Seseorang

Pengambilan suatu keputusan dipengaruhi juga bagaimana pribadi seseorang yang terlibat dalam sebuah keputusan yang akan dibuat. Kepribadian ini berhubungan erat dengan ideologi yang dimiliki seseorang, lebih personal dalam memikirkan bagaimana keputusan diambil segera. Selain itu, ideologi seseorang ini juga dipengaruhi oleh tingkah laku dan tindakan yang dominan dalam pengambilan sebuah keputusan. Cara berpikir dalam satu waktu yang sama antara satu orang dan orang lainnya tentu akan berbeda. Hal inilah yang pada akhirnya sebuah keputusan diambil dari berbagai pemikiran, penilaian serta tindakan yang tepat dan respon yang cepat. Pemikiran ini juga dilakukan dengan menanggung beberapa risiko yang akan muncul setelah diputuskan sebuah keputusan.

3. Posisi Kedudukan Seseorang

Pengambilan keputusan juga sangat dipengaruhi oleh posisi kedudukan seseorang dalam suatu perusahaan atau lembaga. Orang-orang pemegang jabatan penting tentu akan lebih memiliki hak dalam pengambilan keputusan dan keputusan tersebut harus diikuti semua pihak. Semakin tinggi kedudukan seseorang maka pengaruhnya semakin besar dalam pengambilan suatu keputusan yang terjadi. Ada beberapa struktur yang berpengaruh pada pengambilan keputusan, yaitu apakah seseorang tersebut sebagai pembuat keputusan disebut decision maker, penentu keputusan yang disebut decision tacker dan jika dia seorang staff yang disebut juga staffer. Inilah tiga hal yang biasanya ada di perusahaan atau lembaga dalam pengaruhnya untuk mengambil sebuah keputusan.

4. Masalah

Masalah yang muncul merupakan hambatan yang terjadi dan berpengaruh pada hal-hal penting sehingga tujuan jadi tertunda. Keberadaan masalah menjadi hal yang menyimpang dan tidak sesuai pada apa yang sudah direncanakan, diharapkan namun tak berjalan semestinya. Hal inilah yang berpengaruh pada suatu keputusan yang sebelumnya harus menganalisa masalah terlebih dahulu. Permasalahan biasanya tidak terdeteksi segera, namun bisa diatasi dengan melakukan analisa. Bahkan sebelum terjadi masalah, bisa melakukan riset terkait hal-hal penting yang diprediksi timbul masalah. Maka dari itu, sebuah keputusan Yang diambil tentu berdasarkan analisa dari masalah yang ada sehingga final keputusan itulah yang akan digunakan.

5. Situasi Dan Kondisi

Pengambilan keputusan juga dipengaruhi karena adanya situasi tertentu yang terjadi di sekitar. Hal ini lebih dominan terlihat seperti apa suasana kantor pada saat itu, bagaimana kondisi perusahaan dan faktor lainnya. Situasi perusahaan yang sedang menurun kualitasnya tentu akan berpengaruh besar dalam pengambilan keputusan. Sementara itu kondisi lebih didominasi oleh keadaan manusianya yang terlibat secara langsung, misalnya saja terjadi pemogokan

karyawan secara besar-besaran. Penurunan kinerja karyawan pada saat itu. Maka keputusan tidak mudah diambil dan dipastikan, harus dipikirkan lebih baik lagi agar tidak terjadi resiko setelah pengambilan suatu keputusan.

6. Waktu

Pengambilan suatu keputusan juga dipengaruhi oleh waktu, karena waktu tidak bisa dihentikan sementara keputusan harus segera diambil. Semakin menunda dan memikirkan bagaimana suatu keputusan diambil maka waktu akan semakin terbuang sementara pikiran pun menjadi semakin lelah. Namun biasanya seseorang akan membutuhkan waktu yang lebih lama dalam melakukan pengambilan sebuah keputusan, terutama untuk keputusan bersama. Karena menyangkut hal yang penting dan pengaruh putusan tersebut nantinya. Sementara itu, pengambilan sebuah keputusan bisa menjadi bom waktu apabila tidak segera diputuskan. Misalnya akan terjadi suatu hal yang berisiko jika keputusan tidak segera diambil.

7. Emosional

Tingkat emosional ini dipengaruhi oleh perasaan, emosi dan apa yang dirasakan oleh pengambil keputusan. Pengaruhnya bisa sangat kuat terjadi, karena biasanya putusan juga akan mempertimbangkan hal-hal yang berkaitan dengan kemanusiaan, sosial dan sebagainya. Emosional ini biasanya bersifat lebih subjektif dalam memandang suatu hal yang terjadi. Melibatkan dominan perasaan yang ada dan dirasakan oleh pembuat keputusan tersebut. Tentunya hal ini akan memberikan efek tertentu saat keputusan sudah terjadi, bisa menjadi lebih buruk atau lebih baik. Tergantung sejauh mana putusan tersebut berpengaruh pada perusahaan atau lembaga terkait.

8. Rasionalitas

Pengambilan keputusan yang didasarkan pada tingkat rasionalitas seseorang akan menghasilkan sebuah keputusan yang objektif. Rasionalitas merupakan pandangan orang dalam melihat dari sisi berbeda dengan mempertimbangkan berbagai macam faktor yang

ada. Seseorang yang menggunakan rasionalitasnya pada sebuah putusan dipengaruhi oleh situasi, kondisi yang ada pada saat itu. Selain itu, akan berusaha mendapatkan informasi secara menyeluruh sebelum diambilnya sebuah keputusan. Yang selanjutnya akan memahami seperti apa situasi yang terjadi dan menganalisa konsekuensi dari sebuah putusan.

9. Interpersonal

Interpersonal diartikan tentang hubungan orang dengan orang lainnya terjadi jalinan kerjasama. Sebuah jejaring sosial yang ada dan berpengaruh pada cara berpikir seseorang. Hubungan antar manusia ini biasanya akan mempengaruhi pola pikir dan tingkah laku seseorang dalam berinteraksi dan bertindak. Maka sifat interpersonal ini sangat mempengaruhi pula dalam pengambilan sebuah keputusan yang harus dilakukan. Setiap individu tentu memiliki interaksi interpersonal yang berbeda. Maka putusan pun terjadi berbeda jika individu saling berpendapat dalam pengambilan keputusan.

10. Praktikal

Praktikal ini didasarkan kemampuan individu dalam bertindak dan memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu, seperti keputusan yang harus diambil. Keputusan ini diambil berdasarkan penilaian seseorang terhadap dirinya sendiri dengan melibatkan kemampuan dalam bertindak. Serta seseorang tersebut merasa mampu dan percaya diri dalam membuat keputusan yang diambil. Secara struktural, pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh situasi tertentu, seperti politik, ekonomi dan ruang lingkup sosial. Hal inilah yang menjadi pengaruh besar diambilnya sebuah keputusan karena situasi yang tidak stabil bisa jadi akan memperburuk suatu putusan, begitu juga sebaliknya. Selain itu lingkup sosial juga akan memberikan feedback berupa dukungan atau kritik sebelum atau sesudah putusan diambil.

C. Kesimpulan

Dengan adanya beberapa hal yang mempengaruhi bagaimana pengambilan keputusan bisa diambil, maka setiap keputusan memiliki efek baik atau bisa jadi lebih buruk. Namun, setiap keputusan yang diambil tentu diharapkan membawa kebaikan dan meminimalisir terjadi risiko yang muncul. Perusahaan atau lembaga yang mengeluarkan keputusan tentu sudah melewati berbagai pertimbangan yang sesuai dan keputusan tersebut diambil demi kepentingan bersama. Untuk melakukan pengambilan keputusan pada bisnis, ada baiknya Anda menggunakan data keuangan untuk perencanaan yang lebih matang dan sesuai dengan kesehatan bisnis Anda. Misalnya jika Anda sedang mengalami kerugian, akan lebih efektif untuk melakukan penghematan dan evaluasi pada pos pengeluaran bisnis daripada melakukan ekspansi besar-besaran bukan.

Untuk mendapatkan data keuangan dan finansial yang faktual, Anda bisa mencoba menggunakan software akuntansi daripada pembukuan manual yang memakan waktu dan rentan pada risiko kesalahan pencatatan dan mendatangkan kerugian. Salah satu software akuntansi yang sudah teruji dan berpengalaman adalah Accurate Online. Accurate Online adalah software akuntansi berbasis cloud yang sudah digunakan oleh lebih dari 300 ribu pengguna dari berbagai jenis bisnis dan memiliki fitur terbaik juga sesuai dengan kebutuhan usaha Anda. Hanya dengan 200 ribu per bulan, Anda bisa mencatat pengeluaran dan pemasukan dalam bisnis, penghitungan pajak, payroll, pengelolaan dan penghitungan aset, rekonsiliasi transaksi otomatis, *smart link e-banking* dan *ecommerce*, pengelolaan stok, multi gudang, otomasi lebih dari 200 jenis laporan keuangan dan masih banyak lagi.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan di atas adalah: faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan dalam organisasi yaitu suatu sarana-sarana yang berasal dari dalam organisasi tersebut dan adanya peran yang berasal dari luar organisasi yang dapat menyukseskan keputusan yang baik atau bahkan sebaliknya. Juga

diperlukan adanya informasi sebagai bahan dasar dalam pengambilan keputusan yang tepat dan kebijaksanaan dan keberanian dalam mengambil keputusan karena jika keputusan dibuat dengan keraguan maka akan membutuhkan waktu yang lama dalam menyukseskan tujuan organisasi yang dijalankan berdasarkan keputusan yang dibuat oleh organisasi. Dan jika keputusan sebaiknya dibuat berdasarkan tujuan bersama atau kepentingan bersama.

BAB IV

TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pendahuluan

Pembahasan tentang teknik Pengambilan keputusan adalah subjek keputusan itu, tegasnya, titik tolak dari semua pengambilan keputusan ialah Pemimpin. Telah di ketahui bahwa dalam administrasi dan manajemen baik sebagai seni maupun sebagai ilmu pengetahuan terdapat suatu “*axioma*” yang mengatakan bahwa tugas terpenting dan utama dari seorang administrator atau pemimpin adalah untuk “memimpin”. Axioma ini kedengarannya sederhana. Akan tetapi justru karena kesederhanaannya itulah yang menyebabkan orang sering melupakan kebenarannya. Atau, meskipun kebenarannya tidak dilupakan paling sedikit dalam praktek, hal sering dialpakan. Akibatnya dalam praktek sering terdapat sekelompok orang yang berkedudukan sebagai pemimpin, akan tetapi dalam pelaksanaannya sehari-hari mereka mengerjakan segala sesuatu kecuali memimpin. Misalnya dalam keterlibatan dalam kegiatan yang bersifat operasional dan mengurus hal-hal yang tidak ada hubungan dengan tugas-tugas kepemimpinan.

Para ahli-ahli administrasi sering berusaha untuk merumuskan definisi yang berbeda-beda tentang pemimpin dan kepemimpinan. Namun berbagai definisi yang dikemukakan selalu berkisar pada pengertian bahwa kepemimpinan adalah cara atau teknik = gaya yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerjasama mencapai tujuan yang telah ditentukan, **Pasolong** (2016:5).

Jika demikian, maka seorang pemimpin harus mempunyai atas akibat dari resiko yang timbul sebagai konsekuensi dari pada keputusan yang diambilnya. Oleh karena itu seorang pemimpin memerlukan pengetahuan yang memadai tentang tindak tanduk bawahannya oleh karena tindak tanduk para bawahan akan sangat mempengaruhi efektif tidaknya kepemimpinan seseorang. Dalam artian bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan tindak tanduk para bawahannya sedemikian rupa sehingga sesuai dengan keinginan pemimpin yang bersangkutan. Hanya dengan cara demikian pencapaian tujuan dapat terlaksana dengan efisien dan efektif. Oleh karena pendekatan kepemimpinan yang baik adalah pendekatan yang “humanis”.

B. Teknik Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam birokrasi dikenal beberapa Teknik pengambilan keputusan:

1. **Brainstorming:** Jika sekelompok orang dalam suatu organisasi menghadapi suatu situasi problematic yang tidak terlalu rumit, dan dapat diidentifikasi secara spesifik mereka mengadakan diskusi dimana setiap orang yang terlibat diharapkan turut serta memberikan pandangannya. Pada akhir diskusi berbagai pandangan yang dikemukakan dirangkum, sehingga kelompok mencapai suatu kesepakatan tentang cara-cara yang hendak ditempuh dalam mengatasi situasi problematic yang dihadapi. Penting diperhatikan dalam teknik ini yaitu :

- a. Gagasan yang aneh dan tidak masuk akal sekalipun dicatat secara teliti.
 - b. Mengemukakan sebanyak mungkin pendapat dan gagasan karena kuantitas pandanganlah yang lebih diutamakan meskipun aspek kualitas tidak diabaikan.
 - c. Pemimpin diskusi diharapkan tidak melakukan penilaian atas sesuatu pendapat atau gagasan yang dilontarkan, dan peserta lain diharapkan tidak menilai pendapat atau gagasan anggota kelompok lainnya.
 - d. Para peserta diharapkan dapat memberikan sanggahan pendapat atau gagasan yang telah dikemukakan oleh orang lain.
 - e. Semua pendapat atau gagasan yang dikemukakan kemudian dibahas hingga kelompok tiba pada suatu sintesis pendapat yang kemudian dituangkan dalam bentuk keputusan.
2. **Synectic:** Seorang diantara anggota kelompok peserta bertindak selaku pimpinan diskusi. Diantara para peserta ada seorang ahli dalam teori ilmiah pengambilan keputusan. Apakah ahli itu anggota organisasi atau tidak, tidak dipersoalkan. Pimpinan mengajak para peserta untuk mempelajari suatu situasi problematik secara menyeluruh. Kemudian masing-masing anggota kelompok mengetengahkan daya pikir kreatifnya tentang cara yang dipandang tepat untuk ditempuh. Selanjutnya pimpinan diskusi memilih hasil-hasil pemikiran tertentu yang dipandang bermanfaat dalam pemecahan masalah. Dan tenaga ahli menilai melakukan penilaian atas berbagai gagasan emosional dan tidak rasional yang telah disaring oleh pimpinan diskusi serta kemudian menggabungkannya dengan salah satu teori ilmiah pengambilan keputusan dan tindakan pelaksanaan yang diambil
3. **Consensus thinking:** Orang-orang yang terlibat dalam pemecahan masalah harus sepakat tentang hakikat, batasan dan dampak suatu situasi problematik yang dihadapi, sepakat pula tentang teknik dan model yang hendak digunakan untuk mengatasinya. Teknik ini efektif bila beberapa orang memiliki pengetahuan yang sejenis tentang permasalahan yang dihadapi dan tentang teknik

pemecahan yang seyogyanya digunakan. Orang-orang diharapkan mengikuti suatu prosedur yang telah ditentukan sebelumnya. Kelompok biasanya melakukan uji coba terhadap langkah yang hendak ditempuh pada skala yang lebih kecil dari situasi problematik yang sebenarnya.

4. **Delphi:** umumnya digunakan untuk mengambil keputusan meramal masa depan yang diperhitungkan akan dihadapi organisasi. Teknik ini sangat sesuai untuk kelompok pengambil keputusan yang tidak berada di satu tempat. Pengambil keputusan menyusun serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan suatu situasi peramalan dan menyampaikannya kepada sekelompok ahli. Para ahli tersebut ditugaskan untuk meramalkan, apakah suatu peristiwa dapat atau mungkin terjadi atau tidak. Jawaban dari anggota kelompok tadi dikumpulkan dan masing-masing anggota ahli mempelajari ramalan yang dibuat oleh masing-masing rekannya yang tidak pernah ditemuinya. Pada kesempatan berikutnya, rangkaian pertanyaan yang sama dikembalikan kepada para anggota kelompok dengan melampirkan jawaban yang telah diberikan oleh para anggota kelompok pada putaran pertama serta hal-hal yang dipandang sudah merupakan kesepakatan kelompok. Apabila pendapat seseorang ahli berbeda maka memberikan penjelasannya secara tertulis. Tiap-tiap jawaban diberikan kode tertentu sehingga tidak diketahui siapa yang memberikan jawaban. Jawaban tersebut di atas dilakukan dengan beberapa putaran. Pengedaran daftar pertanyaan dan analisa oleh beberapa ahli dihentikan apabila telah diperoleh bahan tentang ramalan kemungkinan terjadi sesuatu peristiwa di masa depan.
5. **Fish bowling:** sekelompok pengambil keputusan duduk pada suatu lingkaran, dan di tengah lingkaran ditaruh sebuah kursi. Seseorang duduk di kursi tersebut hanya dialah yang boleh bicara untuk mengemukakan pendapat ide dan gagasan tentang suatu permasalahan. Para anggota lain mengajukan pertanyaan, pandangan dan pendapat. Apabila pandangan orang yang duduk

di tengah tersebut telah dipahami oleh semua anggota kelompok dia meninggalkan kursi dan digantikan oleh orang yang lain untuk kesempatan yang sama. Setelah itu semua pandangan di diskusikan sampai ditemukan cara yang dipandang paling tepat.

6. ***Didactic interaction***: di gunakan untuk suatu situasi yang memerlukan jawaban “ya” atau “tidak”. Dibentuk dua kelompok, dengan satu kelompok mengemukakan pendapat yang bermuara pada jawaban “ya” dan kelompok lainnya pada jawaban “tidak”. Semua ide yang dikemukakan baik pro maupun kontra dicatat dengan teliti. Kemudian kedua kelompok bertemu dan mendiskusikan hasil catatan yang telah dibuat. Pada tahap berikutnya terjadi pertukaran tempat. Kelompok yang tadinya mengemukakan pandangan pro beralih memainkan peranan dengan pandangan kontra.
7. ***Collective bargaining***: dua pihak yang mempunyai pandangan berbeda bahkan bertolak belakang atas suatu masalah duduk di satu meja dengan saling menghadap. Masing-masing pihak datang dengan satu daftar keinginan atau tuntutan dengan didukung oleh berbagai data, informasi dan alasan-alasan yang diperhitungkan dapat memperkuat posisinya dalam proses tawar-menawar yang terjadi. Jika pada akhirnya ditemukan bahwa dukungan data dan informasi serta alasan-alasan yang dikemukakan oleh kedua belah pihak mempunyai persamaan, maka tidak terlalu sukar untuk mencapai kesepakatan. Tetapi sebaliknya, pertemuan berakhir tanpa hasil yang kemudian sering diikuti dengan timbulnya masalah yang lebih besar.

8. **Teknik Kelompok Nominal**

Dalam pengambilan keputusan teknik pendekatan kelompok nominal dikembangkan menjadi teknik khusus, dengan nama *Nominal Group Technique* (NGT) dengan langkah-langkah: 1) Pembangkitan ide yang tidak diungkapkan melalui tulisan; 2) Umpan balik round-robin dari anggota kelompok, yang mencatat setiap ide dalam frasa pendek pada papan tulis; 3) Pembahasan setiap ide tercatat untuk klarifikasi dan evaluasi; 4) Pengambilan

keputusan secara voting individu terhadap ide prioritas, dengan keputusan kelompok diambil secara matematis menurut rating. Seharusnya perbedaan antara pendekatan Teknik kelompok nominal dan metode Delphi adalah anggota NGT diperkenalkan, mempunyai kontak langsung dan berkomunikasi secara langsung. Beberapa studi yang mengkaji masalah pendekatan dalam pengambilan keputusan telah dilakukan, diantaranya adalah salah satu studi yang menemukan bahwa kinerja yang dicapai kelompok NGT mempunyai tingkat akurasi yang sama dengan anggota yang paling pandai, namun pada studi lain ditemukan bahwa kelompok NGT tidak memiliki kinerja, secara pervasif kelompok pesertanya menyadari atas permasalahan kelompok dan tidak seorangpun yang lebih dominan sehingga menghalangi orang lain untuk mengkomunikasikan ide atau gagasan. Berdasarkan hasil studi tersebut kita ketahui bahwa individu yang bekerja sendiri dan kemudian masuk dalam kelompok nominal menjadi superior, akan tetapi untuk pembangkitan ide atau gagasan melalui komputer, kelompok yang utuh menghasilkan lebih banyak ide atau gagasan daripada orang yang bekerja dalam sub-kelompok atau individu dalam kelompok nominal.

9. Teknik Partisipatif

Teknik partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan gaya kepemimpinan demokratis dan kebanyakan berorientasi pada perilaku, Sebagai teknik pengambilan keputusan, partisipatif mencakup individu atau kelompok dalam proses. Seorang pimpinan yang menggunakan teknik partisipatif dalam pengambilan keputusan dilakukan secara formal maupun informal, dan memerlukan keterlibatan intelektual, emosional, dan fisik. Tingkat partisipasi sangat dipengaruhi oleh faktor pengalaman individu atau kelompok dan sifat tugas. Semakin banyak pengalaman, semakin terbuka, serta semakin tidak terstrukturnya tugas, maka tingkat partisipasi akan semakin tinggi. Penerapan teknik partisipasi pada pengambilan keputusan dapat dilakukan secara informal pada individu atau tim atau secara formal pada

program. Teknik partisipasi individu terjadi apabila pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan dipengaruhi oleh karyawan. Sedangkan teknik partisipasi kelompok terjadi apabila keputusan yang diambil oleh pimpinan melalui teknik konsultasi dan demokrasi. Pimpinan meminta dan menerima keterlibatan karyawan dalam partisipasi konsultasi, akan tetapi pimpinan mempertahankan hak untuk membuat keputusan. Dalam bentuk demokrasi, keputusan akhir diambil berdasarkan konsensus atau suara terbanyak melalui partisipasi total dan kelompok, bukan partisipasi individu. Pimpinan perlu menyeimbangkan kondisi, data dan perilaku bawahan untuk mengevaluasi keefektifan keputusan yang diambil dalam penggunaan teknik pengambilan keputusan partisipatif. Teknik pengambilan keputusan ini termasuk teknik yang sulit karena melibatkan unsur-unsur seperti gaya kepemimpinan atau kepribadian serta faktor situasional, lingkungan, dan kontekstual serta ideologi. Walaupun didukung oleh analisis data dan situasi, penggunaan teknik partisipasi pada situasi yang berbeda akan memberikan hasil yang berbeda. Permasalahan yang terjadi adalah kecenderungan adanya partisipasi palsu dalam teknik pengambilan keputusan. Banyak pimpinan meminta partisipasi, tetapi saat bawahan menanggapi dengan memberi saran atau coba memberi masukan pada sebuah keputusan, mereka diabaikan dan tidak pernah menerima umpan balik apa pun. Hasilnya akan negatif apabila pimpinan mengharapkan partisipasi karyawannya, namun tidak melibatkan mereka secara intelektual atau emosional serta selalu mengesampingkan saran mereka. Kerugian dari teknik pengambilan keputusan partisipasi adalah memakan banyak dan pelembaran tanggung jawab, namun apabila dilihat dari sudut pandang perilaku teknik ini lebih banyak menguntungkan daripada kerugiannya.

10. Teknik pengambilan Keputusan Kelompok

Kemajuan yang terjadi dalam pengambilan keputusan selama beberapa tahun belakangan ini dikarenakan teknologi informasi.

Sistem informasi manajemen (SIM), sistem pendukung keputusan (DSS) melalui teknologi informasi, data warehousing dan mining, dan sistem canggih dan para ahli semakin banyak digunakan untuk membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik. Pendekatan berdasarkan informasi mempunyai dampak dan kesuksesan besar.. Teknik pengambilan keputusan kelompok membantu pimpinan untuk mengambil keputusan lebih efektif. Pada saat ini teknik perilaku partisipasi yang telah dibahas sejauh ini yang tersedia untuk pimpinan. Kreativitas pengambilan keputusan dapat diterapkan pada individu atau kelompok. Seringkali pengambilan keputusan dalam organisasi sangat terbantu oleh pengambilan keputusan individu. Pada konteks ini pemahaman dinamika kelompok dan tim menjadi relevan dengan pengambilan keputusan. Misalnya, pembahasan masalah dan fenomena kesesuaian nilai dan etika kelompok seperti perubahan resiko (kemungkinan kelompok membuat keputusan lebih beresiko daripada individu) membantu seseorang dalam memahami sulitnya pengambilan keputusan kelompok dengan lebih baik. Dalam pengambilan keputusan sering terjadi kecenderungan terjadi kondisi status quo (bawahan atau karyawan menolak perubahan dan cenderung bertahan dengan tujuan atau rencana yang ada). Kondisi ini mempengaruhi pengambilan keputusan kelompok. Saran seperti berikut ini dapat digunakan untuk membantu mengurangi dan melawan kekuasaan status quo. Saran tersebut adalah:

- a. Pada saat semuanya berjalan dengan baik, pimpinan sebaiknya tetap mewaspadaai dan meninjau kemungkinan adanya keputusan alternatif.
- b. Sebaiknya memiliki kelompok terpisah yang mengawasi lingkungan, mengembangkan teknologi baru, dan menghasilkan ide baru.

- c. Untuk mengurangi kecenderungan mengabaikan informasi negatif jangka panjang, manajer sebaiknya mengumpulkan skenario kasus yang buruk dan prediksi yang mencakup biaya jangka panjang.
- d. Membuat checkpoint dan batasan untuk semua rencana.
- e. Ketika batasan sudah dilewati, perlu mempunyai tinjauan rencana lain yang independen atau terpisah.
- f. Menilai orang berdasarkan cara mereka mengambil keputusan, bukan pada keputusannya, terutama ketika hasilnya tidak sesuai yang diharapkan
- g. Menilai kualitas proses pengambilan keputusan apakah pimpinan konsisten dalam prosesnya dan keberhasilan yang dicapai belum menunjukkan perubahan.
- h. Organisasi dapat menetapkan tujuan, insentif, dan sistem pendukung yang mendorong eksperimen dan pengambilan risiko.

Dalam pengambilan keputusan dapat digunakan istilah lain dalam pengambilan keputusan yaitu “cara”. Adapun cara-cara yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- ***Cara Pertama***, hanya satu orang yang mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi atau kelompok. Setiap orang dalam organisasi dapat mencoba membuat keputusan bagi kepentingan organisasi. Jika keputusan yang dibuat dianggap baik dan dapat diterima oleh semua anggota dalam organisasi, maka orang yang membuat keputusan merasa “dibutuhkan” dan bermanfaat bagi kepentingan kelompok. Orang yang membuat keputusan tersebut makin merasa penting menjadi anggota kelompok. Akan tetapi jika dalam suatu kelompok seorang anggota mencoba membuat keputusan bagi kelompok dan tidak mendapat dukungan atau tidak diterima keputusannya, maka orang tersebut merasa dijatuhkan. Rasa kejatuhan akan terasa sangat berat jika penolakan dukungan itu disertai dengan pertanyaan penjelasan, pertukaran pendapat, dan saling pertimbangan. Hal tersebut dapat berakibat orang yang

dijatuhkan tersebut, makin lama makin tidak mau menyumbangkan pikiran dalam kelompok, sampai akhirnya tidak mau sama sekali menyumbangkan pikirannya, karena merasa bahwa sumbangan pikirannya tidak dihargai dan bakatnya tidak diperhatikan.

- **Cara Kedua:** satu orang yang merasa mempunyai hak authorization membuat keputusan bagi kepentingan kelompok. Kadang-kadang terjadi dalam suatu kelompok ada seorang anggota yang merasa mendapat hak authorization untuk membuat keputusan bagi kelompoknya. Orang tersebut mengambil hak seperti itu bagi diri sendiri, dapat karena dia tidak menghargai pandangan dan gagasan orang lain karena dia merasa atau memang merupakan satu-satunya orang yang mempunyai informasi paling baik untuk membuat keputusan. Oleh karena itu saling tukar pandangan, gagasan, pikiran antara dia dan kelompok sedikit sekali. Jika jelas bahwa para anggota kelompok tidak menerima keputusan yang dikemukakan, dia dapat melepaskan atau tetap mempertahankan hak untuk membuat keputusan bagi kelompok. Cara membuat keputusan seperti ini merupakan perangkap bagi kelompok, pemimpin yang tidak membagikan informasi kepada kelompok atau yang berpikiran bahwa kedudukan dalam kelompok memberinya hak istimewa untuk membuat keputusan bagi kelompok dalam segala hal dan pada segala kesempatan.

Cara ketiga membuat keputusan dengan bergandengan tangan (*hand clasping*) yaitu dalam suatu kelompok yang mengusulkan suatu usul yang jitu. Kemudian satu, dua atau beberapa anggota kelompok mendukungnya. Dukungan beberapa anggota kelompok menciptakan kesan bahwa seolah-olah semua anggota kelompok mendukungnya. Dengan alasan yang berbeda-beda anggota lain tidak ikut berbicara dan menyatakan pendapat, juga jika mereka tidak menyetujui atau menyukai usulan itu. Akibatnya ada kelompok yang merasa terpaksa harus menerima keputusan yang tidak mereka setujui atau merasa kecewa dan tidak dibutuhkan, anggota kelompok menjadi tidak kondusif dan menjadi acuh tidak acuh.

Cara keempat kelompok minority yang membuat keputusan. Ketegangan dan tekanan menjadi terbuka apabila sekelompok kecil mencoba untuk memutuskan bagi kepentingan kelompok secara umum. Kelompok kecil itu secara umum dan perorangan menerima keputusan. Kelompok itu juga dengan suka rela memberikan sumber-sumber yang diperlukan dan menyumbangkan bakat-bakat mereka. Sebagai dari kelompok besar di muka umum dapat saja menerima keputusan itu. Tetapi secara pribadi mereka menyatakan bahwa mereka tidak menyetujui keputusan itu. Mereka tidak merasa ikut bertanggung jawab atas keputusan itu dan ikut terlibat dalam pelaksanaannya. Pelaksanaan keputusan menjadi amat sulit, jika untuk mewujudkan keputusan itu dibutuhkan pendukung lebih banyak dari pada yang berjumlah kecil, karena sebagai besar kelompok tidak berminat di dalam keputusan itu.

Cara kelima pengambilan keputusan lewat pemilihan yaitu voting melalui pemilihan memberi kemungkinan bahwa sebagian besar anggota mayoritas menang. Hal ini berarti bahwa ada anggota yang kalah. Dalam dirinya sendiri pemilihan mengandaikan situasi menang kalah, kompetitif yang tidak menyediakan lingkungan yang baik untuk pengembangan kelompok. Tetapi biasanya bila keputusan dibuat oleh kelompok besar, secara publik kelompok kecil juga ikut. Namun pada kenyataannya kelompok kecil tidak mempunyai antusiasme, kegairahan besar terhadap keputusan. Pada anggotanya tidak mencurahkan banyak bakat, kemampuan dan tenaga untuk pelaksanaan keputusan itu secara maksimal. Mereka merasa sebagai orang kalah yang telah di buldozer. Maka mereka dapat mengambil sikap kompetitif dan menunggu giliran mereka untuk unjuk diri atau makin hari makin bertambah acuh tak acuh. Harus diakui bahwa pemilihan merupakan satu-satunya jalan untuk mencapai keputusan apabila persetujuan bersama, consensus nampak tidak mungkin entah karena jumlah anggota kelompok terlalu besar, entah karena ada jurang perbedaan besar dalam kelompok. Barangkali lebih baik membuat keputusan dengan pemilihan dari pada buntu.

Cara keenam: consensus yaitu pengambilan keputusan secara bersama. Persetujuan bersama biasanya merupakan cara yang paling baik dalam kelompok untuk membuat keputusan. Persetujuan bersama paling baik, jika di buat dalam kelompok dengan jumlah anggota semuanya dapat di dengan pendapatnya. Persetujuan bersama tidak mungkin tercapai dalam kelompok di mana nilai yang dipegang berbeda secara radikal. Untuk mencapai persetujuan bersama, masing-masing anggota bukan setuju hanya demi setuju, karena persetujuan seperti itu tidak dapat berumur panjang. Mereka setuju karena melihat sesuatu berharga dalam pendapat atau pandangan orang lain.

Persetujuan bersama dapat palsu, jika dicapai dengan menggunakan cara “diam” sebagai tanda setuju. Pemimpin perlu mendapatkan tanda-tanda persetujuan, entah verbal atau non-verbal dari semua anggota, entah berupa pernyataan atau anggukan kepala. Jika pemimpin mencurigai bahwa persetujuan itu palsu, lebih baik mencari kepastian dengan menghubungi para anggota satu persatu untuk mendengar pendapat mereka yang sebenarnya. Dari usaha pencarian ini, mungkin perlu diadakan pembicaraan bersama lagi, tetapi hal itu lebih baik dari pada ada suara tidak mendukung pelaksanaan keputusan di waktu selanjutnya. Suatu keputusan dapat dikatakan dipaksakan jika tekanan dari luar, entah bagi para anggota sebagai pribadi atau sebagai kelompok, yang menuntut agar dibuat keputusan. Para anggota kelompok mungkin menerima saja keputusan itu, karena tidak dapat berbuat lain. Tetapi pelaksanaan keputusan itu akan sulit, kecuali kalau untuk itu juga digunakan paksaan. Bagaimanapun juga keputusan yang dibuat dengan cara yang demikian tidak dilihat oleh anggota sebagai milik mereka sehingga tidak akan bertahan lama.

C. Gaya Pengambilan Keputusan

Gaya Pengambilan Keputusan Selain model rasionalitas keputusan, pendekatan lain yang digunakan untuk perilaku pengambilan keputusan dilakukan dengan berpusat pada gaya yang

digunakan pimpinan dalam memilih alternatif pemecahan masalah. Contoh dari gaya keputusan yang merupakan representatif pimpinan dalam melakukan identifikasi adalah: (1) Karismatik (antusias, menarik, banyak bicara, dominan): Richard Bronson dari Virgin Atlantic atau Herb Kelleher, pendiri *Southwest Airlines*; (2) Pemikir (kekuatan otak, pintar, logis, akademis): Michael Dell dari *Dell Computer* atau Bill Gates dari *Microsoft*; (3) Skeptis (banyak permintaan, mengganggu, tidak menyenangkan, suka melawan): Steve Case dari *AOL-Time Warner* atau Tom Siebel dari pengembang perangkat *Siebel Systems*; (4) Pengikut (tanggung jawab, berhati-hati, mengikuti tren, tawar-Menawar) Peter Coors dari *Coors Brewery* atau Carly Fiorina dari *Hewlett Packard*; dan (5) Pengendali (logis, tidak emosional, bijaksana, cermat, akurat, analitis): Mantan *CEO Ford* Jacques Nasser atau Martha Stewart dari *Omnimedia*). Beberapa gaya ini merefleksikan sejumlah dimensi psikologi termasuk bagaimana pembuat keputusan merasakan apa yang terjadi di sekitar mereka dan bagaimana mereka memproses informasi.

Ada empat gaya seorang pimpinan dalam mengambil keputusan yaitu:

1. Gaya Direktif

Pengambilan keputusan dengan gaya direktif adalah pengambilan keputusan dengan melakukan pengarahan atau pemberian instruksi. Pimpinan yang menggunakan gaya direktif dalam mengambil keputusan mempunyai toleransi rendah pada ambiguitas, dan berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Keuntungan dari pengambilan keputusan ini antara lain cenderung lebih logis, efisien, pragmatis dan sistematis dalam memecahkan masalah. Disamping keuntungan tersebut pengambilan keputusan ini lebih berfokus pada fakta dan berusaha menyelesaikan permasalahan dengan cepat, lebih berorientasi pada tindakan, cenderung berfokus pada jangka pendek, suka menggunakan kekuasaan, ingin mengontrol, dan yang ditampilkan adalah gaya kepemimpinan otokratis.

2. Gaya Analitik

Seorang pemimpin yang mengambil keputusan dengan gaya analitik adalah pengambilan keputusan yang menggunakan dasar analisis terhadap beberapa fenomena yang terjadi. Pimpinan yang mengambil keputusan dengan gaya analitik mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan tugas yang kuat serta orientasi teknis. Gaya analitik cenderung suka menganalisis sesuatu dan mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternatif daripada pembuat keputusan direktif. Dalam pengambilan keputusan.

3. Gaya Konseptual

Seorang pemimpin yang mengambil keputusan dengan gaya konseptual adalah pengambilan keputusan yang menggunakan dasar konsep atas fenomena yang terjadi. Pembuat keputusan gaya konseptual mempunyai toleransi tinggi untuk bias pada orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial. Tokoh-tokoh masyarakat pada lingkungan sosial yang memiliki pandangan luas selalu mempertimbangkan banyak pilihan dan banyak kemungkinan pada masa mendatang.. Sebelum membuat keputusan, pembuat keputusan ini terlebih dahulu membahas sesuatu dengan orang sebanyak mungkin untuk memperoleh informasi sebanyak-banyaknya dan kemudian mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan. Pembuat keputusan konseptual cenderung bagus dalam menemukan solusi yang kreatif atas masalah. Dan lebih berani mengambil risiko...

4. Gaya Perilaku

Seorang pemimpin yang mengambil keputusan dengan gaya perilaku adalah pengambilan keputusan yang menggunakan dasar analisis terhadap perilaku bawahan atau rekan kerja. Pembuat keputusan gaya perilaku biasanya memiliki toleransi ambiguitas yang rendah. Pembuat keputusan biasanya bekerja dengan baik bersama orang lain dalam suasana keterbukaan dan saling bertukar pendapat. Mereka sangat terbuka terhadap masukan dan saran serta bersikap sportif dan bersahabat, dan lebih menyukai informasi yang bersifat verbal daripada tulisan. Pembuat keputusan ini menghadapi kesulitan

untuk mengatakan “tidak” kepada orang lain dan mereka tidak dapat membuat keputusan yang tegas, terutama saat hasil keputusan akan membuat orang sedih.

Implikasi Gaya Keputusan Implikasi gaya keputusan dan model keputusan yang digunakan oleh pimpinan adalah pada sejauh mana keputusan yang diambil tersebut efektif dan dapat dilaksanakan. Pimpinan atau pengambil keputusan cenderung menggunakan beberapa model pengambilan keputusan disesuaikan dengan kasus dan situasi dalam pengambilan keputusan tersebut. Biasanya pimpinan mengandalkan lebih dari satu gaya keputusan dan hal ini akan bervariasi menurut pekerjaan, tingkat kerja, dan budaya. Gaya tersebut merupakan indikator untuk menentukan kekuatan dan kelemahan pembuat keputusan. Pimpinan yang menggunakan model pengambilan keputusan konseptual bersifat inovatif dan berani mengambil risiko, tetapi mereka sering tidak tegas. Gaya pengambilan keputusan ini membantu menjabarkan mengapa seorang manajer membuat keputusan yang berbeda dengan manajer lainnya, setelah melakukan evaluasi terhadap informasi yang sama. Analisis gaya pembuat keputusan memberikan manfaat dalam memberikan pemikiran mengenai bagaimana menghadapi berbagai gaya pengambilan keputusan.

BAB V

MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pendahuluan

Pada dasarnya dalam perjalanan hidup dan kehidupan manusia selalu menghadapi berbagai masalah, baik masalah yang disengaja maupun yang tidak disengaja, dan jarang sekali orang dapat melewati waktunya barang sehari tanpa menghadapi masalah, berat atau ringan dengan kata lain besar atau kecil. Banyak masalah yang dihadapi pada waktu yang lampau dan pada saat ini, di waktu yang lain kemungkinan akan muncul kembali di masa-masa mendatang. Oleh karena pengertian tersebut, sehingga manusia sulit menghindari masalah atau memecahkan masalah itu sendiri. Oleh sebab itu, manusia harus lebih banyak belajar dari pengalaman menghadapi masalah yang pernah dihadapinya atau dialaminya sendiri.

Orang yang mempunyai banyak pengalaman atau orang yang banyak menghadapi masalah, pada umumnya dapat memecahkan masalahnya lebih gampang dari pada orang yang sedikit pengalaman atau orang kurang menghadapi masalah. Bahkan **Herbert Simon**

(1982), mengatakan bahwa “kemampuan mengidentifikasi masalah sama nilainya dengan kemampuan mengambil keputusan”. Oleh karena itu, pemimpin tidak akan dapat mengambil keputusan dengan jika tidak memahami masalah dengan baik.

Namun Penulis akan berpesan melalui karya akademik ini yaitu: “ketika anda menghadapi masalah hadapilah dengan tenang atau sabar, karena masalah yang membuat manusia dewasa (matang), tetapi mohon jangan mencari masalah”. Pengalaman memang merupakan pengetahuan yang sangat berharga bagi hidup dan kehidupan manusia sehari-hari, terutama yang berhubungan dengan pekerjaannya atau profesinya, baik dalam lapangan sosial, ekonomi, politik, pendidikan, budaya, bisnis dan masalah-masalah sosial lainnya. Pengalaman manusia, pada dasarnya sangatlah terbatas, baik kualitas maupun kuantitasnya. Sungguhpun demikian orang dapat mengatasi masalah itu dengan memperbanyak pengalamannya dengan melalui pengalaman-pengalaman orang lain sehingga pengetahuannya makin luas dan semakin berkembang. Sedangkan yang dimaksud pengalaman adalah “sesuatu hal yang berulang-ulang dilakukan atau dialami oleh manusia”. Kebaikan yang berulang-ulang dilakukan tidaklah menjadi masalah, tetapi masalah yang berulang-ulang dilakukan itu baru masalah besar.

Pada dasarnya *“ketidakbaikan yang berulang-ulang dilakukan, maka suatu ketika akan menjadi kebaikan”*, oleh karena itu setiap menghadapi masalah hadapilah dengan tenang karena masalah yang membuat manusia matang, tapi tolong jangan mencari masalah, dan cepat-cepatlah mencari solusinya”. Karena jangan sampai masalah yang dilakukan dianggap sebagai suatu kebaikan. Sekalipun masalah menjadi pengalaman yang baik akan tetapi sesuatu yang berulang-ulang dilakukan melahirkan pengetahuan. Sedangkan yang dimaksud pengetahuan adalah **“kumpulan informasi yang didapat dari pengalaman sehingga seseorang tahu akan sesuatu”**. Proses tersebut diperoleh dari dalam keadaan sadar, insaf dan memahami.

Manusia dapat mengambil manfaat sebesar-besarnya dari ilmu pengetahuan yang telah diperoleh dari pengalaman dan pengetahuan yang sudah diuji kebenarannya. Ilmu pengetahuan adalah merupakan sesuatu yang mempunyai nilai yang umum dan oleh karena itu persoalan-persoalan yang dihadapi manusia sering kali mempunyai garis-garis yang umum, maka sumbangan ilmu pengetahuan untuk memecahkan masalah hidup dan kehidupan manusia sehari-hari tidak dapat diperkirakan nilainya. Sedangkan yang dimaksud ilmu adalah **“sekumpulan pengetahuan yang tersusun secara sistematis dapat dikritisi dan ditelaah kebenarannya oleh orang lain”**. Ilmu merupakan kumpulan pengetahuan yang sistematis dapat di cerna oleh logika praktis sehingga orang dapat menerima sebagai suatu kebenaran.

Untuk memecahkan suatu masalah diperlukan pengetahuan tentang cara melakukan pengambilan keputusan, sebab dengan mengetahui cara tersebut akan memudahkan bagi setiap orang untuk memecahkan setiap masalah yang dihadapinya, baik masalah yang bisa dikategorikan masalah yang besar maupun masalah yang bisa dikategorikan sebagai masalah yang kecil.

B. Pengertian Masalah

Pada prinsipnya, masalah muncul apabila ada *gap* atau kesenjangan antara *“das sollen”* dan *“das sein”* atau perbedaan antara apa seharusnya dengan apa yang tidak seharusnya, antara apa yang dibutuhkan dan apa yang tersedia, antara apa yang diharapkan dan apa yang menjadi kenyataan. Masalah merupakan suatu kendala atau persoalan yang harus dipecahkan dengan kata lain masalah merupakan kesenjangan antara kenyataan dengan suatu yang diharapkan dengan baik, agar tercapai tujuan dengan hasil yang maksimal. Masalah dalam bahasa Inggris: *problem* didefinisikan sebagai suatu pernyataan tentang keadaan yang belum sesuai dengan yang diharapkan. Bisa jadi kata yang digunakan untuk menggambarkan suatu keadaan yang bersumber dari hubungan antara dua faktor atau lebih yang

menghasilkan situasi yang membingungkan **Vardiansyah** (2008). Masalah biasanya dianggap sebagai suatu keadaan yang harus diselesaikan. Umumnya masalah disadari "ada" saat seorang individu menyadari keadaan yang ia hadapi tidak sesuai dengan keadaan yang diinginkan.

Dalam beberapa literatur riset, masalah sering kali didefinisikan sebagai sesuatu yang membutuhkan alternatif jawaban, artinya jawaban masalah atau pemecahan masalah bisa lebih dari satu. Selanjutnya dengan kriteria tertentu akan dipilih salah satu jawaban yang paling kecil risikonya. Biasanya, alternatif jawaban tersebut bisa diidentifikasi jika seseorang telah memiliki sejumlah data dan informasi yang berkaitan dengan masalah bersangkutan. Masalah adalah suatu yang paling penting dalam melakukan proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan yang akan dilakukan haruslah berangkat dari masalah. Seperti yang dinyatakan oleh **Sugiyono** (2018:31), apapun bentuk pengambilan keputusan, baik pengambilan keputusan murni maupun terapan, semuanya berangkat dari masalah untuk menemukan solusi yang dapat digunakan sebagai keputusan. Pada hakikatnya masalah pengambilan keputusan merupakan suatu pertanyaan yang perlu dicari jawabannya, atau segala bentuk hambatan, kesulitan atau rintangan yang muncul dalam suatu bidang yang diteliti yang perlu dihindari dan disingkirkan untuk dicari solusi atau jawabannya. Keberadaan suatu masalah merupakan syarat mutlak yang tidak bisa ditawar-tawarkan dalam melakukan pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud masalah adalah **“perbedaan seharusnya dengan apa yang tidak seharusnya atau perbedaan antara ideal normatif dengan aktual empirik”**. Oleh karena itulah, masalah merupakan salah satu alasan untuk melakukan suatu pengambilan keputusan, untuk memecahkan atau memberikan jawaban dan paling tidak memperkecil kesenjangan tersebut. Masalah dapat juga dikatakan sebagai suatu pertanyaan yang belum diketahui jawabannya. Sebaliknya masalah atau pertanyaan-pertanyaan yang

sudah diketahui jawabannya, tidak dapat lagi dikatakan sebagai masalah dalam suatu pengambilan keputusan.

Sedangkan masalah sosial atau permasalahan administrasi publik adalah keadaan yang disebabkan adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dalam hidup bermasyarakat. Akibatnya menimbulkan penyimpangan atau interaksi sosial yang menyimpang. Oleh karena itu, permasalahan sosial merupakan suatu situasi yang dapat mengganggu kestabilan kehidupan manusia, situasi ini dianggap sebagai situasi yang menyimpang hingga akhirnya harus segera mungkin untuk dapat diselesaikan melalui pengambilan keputusan.

Untuk itu setiap pengambilan keputusan yang akan dilakukan selalu berangkat dari masalah. Seperti dinyatakan oleh **Emory** (2015), bahwa, baik pengambilan keputusan murni maupun terapan, semuanya berangkat dari masalah, hanya untuk pengambilan keputusan terapan, hasilnya langsung dapat digunakan untuk membuat keputusan. Sedangkan pengambilan keputusan murni sebagai dasar pengembangan ilmu pengetahuan. Jadi setiap pengambilan keputusan yang akan dilakukan selalu berangkat dari “masalah”. Walaupun diakui bahwa memilih masalah pengambilan keputusan sering merupakan hal yang paling sulit dalam proses pengambilan keputusan **Tuckman** dalam **Sugiyono** (2018:3). Bila dalam pengambilan keputusan telah dapat menemukan masalah yang betul-betul masalah, maka pekerjaan pengambilan keputusan sudah dapat dikatakan selesai 50%. Oleh karena itu, masalah merupakan dasar untuk melakukan suatu pengambilan keputusan. Pertanyaan yang perlu dijawab adalah apakah semua masalah dapat merupakan objek atau fokus perhatian untuk suatu pengambilan keputusan. Mungkin saja terjadi misalnya seberapa baik pelayanan yang diberikan oleh birokrasi terhadap publik sehingga merupakan masalah dan mengapa hal tersebut menjadi masalah. Namun, apakah manfaatnya suatu pengambilan keputusan dengan fokus perhatian yang sedemikian itu dalam hubungannya dengan ilmu-ilmu sosial, dalam hal ini administrasi publik.

Tujuan pokok dari suatu pengambilan keputusan haruslah bersifat ilmiah dengan menjelaskan gejala-gejala sosial yang ada dalam suatu masyarakat (publik). Ketika hendak melakukan suatu pengambilan keputusan tentunya harus ada menjadi fokus pengambilan keputusan yang akan diteliti. Oleh karena itu, maka hal yang menjadi fokus perhatian dari suatu pengambilan keputusan yaitu harus dibatasi ruang lingkungannya. Hal ini merupakan usaha untuk menetapkan batas-batas yang jelas mengenai fokus perhatian yang akan diteliti, yang memberikan kemungkinan orang lain untuk mengidentifikasi hal yang mana yang termasuk ruang lingkup pengambilan keputusan dan mana yang tidak. Pembatasan fokus pengambilan keputusan biasa disebut sebagai permasalahan pengambilan keputusan, untuk dapat membedakan dengan masalah sehari-hari yang beraneka ragam yang selalu kita hadapi.

Untuk menentukan permasalahan pengambilan keputusan bukanlah merupakan suatu pekerjaan yang mudah, oleh karena biasanya muncul pertanyaan bagi orang yang hendak meneliti, yaitu “bagaimana dapat menemukan dan atau menentukan permasalahan pengambilan keputusan” dan bagaimana harus memulainya, serta bagaimana harus menulis permasalahan pengambilan keputusan. Pada hal untuk menemukan masalah pengambilan keputusan sangat mudah yaitu dengan cara mencari gap antara ideal normatifnya dengan aktual empirik sebagai definisi yang telah diuraikan di atas.

Pertanyaan-pertanyaan yang sering muncul di atas, bukanlah merupakan sesuatu yang baru karena bukan saja terjadi pada mahasiswa tetapi juga sering muncul pada orang yang menjadi sarjana, atau bahkan guru besar sekalipun menghadapi hal yang sama apabila akan merumuskan permasalahan pengambilan keputusan. Setiap orang yang berhadapan dengan tujuan merumuskan atau menulis suatu permasalahan pengambilan keputusan, dengan sendirinya akan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tersebut. Karena pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan memang merupakan pertanyaan-pertanyaan yang mendasari seseorang untuk dapat merumuskan atau menulis suatu permasalahan pengambilan keputusan

dengan baik. Pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab adalah: Apa yang harus diteliti, bagaimana cara meneliti, serta dimana permasalahan pengambilan keputusan itu bersumber.

Setiap pengambilan keputusan pasti bertitik tolak dari suatu masalah. Ketika akan melakukan pengambilan keputusan, pertama yang harus dicari adalah masalahnya, bukan apa judulnya. Satu masalah bisa melahirkan banyak judul tetapi satu judul hanya berisi satu masalah. Setiap permasalahan berupa sebuah pertanyaan yang harus dicari jawabannya. Sehingga muncullah rumusan masalah yang merupakan pemetaan faktor atau variabel yang terkait dengan fokus masalah. Adanya rumusan masalah akan menjadi petunjuk bagi penulis untuk memformulasikan secara ringkas, jelas dan tajam tentang permasalahan yang akan diteliti. Sehingga peneliti bisa dengan jelas mendapatkan jawaban dari masalah yang diteliti.

1. Jenis-jenis Masalah

- a. Masalah Privat** adalah masalah yang dapat diatasi tanpa mempengaruhi atau melibatkan pemerintah dalam penyelesaiannya. Masalah privat merupakan masalah pribadi seseorang yang tidak perlu melibatkan orang lain atau pemerintah dalam penyelesaiannya. Jadi masalah pribadi tidak dapat dijadikan dasar untuk melakukan pengambilan keputusan, yang dapat dijadikan dasar adalah masalah-masalah yang berhubungan dengan kepentingan publik.
- b. Masalah Publik** adalah masalah yang dapat diselesaikan dengan melalui kebijakan pemerintah. Masalah publik merupakan masalah yang terkait dengan kepentingan orang banyak atau publik yang penyelesaiannya harus melibatkan orang lain atau pemerintah. Misalnya pelayanan KTP, Surat Nikah, Surat Kematian, Izin Mendirikan Bangunan (IMB), dan lain-lain. Jadi masalah publik dapat dijadikan dasar untuk melakukan suatu pengambilan keputusan.

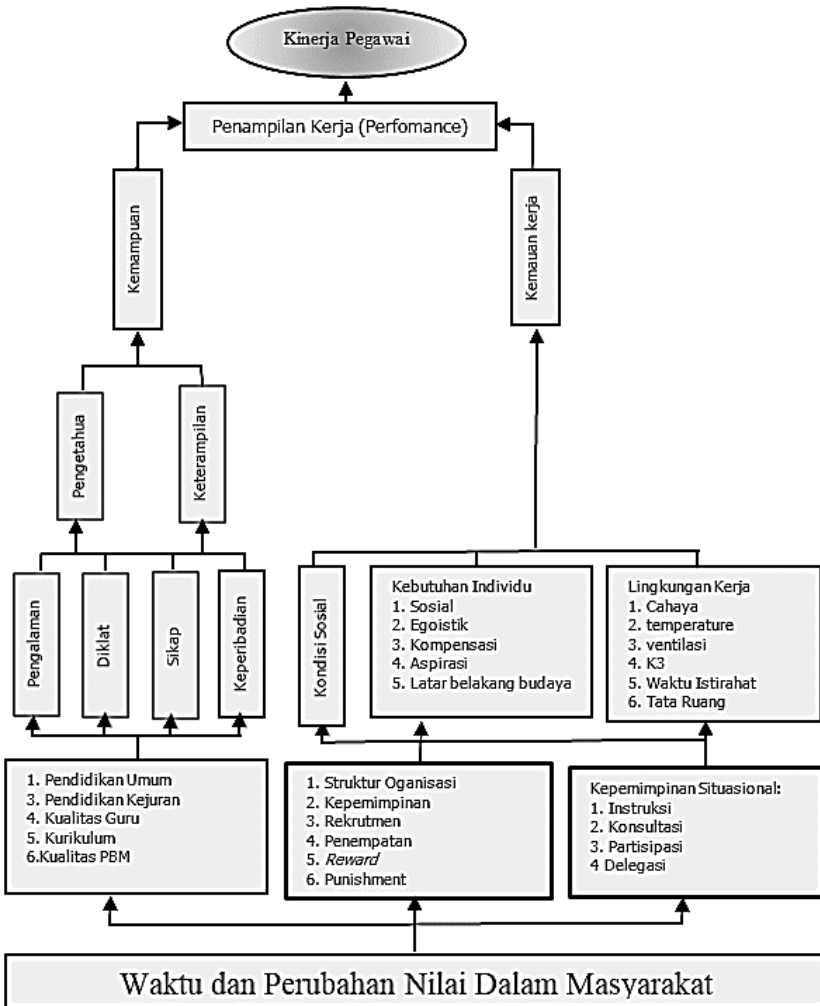
C. Teknik Menemukan Masalah

Pada dasarnya setiap orang memiliki masalah, bahkan orang yang tidak mempunyai masalah akan dipermasalahkan orang lain, hal ini berarti tidak ada orang yang tidak mempunyai masalah kecuali orang gila. Namun seperti telah dikemukakan bahwa menemukan masalah yang betul-betul masalah bukanlah pekerjaan mudah **Sugiyono** (2018:51). Oleh karena itu bila masalah pengambilan keputusan telah ditemukan, maka pekerjaan pengambilan keputusan telah 50% selesai.

Teknik menemukan masalah dapat dilakukan dengan cara melakukan analisis masalah melalui “**pohon masalah**”. Dengan analisis masalah melalui pohon masalah, maka permasalahan dapat diketahui mana masalah yang penting, kurang penting, dan tidak penting. Melalui analisis masalah itu juga dapat diketahui akar-akar permasalahannya.

Misalnya analisis terhadap faktor-faktor yang diduga menjadi masalah sehingga kinerja pegawai ASN rendah.

Gambar 1.1
Pohon Masalah



Misalnya dalam suatu organisasi kinerja rendah, maka selanjutnya dianalisis, apakah yang menyebabkan kinerja birokrasi rendah. Menurut paradigma pada gambar 1.1 tersebut, rendahnya kinerja birokrasi disebabkan oleh rendahnya kinerja pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.

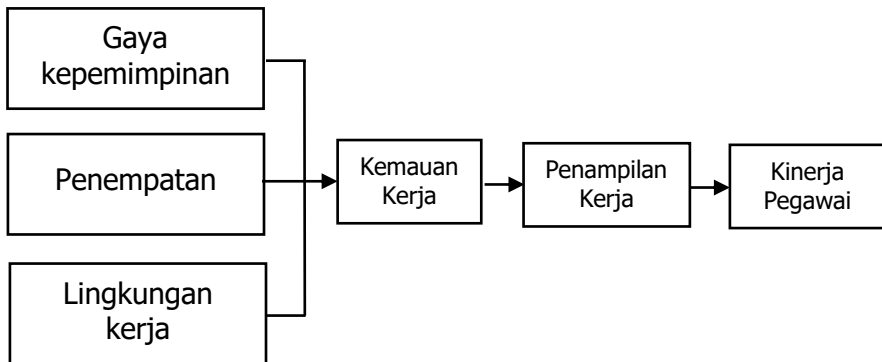
Mengapa kinerja pegawai rendah, maka perlu dianalisis lagi, menurut paradigma tersebut rendahnya kinerja organisasi bisa

disebabkan oleh variabel kemampuan kerja dan kemauan kerja. Melalui dua variabel tersebut selanjutnya diamati, apakah *performance* pegawai rendah karena kemampuan kerja yang kurang. Melalui hasil pengamatan ternyata ditemukan bahwa kemampuan kerja cukup baik, tetapi *performance* rendah. Berdasarkan hal tersebut maka masalahnya ditemukan bahwa *job performance* rendah karena kemauan kerja pegawai rendah.

Menurut paradigma tersebut rendahnya kemauan kerja, bisa disebabkan oleh variabel kondisi sosial tempat kerja, kebutuhan individu, dan kondisi tempat kerja. Berdasarkan hal tersebut selanjutnya dilakukan pengamatan dan analisis, dan misalnya untuk sementara ditemukan bahwa ternyata ke tiga variabel tersebut merupakan variabel-variabel yang diduga secara bersama-sama menyebabkan kemauan kerja pegawai rendah. Pada variabel kondisi sosial yang menjadi permasalahan utama karena sistem penempatan yang tidak baik. Selanjutnya pada variabel kebutuhan pegawai ditemukan permasalahan utama adalah hubungan sosial yang tidak baik, dan pada variabel kondisi tempat kerja, permasalahannya adalah pada tata ruang kerja yang tidak baik. Berdasarkan hal tersebut yang menjadi masalah yaitu diduga penyebab utama kemauan kerja pegawai rendah adalah sistem penempatan yang kurang baik, hubungan sosial, dan gaya kepemimpinan yang kurang tepat.

Melalui analisis masalah dengan pohon masalah adalah pohonnya miring ke kanan tersebut, permasalahan dalam pengambilan keputusan dapat dirumuskan ke dalam paradigma seperti gambar 1.2 berikut. Bila variabel kinerja tidak ada, maka judul pengambilan keputusan dapat dirumuskan sebagai berikut. Tetapi karena dalam paradigma tersebut masih terdapat kinerja pegawai, maka judulnya akan menjadi panjang bila tiap variabel disebutkan dalam judul. Oleh karena itu judulnya dapat dipersingkat sebagai berikut: "*Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai*". Berdasarkan judul yang singkat tersebut pengambil keputusan harus menjelaskan faktor-faktor tersebut berisi variabel yang terkait dengan kemauan kerja dan penampilan kerja dan selanjutnya dirumuskan dalam paradigma

pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan ini variabel independen dari variabel kinerja (Y) adalah penampilan kerja (X5) Variabel independen dari penampilan kerja adalah kemauan kerja (X4), selanjutnya variabel independen dari kemauan kerja terdapat tiga macam yaitu gaya kepemimpinan (X3) penempatan (X2), lingkungan kerja (X1).



Gambar 1.2

Analisis masalah terhadap rendahnya kinerja pegawai yang selanjutnya dirumuskan dalam paradigma pengambilan keputusan

D. Sumber Masalah

Untuk memperkecil kesenjangan atau pemecahan masalah melalui suatu pengambilan keputusan, masalah selalu ada dan tidak pernah tidak ada bahkan selalu bertambah banyak dalam hidup dan kehidupan manusia sehari-hari, tinggal bagaimana peneliti, memilih masalah dan mampu memberikan jawabannya. **Pasolong** (2021:26), mengemukakan bahwa masalah-masalah dapat diketahui bila:

1. Terdapat gap antara pengalaman dengan kenyataan. Orang yang biasanya menjadi pimpinan pada bidang pemerintahan harus pindah ke bidang bisnis. Hal ini pada awalnya tentu akan muncul masalah. Orang biasanya menulis dengan mesin ketik manual harus ganti dengan komputer. Kesenjangan yang terjadi karena adanya perubahan yang dialami seseorang, dan perubahan tersebut menimbulkan dampak negatif.

2. Terdapat gap antara yang telah direncanakan dengan kenyataan. Direncanakan akan mendapat keuntungan yang tinggi, tetapi kenyataannya tidak. Dengan adanya reformasi maka harga-harga akan turun, ternyata kenyataannya tidak. Direncanakan menjadi Rektor pada tahun tertentu ternyata kenyataannya tidak. Rencana-rencana yang tidak atau belum dapat direalisasikan dapat dikatakan sebagai masalah. Oleh karena itulah semua rencana yang tidak atau belum terealisasi dapat dijadikan objek pengambilan keputusan . Apalagi masalah-masalah yang terkait dengan kepublikan.
3. Ada pengaduan dari publik. Dalam suatu organisasi yang tadinya tenang tidak ada masalah, ternyata setelah ada pihak tertentu yang mengadukan produk maupun pelayanan yang diberikan, maka mulailah timbul masalah dalam organisasi itu. Pikiran pembaca yang dimuat dalam koran atau majalah yang mengadukan kualitas produk atau pelayanan suatu lembaga, dapat dipandang sebagai masalah, karena diadukan lewat media, banyak orang yang menjadi tahu akan kualitas produk dan kualitas pelayanan. Dengan demikian orang tidak akan membeli lagi atau tidak menggunakan jasa lembaga itu lagi.
4. Ada Kompetisi. Ada saingan atau kompetisi sering dapat menimbulkan masalah besar, bila tidak dapat memanfaatkan untuk kerja sama. Misalnya semula hanya ada satu perusahaan yang menghasilkan produk mobil tertentu, ternyata muncul perusahaan lain yang menghasilkan produk sama dengan merek lain. PT Telkom kurang mempunyai masalah karena tidak ada perusahaan lain yang memberikan jasa yang sama lewat telepon kabel, tetapi menjadi masalah setelah ada saingan telepon genggam (*hand phone*).

E. Pilihan Masalah

Dalam memilih masalah atau mengidentifikasi masalah selalu kita diperhadapkan dengan beberapa masalah, oleh karena itu pilih masalah yang paling layak dan mempunyai manfaat untuk dicari

solusinya. Baik kontribusi akademik dalam hal ini pengembangan ilmu pengetahuan maupun kontribusi terapan dalam hal ini pengambilan keputusan terhadap suatu organisasi. Pertimbangan yang dapat digunakan untuk memilih atau menentukan apakah suatu masalah layak untuk atau tidak, pada dasarnya dilakukan dua arah yaitu arah masalahnya dan arah seorang peneliti.

1. Pertimbangan dari arah masalahnya, yaitu memberikan sumbangan kepada: 1) pengembangan teori dalam bidang ilmu yang bersangkutan; 2) pemecahan masalah-masalah praktis.
2. Pertimbangan arah seorang Pengambil keputusan, yaitu dalam hal ini perlu dipertimbangkan apakah masalah itu sesuai dengan calon pengambil keputusan. Sesuai tidaknya tergantung kepada apakah masalah tersebut "*manageable*" atau tidak oleh seorang "*manageable topic*" ini terutama diukur dari: (1) kemampuan pengetahuan atau bidang ilmu yang dikuasainya, (2) biaya yang tersedia, (3) alat-alat yang tersedia, (4) penguasaan metode pengambilan keputusan yang diperlukan, dan (5) ketersediaan data.

Setiap pengambil keputusan hendaknya menanyakan kepada diri sendiri, apakah masalah yang akan dipecahkan sesuai dengan kemampuannya atau tidak. Apabila kelima hal tersebut di atas (*pada point b*), jika tidak sesuai sebaiknya pilih masalah lain. Kesesuaian masalah dengan peneliti menjadi bahan bagi pembahasan tentang latar belakang pengambilan keputusan, mengapa masalah itu dipilih untuk diteliti.

Suatu masalah dikatakan "penting" apabila masalah tersebut tidak dipecahkan melalui pengambilan keputusan, maka akan semakin menimbulkan masalah baru. Masalah dikatakan "urgen" (mendesak) apabila masalah tersebut tidak secepatnya dipecahkan melalui pengambilan keputusan, maka akan kehilangan kesempatan untuk mencari solusinya. Masalah dikatakan "*feasible*" jika terdapat berbagai sumber daya untuk memecahkan masalah tersebut.

BAB VI

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pendahuluan

Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan suatu alternatif untuk memastikan keberlangsungan organisasi. Dalam proses tersebut, perusahaan harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengambilan keputusan. Faktor internal contohnya sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk pengambilan keputusan dengan baik, sementara faktor eksternal meliputi situasi dan kondisi lingkungan di luar organisasi yang akan berdampak pada pengambilan keputusan. Bagaimana caranya mengambil keputusan secara logis dan sistematis dengan mempertimbangkan kedua faktor tersebut? Berikut adalah tahapannya: 1) Menetapkan keputusan: Sebelum memulai, Anda harus memastikan bahwa keputusan yang diambil realistis, dapat diukur, dan dilaksanakan sesuai waktu yang ditetapkan. 2) Mengumpulkan informasi: Anda harus mulai mengumpulkan informasi dengan melakukan penelitian primer dan sekunder. Contohnya, Anda bisa menyebar kuesioner, melakukan wawancara, atau mengumpulkan

data-data eksternal yang berhubungan dengan industri Anda untuk mendukung pengambilan keputusan. 3) Menimbang semua faktor: Luangkan waktu untuk menimbang semua faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang dikumpulkan di tahap sebelumnya. Untuk membantu Anda dalam menjabarkan informasi terkait pengambilan keputusan, Anda dapat menerapkan alat-alat khusus dalam situasi tertentu:

Cost-Benefit Analysis: melibatkan analisis biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang diperoleh terkait pengambilan keputusan. Analisis ini akan membantu mengarahkan perusahaan untuk memilih keputusan yang memberikan manfaat maksimal dan meminimalkan biaya. T-Chart: analisis komparatif untuk menimbang semua kelebihan dan kekurangan eksternal terkait pengambilan keputusan. SWOT Analysis: analisis yang mempertimbangkan kelebihan dan kelemahan perusahaan, serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi saat pengambilan keputusan.

Melaksanakan pengambilan keputusan: Anda harus memilih keputusan yang terbaik setelah menimbang faktor internal dan eksternal. Keputusan yang diambil harus sesuai dengan tujuan perusahaan dan membantu menyelesaikan beberapa tantangan yang dihadapi perusahaan Selanjutnya, ambil tindakan atas keputusan tersebut dan pastikan Anda juga mempersiapkan *back-up plan* jika suatu masalah terjadi. Evaluasi setiap keputusan: Tinjau semua keputusan untuk memeriksa apakah tujuan sudah tercapai. Pertimbangkan juga terkait hal-hal yang bisa ditingkatkan untuk pengambilan keputusan di masa depan dengan mengumpulkan masukan dari anggota lainnya di perusahaan Anda.

B. Tahapan Perumusan Masalah

Perumusan masalah dapat dipandang sebagai suatu proses yang terdiri dari empat tahap: (1) Pencarian masalah (*problem search*), (2) pendefinisian masalah (*problem definition*), (3) spesifikasi masalah (*problem specification*), dan (4) Pengenalan masalah

(*problem sensing*). Adapun tahapan perumusan masalah menurut Patton & Sawicki (1987:107), yaitu Tahapan 1, yaitu Pikirkan kenapa suatu gejala dianggap sebagai masalah, Tahapan 2, yaitu tetapkan batasan masalah yang akan dipecahkan, Tahapan 3, yaitu kumpulkan fakta dan informasi yang berhubungan dengan masalah yang telah ditetapkan, Tahapan 4, yaitu rumuskan tujuan dan sasaran yang akan dicapai, Tahapan 5, yaitu Identifikasi variable-variabel yang mempengaruhi masalah, Tahapan 6, yaitu Tunjukkan biaya dan manfaat dari masalah yang hendak di atas, dan, Tahapan 7, yaitu rumuskan masalah kebijakannya dengan baik.

Perumusan masalah dapat dipandang sebagai suatu proses yang terdiri dari empat tahap: (1) Pencarian masalah (*problem search*), (2) pendefinisian masalah (*problem definition*), (3) spesifikasi masalah (*problem specification*), dan (4) Pengenalan masalah (*problem sensing*).

Adapun tahapan perumusan masalah menurut **Patton & Sawicki** (1987:107), yaitu Tahapan 1, yaitu Pikirkan kenapa suatu gejala dianggap sebagai masalah, Tahapan 2, yaitu tetapkan batasan masalah yang akan dipecahkan, Tahapan 3, yaitu kumpulkan fakta dan informasi yang berhubungan dengan masalah yang telah ditetapkan, Tahapan 4, yaitu rumuskan tujuan dan sasaran yang akan dicapai, Tahapan 5, yaitu Identifikasi variable-variabel yang mempengaruhi masalah, Tahapan 6, yaitu Tunjukkan biaya dan manfaat dari masalah yang hendak di atasi, dan, Tahapan 7, yaitu rumuskan masalah kebijakannya dengan baik.

Tahapan Rumusan Masalah

Tahapan	Contoh Masalah
Situasi Masalah	Implementasi otonomi daerah yang mendasarkan pada undang-undang N0. 32 Th 2004 di bidang manajemen kepegawaian, membatasi mobilitas PNS dalam meniti kariernya.
Meta Masalah	1. Karir PNS yang baik akan cepat mentok (berhenti) di daerah karena terbatasnya jabatan eselon yang ada, dan sulit bagi mereka untuk pindah ke provinsi lain.

Tahapan	Contoh Masalah
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Ada kecenderungan faktor etnik/kesukuan dipertimbangkan dalam pengangkatan PNS di daerah. 3. PNS mengalami kesulitan untuk mutasi kerja dari kabupaten/kota yang satu ke kabupaten/kota lain baik dalam satu provinsi maupun ke Provinsi lain. 4. Kualitas PNS di daerah tertentu sulit ditingkatkan karena jumlah anggaran daerah terbatas. 5. Sistem rekrutmen yang bersifat local dapat mengakibatkan kualitas PNS yang diterima kurang baik.
Masalah Substantif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dari aspek finansial pemerintah daerah mengalami kesulitan untuk memberikan anggaran rutin bagi PNS-nya karena terbatasnya anggaran daerah khususnya PAD. Demikian juga kesulitan dalam meningkatkan mutu PNS baik melalui pelatihan maupun pendidikan karena kurang tersedianya finansial dan infrastruktur yang lain. 2. Dari aspek politik, penyerahan manajemen kepegawaian pada pemerintah kabupaten/kota dan Provinsi telah membatasi mobilitas dan karir PNS dan juga ada fenomena lahirnya premordialisme, ketertutupan daerah dalam merekrut calon pegawainya. 3. Dari aspek psikologi, penyerahan manajemen kepegawaian pada daerah dapat mengurangi kepuasan PNS, terutama guru-guru SMP dan SMA yang sebelumnya dibawah otoritas pemerintah pusat.
Masalah Formal	<p>Dengan berdasarkan pada situasi masalah, meta masalah, da masalah substantif sebagaimana diuraikan di atas, maka manajemen PNS sebaiknya berada pada otoritas siapa? Apakah manajemen PNS berada pada pemerintah pusat, pemerintah provinsi atau pemerintah kabupaten/Kota.</p>

C. Tahapan Pemecahan Masalah

Pada dasarnya pemecahan masalah adalah suatu proses observasi sebagai pengenalan serta usaha untuk mengurangi perbedaan antara (*das sein*) dengan keadaan yang akan datang yang diharapkan (*das sollen*). Pemecahan masalah mengusahakan memperkecil jurang pemisah kesenjangan yang ada. Pimpinan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, pimpinan selalu berhadapan dengan berbagai masalah karena masalah merupakan dinamika kehidupan. Selama manusia masih hidup, selama itu pula masalah itu pasti ada, sengaja atau tidak disengaja, masalah kecil ataupun masalah yang besar. Tidak jarang pemecahan masalah itu justru melahirkan masalah baru. Permasalahan yang mungkin dihadapi seorang pemimpin antara lain masalah proses belajar mengajar, sarana, prasarana, dan lain-lain.

Agar permasalahan itu dapat diatasi secara efektif dan efisien, pimpinan harus mampu mengintegrasikan permasalahan yang dihadapinya dan mensinkronisasikan ketatalaksanaannya. Oleh karena itu, pimpinan perlu dibekali kemampuan mengatasi permasalahan dan mensinkronisasikan ketatalaksanaannya melalui teori pemecahan masalah.

Verma (1996) memberikan rujukan dengan menentukan 3 lankah manajemen konflik dengan menggunakan pemecahan masalah, yaitu:

1. **Langkah 1** yaitu membutuhkan informasi dalam hal ini mengetahui ada konflik, dan membentuk landasan dasar atau kebersamaan tujuan.
2. **Langkah 2** yaitu fungsi utama dari pada ego dan kepribadian dalam artian bahwa memisahkan masalah dengan orangnya dan mengembangkan alternatif.
3. **Langkah 3** yaitu membutuhkan pendekatan analisis menang-menang dan strategi dalam artian menilai alternatif, memilih alternatif, dan menerapkan alternatif.

Adapun proses pemecahan masalah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Sekidiki situasi masalah**, yaitu menentukan masalah, kenali tujuan dan keputusan.
2. **Kembangkan alternatif**, yaitu cari alternatif, dan jangan dulu melakukan evaluasi.
3. **Evaluasi alternatif**, yaitu melakukan evaluasi terhadap pilihan
4. **Pilih alternatif yang terbaik**, yaitu alterenatif yang dipilih merupakan yang terbaik.
5. **Lakukan keputusan dan tindakan**, yaitu rencana pelaksanaan dan monitor pelaksanaan serta adakan penyesuaian.

D. Proses Pengambilan Keputusan

Simon (1997) sebagai pemegang hadiah Nobel "**Teori Pengambilan Keputusan**" menggambarkan proses pengambilan keputusan yang menggambarkan atas 3 tahap, yaitu: (1) kegiatan inteligen, (2) kegiatan desain, (3) kegiatan pemilihan. Kegiatan inteligen seperti halnya BIN, pengambil keputusan diawali dengan mengintai dan mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan. Kegiatan desain, pengambil keputusan menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kemungkinan dari keputusan yang akan diambil. Kegiatan pemilihan, pengambil keputusan memilih satu dari sekian banyak alternatif yang akan dipilih.

Selanjutnya **Duker** (1993), sebagai ahli pemimpin organisasi memberikan rujukan dengan enam langkah dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: (1) mendefinisikan masalah, (2) menganalisis masalah, (3) menggambarkan alternatif pemecahan masalah, (4) memutuskan satu pemecahan masalah terbaik, (5) merencanakan tindakan yang efektif, dan (6) memantau dan mengevaluasi hasilnya.

Mintzberg (1976), memberikan tiga tahap dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: (1) tahap identifikasi, (2) tahap pengembangan, dan (3) tahap pemilihan. Tahap identifikasi, pengambil keputusan memahami masalah dan peluang membuat diagnosis. Pada tahap pengembangan, pengambil keputusan mencari standar prosedur yang tersedia atau pemecahan masalah sebagai desain baru. Pada tahap

pemilihan, pengambil keputusan dapat memilih dengan menggunakan pertimbangan, analisis logis, basis sistematis, atau bargain.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang tahap-tahap pengambilan keputusan tersebut di atas, maka dapat dijelaskan dalam tabel berikut ini.

TAHAP-TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN	
Tahap Pertama Penemuan Masalah	Tahap ini merupakan tahap di mana masalah harus didefinisikan dengan jelas, sehingga perbedaan antara masalah dan bukan masalah (hambatan atau issue) menjadi jelas.
Tahap Kedua Pemecahan Masalah	Tahap ini merupakan tahap di mana masalah yang sudah ada atau sudah jelas itu kemudian diselesaikan dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah, (2) Menganalisis faktor-faktor yang tidak dapat diketahui (diluar jangkauan manusia, (3) Pembuatan alat (sarana) untuk mengevaluasi atau mengukur hasil, biasanya berbentuk table (<i>pay of table</i>), (4) Pemilihan dan penggunaan model pengambilan keputusan.
Tahap Ketiga Pengambilan Keputusan	Keputusan yang diambil adalah berdasarkan pada keadaan lingkungan atau kondisi yang ada, seperti kondisi pasti, kondisi berisiko, kondisi tidak pasti, dan kondisi konflik.

Secara garis besarnya proses pengambilan keputusan terdiri atas tiga tahap yaitu: **Pertama**, Tahap ini merupakan tahap di mana masalah harus didefinisikan dengan jelas, sehingga perbedaan antara masalah dan bukan masalah (hambatan atau issue) menjadi jelas. **Kedua**, Tahap ini merupakan tahap di mana masalah yang sudah ada atau sudah jelas itu kemudian diselesaikan dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) identifikasi alternative-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah, (2) Menganalisis factor-faktor yang tidak dapat diketahui (di luar jangkauan manusia, (3) Pembuatan alat (sarana) untuk mengevaluasi atau mengukur hasil, biasanya berbentuk table (*pay of table*), (4) Pemilihan dan penggunaan model pengambilan

keputusan. **Ketiga**, Keputusan yang diambil adalah berdasarkan pada keadaan lingkungan atau kondisi yang ada, seperti kondisi pasti, kondisi berisiko, kondisi tidak pasti, dan kondisi konflik. (1) Penemuan kenaikan permintaan buku kepemimpinan birokrasi oleh toko-toko buku, (2) **Pemecahan masalah**, yaitu: (1) Identifikasi alternatif keputusan yang tersedia sebagai bahan pertimbangan yaitu menambah jumlah buku yang diterbitoleh penerbit buku kepemimpinan birokrasi. (2) Identifikasi peristiwa-peristiwa mendatang (state of nature) yang mungkin terjadi seperti: a) permintaan sangat tinggi b) permintaan tinggi c) permintaan sedang dan d) permintaan rendah dan e) permintaan sangat rendah.

Berikut ini diuraikan beberapa pendapat tentang proses pengambilan keputusan:

Menurut **Herbert Simon** bahwa proses pengambilan keputusan terdiri atas tiga fase yaitu sebagai berikut;

1. Fase Intelegensi yaitu merupakan fase penelusuran informasi untuk keadaan yang memungkinkan dalam rangka pengambilan keputusan. Jadi merupakan pengamatan lingkungan dalam pengambilan keputusan. Data dan informasi diperoleh, diproses dan diuji untuk mencari bukti-bukti yang dapat diidentifikasi, baik yang merupakan permasalahan pokok peluang untuk memecahkannya.
2. Fase Desain, yaitu merupan fase pencarian atau penemuan, pengembangan serta analisis kemungkinan suatu tindakan. Jadi merupakan kegiatan perancangan dalam pengambilan keputusan. Fase ini terdiri atas sebagai berikut: 1) Identifikasi masalah yaitu merupakan langkah pencarian perbedaan antara situasi yang terjadi dengan situasi yang hendak dicapai. 2) Formulasi masalah yaitu merupakan langkah di mana masalah dipertajam sehingga kegiatan desain dan pengembangan sesuai dengan permasalahan yang sebenarnya. Cara yang dilakukan dalam formulasi permasalahan adalah sebagai berikut: a) menentukan batasan-batasan permasalahan, b) menguji perubahan-perubahan yang dapat

menyebabkan permasalahan dapat dipecahkan, dan c) Merinci masalah pokok ke dalam sub-sub masalah.

3. Fase Pemilihan, yaitu merupakan fase alternatif atau tindakan yang dilakukan dari alternatif-alternatif tersebut. Alternatif yang dipilih kemudian diputuskan dan dilaksanakan jadi merupakan kegiatan memilih tindakan atau alternatif tertentu dari bermacam-macam kemungkinan yang dapat dilakukan.

Ricahrad I. Levin mengatakan bahwa proses pengambilan keputusan terdiri atas 6 tahap yaitu:

1. Observasi yaitu tahap ini dapat berupa aktivitas proses kunjungan lapangan, konprensi, observasi dan pengambilan keputusan yang dapat menjadi informasi dan data penunjang.
2. Analisis dan Pengenalan Masalah yaitu tahap ini dapat berupa aktivitas proses penentuan penggunaan, penentuan tujuan dan penentuan batasan-batasan yang dapat menjadi pedoman atau petunjuk yang jelas untuk mencari pemecahan yang dibutuhkan.
3. Pengembangan Model, yaitu tahap ini dapat aktivitas proses peralatan pengambilan keputusan antar hubungan model matematik, riset yang dapat menjadi output proses model yang berfungsi di bawah batasan lingkungan yang telah ditetapkan.
4. Memilih data Masukan yang Sesuai yaitu tahap ini dapat berupa data internal dan eksternal, kenyataan, pendapat serta data dan bank komputer yang dapat menjadi (output proses) input yang memadai untuk mengerjakan dan mengetes model yang digunakan.
5. Perumusan dan Pengetasan yang dapat dipertanggung jawabkan yaitu tahap ini dapat berupa pengetasan, batasan dan pembuktian yang dapat menjadi (output proeses) pemecahan yang membantu pencapaian tujuan.
6. Penerapan pemcahan masalah yaitu tahap ini dapat berupa (aktivitas proses) pembahasan perilaku, pelontaran ide, pelibatan manajemen serta penjelasan yang dapat menjadi (output proses) pemahaman manajemen untuk menunjang model operasi dalam jangka panjang.

1. Menurut Sir Francis Bacon

Proses pengambilan keputusan terdiri atas 6 tahap yaitu sebagai berikut:

- a. Merumuskan atau mengidentifikasi masalah yaitu merupakan suatu usaha mencari permasalahan sebenarnya.
- b. Pengumpulan informasi yang relevan yaitu merupakan faktor-faktor yang mungkin terjadi sehingga dapat diketahui penyebab timbulnya masalah.
- c. Mencari alternatif tindakan yaitu merupakan pencarian kemungkinan yang dapat ditempuh berdasarkan data dan permasalahan yang ada.
- d. Analisis alternatif yaitu merupakan penganalisisan setiap alternatif menurut kriteria tertentu yang sifatnya kualitatif yang ada.
- e. Memilih Alternatif yang terbaik yaitu pemilihan alternatif terbaik dilakukan atas kriteria tertentu dan skala prioritas tertentu.
- f. Melaksanakan Keputusan dan Evaluasi hasil yaitu merupakan tahap melaksanakan mengambil tindakan. Umumnya tindakan ini dituangkan ke dalam rencana tindakan. Evaluasi hasil memberikan masukan atau umpan balik yang berguna untuk memperbaiki suatu keputusan atau merubah tujuan semula karena telah terjadi perubahan-perubahan.

Proses pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut:

- a. Seseorang harus menyadari dan menempatkan diri sebagai pimpinan dalam organisasi dan bertanggung jawab sebagai pimpinan organisasi serta harus memutuskan sesuatu jika dalam organisasi tersebut timbul suatu masalah.
- b. Masalah yang dihadapi terlebih dahulu harus ditelaah, mengingat masalah itu memiliki macam-macam sifat, bentuk, dan kompleksitasnya.
- c. Setelah menelaah, juga harus dianalisis situasi yang mempengaruhinya organisasi dan masalahnya.
- d. Meneleh keputusan yang harus dibuatnya, terutama yang ditelaah adalah alternatif-alternatif yang dikemukakan dengan konsekuensi

masing-masing untuk kemudian dipilih satu diantara alternatif-alternatif tersebut yang dianggap paling tepat.

- e. Setelah keputusan diambil, maka keputusan itu kemudian dilaksanakan. Kemudian pelaksanaan keputusan itu akan saling terpengaruh dari jiwa kepemimpinan dan manajemen dari pimpinan yang bersangkutan.

BAB VII

JENIS-JENIS KEPUTUSAN

A. Pendahuluan

Pada dasarnya pengambilan keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas atau sesuatu pilihan yang diambil diantara satu atau lebih pilihan yang tersedia. Hal ini berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan dan mengenai unsur-unsur perencanaan. Dapat juga dikatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya.

Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. Mengambil keputusan kadang-kadang mudah tetapi lebih sering sulit sekali. Kemudahan atau kesulitan mengambil keputusan tergantung pada banyaknya alternatif yang tersedia. Semakin banyak alternatif yang tersedia, kita akan semakin sulit dalam mengambil keputusan. Keputusan yang diambil memiliki tingkat yang berbeda-beda. Ada keputusan yang tidak terlalu

berpengaruh terhadap organisasi, tetapi ada keputusan yang dapat menentukan kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, hendaknya mengambil keputusan dengan hati-hati dan bijaksana.

Keputusan dalam organisasi biasanya di ambil oleh pemimpin organisasi tersebut, seorang pemimpin berandil besar sekali dalam mengambil keputusan. dan keputusan yang di ambil oleh pemimpin tersebut akan berpengaruh terhadap organisasi, maka dari itu disini kemampuan suatu pemimpin di uji dalam mengatasi setiap masalah lalu mengambil keputusan yang tepat untuk langkah selanjutnya.

B. Jenis Keputusan Berdasarkan Tingkat Pengambil Keputusan

Pada dasarnya keputusan dan pengambilan keputusan dapat dibedakan dalam berbagai jenis yaitu:

1. **Keputusan Strategis**, yaitu pengambilan keputusan yang di lakukan oleh manajemen tingkat atas (tingkat pertama) dan keputusan yang dihasilkan adalah keputusan stratejik dan berjangka panjang sepuluh tahunan ke atas.
2. **Keputusan taktis** yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen tingkat menengah .(tingkat kedua) dan Keputusan yang dihasilkan .adalah keputusan berupa perencanaan jangka menengah yaitu lima tahunan atau kurang, kemudian biasanya lahir keputusan tentang proses pengawasan.
3. **Keputusan operasional** yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen operasional yang biasa disebut keputusan (tingkat ketiga) biasanya berjangka waktu menit, jam, hari dan seterusnya.

Jenis keputusan di atas, sejalan dengan pendapat **Sutherland** (1977), tetapi beliau menyebut empat jenis keputusan yaitu: **pertama** yaitu tujuan, cita-cita yang dibuat oleh penanggung jawab tertinggi dalam organisasi yang kompleks yang berhubungan dengan apa yang sebenarnya yang menjadi cita-citanya. **Kedua** yaitu keputusan

strategik yang mempersoalkan apa yang dibuat atau yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. **Ketiga** yaitu keputusan taktis, yang mengarah pada bagaimana melaksanakan keputusan strategik dan lebih pendek jangka waktunya. Sekalipun jangka waktunya pendek, tetapi mempunyai implikasi jangka panjang yaitu apabila terlangkahi atau dilupakan, dapat berdampak kepada kerugian bagi organisasi. **Keempat** yaitu keputusan operasional.

C. Jenis Keputusan Berdasarkan Kategorinya

Pada dasarnya jenis-jenis keputusan ditinjau dari sudut informasi dan cara memproses informasi, terbagi 4 yaitu:

1. **Keputusan Representasi**, yaitu suatu keputusan dapat disebut keputusan representasi apabila pengambil keputusan menghadapi informasi yang cukup banyak, dan mengetahui dengan tepat bagaimana memanipulasi informasi tersebut. Dengan begitu, akan lebih mudah dibuatkan model sehingga model itu mewakili informasi yang tersedia.
2. **Keputusan Empiris**, yaitu suatu keputusan yang miskin informasi tetapi memiliki cara yang jelas untuk memproses informasi pada saat informasi itu diperoleh, disebut keputusan empiris. Keputusan ini terdapat ambiguitas serta konflik yang potensial mengenai informasi mana yang harus dicari bagaimana menduga serta memperkirakan peristiwa-peristiwa yang tidak pasti. Tugas utama dari pengambil keputusan adalah mencari informasi lagi.
3. **Keputusan Informasi**, yaitu suatu situasi yang kaya informasi, tetapi diliputi kontroversi tentang bagaimana memproses informasi itu, akan menghasilkan apa yang disebut keputusan informasi. Konflik muncul ketika lahir perbedaan tentang informasi mana yang akan diproses dan yang akan digunakan untuk membuat prediksi-prediksi. Integrasi pemikiran diantara para pengambil keputusan terutama cara mengenai informasi, diperlukan untuk meluruskan jalan kepada pembuat keputusan.

4. Keputusan Eksplorasi yaitu jenis keputusan yang miskin informasi dan tidak ada kata sepakat tentang cara yang hendak digunakan untuk memulai mencari informasi. Ambiguitas muncul terutama tentang dari mana usaha pembuatan keputusan hendak dimulai dan perasaan khawatir akan terjadi konflik karena tidak tersedia cara untuk mengantisipasi sasaran potensial. Dalam hal ini harus ada eksplorasi yang dilakukan untuk menemukan informasi yang tepat.

D. Jenis Keputusan Berdasarkan Programnya

- 1. Pengambilan Keputusan Terprogram** yaitu pengambilan keputusan yang sifat rutinitas, berulang-ulang dan cara dan cara menanganinya telah ditentukan. Pengambilannya keputusan terprogram ini digunakan untuk menyelesaikan masalah yang terstruktur melalui hal-hal sebagai berikut. Yaitu (a) **Prosedur**, yaitu serangkaian langkah yang berhubungan dan berurutan yang harus diikuti oleh pengambil keputusan, (b) **Aturan**, yaitu ketentuan yang mengatur apa yang harus dan apa yang tidak harus dilakukan oleh pengambil keputusan. (c) **Kebijakan**, yaitu pedoman yang menentukan parameter untuk membuat keputusan.
- 2. Pengambilan Keputusan Tidak Terprogram**, yaitu pengambilan keputusan yang tidak rutinitas dan sifat unik sehingga memerlukan pemecahan masalah yang khusus. Pengambilan keputusan tidak terprogram ini untuk menyelesaikan masalah yang tidak terstruktur. Contoh strategi mempromosikan untuk produk baru.

E. Jenis Keputusan Berdasarkan Situasi

Pengambilan keputusan berdasarkan lingkungannya, dapat dibedakan menjadi empat jenis yaitu:

1. Pengambilan Keputusan dalam kondisi pasti

Yaitu pengambilan keputusan berlangsung hal-hal sebagai berikut: (a) Alternatif yang harus dipilih hanya memiliki satu konsekuensi/ jawaban/hasil. Ini berarti hasil keputusan dari setiap

alternative tindakan tersebut ditentukan dengan pasti, (b) Keputusan yang akan diambil didukung oleh informasi/data yang lengkap, sehingga dapat diramalkan secara akurat atau eksak hasil dari setiap tindakan yang dilakukan, (c) Dalam kondisi ini, pengambil keputusan secara pasti mengetahui apa yang akan terjadi di masa mendatang. (d) Teknik pemecahannya antara lain **Model antrian**. Merupakan keputusan yang berulang dan telah ditentukan sebelumnya, dalam keputusan terprogram prosedur dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dialami organisasi. Keputusan terprogram memiliki struktur yang baik karena pada umumnya kriteria bagaimana suatu kinerja diukur sudah jelas, informasi mengenai kinerja saat ini tersedia dengan baik, terdapat banyak alternatif keputusan, dan tingkat kepastian relatif yang tinggi. Tingkat kepastian relatif adalah perbandingan tingkat keberhasilan antara dua alternatif atau lebih. Jenis pengambilan keputusan ini juga mengandung suatu respons otomatis terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Masalah yang bersifat pengulangan dan rutin dapat diselesaikan dengan pengambilan keputusan jenis ini. Tantangan yang besar bagi seorang analis adalah mengetahui jenis-jenis keputusan ini dan memberikan atau menyediakan metode-metode untuk melaksanakan pengambilan keputusan yang terprogram di mana saja. Agar pengambilan keputusan harus didefinisikan dan dinyatakan secara jelas. Bila hal ini dapat dilaksanakan, pekerjaan selanjutnya hanyalah mengembangkan suatu algoritma untuk membuat keputusan rutin dan otomatis. Dalam kebanyakan organisasi terdapat kesempatan-kesempatan untuk melaksanakan pengambilan keputusan terprogram karena banyak keputusan diambil sesuai dengan prosedur pelaksanaan standar yang sifatnya rutin. Akibat pelaksanaan pengambilan keputusan yang terprogram ini adalah membebaskan manajemen untuk tugas-tugas yang lebih penting. Contoh keputusan terprogram adalah, aturan umum penetapan harga pada industri rumah makan dimana makanan akan diberi harga hingga tiga kali lipat dari *direct constant*, komponen atau denda karena telat melakukan pengembalian buku ke perpustakaan, pemberian cuti kepada

mahasiswa karena ada suatu hal yang bermasalah, pemutusan sambungan telepon atau listrik dikarenakan terlambat melakukan pembayaran. Kasus yang paling mudah dilihat atau ditemukan pada keseharian kita adalah di saat kita akan meminjam buku di perpustakaan, pasti yang pertama kali kita keluarkan pada saat ingin meminjam buku ialah kartu perpustakaan, dimana berarti kita telah terdaftar sebagai anggota perpustakaan dan berhak untuk meminjam. dan di situ pun telah terdapat peraturan-peraturan yang diberitahu. Terutama biasanya apabila kita telat pada saat pengembalian buku dan atau di luar waktu yang telah ditetapkan pada saat pengembalian buku, maka kita akan diberikan denda karena keterlambatan pengembalian buku tersebut. Dan peraturan itulah yang disebut sebagai keputusan terprogram.

2. Pengambilan Keputusan dalam kondisi-kondisi Berisiko

Pada dasarnya resiko merupakan sesuatu yang akan diterima atau ditanggung oleh seseorang sebagai konsekuensi atau akibat dari suatu tindakan.

Definisi resiko yaitu:

- a. Resiko adalah kesempatan timbulnya kerugian
- b. Resiko adalah kemungkinan timbulnya kerugian.
- c. Resiko adalah ketidakpastian
- d. Resiko adalah penyimpangan hasil aktual dari hasil yang diharapkan.
- e. Resiko adalah suatu hasil yang berbeda dari hasil yang diharapkan.

Dengan adanya resiko ini, maka akibat yang mungkin akan ditimbulkan antara lain sebagai berikut: 1) timbul kerugian, artinya bahwa dengan adanya resiko, maka hasil positif yang akan diperoleh atau diharapkan nantinya, dalam hal ini keuntungan akan berkurang dari seharusnya. 2) Adanya ketidakpastian, artinya bahwa dengan adanya resiko, maka tidak mungkin lagi dapat dipastikan hasil positif yang mungkin akan diterima, karena resiko tidak bisa dihitung secara pasti.

Resiko tidak akan mungkin dihilangkan 100%, tetapi hanya dapat diminimalkan atau dibuat sekecil mungkin sampai pada batas-batas tertentu, yaitu dengan jalan mengelola resiko secara baik (manajemen resiko). Untuk mengelola resiko ini diperlukan hal-hal sebagai berikut: 1) pengetahuan atau ilmu yang menyangkut hal-hal sebagai berikut: jenis-jenis resiko, sumber resiko, dan karakteristik resiko.

a. Jenis-Jenis Resiko

Adapun jenis-jenis resiko yaitu resiko dinamis, resiko statis sebagai berikut.

- 1) Resiko dinamis yaitu resiko yang berhubungan dengan dinamika atau perubahan keadaan ekonomi, seperti tingkat harga, selera, dan teknologi. Resiko dinamis dapat berupa: (a) Resiko manajemen, yang terdiri dari resiko pasar, resiko keuangan, dan resiko produksi. (b) Resiko politik, yaitu resiko yang berhubungan dengan terjadinya perubahan politik yang diambil oleh pemerintah. (c) Resiko inovasi yaitu resiko yang berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan produk, baik berupa bentuk isi, cara-cara, metode-metode baru dalam pembuatannya.
- 2) Resiko statis yaitu resiko yang berhubungan dengan keadaan ekonomi yang statis. Resiko statis dapat berupa yaitu: (a) resiko fundamental, yaitu resiko menyangkut orang banyak (publik), (b) resiko khusus, yaitu resiko yang menyangkut orang per orang, (c) resiko murni yaitu resiko yang sifatnya alami (murni), dan (d) resiko spekulatif yaitu resiko yang sifatnya untung-untungan. (e) resiko perorangan, yaitu resiko yang dapat menimpa orang, (f) resiko kebendaan yaitu resiko yang menyangkut harta benda.

b. Sumber-sumber Resiko

- 1) Masyarakat (resiko sosial) yaitu berupa tindakan orang-orang yang menciptakan kejadian yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yang merugikan orang banyak (publik).

- 2) Fisik (resiko fisik) yaitu berupa fenomena alam dan kesalahan manusia.
- 3) Ekonomi (resiko ekonomi), yaitu berupa keadaan ekonomi yang mungkin mengalami perubahan atau tidak.

c. Karakteristik resiko

- 1) Langsung
- 2) Tidak langsung
- 3) Tanggung gugat
- 4) Perbuatan oknum yang dapat menimbulkan kerugian

d. Penanganan Resiko

- 1) Pencegahan
- 2) Pengendalian
- 3) Pemindahan (asuransi)

e. Kondisi Berisiko

Kondisi berisiko adalah suatu keadaan yang memenuhi beberapa syarat, yaitu: 1) Alternatif tindakan yang fisibel (dapat dilakukan). 2) Ada kemungkinan kejadian yang tidak pasti dengan masing-masing nilai probabilitas. 3) Memiliki nilai (*pay off*) sebagai hasil kombinasi suatu tindakan dan kejadian tidak pasti tertentu.

Pay off merupakan nilai yang menunjukkan hasil yang diperoleh dari kombinasi suatu alternatif tindakan dengan kejadian tidak pasti tertentu. *Pay off* dapat berupa nilai pembayaran, laba, kenaikan pangsa pasar, kelelahan, penjualan, kemenangan, dan sebagainya.

Pengambilan keputusan berisiko yaitu pengambilan keputusan di mana berlangsung hal-hal sebagai berikut: (a) Alternatif yang harus dipilih mengandung lebih dari satu kemungkinan hasil, (b) Pengambil keputusan memiliki lebih dari satu alternative tindakan, (c) Diasumsikan bahwa pengambil keputusan mengetahui peluang yang akan terjadi terhadap berbagai tindakan dan hasil, (d) Resiko terjadi karena hasil pengambilan keputusan tidak dapat diketahui dengan pasti, walaupun di ketahui nilai probabilitinya, (e) Pada kondisi ini, keadaan lingkungan dalam keadaan tidak pasti. (f) Teknik Pemecahannya adalah menggunakan *metode Probability*.

Keputusan ini belum ditetapkan sebelumnya dan pada keputusan tidak terprogram tidak ada prosedur baku yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan. Keputusan ini dilakukan ketika organisasi menemui masalah yang belum pernah mereka alami sebelumnya, sehingga organisasi tidak dapat memutuskan bagaimana merespon permasalahan tersebut, sehingga terdapat ketidakpastian apakah solusi yang diputuskan dapat menyelesaikan permasalahan atau tidak, akibatnya keputusan tidak terprogram menghasilkan lebih sedikit alternatif keputusan dibandingkan dengan keputusan terprogram selain itu tingginya kompleksitas dan ketidakpastian keputusan tidak terprogram pada umumnya melibatkan perencanaan strategik, dan juga menunjukkan proses yang berhubungan dengan masalah-masalah yang tidak jelas. Dengan kata lain, pengambilan keputusan jenis ini meliputi proses-proses pengambilan keputusan untuk menjawab masalah-masalah yang kurang dapat didefinisikan.

Masalah-masalah ini umumnya bersifat kompleks, hanya sedikit parameter-parameter yang diketahui dan kebanyakan parameter yang diketahui bersifat probabilistik. Untuk menjawab masalah ini diperlukan seluruh bakat dan keahlian dari pengambilan keputusan, ditambah dengan bantuan sistem informasi. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan keputusan tidak terprogram dengan baik. Perluasan fasilitas-fasilitas pabrik, pengembangan produk baru, pengolahan dan pengiklanan kebijaksanaan-kebijaksanaan, manajemen kepegawaian, dan perpaduan semuanya adalah contoh masalah-masalah yang memerlukan keputusan-keputusan yang tidak terprogram. Sangat banyak waktu yang dikorbankan oleh pegawai-pegawai tinggi pemerintahan, pemimpin-pemimpin perusahaan, administrator sekolah dan manajer organisasi lainnya dalam menjawab masalah dan mengatasi konflik. Ukuran keberhasilan mereka dapat dihubungkan secara langsung kepada mutu informasi yang mendasari tugas ini. Contoh kasusnya: keputusan untuk membangun dan mengembangkan pabrik baru disini kita tidak mengetahui bagaimana prospek ke depannya apabila, pada saat proses pembangunan

berlangsung terdapat trouble atau kendala-kendala yang pada akhirnya akan menambah pengeluaran dan memperlambat waktu penyelesaian pabrik tersebut, keputusan suatu perusahaan untuk melakukan merger karena untuk menghindari kerugian dan kepailitan.

3. Pengambilan Keputusan Dalam Keadaan Tidak Pasti

Pada dasarnya kondisi tidak pasti adalah suatu keadaan yang memenuhi syarat, yaitu: 1) ada beberapa alternatif tindakan fleksibel (dapat dilakukan), 2) Nilai probabilitas masing-masing kejadian tidak dapat diketahui, 3) Memiliki nilai pay off sebagai hasil kombinasi suatu tindakan dan kejadian yang tidak pasti.

Sedangkan yang dimaksud dengan pay off adalah merupakan nilai yang menunjukkan hasil yang diperoleh dari kombinasi suatu alternatif tindakan dengan kejadian tidak pasti tertentu. Pay off dapat berupa nilai pembayaran, laba kenaikan pangsa pasar, kekalahan, penjualan, kemenangan, dan sebagainya.

Pengambilan keputusan tidak pasti yaitu pengambilan keputusan dimana, (a) Tidak diketahui sama sekali jumlah kondisi yang mungkin terjadi, (b) pengambilan keputusan tidak dapat menentukan probability terjadinya berbagai kondisi atau hasil yang keluar. (c) Yang diketahui hanyalah kemungkinan hasil dari suatu tindakan, tetapi tidak dapat diprediksi berapa besar probability setiap hasil tersebut, (d) Pengambil keputusan tidak mempunyai pengetahuan atau informasi lengkap mengenai peluang terjadinya bermacam-macam keadaan tersebut, (e) Hal yang akan diputuskan biasanya relative belum pernah terjadi sebelumnya. (f) Teknik Pemecahannya adalah menggunakan beberapa metode yaitu antara lain *metode maximin* atau *metode Minimax*

4. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Konflik

Pengambilan keputusan dalam kondisi konflik terjadi apabila alternatif keputusan yang harus dipilih/diambil berasal dari pertentangan atau persaingan dari dua atau lebih pengambil keputusan. Suatu keputusan diambil dalam kondisi konflik apabila yang kita hadapi bukan situasi-situasi/kondisi-kondisi/ peluang-

peluang, tetapi pihak-pihak/organisasi-organisasi lain yang juga memiliki kepentingan dalam keputusan-keputusan yang hendak kita ambil. Namun demikian, pihak-pihak lain itu menghendaki agar keputusan yang diambil tidak merugikan mereka.

Pengambilan keputusan dalam kondisi konflik, dimana; (a) Kepentingan dua atau lebih pengambil keputusan saling bertentangan dalam situasi persaingan, (b) Pengambil keputusan saling bersaing dengan pengambil keputusan lainnya yang rasional, tanggap dan bertujuan untuk memenangkan persaingan tersebut. (c) Pengambil keputusan bertindak sebagai pemain dalam suatu permainan, (d) Teknik pemecahannya adalah menggunakan teori permainan.

5. Pengambilan Keputusan Rutin dan Tidak Rutin

Dalam mengambil keputusan tentu saja ada beberapa jenis, Keputusan dalam sebuah organisasi dapat digolongkan berdasarkan banyaknya waktu yang diperlukan untuk mengambil keputusan tersebut. Secara garis besar, keputusan digolongkan menjadi 2 yaitu keputusan rutin dan keputusan yang tidak rutin.

a. Keputusan rutin (Keputusan terprogram/keputusan terstruktur) adalah keputusan yang sifatnya rutin dan berulang-ulang, dan biasanya telah dikembangkan secara tertentu untuk mengendalikannya atau diprogram. Keputusan terstruktur terjadi dan dilakukan terutama pada manajemen tingkat bawah. Contoh keputusan pemesanan barang.

b. Keputusan tidak rutin (Keputusan tidak terprogram/ tidak terstruktur) adalah keputusan yang diambil pada saat-saat khusus dan tidak bersifat rutin. Keputusan ini terjadi di manajemen tingkat atas. Informasi untuk pengambilan keputusan tidak terstruktur tidak mudah untuk didapatkan dan tidak mudah tersedia dan biasanya berasal dari lingkungan luar. Pengalaman manajer merupakan hal yang sangat penting di dalam pengambilan keputusan tidak terstruktur. Keputusan untuk bergabung dengan perusahaan lain merupakan contoh keputusan tidak terprogram.

6. Pengambilan Keputusan Kuantitatif dan Kualitatif

Pada dasarnya pengambilan keputusan secara kuantitatif adalah serangkaian asumsi yang tepat yang dinyatakan dalam serangkaian hubungan matematis yang pasti. Ini dapat berupa persamaan, atau analisis lainnya, atau merupakan instruksi bagi computer, yang berupa program-program untuk computer.

Sedangkan Pengambilan keputusan secara kualitatif didasarkan atas asumsi-asumsi yang ketepatannya agak kurang jika dibandingkan dengan model kuantitatif dan ciri-cirinya digambarkan melalui kombinasi dari deduksi-deduksi asumsi-asumsi tersebut dan dengan pertimbangan yang lebih bersifat subjektif mengenai proses atau masalah yang pemecahannya dibuatkan model.

a. Teknik Pengambilan Keputusan Kuantitatif

- 1) Teknik demokrasi yaitu melalui pemungutan suara dan suara terbanyak adalah keputusan.
- 2) Teknik Delphi yaitu tidak mengharuskan kehadiran seseorang
- 3) Mencari ide (*brainstorming*)
- 4) Teknik kelompok nominal yaitu kelompok yaitu kelompok bertemu dalam bentuk pertemuan (rapat), kelompok mendiskusikan ide dan gagasan kemudian merangking secara independen dan yang menjadi keputusan adalah suara yang tertinggi.

b. Langkah-Langkah pengambilan Keputusan Kuantitatif

- 1) Mengumpulkan data yaitu data yang akurat sumbernya.
- 2) Mendefinisikan masalah, yaitu masalah merupakan gap antara situasi yang diinginkan dengan kenyataan yang ada.
- 3) Mengembangkan model, yaitu model representasi dari sebuah situasi nyata.
- 4) Membuat solusi yaitu memanipulasi model dengan memasukkan data dan menggunakan pendekatan trial and error.
- 5) Menguji solusi yaitu dilakukan untuk melihat akurasi dan kelengkapan model dan data menjamin konsistensi hasil.

6) Menganalisis hasil yaitu dilakukan untuk memahami langkah-langkah yang harus dilakukan.

c. Kelebihan Pengambilan Keputusan Kuantitatif

- 1) Dapat digunakan untuk meramal atau menduga hasil analisis.
- 2) Dapat diperoleh dengan pasti dan akurat.
- 3) Dapat digunakan untuk mengukur interaksi hubungan.
- 4) Dapat menyederhanakan realitas permasalahan yang kompleks dan rumit.

d. Kekurangan Pengambilan Keputusan Kuantitatif.

Berdasarkan anggapan atau asumsi, jika asumsi tidak sesuai dengan realitas maka kemampuannya tidak dapat dijamin bahkan menyesatkan. Data harus berdistribusi normal, tidak dapat menggunakan sampel kurang dari 30.

Pendekatan Pengambilan keputusan kuantitatif berfokus pada jumlah sedangkan pengambilan keputusan kualitatif didasarkan pada mutu atau kualitas.

Contoh:

Peramalan cuaca berdasarkan pengalaman (kualitatif) sedangkan peramalan cuaca berdasarkan model matematika, perhitungan kelembapan suhu udara dan lain-lain (kuantitatif). Penerimaan pegawai berdasarkan hasil tes (kuantitatif), sedangkan penerimaan pegawai berdasarkan hasil wawancara (kualitatif).

BAB VIII

MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Model Pengambilan Keputusan

Model adalah percontohan yang mengandung unsur yang bersifat penyederhanaan untuk dapat ditiru (jika perlu). Pengambilan keputusan itu sendiri merupakan suatu proses berurutan yang memerlukan penggunaan model secara cepat dan tepat. Sedangkan Model menurut **Dermawan** (2016:78), adalah merupakan satu kumpulan proposisi atau rumus yang memberikan gambaran sederhana beberapa aspek atau elemen peristiwa dalam kehidupan kita. Jadi dapat dikatakan bahwa model merupakan gambaran sederhana atas alam realitas, yang diwujudkan dalam bentuk grafik, skema atau tabel. Model dibangun berdasarkan teori dan paradigma yang seseorang anut.

Pentingnya model dalam suatu keputusan, antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah hubungan yang bersifat tunggal dari suatu unsur-unsur itu ada relevansinya terhadap masalah yang akan dipecahkan/diselesaikan itu.

2. Untuk memperjelas (secara eksplisit) mengenai hubungan signifikan di antara unsure-unsur itu.
3. Untuk merumuskan hipotesa mengenai hakikat hubungan-hubungan antar variable. Hubungan itu biasanya dinyatakan dalam bentuk matematika.
4. Untuk memberikan pengelolaan terhadap pengambilan keputusan.

Model merupakan alat penyederhanaan dan penganalisaan situasi atau sistem yang kompleks. Jadi dengan model, situasi/sistem yang kompleks itu dapat disederhanakan tanpa menghilangkan hal-hal esensial dengan tujuan memudahkan pemahaman. Pembuatan dan penggunaan model dapat memberikan kerangka pengelolaan dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan itu sendiri merupakan proses berurutan yang membutuhkan penggunaan model yang tepat. Pengambil keputusan berusaha menggeser keputusan yang semula tanpa perhitungan menjadi keputusan yang penuh perhitungan.

Dalam analisis pengambilan keputusan itu ternyata semuanya menggunakan model paling secara eksplisit. Mengenai hal ini **Hovey** memberi contoh mengenai pengecatan gedung kuliah.

1. Pengecatan gedung kuliah yang kotor dan tidak merata, secara tidak langsung dapat berakibat kurang konsentrasi belajar anak-anak di rumah.
2. Pengecatan gedung kuliah yang tidak merata dan kotor pun, secara tidak langsung dapat berakibat kurangnya konsentrasi mengajar para dosen yang bersangkutan.
3. Begitu pula pengecatan gedung kuliah yang tidak merata dan kotor, akhirnya justru akan menyebabkan gedung kuliah terpaksa mengeluarkan biaya yang lebih banyak lagi untuk memperbaiki pengecatan.
4. Pengecatan yang baik dan benar, perlu dilakukan dengan perubahan warna setiap dua tahun sekali. Pengecatan dengan cara demikian itu akan meningkatkan konsentrasi mahasiswa dan mengajar para dosen yang bersangkutan.

5. Pengecatan gedung kuliah itu ada dalam keadaan baik dan tepat, apabila dilakukan setiap dua tahun sekali.

Dari uraian di atas, empat butir pertama masing-masing mendasarkan diri pada model yang berbeda, tetapi secara eksplisit menunjukkan adanya hubungan antara pengecatan dan pendidikan atau pelaksanaan pendidikan. Model kelima merupakan praktik pengecatan itu sendiri sebaiknya dilakukan setiap dua tahun sekali.

Alasan-alasan yang dikemukakan pada butir (1) dan (2) dapat dibenarkan oleh Rektor atau Direktur. Butir (3) merupakan penarikan kesimpulan secara teknis mengenai hubungan antara pengecatan dan struktur, jadi di luar prinsip-prinsip keahlian. Butir (1) dan (2) menghubungkan antara pengecatan dan pelaksanaan kegiatan mahasiswa dan dosen.

Pada umumnya, semua model itu mempunyai aspek-aspek tertentu masing-masing adalah idealisasi, atau abstraksi dari bagian dunia nyata (praktik nyata) atau dengan kata yang lebih tepat dan jelas imitasi dari kenyataan, mengenai hal ini **Olaf Helmer** menyatakan bahwa “karakteristik dari konstruksi. Model adalah abstraksi elemen-elemen tertentu dari situasi yang mungkin dapat membantu seseorang menganalisis keputusan dan memahaminya dengan lebih baik. Untuk mengadakan abstraksi, maka pembuatan model sering kali dapat meliputi perubahan konseptual. Setiap unsur dari situasi nyata merupakan tiruan dengan menggunakan sasaran matematika atau sasaran fisik. Hubungannya dengan unsur lain mencerminkan adanya kekayaan atau peralatan dan hubungan lain berupa tiruan. Sebagai contoh, sistem lalu lintas kota dapat tiruannya dengan membuat miniatur yang menggambarkan adanya jaringan-jaringan, jalan-jalan, rambu-rambu lalu lintas, beserta kendaraan persis seperti sesungguhnya.

Jika para analis membuat model, mereka biasanya melakukan hal itu supaya dapat menetapkan tindakan yang paling tepat dalam situasi tertentu. Kemudian digunakan untuk memberikan saran bagi pembuat keputusan. Dengan demikian pada hakikatnya model itu

merupakan pengganti hal yang nyata, mewakili kejadian sesungguhnya, dengan harapan agar dapat mengatasi masalah apabila timbul masalah yang sesungguhnya. Model ini sendiri dibuat dengan menyesuaikan pada situasi dimana model itu akan dibuat. Disamping itu, model pun di buat sesuai dengan tujuan penggunaan model itu sendiri.

Pembuatan dan penggunaan model menurut **Kast**, memberikan kerangka pengelolaan. Model merupakan alat penyederhanaan dan penganalisaan situasi atau sistem yang kompleks. Jadi dengan menggunakan model situasi yang kompleks disederhanakan tanpa penghilangan hal-hal yang esensialnya dengan tujuan untuk memudahkan pemahaman.

Berdasarkan pendekatan ilmu manajemen untuk memecahkan masalah digunakan model matematika dalam menyajikan sistem menjadi lebih sederhana dan lebih mudah dipahaminya. Pada umumnya model memberikan sarana abstrak untuk membantu komunikasi. Bahasa itu sendiri merupakan proses abstraksi, sedangkan matematika merupakan bahasa simbolik khusus.

B. Klasifikasi Model Pengambilan Keputusan

Mengingat begitu banyaknya cara untuk mengadakan klasifikasi model, di bawah ini dijelaskan beberapa klasifikasi saja. Klasifikasi model dapat dilakukan berdasarkan sebagai berikut.

1. Tujuannya: model latihan, model penelitian, model keputusan, model perencanaan, dan lain sebagainya. Pengertian tujuan adalah dalam arti purpose.
2. Bidang penerapannya (*field of application*): model tentang transportasi, model tentang persediaan barang, model tentang pendidikan, model tentang kesehatan, dan sebagainya.
3. Tingkatannya (*level*): model tingkat manajemen kantor, tingkat kebijakan nasional, kebijakan regional, kebijakan lokal, dan sebagainya.
4. Ciri waktunya (*time character*): model statis dan model dinamis.

5. Bentuknya (*form*): model satu sisi, dua sisi, tiga dimensi, model konflik, model non-konflik, dan sebagainya.
6. Pengembangan analitik (*analytic development*): tingkat di mana matematika perlu digunakan; lain-lain.
7. Kompleksitas (*complexity*): model sangat terinci, model sederhana, model global, model keseluruhan, dan lain-lain.
8. Formalisasi (*formalization*): model mengenai tingkat di mana interaksi itu telah direncanakan dan hasilnya sudah dapat diramalkan, namun secara formal perlu dibicarakan juga.

C. Jenis-jenis Model Pengambilan Keputusan

Adapun jenis-jenis model dalam pengambilan keputusan yaitu model kuantitatif, model kualitatif, model probabilitas, Model nilai harapan, Model Matriks, Model Kurva Tak Acuh, Model Verbal, Model Permainan Operasional, Model Keputusan Rasional, Model Intuitif, Model Matematika, Model Simulasi Komputer, Model Pengambilan Keputusan Perilaku, Model Pengambilan Keputusan Klasik, Model Pengambilan Keputusan Pohon Masalah, yaitu sebagai berikut:

1. **Model Kuantitatif**, yaitu serangkaian asumsi yang tepat yang dinyatakan dalam serangkaian hubungan matematis yang pasti. Model ini dapat berupa persamaan atau analisis lainnya, atau merupakan instruksi bagi komputer, yang berupa program-program. Adapun ciri-ciri pokok model ini ditetapkan secara lengkap melalui asumsi-asumsi dan kesimpulan berupa konsekuensi logis dari asumsi-asumsi tanpa menggunakan pertimbangan atau insting menangani proses dunia praktik atau permasalahan yang dibuat model untuk pemecahannya.
2. **Model Kualitatif**, yaitu didasarkan pada asumsi-asumsi yang ketepatannya agak kurang jika dibandingkan model kuantitatif dan ciri-ciri lainnya digambarkan melalui kombinasi dari deduksi-deduksi asumsi-asumsi tersebut dan dengan pertimbangan

yang lebih bersifat subjektif mengenai proses atau masalah yang pemecahannya dibuatkan model.

3. **Model Probabilitas**, yaitu model kemungkinan yang dapat terjadi dalam suatu peristiwa untuk dapat dijadikan kerangka acuan dalam pengambilan keputusan. Model ini bertujuan untuk mendapatkan sesuatu yang diharapkan pada masa mendatang, misalnya agar nantinya dapat menanggulangi terhadap kesulitan-kesulitan dalam masa resesi, untuk dapat meningkatkan pendapat masyarakat dan lain sebagainya. Model keputusan yang berupa probabilitas dan konsep nilai harapan memberi hasil tertentu (*the concept of probability and expected value*).
4. **Model Nilai Harapan**, yaitu dapat digunakan dalam pengambilan keputusan yang akan diambilnya nanti menyangkut kemungkinan-kemungkinan yang telah diperhitungkan bagi situasi dan kondisi yang akan datang. Nilai yang diharapkan (nilai harapan) dari setiap peristiwa yang terjadi merupakan kemungkinan terjadinya peristiwa itu dikalikan dengan nilai kondisional. Sedangkan nilai kondisionalnya adalah nilai dimana terjadinya peristiwa yang diharapkan masih diragukan.
5. **Model Matriks** yaitu merupakan model khusus yang menyajikan kombinasi antara strategi yang digunakan dan hasil yang diharapkan. Model matriks terdiri dari dua hal yaitu (1) baris dan (2) lajur. Baris bentuknya mendatar, sedangkan lajur bentuknya menegak. Pada sisi baris berisi macam alternatif strategi yang digelar oleh pengambil keputusan, sedangkan pada sisi lajur berisi kondisi dan nilai harapan dalam kondisi dan situasi yang berlainan.
6. **Model Kurva Tak Acuh (*Indiferen*)**, yaitu model pengambilan keputusan yang selalu berkaitan dengan nilai uang. Banyak keputusan yang harus dibuat tanpa menyangkut masalah segi keuangan. Kurva acuh adalah merupakan kurva berbentuk garis dimana setia titik yang berada pada garis kurva tersebut mempunyai tingkat kepuasan atau kemanfaatan yang sama. Misalnya penggunaan barang A dan B meskipun kombinasi

jumlah masing-masing berbeda, namun apabila semuanya itu berada pada titik kurva indiferen, maka dapat dikatakan kepuasannya sama.

7. **Model Verbal** yaitu model pengambilan keputusan berdasarkan analogi yang lebih bersifat kualitatif. Dari analog yang terjadi kemudian dibuat dalilnya selanjutnya diterapkan untuk menyimpulkan dan mengambil keputusan yang non-kuantitatif. **Down** memberikan contoh model verbal yang berupa atau menyangkut birokrasi. **Down** memandang birokrasi sebagai organisasi yang memiliki empat cirri, yaitu (1) Birokrasi mempunyai lingkungan yang cukup luas, dimana peringkat tertinggi hanya mengetahui kurang dari setengah dari seluruh anggotanya secara pribadi. Ini berarti bahwa birokrasi itu menghadapi masalah administrative substansial, (2) Bagian terbesar anggotanya adalah pegawai penuh (*full-timers*) yang sangat menggantungkan diri pada gaji dari birokrasi. Ini berarti bahwa pegawai sangat terikat pada pekerjaannya. (3) Upahnya. Kenaikan pangkatnya itu sangat tergantung pada kinerjanya atau ketentuan-ketentuan yang ada. (4) Sebagian besar hasil secara tidak langsung dinilai dalam pasaran. Prestasi kerja para pegawai secara tidak langsung juga ikut menentukan pasaran hasil birokrasional.
8. **Model Permainan Operasional**, yaitu model permainan peran-peranan (*war game*), karena manusia dapat berperan sebagai apa saja dalam suatu model, misalnya dapat berperan sebagai perancang, dapat juga berperan sebagai pemakai, pemberi data, Tetapi dalam model permainan operasional ini, manusia berperan sebagai elemen atau unsure. Manusia dijadikan objek yang harus mengambil keputusan. Informasi diperoleh dari komputer atau video games. Jadi computer atau video game, menyajikan masalah, kemudian manusia yang harus mampu menyelesaikannya.

9. **Model Keputusan Rasional**, Yaitu pengambilan keputusan yang optimal yang bersifat rasional menurut **Robbins** (2020:181), adalah secara konsisten membuat pilihan yang memaksimalkan nilai dalam batas-batas tertentu. Pilihan-pilihan yang dibuat dengan mengikuti model pengambilan rasional dengan langkah: (1) Mendefinisikan masalah, (2) Mengidentifikasi kriteria masalah, (3) Mengalokasikan bobot terhadap kriteria, (4) Mengembangkan alternatif, (5) Mengevaluasi alternatif, (6) Memilih alternatif yang terbaik. Adapun asumsi model pengambilan keputusan rasional menurut **March** dalam **Robbins** (2006:182), yaitu: (a) **Kejelasan masalah**, yaitu masalah harus bersifat jelas dan tidak mendua, sehingga pengambil keputusan memiliki informasi lengkap mengenai situasi keputusan, (b) **Pilihan-pilihan yang diketahui**, yaitu bahwa pengambil keputusan dapat mengidentifikasi semua kriteria yang relevan dan semua alternatif dapat dilihat agar pengambil keputusan menyadari semua potensi dan konsekuensi dari setiap alternatif, (c) **Pilihan yang jelas**, yaitu rasionalitas mengasumsikan bahwa kriteria dan alternatif dapat di rangking dan dipertimbangkan untuk mencerminkan pentingnya, (d) **Pilihan yang konstan**, yaitu diasumsikan bahwa kriteria keputusan yang spesifik tersebut bersifat konstan dan bahwa bobot yang diberikan ke kriteria itu stabil sepanjang masa, (e) **Tidak ada waktu atau biaya**, yaitu pengambil keputusan rasional dapat memperoleh informasi lengkap tentang kriteria dan alternatif karena diasumsikan bahwa ada batasan atas waktu dan biaya, dan (f) **Hasil keputusan maksimum**, yaitu pengambil keputusan rasional akan memilih alternatif yang menghasilkan persepsi nilai yang tinggi.
10. **Model Intuitif** Yaitu pembuatan keputusan berdasar pada proses bawah sadar yang tercipta dari pengalaman yang tersaring. **Behling & Eckel** menganggap bahwa intuitif merupakan bentuk kekuatan luar indera atau indera ke enam, dan sebagian meyakini bahwa intuisi adalah ciri kepribadian yang hanya dimiliki oleh sedikit orang sejak lahir. Intuitif tidak harus berjalan secara

independen dengan analisis rasional, lebih tepat, keduanya bersifat saling melengkapi. Pengambilan keputusan intuitif digunakan apabila ada kondisi yang memungkinkan. Menurut Agor ada delapan kondisi yang memungkinkan untuk pengambilan keputusan Intuitif, yaitu (1) bila terdapat ketidakpastian yang tinggi, (2) bila terdapat hanya sedikit preseden yang dapat diikuti, (3) Bila variabel-variabel kurang dapat diperkirakan secara ilmiah, (4) Bila terdapat keterbatasan fakta, (5) bila fakta tidak dengan jelas menunjukkan jalan untuk ditempuh, (6) bila data analisis kurang berguna, (7) Bila terdapat beberapa penyelesaian alternatif yang masuk akan untuk dipilih, dengan alasan yang baik untuk masing-masing alternatif itu, dan (8) Bila waktu terbatas dan terdapat tekanan untuk segera diambil keputusan yang tepat.

11. **Model Matematika** Yaitu model yang menggunakan model teknik seperti misalnya, linear programming, teori jaringan kerja (*network theory*) dan sebagainya. Komputer dapat digunakan, begitu pula dengan kalkulator dapat digunakan tetapi hanya sebagai alat bantu perhitungan saja, bukan sebagai simulator. Dengan demikian faktor matematika tetap merupakan faktor penentu, yang memegang peranan utama dalam penyelesaian, dalam menetapkan kebijakan dan pengambilan keputusan.
12. **Model Simulasi Komputer** Yaitu model yang merupakan tiruan dari kasus yang sesungguhnya. Ada yang dibuat dengan peralatan dan ukuran yang sama persis dengan yang sesungguhnya, misalnya simulasi cockpit pesawat terbang Boeing 747, dimana calon pilot melatih diri melalui cockpit pesawat tiruan tersebut. Angka kesalahan dapat langsung dicatat dan diketahui oleh calon pilot yang bersangkutan. Nantinya, apabila dianggap telah mahir dan dinyatakan lulus dalam tes simulasi, kemudian barulah boleh mencoba latihan mengemudikan pesawat Boeing 747 yang sesungguhnya. Simulasi ini dapat juga tidak menggunakan bantuan komputer dan dibuat dengan ukuran kecil yang disebut miniatur. Misalnya miniatur jaringan lalu lintas perkotaan

tertentu. Dengan menggunakan maket atau miniatur tersebut dapat dipikirkan bagaimana caranya mengatur lalu lintas yang sebaik-baiknya.

- 13. Model Pengambilan Keputusan Perilaku** Yaitu model ini didasarkan pada seberapa jauh keputusan itu dapat memberikan kepuasan. Model ini juga mempertimbangkan pengambilan keputusan atas dasar rasionalitas kontekstual dan rasionalitas respektif. Rasionalitas kontekstual artinya keputusan tidak hanya didasarkan oleh ketentuan tersurat (*tekstual*), tetapi juga yang tersirat (*kontekstual*).
- 14. Model Pengambilan Keputusan Klasik**, Yaitu model pengambilan keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan merupakan proses rasional di mana keputusan diambil dari salah satu alternatif terbaik. Model klasik didasarkan konsep rasionalitas lengkap (*complete rationality*) sesuai dengan model klasik. Adapun tahap-tahap pengambilan keputusan klasik yaitu:
 - a. Identifikasi masalah
 - b. Menentukan alternatif
 - c. Menilai alternatif
 - d. Memilih alternatif
 - e. Menerapkan alternatif
 - f. Menilai keputusan
- 15. Model Pengambilan Keputusan Pohon Masalah** Yaitu merupakan suatu model diagram yang cukup sederhana dan menunjukkan suatu proses merinci masalah-masalah yang dihadapinya ke dalam komponen-komponen, kemudian dibuatkan alternatif-alternatif pemecahan beserta konsekuensinya masing-masing. Dengan demikian pemimpin tinggal memilih alternatif mana yang sekiranya paling tepat untuk dijadikan keputusan. Pohon keputusan dapat digunakan untuk memecahkan masalah-masalah yang timbul dalam proyek yang sedang berjalan. Adapun langkah-langkah yang dapat digunakan secara berturut-turut sebagai berikut, yaitu: (1) Mengadakan identifikasi jaringan hubungan komponen-komponen yang ada secara bersama-sama

membentuk masalah tertentu yang nantinya harus dipecahkan melalui diagram keputusan. Masalah tertentu itulah yang merupakan masalah utama, (2) Masalah utama itu kemudian dirinci ke dalam masalah yang lebih kecil, (3) Masalah yang sudah mulai terinci kemudian dirinci lagi ke dalam masalah yang lebih kecil lagi. Begitu seterusnya, sehingga merupakan diagram pohon yang bercabang-cabang. Dari berbagai macam teori tentang model dan teknik pengambilan keputusan, yang paling banyak digunakan sampai sekarang ini adalah model sumbang saran atau curah pendapat (*brainstorming*) karena lebih praktis dibandingkan dengan model lainnya. Kelemahan curah pendapat yaitu cenderung hanya didominasi oleh orang yang pandai bicara saja atau yang sering mencurahkan pendapatnya. Untuk mengatasi masalah seseorang yang kurang pandai berbicara, pemimpin rapat hendaknya menggunakan juga curah pendapat secara tertulis agar bebas menyampaikan permasalahannya. Penyampaian pendapat secara tertulis pada dasarnya merupakan penyampaian masalah secara original (asli) dibandingkan penyampaian masalah secara lisan. Karena penyampaian masalah secara lisan bisa saja meniru atau merekonstruksi pendapat yang didengar sebelumnya.

Model curah pendapat pada dasarnya hanya cocok jika pemimpin rapat seorang yang bergaya demokratis. Jika pemimpin rapat seseorang yang bergaya otoriter maka peserta lainnya takut berbicara karena orang yang bergaya otoriter cenderung merasa pandai dan merasa paling benar. Oleh sebab ia kebal saran, suka menyalahkan, mencemooh, bahkan mempermalukan si pemberi saran. Di Dalam setiap rapat, biasanya orang bergaya otoriter mendominasi pembicaraan sejak awal sampai akhir dari pada kegiatan rapat. Orang yang bergaya otoriter selalu merasa paling pandai, tetapi tidak pandai merasakan perasaan orang lain. Jangan terlalu banyak berharap pengambilan keputusan dengan curah pendapat.

BAB IX

STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Pendahuluan

Sejak dimulainya proses hidup dan kehidupan dimuka bumi ini, persaingan antar manusia dengan manusia yang lainnya, antara makhluk hidup dengan makhluk yang lainnya tidak pernah berhenti. Persaingan terjadi untuk memperebutkan daerah subur, daerah pertahanan, daerah perlindungan, untuk mempertahankan kehidupan, agar memperoleh keuntungan, kesenangan, dan kebahagiaan. Persaingan itu kadang-kadang harus berlangsung melalui perkelahian, peperangan atau pembunuhan sehingga hanya yang kuat yang bisa bertahan hidup. Namun, makhluk bumi bertambah terus dan persaingan semakin maju pula.

Manusia khususnya, mampu bersaing atau berkompetisi lebih cepat penuh dengan variasi dibandingkan dengan makhluk lainnya, karena manusia pada dasarnya mampu mengkombinasikan berbagai elemen kehidupan seperti akal, intelegensi, imajinasi, kemampuan mengakumulasi sumber daya, serta mengkoordinasikan perilaku untuk

dapat melaksanakan peperangan **Henderson** dalam **Salusu** (2018:84). Dengan demikian manusia dapat mempertahankan keberlanjutan kehidupannya dari generasi ke generasi dan bahkan dapat mengendalikan makhluk lainnya. Naluri kompetisi dari manusia akhirnya di bawah masuk ke dalam organisasi tempat mereka bekerja, dari sinilah “**akar strategi**” mulai muncul.

B. Pengertian Strategi

Menurut **David** (2011:18-19) Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. **Rangkuti** (2013:183) berpendapat bahwa strategi adalah “perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana organisasi akan mencapai semua tujuan yang telah di tetapkan berdasarkan misi yang telah di tetapkan sebelumnya”. Selanjutnya **Hax** dan **Majluf** dalam **Salusu** (2018:101), mengatakan bahwa strategi adalah ”suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan”.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang di maksud strategi dalam buku ini adalah **hal-hal atau tindakan potensial yang organisasi lakukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya**”. Potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah di tetapkan. Strategi merupakan suatu pendekatan yang semua berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan serta eksekusi dalam aktivitas yang memiliki kurun waktu tertentu. Strategi merupakan suatu pendekatan yang semua berkaitan dengan pelaksanaan gagasan,

perencanaan serta eksekusi dalam aktivitas yang memiliki kurun waktu tertentu. Strategi yang baik ada pada koordinasi dalam tim kerja, mempunyai tema, serta melakukan identifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip pelaksanaan gagasan yang rasional, efisien dalam melakukan pendanaan, serta mempunyai cara untuk mencapai sebuah tujuan secara efektif dan efisien. Strategi mempunyai perbedaan dalam taktik yang dimilikinya, ruang lingkup lebih sempit serta waktu yang dimiliki lebih singkat, meskipun secara umum orang sering mencampur-adukkan ke dua kata itu.

1. Pengertian Umum

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

2. Pengertian Khusus

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

C. Jenis-Jenis Strategi

Banyak organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga, organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan. Jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

1. Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan/atau pesaing.

2. Strategi Intensif

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

3. Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

4. Strategi Defensif

Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media.

Divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi

strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.

Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, barangkali lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menderita kerugian dalam jumlah besar.

D. Tingkatan Strategi

Tingkatan Strategi Menurut **Wheelen** dan **David** (2008:15) Ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar, ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan usaha perusahaan yaitu:

1. Strategi Korporasi (*Corporate strategy*)

Merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada 3 macam strategi yang dapat dipakai pada strategi tingkat korporasi ini, yaitu strategi pertumbuhan (*growth strategy*) adalah strategi berdasarkan terhadap tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan. Strategi stabilitas (*Stability Strategy*) adalah strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan. Dan *retrenchment strategy* adalah strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Merupakan strategi yang terjadi pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri atau segmen pasar tertentu. Ada tiga macam strategi yang dapat digunakan pada

strategi tingkat bisnis ini, yaitu “Strategi Keunggulan Biaya, Strategi Diferensiasi dan Strategi Fokus”. Strategi fokus itu sendiri terdiri dari fokus biaya dan fokus diferensiasi. Pada tingkat bisnis, strategi bersifat departmental. Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang disertai tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak untuk mengelola bisnis yang bersangkutan. Strategi yang diterapkan pada unit bisnis sering disebut dengan *generic strategy*. Strategi bisnis merupakan dasar dari usaha yang dikoordinasikan dan ditopang, yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan usaha jangka panjang. Strategi bisnis menunjukkan bagaimana tujuan jangka panjang dicapai. Dengan demikian, suatu strategi bisnis dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan umum yang menyeluruh yang mengarahkan tindakan-tindakan utama suatu perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan strategi bisnis perusahaan adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud dan tujuan-tujuan yang menghasilkan kebijakan, perencanaan untuk mencapai tujuan. Strategi perusahaan berlaku bagi seluruh perusahaan baik itu perusahaan besar atau perusahaan kecil, sedangkan strategi bisnis hanya berfokus pada penentuan bagaimana perusahaan akan bersaing dan penempatan diri diantara pesaingnya.

3. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Riset dan pengembangan dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi. Memfokuskan pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan (*customer*). Strategi fungsional sering juga disebut *Value-based-strategy*.

E. Tipe-tipe Strategi

Untuk menjelaskan tentang tipe-tipe strategi, **Kotten** dalam **Salusu** (2018:104) menyebutkan empat strategi yaitu:

1. **Strategi Organisasi:** yaitu strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai dan inisiatif stratejik yang baru. Pembatasan-pembatasan diperlukan, yaitu apa yang dilakukan dan untuk siapa.
2. **Strategi Program:** yaitu strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi stratejik dari suatu program tertentu. Berdampak seperti apa jika suatu program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan, apa dampaknya bagi sasaran organisasi.
3. **Strategi Pendukung Sumber Daya:** yaitu strategi sumber daya ini merumuskan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi, Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi, dan sebagainya.
4. **Strategi Kelembagaan:** yaitu fokus dari strategi institusional ini ialah mengembangkan kemampuan aplikasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif stratejik.

Terlepas dari pendekatan yang digunakan dalam membagi strategi dalam beberapa kategori, kita cukup diberi petunjuk bahwa strategi organisasi tidak hanya satu. Di samping itu, tiap strategi ini saling menopang sehingga merupakan satu kesatuan kokoh yang mampu menjadikan organisasi sebagai satu lembaga yang kuat, mampu bertahan dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu.

F. Prinsip-prinsip Strategi

Para pemimpin perlu menjamin bahwa strategi yang mereka susun-susun dapat berhasil dengan meyakinkan. Bukan saja dipercaya oleh orang lain, tetapi memang dapat dilaksanakan. Untuk itu **Hatten** dan dalam **Salusu** (2016:108), memberi beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi dibuat sehingga tercapai tujuan yang telah ditentukan.

1. Strategi harus konsisten dengan lingkungan. Jangan membuat strategi yang melawan arus. Akan tetapi ikutlah arus perkembangan

dalam organisasi atau masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.

2. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi, tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila ada banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu harus konsisten dengan strategi yang lain. Jangan bertentangan atau bertolak belakang. Semua strategi hendaknya diserasikan satu dengan yang lain.
3. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatakan semua sumber daya dan tidak memisahkan satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antar berbagai unit kerja dalam suatu organisasi sering kali mengklaim sumber dayanya, membiarkannya terpisah atau tidak menyatu justru merugikan posisi organisasi.
4. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya. Selain itu, hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.
5. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, anda harus membuat sesuatu yang memang layak dan dapat di laksanakan.
6. Strategi hendaknya memperhitungkan resiko. Memang setiap strategi mengandung resiko, tetapi haruslah berhati-hati sehingga tidak menjerumuskan organisasi dalam kehancuran. Oleh sebab itu, suatu strategi harusnya dapat selalu dikontrol.
7. Strategi hendaknya disusun atas landasan keberhasilan yang telah dicapai. Jangan menyusun strategi di atas kegagalan.
8. Tanda-tanda dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait, dan terutama dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.

G. Strategi dan Tanggung Jawab Sosial

Strategi suatu organisasi hendaknya tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang hidup dalam suatu masyarakat. Hal ini berarti bahwa

setiap pembuat keputusan strategi harus mempertimbangkan bahwa semua tindakan organisasi yang digambarkan dalam strategi itu sesuai dengan etika dan kepentingan masyarakat. Setiap organisasi hidup dan bergerak dalam masyarakat. Oleh sebab itu, ia sepatutnya menyesuaikan diri dengan norma-norma yang diakui oleh masyarakat dan pemerintah.

Ketika ia melaksanakan tindakan yang bertentangan dengan norma-norma itu maka organisasi itu akan mengalami kesulitan dalam arti dikucilkan oleh masyarakat dan akan merugikan dirinya sendiri. Suatu strategi selayaknya merupakan respon terhadap harapan-harapan masyarakat yang dilayani. Harapan dan kepentingan masyarakat itu di seimbangkan dengan harapan dan kepentingan dari para eksekutif dan para pegawai organisasi. Jadi, diperlukan keserasian atau harmonisasi antara kepentingan organisasi dan kepentingan masyarakat. Strategi yang mengabaikan kepentingan masyarakat tidak akan memberikan hasil yang memuaskan dan yang dikehendaki oleh para eksekutif.

H. Strategi Pengembangan Organisasi

Strategi pengembangan organisasi (*Organizational Develepmnt*) berkaitan dengan proses, sama seperti struktur atau sistem. Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* atau *startegoes*. *Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira Negara (*State Office*) dengan fungsi yang luas. Definisi lain sebagai kerangka kerja (*Frame Work*) teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus. Organisasi harus memiliki strategi dalam mencapai suatu tujuan. Strategi disusun dengan perencanaan-perencanaan organisasi dengan tahapan berupa analisis lingkungan internal dan eksternal.

Strategi pengembangan organisasi bisa direncanakan dalam jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan. Dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi perumusan strategi meliputi menentukan misi organisasi, menentukan

tujuan-tujuan yang hendak dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Pada tahap ini, adanya penekanan yang lebih diberikan kepada aktivitas-aktivitas utama antara lain: menyiapkan strategi alternative, dan menetapkan strategi yang digunakan.

Pengembangan organisasi merupakan rencana yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi dengan menggabungkan aspirasi pertumbuhan dan perkembangan bersama dengan tujuan organisasi. Pengembangan organisasi (*Organizational Development*) adalah disiplin perencanaan perubahan yang menekankan penggunaan ilmu perilaku dan praktik untuk membantu organisasi mencapai hasil yang lebih besar.

Manager dan pakar harus bekerja dengan orang-orang dan menjalankan tugas mereka melalui mereka, dan pengembangan organisasi dapat membantu mereka membangun hubungan yang efektif diantara orang-orang. Menghadapi percepatan perubahan, pengembangan organisasi diperlukan untuk mengatasi konsekuensi perubahan tersebut. Pengembangan organisasi juga merupakan proses menanggapi perubahan lingkungan dan merupakan proses yang dinamis. Lingkungan yang dinamis adalah proses yang alami dan menjadi semakin cepat karena adanya elemen pengembangan aplikasi teknologi informasi dalam organisasi.

Dalam hal ini dimungkinkan untuk mengembangkan sistem kerja, termasuk sistem organisasi. Konsep pengembangan organisasi bisa dilakukan dengan beberapa tahapan; 1). Memperkenalkan masalah, seperti: konflik antara unit organisasi yang ada, semangat rendah, dan peningkatan biaya operasional; 2). Diagnosis organisasi: manajemen senior mengundang ahli pengembangan organisasi, kemudian kedua belah pihak sepakat tentang perlunya diagnosis organisasi, dan kemudian ahli pengembangan organisasi (konsultan) mengumpulkan informasi; 3). Mengembangkan strategi perubahan dimana konsultan memperkenalkan temuannya dan memberikan berbagai pilihan, disertai dengan instruksi untuk mendorong proses

pengembangan; 4). Intervensi adalah langkah-langkah melakukan perubahan berdasarkan rekomendasi yang diperoleh melalui perumusan strategi sebelumnya, meliputi perubahan struktur organisasi, pembentukan tim yang bertujuan untuk mendorong semangat kerja karyawan atau tim yang bertanggung jawab atas rencana pengurangan biaya; 5). Evaluasi dilakukan setelah pengembangan dilakukan dalam jangka waktu tertentu (misalnya setiap triwulan, satu semester atau satu tahun), tujuannya untuk mengevaluasi efektifitas pekerjaan pengembangan yang dilaksanakan.

Secara garis besar ada 3 komponen pengembangan organisasi yang saling terkait, yaitu:

1. Pengembangan sistem (*system development*)

Pengembangan sistem dapat diartikan sebagai suatu kegiatan menyusun suatu sistem yang baru untuk menggantikan sistem yang lama secara keseluruhan atau memperbaiki sistem yang telah ada. Sistem lama dapat berupa sistem-sistem informasi yang masih manual, berupa sistem pencatatan transaksi pada lembaran-lembaran arsip. Sistem lama juga dapat berarti sistem-sistem informasi yang telah menggunakan teknologi komputer (aplikasi sistem database terkomputerisasi), baik yang berupa sistem berbasis desktop maupun sistem basis data terdistribusi.

2. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dari SDM-nya dalam kurun waktu tertentu. Secara lebih rinci, pengembangan Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai sub-fungsi yang paling proaktif karena dimulai pada tingkat identifikasi kebutuhan pelatihan, melakukan survei keadaan, hingga melakukan program pelatihan. Pelatihan tersebut merupakan proses yang berkelanjutan tetapi berjangka pendek sementara pengembangan organisasi adalah jangka panjang dan berorientasi pada tujuan perusahaan. Namun, keduanya memiliki peran langsung dalam pembangunan

budaya dalam sebuah perusahaan. Para ahli juga mendefinisikan apa itu pengembangan SDM, pengembangan sumber daya manusia menurut ahli yakni sebagai berikut. Menurut **M.M. Khan**, ia menjelaskan pengembangan sumber daya manusia sebagai bentuk peningkatan pengetahuan, sikap, dan kemampuan kerja karyawan yang positif dalam sebuah perusahaan. Selanjutnya, menurut **T.V. Rao**, ia menjelaskan definisi pengembangan SDM sebagai proses di mana karyawan dibantu secara terus menerus dan terencana untuk memperoleh atau mempertajam kemampuan yang diperlukan untuk melakukan berbagai fungsi yang terkait dengan peran mereka saat ini atau yang diharapkan di masa mendatang. Berdasarkan definisi pengembangan sumber daya manusia maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan melalui 3 cara yaitu mengembangkan kemampuan pengetahuan (*knowledge*), pengembangan keterampilan (*skill*) dan pengembangan perilaku (*attitude*).

Pelatihan dan pengembangan berfokus pada perubahan atau peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan/individu. Pelatihan dan pengembangan ini biasanya melibatkan penyediaan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Pengembangan sumber daya manusia memiliki peran efektif dalam membangun pengembangan karyawan yang ada dalam suatu perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, pengembangan SDM juga berfungsi untuk memberikan pengetahuan kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efisien.

3. Pengembangan Sarana dan Prasarana

“Sarana diartikan segala kesatuan yang dapat di pakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan alat, media. Sarana menurut istilah adalah peralatan dan perlengkapan secara langsung dipergunakan”.

“Prasarana menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah segala yang merupakan penunjang utama terselenggaranya sesuatu proses

(usaha, pembangunan, proyek dan sebagainya)”. Secara etimologis (arti kata) prasarana berarti alat tidak langsung untuk mencapai tujuan. Dalam Pendidikan misalnya: lokasi/tempat, bangunan madrasah, lapangan olahraga, uang dan sebagainya. Sedang sarana seperti itu langsung untuk mencapai tujuan pendidikan misalnya perpustakaan, laboratorium dan sebagainya.

BAB X

PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK

A. Pendahuluan

Pada uraian terdahulu telah dijelaskan bahwa pengambilan keputusan dilakukan melalui proses. Proses ini merupakan pekerjaan besar yang tidak mungkin akan selesai dikerjakan dalam sehari. Oleh karena itu, pucuk pimpinan organisasi tidak jarang mengundang keterlibatan para pimpinan atau kepala departemen dalam proses penyusunannya. Keterlibatan ini semakin menjadi mendesak ketika suatu organisasi beroperasi di dalam sebuah lingkungan yang sangat dinamis. Para pimpinan ini pada umumnya menguasai bidangnya masing-masing sehingga mereka dapat memberikan masukan yang sangat berharga di dalam proses penyusunan rencana strategik organisasi. Hal ini sejalan dengan pemahaman kita bahwa semakin tinggi posisi seseorang dalam hirarki organisasi maka semakin luaslah cakupan bidang yang harus dihadapi. Mustahil apa bila seorang pucuk pimpinan organisasi memahami secara rinci situasi riil dan kegiatan di

tingkat operasional. Robbins dalam bukunya secara eksplisit mengkaitkan tanggung jawab itu dengan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menjalankannya seperti tampak dalam diagram berikut.

Di dalam proses mendisain organisasi keterlibatan para pimpinan itu pun diperlukan, paling tidak untuk memberikan pertimbangan-pertimbangan teknis operasi yang saat ini berfungsi di dalam organisasi. Sebagai misal pimpinan departemen sumber daya manusia. Dia akan lebih memahami situasi ketenagakerjaan terkait dengan tingkat pendidikan, ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seluruh karyawan dibandingkan pucuk pimpinan itu sendiri. Pemahaman ini nantinya berguna di dalam menentukan rentang kendali (*span of control*) di dalam proses penyusunan disain organisasi.

Keberhasilan perubahan yang direncanakan ditentukan oleh komitmen dari semua tingkatan kepemimpinan yang datang dari lubuk hati mereka sendiri bukan sesuatu yang dipaksakan. Dengan komitmen diharapkan dapat mengikat dalam sikap dan perilaku atas keputusan-keputusan strategik yang telah ditetapkan untuk dilaksanakan pada tingkat resiko yang paling minimum untuk dihadapi oleh stakeholders.

Jadi kepemimpinan yang peka atas resiko yang dihadapi di masa depan karena adanya gelombang perubahan dengan tingkat ketidakpastiannya yang besar, menuntut kepemimpinan memiliki seperangkat pengetahuan sebagai komitmen dirinya untuk menghadapi semua persoalan yang ditimbulkan oleh perubahan itu. Perubahan pula yang memberikan daya dorong kepada dirinya untuk merubah dalam proses berpikir dari reaktif menjadi proaktif atau dari vertical menjadi lateral atau divergen menjadi konvergen. Namun demikian proses berpikir itu tetap diperlukan dan saling memiliki keterkaitan, sehingga proses belajarnya menuntut perhatian bagi yang ingin berubah. Dengan memiliki kemampuan proses berpikir itu, kepemimpinan dituntut untuk memanfaatkan energinya dalam menggali gelombang ketidakpastian menjadi yang pasti, sehingga mampu mengungkapkan penyerahan terhadap seluruh situasi yang dihadapi secara fokus atas

masalah ke dalam masalah strategis, pokok dan tambahan. Akhirnya proses berpikir itu akan berakhir untuk mencari pemecahannya dengan menempatkan kepekaan atas kepentingan *stakeholder* sebagai pemegang resiko kunci yang harus mendapatkan perhatian dalam analisa strategis. Pelanggan, karyawan, pemasok dan pemilik modal, mereka adalah yang pertama mendapatkan informasi awal atas keinginan untuk melakukan perubahan artinya harus ada kejelasan mengapa kita harus melakukannya dan bagaimana kemampuan kita untuk melaksanakannya, siapa yang harus melakukannya, kapan harus dilakukannya. Itulah komitmen yang harus ditanamkan bagi kepemimpinan yang ingin sukses dalam perubahan.

B. Pengertian Pengambilan Keputusan Strategik

Pada dasarnya keputusan stratejik adalah keputusan yang mengandung risiko besar. Sekali keputusan itu dibuat maka akan mempunyai dampak luas bagi organisasi. Bisa dibayangkan bila seorang pemimpin puncak unit organisasi mengadakan perombakan struktur organisasi yang dipimpinnya. Banyak orang ditentukan nasibnya melalui perombakan struktur tersebut. Ada yang merasa diuntungkan karena memperoleh posisi baru, sebaliknya ada yang tinggal gigit jari karena tergeser dari jabatan semula dan tidak memperoleh jabatan dalam struktur baru tersebut. Hal demikian tidak membawa pengaruh terlalu besar bagi organisasi. Pengaruh yang fatal adalah kalau struktur baru itu sama sekali tidak mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Misalnya, tidak tersedia unit kerja untuk melaksanakan fungsi-fungsi tertentu guna menyukseskan misi organisasi. Atau, struktur itu terlalu luas yang mungkin dimaksudkan memberi posisi bagi banyak orang tetapi akhirnya berakibat pemborosan yang terlalu banyak, sedangkan sumber dana organisasi sangat terbatas.

Pada dasarnya yang dimaksud keputusan stratejik dalam buku ini adalah **“kegiatan sentral dari organisasi yang merupakan**

proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien, efektif dan sesuai situasi stratejik”.

Dengan demikian, suatu proses yang berupa langkah-langkah esensial perlu selalu dipertimbangkan dalam membuat keputusan-keputusan stratejik. Sebagai pedoman proses pengambilan keputusan yang merupakan rangkuman berbagai model proses pengambilan keputusan, yang dianggap memadai untuk bahan pengambilan keputusan.

C. Pentingnya Proses Pengambilan Keputusan Strategik

Pada dasarnya keputusan stratejik adalah merupakan keputusan yang mengandung resiko besar, **Salusu** (2018:265). Sekali keputusan itu dibuat ia akan mempunyai dampak luas bagi organisasi. Jika seorang CEO mengadakan perombakan struktur organisasi yang dipimpinya, banyak sekali orang ditentukan nasibnya melalui perombakan tersebut. Seseorang bisa beruntung karena memperoleh posisi baru, sebaliknya ada yang dirugikan karena tergeser dari jabatan semula dan tidak memperoleh jabatan dalam struktur baru tersebut. Akan tetapi, yang kejadian seperti ini tidak membawa pengaruh terlalu besar bagi organisasi. Pengaruh yang fatal adalah kalau struktur baru itu sama sekali tidak mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Misalnya tidak bersedia unit kerja untuk melaksanakan fungsi-fungsi tertentu guna menyuksekkan misi organisasi. Atau, struktur itu terlalu luas yang mungkin dimaksudkan memberi posisi bagi banyak orang tetapi akhirnya berakibat pemborosan yang terlalu berlebihan, sedangkan sumber dana organisasi sangat terbatas.

Dengan demikian, suatu proses yang berupa langkah esensial perlu selalu dipertimbangkan dalam membuat keputusan stratejik. Diakui bahwa tidak ada model yang mengklaim sebagai yang paling benar dan tepat. Namun, diakui pul bahwa semua model memiliki elemen-elemen yang sama. Banyak organisasi telah berhasil merumuskan keputusan stratejik melalui proses yang diperkenalkan

oleh berbagai literatur manajemen stratejik, meskipun tidak mengikuti langkah-langkah proses secara tepat.

D. Anatomi Pengambilan Keputusan Strategik

Proses yang logis untuk sampai pada suatu keputusan yang menguntungkan, ketika mengembangkan model proses pengambilan keputusan, yakin bahwa model itu bermanfaat untuk menyelesaikan masalah yang terstruktur dan yang tidak struktur, dan dapat mencakup metode matematik dan heuristic, **Felsen** (2006) menamakan modelnya itu sebagai anatomi proses keputusan yang terdiri yaitu: a) fase awal, identifikasi, b) fase desain; c) pilihan dan pelaksanaannya; dan 4) evaluasi, sementara **Mintzberg** (2006), mengenal 3 fase yaitu a) identifikasi; b) pengembangan dan finalisasi atau seleksi.

Model **Felsen** diikuti oleh kebanyakan ahli dengan sedikit variasi, misalnya **Higgins** (2009), mendukung model tadi dengan anjuran tidak melupakan pendefinisian masalah sebagai langkah awal. Pengambilan keputusan terjadi hanya dengan akibat dari “perbedaan antara apa yang ada dan apa yang seharusnya ada”. Melainkan juga sebagai akibat dari peluang yang ada, yaitu perbedaan antara apa yang mungkin dan apa yang ada.

Higgins mengusulkan model pengambilan keputusan stratejik yang memakai tiga komponen utama, yaitu: *Pertama*, berupa perumusan masalah yang sekaligus merupakan fase pertama, komponen kedua merupakan fase *kedua*, yaitu identifikasi sebab akibat timbulnya masalah atau perumusan masalah yang jelas tentang adanya peluang, atau kesempatan. Komponen *ketiga*, adalah penyelesaian masalah yang dimulai dengan mencari alternative dan mengembangkan dengan memanfaatkan banyak informasi untuk memungkinkan pihak pimpinan atau koalisi pimpinan puncak mengadakan pilihan. Itulah fase ketiga, yang diikuti dengan fase dalam komponen ketiga, yaitu implementasi keputusan. Untuk dapat melaksanakan keputusan diperlukan adanya kewenangan bertindak dari pihak yang berhak memberikan kewenangan itu.

Secara normatif, rasionalitas seharusnya mendesain setiap langkah dalam proses pengambilan keputusan strategik. Namun secara factual sering sulit mendapat informasi lengkap. Banyak penelitian membuktikan bahwa proses pengambilan keputusan strategik kebanyakan kekurangan rasional dan lebih banyak sebagai fungsi dari variabel-variabel sosiologis dan psikologis daripada yang dikonseptualisasikan secara klasik. Dalam model yang telah direvisi, **Higgins** (2009), memperkenalkan adanya lima langkah mendasar, yaitu: 1) pengakuan; 2) identifikasi, 3) penyelesaian, 4) implementasi, dan 5) pengawasan.

Dalam Proses pengambilan keputusan strategik, pertama-tama perlu dijelaskan tentang langkah-langkah pertimbangan rasional. Semua proses pengambilan keputusan rasional. Semua proses pengambilan keputusan dimulai dengan asumsi bahwa “**tujuan**” itu adalah ditentukan lebih dahulu. Dengan demikian, keputusan itu diarahkan dan dipimpin oleh tujuan yang sudah ada terlebih dahulu. Jadi, hubungan antara tujuan dan pilihan adalah sistematis: dari pengetahuan tentang kemungkinan konsekuensi-konsekuensi yang akan timbul dari sejumlah alternative, dapat disusun urutannya berdasarkan pada sejauh mana alternatif-alternatif itu dapat mengoptimalkan tujuan. Dengan cara itu, pilihan paling menguntungkan akan lebih mudah dilakukan. Sesungguhnya **Model Fohey** dan Narayanan diangkat dari model pilihan rasional klasik, keduanya berbeda dalam hal kompleksitas serta kekhususan strategik yang ditawarkan adalah 1) diagnosis dan identifikasi isu-isu strategik, 2) pengembangan alternatif-alternatif strategik, 3) evaluasi alternative dan melakukan pilihan, dan 4) pelaksanaan, dan e) evaluasi.

Hubungan antara proses keputusan strategik dan prinsip-prinsip komprehensif rasional juga diamati oleh **Frederickson** (2003). Salah satu indikator untuk mengetahui apakah suatu keputusan itu komprehensif atau tidak yaitu profesionalisme dan peran serta. Ia yakin bahwa suatu proses keputusan strategik dianggap sangat komprehensif jika banyak orang dengan keahlian yang bervariasi terlibat secara langsung dan apabila informasi yang diperoleh dari luar

cukup banyak dan sesuai dengan kebutuhan. Frederickson menawarkan empat langkah strategik dalam pengambilan keputusan yaitu: 1) diagnosis situasi, 2) pengembangan alternative, 3) evaluasi alternatif, dan 4) integrase keputusan. Setiap langkah ini diukur dengan indikator komprehensif, misalnya luasnya peran serta. Beliau yakin dengan model ini bisa menghasilkan keputusan strategik yang terbaik.

Hambrick & Snow (2007), sebaliknya memandang bahwa suatu proses pengambilan keputusan strategik haruslah memperhitungkan dimensi-dimensi politik. Model yang diperkenalkan diberi label *Contextual Model of Strategic Decision Making*. Karakteristik utamanya ialah keputusan strategik dibuat oleh suatu kondisi yang dominan, secara khusus, sebagai hasil dari suatu proses pengambilan keputusan kelompok. Proses ini tergantung pada banyak hal, bermula pada persepsi pimpinan. Tetapi, kemudian persepsi pimpinan tadi dipengaruhi oleh kondisi-kondisi yang nyata dalam lingkungan eksternal, lingkungan internal, strategi, dan kinerja organisasi masa lalu dan saat ini, bahkan oleh pola kekuasaan dan pengaruh di dalam dan sekitar organisasi. Semua faktor ini akan menghasilkan keputusan-keputusan strategik yang akan bermanfaat bagi organisasi untuk beberapa waktu yang akan datang.

Naylor (2008) yang tidak begitu tertarik pada model **Hambrick & Snow** mengungkapkan bahwa untuk dapat membuat keputusan strategik yang baik, diperlukan sekurang-kurangnya delapan langkah yaitu: 1) identifikasi pihak-pihak yang terkait antara lain: pimpinan, pegawai, pemerintah, public; 2) peninjauan kembali terhadap tujuan dan sasaran; 3) spesifikasi kendala-kendala organisasi; 4) peninjauan kembali pilihan-pilihan strategik yang sementara dipakai; 5) menggarap pilihan strategik tambahan, 6) memisahkan pilihan strategik yang bernilai untuk dipertimbangkan; 7) evaluasi pilihan strategik; dan 8) menetapkan pilihan atas seperangkat alternative strategik.

Secara khusus **Nutt** (2009), yang memberi perhatian dan menawarkan empat tahap yang tidak boleh diabaikan, yang

dianggapnya merefleksikan dilemma yang dihadapi para pengambil keputusan apabila mereka menghadapi konflik, ambiguitas dan ketidakpastian. Adapun empat langkah yang dimaksud yaitu: *Tahap pertama*, mengeksplorasi berbagai kemungkinan yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi masalah yang diyakini sebagai inti persoalan yang harus dijawab. Kemudian dicarikan dan disusun alternative-alternatif penyelesaiannya. *Tahap kedua*, assessing dipakai untuk menilai alternative cara bertindak sebagai jawaban terhadap nilai masalah. Untuk itu diperlukan kriteria penilaian. *Pada tahap ketiga*, para pengambil keputusan melakukan tes terhadap asumsi-asumsi dengan mengajukan pertanyaan apa jika terjadi sesuatu. *Tahap keempat* adalah tahap pilihan yaitu penetapan putusan sambil memeriksa kembali kemungkinan adanya peluang yang tertinggal sebagai umpan balik terhadap tahap awal.

BAB XI

KEPUTUSAN STRATEGIK

A. Pendahuluan

Pada dasarnya keputusan stratejik merupakan salah satu tanggung jawab utama pimpinan tertinggi suatu organisasi. Organisasi memerlukan wahana untuk merealisasikan misi dan visinya, dan wahana itu adalah disain organisasi. Kekeliruan di dalam mendisain organisasi akan membawa organisasi ke tempat lain selain tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati. *Textbook strategic management* mengajarkan bahwa disain organisasi seharusnya mendukung usaha organisasi merealisasikan cita-cita yang telah dituangkan dalam misi dan visi yang selanjutnya dirinci dalam rencana strategik (*Strategic Plan*), rencana taktis (*Tactical Plan*) dan rencana operasional (*Operational Plan*). Secara berurutan, semakin ke arah rencana operasional, rencana yang dibuat semakin rinci hingga penentuan apa yang seharusnya dikerjakan oleh seorang individu di dalam organisasi. Untuk itu keputusan dapat dirasakan rasional atau irasional dan dapat berdasarkan asumsi kuat atau asumsi lemah. Keputusan-keputusan strategik akan diambil oleh pimpinan puncak berdasarkan suatu

analisa strategis yang bertolak dari kesadaran, kecerdasan dan akal untuk mengubah keadaan sesuai dengan perubahan faktor eksternal dan internal. Untuk menggerakkan perubahan itu, maka kepemimpinan harus memiliki keterampilan yang berkaitan dengan hal-hal menginterpretasikan hasil analisa SWOT ke dalam tingkat-tingkat intervensi dalam melaksanakan arah perubahan di masa depan yang meliputi 1) arah yang mempengaruhi organisasi dan sistem secara menyeluruh seperti pengembangan visi dan misi, tujuan, sasaran dan strategi; 2) yang mempengaruhi SBU (strategik bisnis unit) seperti pembentukan bisnis unit, reposisi bisnis unit; 3) yang mempengaruhi peringkat unit fungsional.

B. Pengertian Keputusan Strategik

Pada dasarnya keputusan stratejik adalah pilihan dari berbagai pilihan stratejik. Pilihan dari beberapa alternatif stratejik. Pilihan itu merupakan ketetapan mengenai aspirasi-aspirasi stratejik yang realistis, yaitu kemauan yang masuk akal dan dapat diwujudkan. Alternatif yang dipilih adalah pilihan stratejik. Sedangkan yang dimaksud keputusan stratejik menurut **Baker** dalam **Salusu** (2018:111), adalah biasanya mencakup persoalan-persoalan yang bersangkutan paut dengan usaha menciptakan, menghasilkan, dan mengalokasikan sumber daya”. Sedangkan **Salusu** (2018:11), mengatakan bahwa keputusan stratejik adalah pilihan (tidak terprogram) oleh pembuat keputusan tingkat tinggi mengenai serangkaian tindakan diantara berbagai alternatif yang tersedia yang di desain untuk mencapai tujuan utama dari suatu organisasi melalui hubungannya dengan yang efektif dengan lingkungan’.

Sekali keputusan itu dibuat ia akan mempunyai dampak luas bagi organisasi. Jika seorang CEO mengadakan perombakan struktur organisasi yang dipimpinya, banyak sekali orang ditentukan nasibnya melalui perombakan tersebut. Seseorang bisa beruntung karena memperoleh posisi baru, sebaliknya ada yang dirugikan karena tergeser dari jabatan semula dan tidak memperoleh jabatan dalam

struktur baru tersebut. Akan tetapi, yang kejadian seperti ini tidak membawa pengaruh terlalu besar bagi organisasi. Pengaruh yang fatal adalah kalau struktur baru itu sama sekali tidak mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Misalnya tidak bersedia unit kerja untuk melaksanakan fungsi-fungsi tertentu guna menyukkseskan misi organisasi. Atau, struktur itu terlalu luas yang mungkin dimaksudkan memberi posisi bagi banyak orang tetapi akhirnya berakibat pemborosan yang terlalu berlebihan, sedangkan sumber dana organisasi sangat terbatas.

Dengan demikian, suatu proses yang berupa langkah esensial perlu selalu dipertimbangkan dalam membuat keputusan stratejik. Diakui bahwa tidak ada model yang mengklaim sebagai yang paling benar dan tepat. Namun, diakui pul bahwa semua model memiliki elemen-elemen yang sama. Banyak organisasi telah berhasil merumuskan keputusan stratejik melalui proses yang diperkenalkan oleh berbagai literatur manajemen stratejik, meskipun tidak mengikuti langkah-langkah proses secara tepat.

C. Ciri-ciri Keputusan Strategik

Ciri-ciri Keputusan Strategik **Nisjar, Karhi dan Winardi** (1997):

1. Keputusan-keputusan strategik pada umumnya berkaitan dengan skope dari aktifitas sesuatu organisasi. Timbullah pertanyaan di sini: “Apakah kiranya organisasi yang bersangkutan memusatkan perhatiannya pada satu bidang aktifitas saja, ataukah perlu ia memiliki aneka macam bidang aktifitas?”
2. Strategi berkaitan dengan upaya menyesuaikan (*MATCHING*) aktifitas-aktifitas organisasi dengan lingkungan di mana ia beroperasi.
Misalnya persaingan luar negeri merupakan salah satu perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi sesuatu organisasi.
3. Strategi juga berhubungan dengan tindakan dan upaya menyesuaikan aktifitas-aktifitas organisasi yang bersangkutan

dengan kemampuan sumber dayanya. Strategi bukan hanya sekedar menghadapi ancaman lingkungan dan memanfaatkan peluang karena lingkungan, tetapi juga berkaitan dengan upaya menyesuaikan sumber-sumber daya keorganisasian dengan ancaman dan peluang tersebut..

4. Keputusan-keputusan strategik sering kali menimbulkan implikasi-implikasi serius terhadap sumber daya sesuatu organisasi. Misalnya perusahaan-perusahaan mobil sudah banyak menggunakan tenaga robot agar mereka tetap dapat bertahan dalam persaingan mobil.
5. Keputusan-keputusan strategik besar kemungkinan mempengaruhi keputusan-keputusan operasional.
6. Strategi suatu organisasi bukan saja akan dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan lingkungan, dan ketersediaan sumber-sumber daya, tetapi akan dipengaruhi oleh nilai-nilai dan harapan-harapan pihak yang memiliki kekuasaan dalam organisasi yang bersangkutan.
7. Keputusan-keputusan strategik kiranya akan mempengaruhi arah jangka panjang suatu organisasi.
8. Keputusan-keputusan strategik sering kali bersifat kompleks. Kompleksitas itu terjadi karena adanya :
 - a. Keputusan-keputusan strategik biasanya mencakup ketidakpastian tingkat tinggi. Mungkin di dalamnya termasuk keputusan tentang landasan pandangan-pandangan sehubungan dengan masa yang akan datang yang tak mungkin diketahui secara pasti oleh manajer,
 - b. Keputusan-keputusan strategik, kiranya menuntut adanya suatu pendekatan yang terintegrasi guna memajemen organisasi yang bersangkutan.
 - c. Keputusan-keputusan strategik, biasanya menyebabkan timbulnya dampak berupa perubahan besar pada organisasi-organisasi.

D. Komponen Keputusan Strategik

Adapun komponen-komponen keputusan stratejik dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Kawasan pertama**, keputusan harus pertama-tama berkaitan dengan hakekat mendasar dari suatu organisasi. Dari sana akan muncul keputusan-keputusan yang lain. Pada tingkat mendasar suatu keputusan stratejik harus menetapkan misi Sentral atau misi Fundamental. Organisasi selalu memiliki tujuan umum serta prinsip-prinsip organisasi dari keputusan stratejik pertama Misi harus menjelaskan secara umum peranan organisasi dalam pembangunan masyarakat.
2. **Kawasan kedua**, adalah Kelompok masyarakat yang akan dilayani oleh organisasi, atau target group yaitu kelompok yang akan memperoleh manfaat dari program aktivitas organisasi, kebutuhan kelompok yang dilayani.
3. **Kawasan ketiga**, ialah tujuan dan sasaran. Suatu keputusan stratejik harus menetapkan apa yang ingin dicapai oleh organisasi melalui berbagai program. Tujuan harus jelas dalam bentuk tujuan umum (*goals*) dan tujuan khusus atau sasaran.
4. **Kawasan keempat**, adalah program dan pelayanan harus diuraikan jenis program serta aktivitas administrasi yang perlu dilakukan yang perlu ditawarkan kepada masyarakat untuk mencapai tujuan. Prioritas program harus ditampilkan.
5. **Kawasan kelima**, adalah yang berkaitan dengan wilayah pelayanan secara geografis, yaitu daerah-daerah pelayanan dimana diklasifikasi prioritas pelayanan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat.
6. **Kawasan keenam**, adalah keunggulan komparatif. Keputusan stratejik perlu memberikan perhatian pada keuntungan-keuntungan komparatif yang diperoleh dari pelayanan yang ditawarkan kepada masyarakat. Hal ini dapat dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi lain. Oleh karena tujuan dan sasaran organisasi dirumuskan dan ditetapkan oleh manajemen puncak,

keputusan stratejik memiliki peranan yang sangat besar dalam mengendalikan suatu organisasi yang mempengaruhi keseluruhan tubuh organisasi dan lingkungan tempat organisasi berada. Dengan demikian ada komponen keputusan stratejik yang memberi makna bagi keputusan stratejik, yaitu:

- a. Harus dibuat oleh pembuat keputusan tingkat tinggi,
- b. Dibuat untuk mencapai tujuan, sasaran organisasi,
- c. Dibuat setelah memperhitungkan kemampuan internal,
- d. Memperhitungkan nilai-nilai dan karakteristik pribadi dari pembuat keputusan,
- e. Mempertimbangkan lingkungan eksternal,
- f. Ada hubungan antar berbagai variabel eksternal dan internal,
- g. Pilihan yang dilakukan atas dasar beberapa alternatif stratejik,
- h. Mengandung makna persaingan atau kompetitif,

Keputusan stratejik ialah **pilihan tidak terprogram oleh pembuat keputusan tingkat tinggi mengenai serangkaian tindakan diantara berbagai alternatif yang tersedia yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan.** Tidak semua keputusan stratejik memiliki kadar stratejik yang sama. Ada keputusan lebih stratejik daripada yang lain. Selain ada keputusan stratejik yang pada saat dibuat sebenarnya telah diketahui lebih dahulu oleh pimpinan kunci atau sudah dibuat pengambilan keputusan semacam ini sering disebut *quasi decision making*.

E. Model Keputusan Strategik

Hampir semua penulis dan para ahli Teori Pengambilan Keputusan tidak bisa melupakan Graham T Allison (1971) dengan bukunya yang terkenal “The Essence of Decision”. Meskipun buku ini terutama membahas krisis peluru kendali Uni Soviet di Kuba, masalah kunci yang dibicarakan adalah tentang pengambilan keputusan oleh para pengambil keputusan tingkat tinggi, ketika John F. Kennedy menjadi Presiden Amerika Serikat. Ultimatum yang diberikan oleh

Presiden Kennedy kepada Perdana Menteri Uni Soviet, Khrushchev, yaitu supaya segera membongkar dan membawa pulang seluruh peluru kendali yang dipasang di Kubadan ternyata dihadapkan ke Amerika Serikat, dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab oleh Uni Soviet. Para politisi meramalkan bahwa apabila perdana Menteri Khrushchev tidak mau tunduk kepada U.

BAB XII

IMPLEMENTASI KEPUTUSAN STRATEGIK

A. Pendahuluan

Setiap strategi, keputusan stratejik yang menentukan adalah implementasi dari pada keputusan stratejik tersebut. Tanpa implementasi, ia tidak mempunyai arti apa-apa. Pada bagian awal pembahasan mengenai berbagai dimensi dalam implementasi, akan dijawab apa perbedaan antara perumusan strategi dan implementasi strategi. Menyusul arti implementasi strategi sebagai peralihan tanggung jawab, apakah keputusan strategi itu, bagaimana skenario implementasi sebagai *fixer*. Masalah instruksi dan faktor perangsang motivasi akan dibahas. Demikian juga masalah dalam implementasi dan bagaimana menanggulangnya. Tidak lupa akan dibicarakan tentang sistem implementasi, kapan suatu implementasi dianggap sukses, bagaimana peranan birokrasi dalam implementasi, serta tipe-tipe birokrat.

Korelasi antara perumusan strategi dan implementasi strategi dan akan dibahas pula bagaimana interaksi dari unit-unit kerja itu dalam menyukseskan implementasi strategi.

B. Pengertian Implementasi

Terdapat berbagai pendapat para ahli dan akademisi yang mengemukakan tentang pengertian dari implementasi. Hal ini perlu dijelaskan agar pemahaman tentang implementasi dapat meminimal perbedaan persepsi. Karena implementasi merupakan kegiatan yang penting dari keseluruhan proses keputusan. Adapun pengertian implementasi tersebut dapat dilihat dalam beberapa pendapat di bawah ini.

Menurut **Mulyadi** (2015:12), implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar atau kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga merupakan upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah program dilaksanakan. Dalam tataran praktis, implementasi adalah proses pelaksanaan keputusan dasar. Proses tersebut terdiri atas beberapa tahapan yakni: 1. Tahapan pengesahan peraturan perundangan. 2. Pelaksanaan keputusan oleh instansi pelaksana. 3. Kesiadaan kelompok sasaran untuk menjalankan keputusan. 4. Dampak nyata keputusan baik yang dikehendaki maupun tidak. 5. Dampak keputusan sebagaimana yang diharapkan instansi pelaksana. 6. Upaya perbaikan atas keputusan atau peraturan perundangan.

Proses persiapan implementasi setidaknya menyangkut beberapa hal penting yakni: 1. Penyiapan sumber daya, unit dan metode. 2. Penerjemahan kebijakan menjadi rencana dan arahan yang dapat diterima dan dijalankan. 3. Penyediaan layanan, pembayaran dan hal lain secara rutin. Jadi implementasi adalah tindakan yang dilakukan setelah suatu kebijakan ditetapkan. Implementasi

merupakan cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Selanjutnya menurut **Lister** dalam **Taufik dan Isril**, (2013:136), mengatakan bahwa “sebagai sebuah hasil, maka implementasi menyangkut tindakan seberapa jauh arah yang telah diprogramkan itu benar-benar memuaskan”. **Grindle** dalam **Mulyadi** (2015:47), “menyatakan implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu”. Sedangkan **Horn** (**Tahir**, 2014:55), “mengartikan implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh baik individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam kebijakan”. **Ekawati** (**Taufik dan Isril**, 2013:136) menyatakan, “bahwa definisi implementasi secara eksplisit mencakup tindakan oleh individu/kelompok privat (swasta) dan publik yang langsung pada pencapaian serangkaian tujuan terus menerus dalam keputusan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya” Kemudian **Gordon** dalam **Mulyadi** (2015:24) menyatakan, “implementasi berkenaan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan pada realisasi program.” Menurut **Widodo** dalam **Syahida**, (2014:10), “implementasi berarti menyediakan sarana untuk melaksanakan suatu kebijakan dan dapat menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu”.

Naditya dkk (2013:1088) menyatakan, “dasar dari implementasi adalah mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan”. Sedangkan menurut **Wahyu** dalam **Mulyadi**, (2015:50), studi implementasi merupakan studi untuk mengetahui proses implementasi, tujuan utama proses implementasi itu sendiri untuk memberi umpan balik pada pelaksanaan kebijakan dan juga untuk mengetahui apakah proses pelaksanaan telah sesuai dengan rencana atau standar yang telah ditetapkan, selanjutnya untuk mengetahui hambatan dan problem yang muncul dalam proses implementasi. Kemudian **Gunn dan Hogwood** dalam **Tahir**, (2014:55), “mengemukakan bahwa implementasi merupakan sesuatu yang sangat esensial dari suatu teknik atau masalah manajerial”. Menurut **Meter and Horn** dalam **Taufik dan**

Isril, 2013:136) menekankan, “bahwa tahap implementasi tidak dimulai pada saat tujuan dan sasaran ditetapkan oleh keputusan kebijaksanaan sebelumnya; tahap implementasi baru terjadi setelah proses legislatif dilalui dan pengalokasian sumber daya dan dana telah disepakati”.

Berdasarkan berbagai pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud implementasi dalam buku ini adalah “merupakan salah satu penerapan keputusan, konsep, teori dan atau kebijakan dalam suatu organisasi”. Biasanya implementasi dilaksanakan setelah sebuah kebijakan dirumuskan dengan tujuan yang jelas, termasuk tujuan jangka pendek, menengah dan panjang”.

C. Kebijakan Implementasi

Untuk menjamin bahwa strategi baru itu akan berhasil, diperlukan kebijakan organisasi yang akan menyiapkan semua fasilitas yang diperlukan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang timbul selama implementasi. Kebijakan itu berkaitan dengan pedoman pelaksanaan metode kerja, prosedur, peraturan-peraturan, formulir, dan segala sesuatu yang diperlukan untuk memberikan dorongan dan motivasi bagi pegawai dalam menyukseskan pencapaian tujuan organisasi. Kebijakan tersebut mengatur batas-batas apa yang dapat dan yang tidak dapat dikerjakan. Dengan kata lain, kebijakan diperlukan untuk mencegah tindakan independent yang berarti memelihara ketergantungan satu sama yang lain, memperkecil keputusan-keputusan “zigzag” dan praktik-praktik yang kontradiktif.

Masalah pengadaan tenaga ahli yang dibutuhkan, dimasukkan dalam kebijakan tersebut. Di dalam organisasi yang tidak menggunakan pendekatan manajemen strategik, masalah pengadaan dan alokasi sumber daya sering menjadi bagian dari kebijakan tersendiri, yang biasanya dengan aktivitas-aktivitas politik Salusu (2016:413). Bagaimanapun cara yang ditempuh dalam sistem pengadaan dan alokasi sumber daya belum akan mampu memberi

jaminan implementasi yang efektif dari suatu strategi. Tidak semua kebijakan baru dalam suatu organisasi perlu diketahui oleh semua pegawai sehingga perlu dilakukan seleksi. Kemudian ditetapkan mana yang perlu diketahui orang banyak, baik dalam bentuk pengumuman. Edaran, jurnal maupun semua media yang dapat mencapai semua orang.

D. Masalah-masalah dalam Implementasi

Dalam suatu penelitian terhadap hampir seratus presiden dan pimpinan, Alexander (2011), mengungkapkan beberapa masalah yang dijumpai dalam melaksanakan suatu keputusan strategik. Masalah yang paling sering muncul ialah jangka waktu pelaksanaan ternyata jauh lebih lama dari pada yang direncanakan karena timbulnya banyak masalah baru yang tidak diantisipasi, tidak diprediksi sebelumnya. Sementara itu, selama kegiatan implementasi keputusan strategik berlangsung, koordinasi tidak berjalan secara efektif, apalagi banyak pegawai yang tidak memiliki keterampilan yang memadai untuk melaksanakan implementasi keputusan strategik.

Pada saat analisis SWOT dilakukan, masalah yang berkaitan dengan faktor eksternal telah banyak dibicarakan. Namun pada saat pelaksanaannya, faktor-faktor banyak sekali dilupakan dan kurang terkontrol. Akibatnya, yaitu aktivitas organisasi kadang-kadang terpengaruh oleh faktor eksternal yang tak terkendali sehingga hasil yang diperoleh tidak seperti yang diharapkan. Masalah lain juga sering dihadapi adalah kualitas kepemimpinan yang kurang memadai, pengarahan dari para pimpinan unit kerja yang sering kali kurang tepat juga, semuanya merupakan sumber rintangan dalam menyukkseskan implementasi keputusan strategik. Instruksi-instruksi kepada pegawai eselon bawah sangat tidak mencukupi dan bahkan pelatihan yang disyaratkan jarang dilakukan. Ini melemahkan posisi pegawai terdepan karena interpretasi terhadap tugas yang harus diemban sering berbeda dari yang sebenarnya, selain itu monitoring atas pelaksanaan tugas jarang dilakukan.

Dalam implementasi keputusan strategik, Sumber daya manusia, uang, atau material tidak selamanya tersedia pada saat dibutuhkan. Bila terjadi sumber daya yang diterima tidak memadai, artinya jauh lebih sedikit daripada yang direncanakan, atau ada unit kerja lain yang lebih diprioritaskan. Di samping itu, penyesuaian perilaku pegawai terhadap strategi baru dan struktur baru tidak jarang menimbulkan masalah yang cukup memakan waktu. Belum lagi kekurangan informasi mengenai berbagai faktor yang berkaitan strategi baru itu, lebih menambahkan jumlah masalah. Sebagai akibat dari kurangnya informasi itu, produk atau pelayanan yang diberikan kepada publik tidak sesuai dengan spesifikasi yang di kehendaki. Inilah yang disebut validitas teknikal. Penyebab masalah yang lain yaitu bahwa diantara unit-unit dalam organisasi, tidak jarang dijumpai tujuan-tujuan yang bertentangan satu dengan yang lain sehingga membutuhkan waktu lama bagi manajemen untuk menyelesaikannya.

E. Solusi Masalah dalam Implementasi

Masalah-masalah yang digambarkan di atas tidak jarang terjadi dalam kebanyakan organisasi publik. Tetapi, masalah-masalah itu masalah itu dapat diatasi andaikata Kepemimpinan bisa dipertaruhkan, dalam arti bahwa dengan komitmen untuk melaksanakan keputusan strategik yang dibuat dengan susah payah. Komitmen itu antara lain berkaitan dengan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, pendelegasian wewenang pengambilan keputusan bagi para pimpinan unit kerja, dan perhatian kepada kultur organisasi.

Adapun jalan keluar untuk menanggulangi masalah yang timbul selama implementasi suatu strategi. Cara yang paling utama ialah komunikasi, terutama komunikasi dua arah. Hal yang menonjol dalam komunikasi adalah kejelasan dari setiap informasi yang sampaikan kepada pihak penerima, bawahan, atau atasan, yaitu tugas dan kewajiban apa yang harus dilaksanakan, dan bagaimana

melaksanakannya. Berikutnya adalah perlu eselon atas memulai pekerjaan dengan ide dan konsep yang baik pula.

Suatu keputusan strategik biasanya belum dapat dipahami dengan mudah oleh semua pihak dalam organisasi. Oleh sebab itu, diharapkan pimpinan organisasi dapat menjelaskan ide yang terkandung dalam keputusan strategik tersebut sedemikian rupa, untuk mencegah salah penafsiran yang diberikan oleh eselon bawah.

Solusi yang lain adalah meminta komitmen dan peran serta aktif dari seluruh pegawai. Komitmen ini menyangkut keyakinan dan antusiasme yang harus ditampakkan oleh para pegawai, Pemimpinan tertinggi perlu menyediakan dan mengalokasikan sumber daya yang memadai sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Perlu dukungan penuh dari pimpinan tertinggi dalam organisasi. Terakhir adalah rencana pelaksanaan yang menggambarkan siapa melaksanakan apa, dan kapan pekerjaan itu diselesaikan. Pada pihak lain, cenderung untuk pertama-tama menganalisis struktur organisasi, sistem manajemen, SDM, dan kultur organisasi. Sesudah itu, baru menyingkirkan semua penghalang, kemudian melakukan restrukturisasi untuk melicinkan jalan ke arah strategi organisasi. Oleh karena itu proses ini memakan waktu yang cukup lama maka perubahan yang cepat tidak akan tercapai.

Orang-orang dalam organisasi perlu belajar menerima perubahan, belajar menerima dan menghargai inovasi dalam organisasi. Memang, perubahan bisa dicapai tanpa belajar, tetapi biasanya melalui perjuangan berat, terutama apabila dalam organisasi terdapat kelompok oposisi yang kuat. Mengendalikan masa transisi secara efektif akan mengajak pegawai belajar dengan demikian perubahan yang baik dapat terwujud. Dengan demikian bisa di kelola secara efektif. Kita dapat menghindari rasa kekhawatiran. Dan dengan hanya mengendalikan masa transisi secara baik, menangani kultur organisasi secara profesional, dan memanfaatkan kekuasaan secara konstruktif, kita mampu menciptakan lingkungan dan suasana yang memungkinkan kreatifitas, kepercayaan pada diri masing-masing,

keberanian mengambil resiko, dan penampilan yang baik dapat dicapai.

F. Sistem Implementasi Keputusan Strategik

Apabila suatu keputusan stratejik menghasilkan strategi induk, maka **Higgins** mencoba menawarkan suatu sistem implementasi yang dianggapnya akan mampu menyelesaikan berbagai masalah dalam pelaksanaannya. Tawaran itu berupa suatu proses integral dari tiga komponen kegiatan utama, yaitu perencanaan integral dan sistem pengendalian, kepemimpinan, motivasi, dan sistem komunikasi, dan manajemen SDM dan kultur organisasi.

1. Perencanaan integral dan sistem pengendalian

Yaitu aktivitas ini dimulai dari pemahaman terhadap strategi induk, kemudian merumuskan semua rencana yang diangkat dari strategi induk, kemudian merumuskan semua rencana yang dari strategi induk itu. Sasaran yang ingin dicapai oleh strategi tersebut, dijabarkan secara rinci, lalu untuk itu dibuatkan perencanaan antara perencanaan operasional. Perencanaan antara adalah penghubung antara sasaran-sasaran strategi dan perencanaan operasional. Oleh sebab itu, sering juga disebut program dan mencakup ruang lingkup yang cukup luas, waktu yang memadai, cukup komprehensif, dan memiliki rincian yang cukup detail. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tugas program itu adalah menterjemahkan strategi ke dalam tugas operasional.

Perencanaan operasional pada umumnya berlaku untuk jangka waktu satu tahun, sungguhpun periode bisa bervariasi antara organisasi yang satu dengan yang lain. Tugas dari perencanaan operasional adalah menterjemahkan perencanaan antara ke dalam rencana yang pasti, yaitu kegiatan-kegiatan yang memberi hasil yang diinginkan. Uraian dari kegiatan-kegiatan ini dan sasaran yang hendak dicapai, lazimnya disebut prosedur, peranan, atau uraian tugas. Justru perencanaan operasional inilah yang memberi substansi pada strategi.

2. Kepemimpinan, Motivasi, dan Sistem Komunikasi

Yaitu para pemimpin, eselon atas, hendaknya mampu memberikan motivasi kepada jajaran kepegawaian kalau mau sukses. Apalagi gaya kepemimpinan itu memegang peranan sentral dalam menggerakkan pegawai menuju keberhasilan.

3. Manajemen SDM dan kultur organisasi.

Komponen implementasi ini biasanya ditangani oleh bagian Kepegawaian dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah: a) menempatkan pegawai sekaligus mencakup perencanaan personil, perekrutan, seleksi, pelatihan, dan atau pengembangan; b) berfungsi jika pegawai sudah mulai bekerja, yang mencakup pelatihan dan pengembangan, penyediaan kompensasi dan motivasi, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, evaluasi dan pengendalian, perbaikan kinerja, dan perbaikan komunikasi dalam organisasi.

BAB XIII

ANALISIS SWOT

A. Pendahuluan

Dalam merencanakan strategi dan menganalisis suatu masalah, kita seringkali melihat beberapa faktor yang hadir di sekitar masalah tersebut lalu memetakannya satu per satu. Dari pemetaan hal-hal yang hadir dari rencana maupun permasalahan tersebut, maka secara perlahan kita akan menemukan rencana yang tepat maupun cara penyelesaian masalah yang kita hadapi itu sendiri.

Cara merencanakan sebuah strategi maupun menganalisis suatu persoalan, khususnya dalam bidang bisnis, akan lebih mudah apabila kita menemukan cara yang tepat dalam proses menganalisisnya. Penggunaan metode perencanaan strategi maupun penyelesaian masalah yang tepat akan mempermudah kita dalam menyelesaikan permasalahan yang kita hadapi. Salah satu cara terbaik yang dapat kita gunakan adalah memanfaatkan metode yang disediakan melalui rangkaian tahap dalam analisa SWOT.

Analisa SWOT adalah singkatan yang berasal dari empat elemen dalam metode analisis ini, yakni Strength yang berarti kekuatan, Weakness yang berarti kelemahan, Opportunities yang berarti kesempatan, dan Threats yang berarti ancaman.

Dengan demikian, analisa SWOT dapat kita artikan sebagai sebuah teknik perencanaan strategi maupun penyelesaian masalah yang dapat kita gunakan dalam kehidupan sehari-hari, khususnya untuk keperluan bisnis tertentu atau suatu proyek. Metode ini menekankan pada pentingnya peran faktor internal maupun faktor eksternal guna menyusun strategi perencanaan ide dan penyelesaian masalah secara efektif.

1. Pengertian Analisa SWOT

Analisa SWOT pertama kali diperkenalkan oleh Albert S. Humphrey yang mempergunakan teknik ini pada tahun 1960-an ketika ia menginisiasi sebuah proyek penelitian yang dikerjakan di Stanford Research Institute. Sejak saat itu, perlahan analisis SWOT mulai dikenal luas oleh kalangan luas dan perlahan digunakan oleh para pebisnis pada masa itu untuk memanfaatkan metode analisis ini demi menumbuhkan sekaligus mengembangkan perusahaan mereka masing-masing.

Analisa SWOT sangat bermanfaat bagi Grameds untuk merencanakan sesuatu dalam sebuah proyek atau bisnis. Secara sederhana dapat kita artikan bahwa analisa SWOT merupakan metode perencanaan suatu strategi dengan mempertimbangkan sekaligus mengevaluasi 4 komponen utama, yaitu:

a. *Strengths*

Komponen dalam analisa SWOT yang pertama adalah *strengths* atau bisa kita artikan sebagai kekuatan. Dari sini kita bisa melihat seberapa jauh faktor yang menjadi kekuatan dalam bisnis atau proyek yang sedang kita kerjakan.

b. *Weaknesses*

Komponen dalam analisa SWOT yang kedua adalah *weakness* atau bisa kita artikan sebagai kelemahan. Dari sini kita bisa melihat seberapa jauh faktor yang menjadi kelemahan dalam bisnis atau proyek yang sedang kita kerjakan.

c. *Opportunities*

Komponen dalam analisis SWOT yang ketiga adalah *opportunities* atau bisa kita artikan sebagai peluang. Dari sini kita bisa melihat seberapa jauh faktor yang menjadi peluang dalam bisnis atau proyek yang sedang kita kerjakan.

d. *Threats*

Komponen dalam analisis SWOT yang keempat adalah *threats* atau bisa kita artikan sebagai ancaman. Dari sini kita bisa melihat seberapa jauh faktor yang menjadi ancaman dalam bisnis atau proyek yang sedang kita kerjakan.

Dari keempat komponen analisa SWOT tersebut, bisa terlihat dengan jelas bahwa metode analisis ini secara efektif akan mempermudah para penguasa atau pebisnis dalam rangka perencanaan bisnisnya yang mana mencakup pemahaman tentang kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang mungkin timbul secara terstruktur dan sistematis. Dengan demikian, para pihak yang bersangkutan dengan bisnis yang sedang dijalankan dapat lebih mudah mencerna, memahami, sekaligus mengenali lebih dekat proyek atau perusahaan.

Contoh Pengaplikasian Analisa SWOT pada Organisasi. Pada permisalan kali ini kita akan menjadikan karang taruna sebagai contoh:

a. *Strength* (Kekuatan)

- 1) Kerjasama dapat tercipta dengan baik karena solidaritas antar anggota yang tinggi
- 2) Anggota berasal dari berbagai umur sehingga bisa saling mengisi kekurangan
- 3) Jumlah anggota yang bisa dicapai cukup besar
- 4) Anggota dengan keahlian di bidang otomotif cukup banyak sehingga dapat membantu kemajuan teknologi desa

b. *Weakness* (Kelemahan)

- 1) Sebagian besar anggota takut bersaing dalam bisnis karena merasa tingkat pendidikannya lebih rendah

- 2) Sebagian besar anggota putus sekolah, sebagian hanya tamat SMA
- 3) Tidak tahu cara memanfaatkan relasi yang dimiliki

c. Opportunity (Peluang)

- 1) Warga desa mau di ajak bekerja sama untuk kemajuan desa
- 2) Para pemuda bersemangat untuk aktif dalam bidang peternakan dan pertanian
- 3) Warga desa mau menerima pelatihan

d. Thread (Ancaman)

- 1) Kalah cepat untuk belajar dan beradaptasi tentang teknik pemasaran
- 2) Watak orang desa yang mudah menerima apa adanya, sehingga kurang memiliki rasa bersaing
- 3) Kurangnya dana yang dimiliki dan bantuan dan dari pemerintah daerah setempat

B. Masalah-masalah dalam Analisis SWOT

Pada dasarnya kegagalan mempresentasikan hasil analisis SWOT yang dapat dipertanggungjawabkan disebabkan oleh beberapa faktor. **Keams** dalam **Salusu** (2016:351) mengidentifikasi lima masalah yang dianggap patut diberi perhatian yang layak oleh para Pimpinan, masalah-masalah tersebut adalah sebagai berikut:

1. *The missing link problem* atau masalah hilangnya unsur keterkaitan. Hal ini menunjuk pada kegagalan dalam keterkaitan. Hal ini menunjuk pada kegagalan menghubungkan evaluasi terhadap faktor eksternal dengan evaluasi faktor internal. Hasil yang diperoleh dengan hilangnya keterkaitan kedua evaluasi itu yaitu lahirnya keputusan yang salah, yang memungkinkan sudah memakan biaya yang biaya yang besar dan waktu yang cukup lama.
2. *The blue sky problem* atau masalah langit biru. Langit biru selalu membawa kegembiraan karena cuaca yang cerah. Hal ini berarti para pengambil keputusan bersikap terlalu cepat optimis melihat

peluang dalam lingkungan. Hal ini dapat berakibat munculnya penilaian atas faktor-faktor eksternal dan internal yang tidak cocok. Kekuatan yang dimiliki terlalu dibesar-besarkan, sedangkan kelemahan organisasi dilupakan atau dianggap remeh.

3. *The silver lining Problem*, suatu harapan dalam kondisi yang kurang menggembirakan. Hal ini merupakan suatu situasi yang melahirkan masalah karena para pengambil keputusan mengharapkan sesuatu yang tidak menguntungkan. Masalah ini timbul kalau pengambil keputusan memandang remeh terhadap pengaruh dari ancaman lingkungan yang sangat potensial. Jadi sebenarnya ada ancaman, tetapi ancaman itu sering ditafsirkan akan mendatangkan keberuntungan, suatu peluang yang tersembunyi.
4. *The all things to all people Problem*, yaitu satu falsafah yang mendorong para pengambil keputusan cenderung memusatkan perhatiannya pada kelemahan-kelemahan organisasinya. Mereka yakin bahwa organisasinya seharusnya melakukan semua hal sama baiknya. Bertolak dari pandangan itu, banyak waktu dihabiskan hanya untuk dihabiskan hanya untuk memeriksakan kelemahannya yang disertai dengan berbagai tindakan untuk memperbaiki kelemahan tersebut. Mereka lupa dan tidak pernah melihat pada potensi kekuatan yang mungkin dimiliki dan pada usaha untuk senantiasa menyempurnakan kualitas pelayanan.
5. *The Putting the cart before horse problem*, menampilkan kereta api di depan kuda, yaitu suatu aktivitas terbalik. Para pengambil keputusan langsung mulai mengembangkan strategi dan rencana tindak lanjut sebelum mereka mampu menguraikan secara jelas akan pilihan kebijaksanaan stratejik yang akan dilaksanakan birokrasinya. Memang, kebanyakan eksekutif cenderung untuk segera bertindak sebelum menyusun strategi induk organisasi secara rinci, yang berfungsi sebagai payung bagi semua strategi dan perencanaan. Hal ini bisa mengakibatkan kekeliruan tindakan itu, atau sasaran yang dicapai menyimpang dari seharusnya.

C. Dimensi Lingkungan Organisasi

Dalam menganalisis berbagai faktor dalam lingkungan organisasi, beberapa ahli mencoba mendeteksi dimensi-dimensi utama dari lingkungan itu sendiri yang dipandang akan sangat mempengaruhi keputusan yang akan dibuat. **Aldrik** dalam **Salusu** (2016: 352) mendeteksi adanya beberapa dimensi yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi kapasitas, yaitu sejauh mana lingkungan mampu mensuplai organisasi dengan sumber daya yang sangat diperlukan.
2. Dimensi stabilitas-instabilitas, yaitu tingkat dan kecepatan perubahan komponen penting atau proses-proses perubahan dalam lingkungan.
3. Dimensi konsentrasi tersebar, yaitu sejauh pada tingkat mana komponen-komponen penting dan lingkungan itu terpisah, menyatu, bergabung atau berdekatan satu dengan yang lainnya.
4. Dimensi konsesus-diskonsesus, yaitu sampai sejauh mana domain organisasi (lokasi kegiatan, fungsi-fungsi utama, klien atau konsumen yang dilayani) dapat diterima secara umum, diperdebatkan, dan kemudian ditolak.
5. Dimensi kegoncangan, yaitu sejauh mana perubahan pada satu komponen penting dalam lingkungan menciptakan perubahan pada komponen lainnya sehingga kemudian menyebar dan dapat dirasakan oleh organisasi.

D. Titik Singgung (*The Fit*)

Diantara strategi ketiga elemen penting yaitu elemen-elemen dari lingkungan internal, lingkungan eksternal, serta “misi, tujuan dan sasaran” harus dapat titik pertemuan yang tumpang tindih yang disebut titik pertemuan yang tumpang tindih yang disebut titik singgung. Menurut **Barry** dalam **Salusu** (2016: 354) apabila tumpang tindih yang tampak antara misi organisasi, kapabilitasnya, kebutuhan, serta peluang yang berkaitan dengan bidang pelayanan. Anda tidak cukup maka organisasi Anda akan berada dalam kesulitan.

Dengan memanfaatkan perencanaan stratejik yang efektif, maka dapat membantu organisasi mencari titik kecocokan antara ketiga elemen penting tersebut. Sehubungan dengan itu, pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijawab yaitu “Apakah misi organisasi cukup jelas?” Apakah misi itu cocok dengan apa yang diperlukan dan dibutuhkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan terutama konsumen yang dilayani? Dan apakah organisasi memiliki sumber daya dan kemampuan yang cukup dan memadai untuk melakukan apa yang dibutuhkan tersebut? Andaikata tidak, bagaimana menyelesaikannya.

Peluang yang tersedia tidak selamanya dapat mendukung misi organisasi. Misalnya ada peluang, tetapi peluang justru akan sangat menguntungkan sector Pendidikan, pada misi organisasi adalah untuk pelayanan kesehatan. Jelas, peluang tidak cocok dengan misi sehingga perlu dicari peluang lain yang memungkinkan mendapat manfaat yang besar Apabila terdapat titik singgung, sesungguhnya organisasi sudah dapat menciptakan suatu strategi yang sangat menguntungkan dan memuaskan. Konsep titik singgung ini sudah sering dibicarakan dalam literatur pengambilan keputusan atau manajemen stratejik.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diartikan bahwa titik singgung adalah **suatu penyelidikan sistematis yang mencoba menyatakan atau memadukan organisasi dengan lingkungan, dan mengatur sumber daya internal untuk mendukung perpaduan itu.** Dalam istilah praktisnya, mekanisme perpaduan yang menjadi basisnya ialah strategi, sedangkan pengaturan internal ialah struktur organisasi dan proses manajemen. Konsep ini masih bersifat makro karena masih perlu dianalisis lebih jauh, pada titik mana faktor-faktor yang saling menguntungkan dan meringankan itu bertemu satu dengan yang lain. Titik singgung disini hendaknya tidak dipahami dalam artian yang sempit, tetapi dalam pengertian kesesuaian dan kecocokan antara faktor-faktor stratejik, yaitu antara faktor eksternal, internal dan misi organisasi.

E. Matriks SWOT

Salah satu model analisis SWOT yang merupakan rangkuman dari beberapa model adalah yang diperkenalkan oleh **Keams** seperti terlihat pada Diagram 1. Diagram itu menampilkan matriks enam kotak, dua yang paling di atas adalah kotak faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman/tantangan, sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah kotak faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan organisasi. Empat kotak lainnya, A, B, C, dan D merupakan kota isu-isu strategik yang timbul sebagai hasil kontak antara faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal. Keempat issue strategik itu di beri nama (A) *Comparative Advantage*, (B) *Mobilization*, (C) *Investment/Divestment* dan (D) *Damage Control*. Apabila para pengambil keputusan telah melihat peluang yang tersedia dan ternyata juga memiliki posisi internal yang kuat maka organisasi itu menghadapi isu strategik yang dapat disebut *comparative advantage* keunggulan komparatif. Diagram 1.

	FAKTOR EKSTERNAL	<i>OPPORTUNITIES</i> (Peluang)	<i>THREATS</i> (Ancaman)
FAKTOR INTERNAL			
	<i>STRENGTHS</i> (Kekuatan)	<i>COMPARATIVE ADVANTAGE</i>	<i>MOBILIZATION</i>
	<i>WEAKNESSES</i> (Kelemahan)	<i>INVESTMENT DIVESTMENT</i>	<i>DAMAGE CONTROL</i>

Sumber: Keams 1992

Dua elemen strategik yang paling baik bertemu sehingga para eksekutif tidak boleh membiarkannya hilang, tetapi sebaliknya harus memperkuatnya dengan berbagai perencanaan yang mampu mendukungnya.

Sel A, yaitu memberikan peluang organisasi untuk berkembang lebih cepat, namun harus senantiasa waspada terhadap

perubahan yang tidak menentu dalam lingkungan. Pertanyaannya adalah bagaimana memanfaatkan kekuatan yang ada untuk meningkatkan posisi kompetitifnya.

Sel B, yaitu isu *strategik Mobilization*, yaitu kotak interaksi dan pertemuan antara ancaman/tantangan dari luar yang diidentifikasi oleh para pengambil keputusan dengan kekuatan organisasi. Para eksekutif hendaknya berusaha memobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kalau mungkin dapat mengubahnya sebagai peluang.

Sel C, tampil isu *strategik investment/divestment* yang memberi pilihan bagi para eksekutif karena situasinya kabur peluang yang tersedia sangat meyakinkan, tetapi tidak ada kemampuan organisasi untuk menggarapnya dan memberikan reaksi positif. Kalau dipaksakan, bisa memakan biaya terlalu besar sehingga merugikan organisasi. Lebih baik tinggalkan dan serahkan kepada organisasi lain yang mungkin memiliki posisi yang lebih baik.

Sel D, yaitu kotak paling lemah dari semua sel karena dapat membawa bencana bagi organisasi, paling tidak dapat merugikan program-programnya. Sudah terancam dari luar, lalu dihadapkan pada sumber daya yang sangat lemah. Strategi yang harus ditempuh ialah mengendalikan kerugian yang diderita sehingga tidak separah yang diperkirakan. Hal itu dapat dilakukan dengan sedikit demi sedikit membenahi sumber daya, dengan harapan mampu memperkecil ancaman dari luar tersebut. Usaha itu diarahkan pada upaya mengalihkan kelemahan menjadi kekuatan, sungguhpun merugikan akan memakan waktu lama.

Dalam hal isu-isu itu masih kabur, menurut **Keams** masih dapat dijabarkan lebih rinci, misalnya dibuatkan matriks khusus untuk kekuatan dan peluang. Kekuatan dijabarkan dalam kekuatan yang nyata dimiliki organisasi sekarang dan kekuatan potensial yang belum tampak betul. Kemudian, peluang dijabarkan dalam peluang yang sangat meyakinkan dan peluang yang kurang yang meyakinkan. Keempat sel memuat isu-isu yang sudah jelas. **Sel pertama**, yaitu

kotak interaksi antara kekuatan yang nyata dan peluang yang meyakinkan, akan menampilkan, akan menampilkan isu: keunggulan komparatif yang sangat tinggi. **Sel kedua**, interaksi antara peluang yang kurang meyakinkan dan kekuatan yang potensial akan mendorong para pengambil keputusan untuk masih harus menganalisis peluang lebih jauh. **Sel ketiga**, kotak interaksi antara kekuatan potensial dan peluang yang meyakinkan, akan memaksa pengambil keputusan untuk harus menganalisis investasi yang diperlukan. **Sel keempat**, yaitu kotak interaksi antara kekuatan potensial dan peluang yang kurang meyakinkan, akan menampilkan isu keunggulan komparatif yang paling rendah.

Berdasarkan isu-isu stratejik pada sel tersebut harus dirinci lebih jauh para pengambil keputusan, lalu disusun prioritas penanganannya. Dalam menyusun prioritas tersebut, sebaiknya memanfaatkan model “**titik temu**” seperti yang diutarakan sebelumnya. Sejauh mana isu-isu relevan dengan misi organisasi? Semakin dekat isu itu dengan misi organisasi, semakin perlu diberi prioritas untuk diprogramkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler Haymans Manurung. 2021. *Pengambilan Keputusan Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Ahmad Syaekhu, S. (2021). *Teori Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Allan, J. 2007. *Menangani Masalah Manusia di dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Kirbandoko, Jakarta: Binapura Aksara.
- Atmosudirdjo Prajudi. 2013. *Teori Administrasi*. Jakarta: STIALAN.
- Anderson, David R., Sweeney, Dennis J. Williams, Thomas A. 2004. *An Introduction to Decision Making*, 7th Edition. West Publishing Company
- Azhar Kasim. 2015. *Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Bryant, Coralie and White G. Louise. 2002. *Managing Development in the Third World*, Boulder Colorado. Westview.
- Brinckloe, William D, dan Coughlin, Mary T. 2017. *Managing Organization*. Encino, California.
- Chaniago, A. (2017). *Teknik Pengambilan Keputusan (Pendekatan Teori dan Studi Kasus)*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia.
- Creech, Bill. 2016. *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu (TQM): Cara Membuat Total Quality Management Bekerja Bagi Anda*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Dermawan, Rizky. 2016. *Teori Pengambilan Keputusan*, Bandung. Alfabeta.
- Druker, Peter F. 2020 *Eksekutif yang Efektif*. Terjemahan: Rosiana Budiman. Jakarta: Erlangga.
- Dye, Thomas, R. 2008. *Understanding Public Policy*, Third Edition. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall Inc.

- Dunn, W.N. 2014. *Public Policy Analysis: An Introduction*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Inc.
- Eppen, Gary D. and Gould, Flod J. 2003. *Introductory Management Science*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall Inc.
- Felsen, Jerry 2006. *Decision Making Under Uncertainty: An Artificial Intelegency Approach*. Jamaica, New York: Publishing Co.
- Friedrickson, James W. 2003. *Rationality in Strategic Decision Process, Academy of Management Proceeding*.
- Gullart, C. Ray and Hicks, Herbert G. 2006. *Organization Theory and Behavior, International Student Edition*. Auckland: McGraw Hill Book Company.
- Gibson, James L. 2010. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. (jilid II). Jakarta: Erlangga.
- Gibson, Ivancevich Donnelly. 2012. *Organisasi Prilaku Struktur Proses*. (jilid 1) Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hambrick, Donald C. 2007. Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams, *Administrative Science Quartelity*.
- Harmon, Michael M. And Mayer Richard T. 2008. *Organization Theory for Public Administration*. Boston: Litle Brown.
- Hasan, Iqbal M. 2014. *Teori Pengambilan Keputusan*. Bogor. Ghalia Indonesia
- Haudi. (2021). *Teknik Pengambilan Keputusan*. Solok: Insan Cendikia Mandiri.
- Hicks, Herbert G. & G. Ray Gullet. 2015. *Organisasi Teori & Tingkat Laku*. (terjemahan). Jakarta. Bumi Aksara.
- Higgins, James M., 2005. *Strategi*, New York. CBS College Publishing.
- Huber, George P. 2008. *Managerial Dicision Makinng*. Glenview III: Scott, Fresmonand Company.

- Ibnu Syamsi. 2015. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Johannes Supranto. 2021. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Kuntoro Mangkusubroto, Listiani Trisnadi. 2017. *Analisa Keputusan*. Bandung: Ganeca Exact.
- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. 2021. *Organization and Management. A System and Contingency Approach*, Third Edition. International Student Edition, Auckland: McGraw Hill Book Company.
- Kerlinger, Freed N. 2010, *Asas-asas Penelitian Behavioral: Terjemahan*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kuntoro Mangkusubroto, Listiani Trisnadi. 2007. *Analisa Keputusan*. Bandung: Ganeca Exact.
- Levin, Richard I., dkk 2005. *Pengambilan Keputusan Secara Kuantitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mintzberg, Henry. 2006. *Crafting Strategy: Strategy: Seeking and securing Competitive Advantage*. Montgomery, Cynthia A; dan Porter, Michael E. (eds) Boston The Harvard Business Review Book.
- _____ . 2017 .*The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice.
- Mulyadi, Deddy, 2015. *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*, Cetakan I, Alfabeta, Bandung.
- Islam, Nasir & George M. Henault. 2019. *From GNP to Basic Needs: A. Critical Review of Development and Development Administration* dalam *International Review of Administrative Science*, No. 3
- Islamy, M. Irfan, 2006. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*, Jakarta: Bina Aksara.

- Nawawi Hadari dan Martini Hadari, 2013. *Manajemen Stratejik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Naylor, Thomas H. 2018. *Stratejik Planning Management*. Oxford, Ohio: Planning Executif Institute.
- Nutt, Paul C. 2019. *Making Toug Decisions: Tactis for Improving Managerial Decision Making*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pasolong, Harbani. 2016. *Kepemimpinan Birokrasi*, Alfabeta Bandung.
- Quade, E. S. 2017. *Analysis Public Decision*. New York: Elsevier North Holland Inc, New York.
- Rivai, Veithzal. 2016. *Kiat kepemimpinan dalam Abad ke 21*. Jakarta: Murai Kencana.
- Rizky Eka Febriansah, D. R. (2020). *Teori Pengambilan Keputusan*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Robbins, P. Stephen, 2014. *Teori Organisasi: Struktur, Disain & Aplikasi*, Jakarta: Arcan.
- Salusu, J. 2016. *Pengambilan Keputusan Stretejik, Untuk Organisasi Publik, dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Stoner, James A. F. dkk. 2016. *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks Gramedia Grup.
- Siagian, Sondang P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, P. Sondang, 2018. *Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi dan Terapinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Simon A., Herbert, 2004. *Administartive Behavior: Perilaku Administrai*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi, 2015, *Metode Penelitian Survai*, LP3ES, Jakarta.

- Sri Mulyono. 2016. *Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Thoha Miftah, 2012. *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- _____, 2014. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- _____, 2015. *Birokrasi Politik di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Usman, Husaeni. 2016. *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Verna, V. K. 2016. *The Human Aspects of Project management Human Resouces Skills for the Project Manager*. Volume Two. Harper Darby, Pa: Project management Institute.
- Weber, Max, 2015. *Konsep-konsep Dasar Dalam Sosiologi*. Terjemahan. Jkarata: Rajawali.
- Weber, C. Edward, Peters, Gerald. 2019 *Management Action. Models of Administrative Decision*. Scranton, Pensylvania: International Texbook Co.
- Welch, Susan and Conier, John C. 2013. *Quantitative Method For Public Administration, Technique and Application*. Home Wood.
- Wirawan, 2016. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, dan Penelitian*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wheelen, Thomas L., dan Hunger, J. David. 2010. *Strategic Management and Business Policy*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing. Company.

