

Pengertian dan Ruang Lingkup Pengambilan Keputusan

Wawan Hermawan, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Modul ini menyajikan konsep tentang perlunya pengambilan keputusan, bagaimana keputusan yang bermutu, apa alasan melakukan pengambilan keputusan, definisi masalah, sampai dengan bagaimana implementasi dari alternatif keputusan yang diambil.

Keputusan, sebagai suatu pilihan tindakan antara berbagai aksi atau tindakan yang memenuhi satu atau lebih tujuan, merupakan suatu hal yang sangat menentukan bagi beberapa pihak yang terkait oleh dampak suatu keputusan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan menjadi fungsi yang utama bagi seorang pemimpin, baik di sebuah perusahaan ataupun lembaga publik. Kemampuan pembuat keputusan dalam memutuskan sebuah keputusan sangat terkait dengan kualitas dari keputusan itu sendiri, dimana sebuah keputusan yang baik akan diterima oleh semua pihak yang terkait dengan keputusan dan *output* dari keputusan akan mengacu pada tujuan dibuatnya keputusan tersebut.

Pengambilan keputusan tentunya juga didasarkan pada tujuan dari keputusan itu dibuat. Tujuan dari keputusan akan mengacu pada pencapaian target yang ditetapkan oleh perusahaan, misalnya target penjualan, target pengurangan biaya, tujuan merger atau akuisisi terhadap perusahaan lain, dan sebagainya.

Cara melakukan pengambilan keputusan merupakan suatu ilmu tertentu yang menyangkut ilmu manajemen dengan metode kuantitatif optimalisasi untuk menghasilkan suatu keputusan sebagai *output* seorang pemimpin atau manajer dalam mencapai tujuan tertentu. Kaidah-kaidah atau metode ilmiah menjadi dasar dari teori pengambilan keputusan untuk menjaga objektivitas dari keputusan yang diambil, walaupun beberapa cara, seperti pengalaman seseorang, dapat digunakan sepanjang menyangkut aspek rasionalitas.

Materi yang akan dibahas dalam modul ini disajikan dalam dua kegiatan belajar, yaitu:

Kegiatan Belajar 1 : Pengertian pengambilan keputusan.

Kegiatan Belajar 2 : Hakikat masalah yang dihadapi oleh para pengambil keputusan

Secara umum, setelah mempelajari modul ini, diharapkan Anda memiliki pemahaman yang benar tentang alasan mengapa tindakan pengambilan keputusan merupakan suatu kegiatan yang penting bagi seorang administrator atau seorang pemimpin, sehingga bisa menghasilkan sebuah keputusan yang bermutu.

Secara lebih terperinci, diharapkan Anda mampu menjelaskan tentang:

1. keputusan yang bermutu;
2. alasan pengambilan keputusan;
3. metode pengambilan keputusan;
4. informasi pengambilan keputusan;
5. pengambilan pilihan;
6. tipe-tipe dalam memutuskan keputusan;
7. implementasi dari penyelesaian yang dipilih;
8. tendensi yang dapat mengurangi efektivitas keputusan yang diambil.

KEGIATAN BELAJAR 1

Pengertian Pengambilan Keputusan

Manusia merupakan makhluk sosial; setiap manusia akan berinteraksi antara satu dengan yang lain dan dengan lingkungannya dalam segala bidang kehidupan. Interaksi tersebut akan memunculkan suatu pilihan aksi dalam kehidupan manusia. Setiap pilihan yang diambil akan berakibat pada kehidupannya, orang lain, dan lingkungannya. Oleh karena itu, penentuan pilihan dalam kehidupan sehari-hari akan memberikan pengaruh demikian besar pada setiap pihak, sehingga pada prinsipnya, pilihan tersebut akan dipilih berdasarkan pertimbangan yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan bagi minimal si pembuat pilihan.

Bagi lingkup suatu organisasi, pilihan aksi akan dipilih berdasarkan pada pencapaian tujuan dari organisasi. Pilihan-pilihan yang tersedia memerlukan suatu keputusan dalam menentukan satu pilihan. Oleh karena itu, kemampuan dalam pengambilan keputusan bagi suatu organisasi akan memberi dampak bagi keberlanjutan organisasi itu sendiri. Efektivitas dari tujuan organisasi akan sangat dipengaruhi oleh bagaimana suatu keputusan diambil dan bagaimana keberlanjutan dari hasil pengambilan keputusan. Tujuan organisasi akan tercapai, dan fungsi serta komponen organisasi akan terjaga, bila keputusan yang diambil adalah keputusan yang bermutu.

Para pimpinan, manajer atau administrator harus mengetahui bagaimana cara mengambil keputusan yang paling optimal, sehingga keputusan yang diambil akan memberikan hasil yang efektif dengan cara yang efisien. Keputusan yang akan diambil harus dipikirkan dan diperhitungkan konsekuensinya dalam segala aspek yang terkait, sehingga tidak akan memberikan dampak yang merugikan setelah keputusan tersebut diambil.

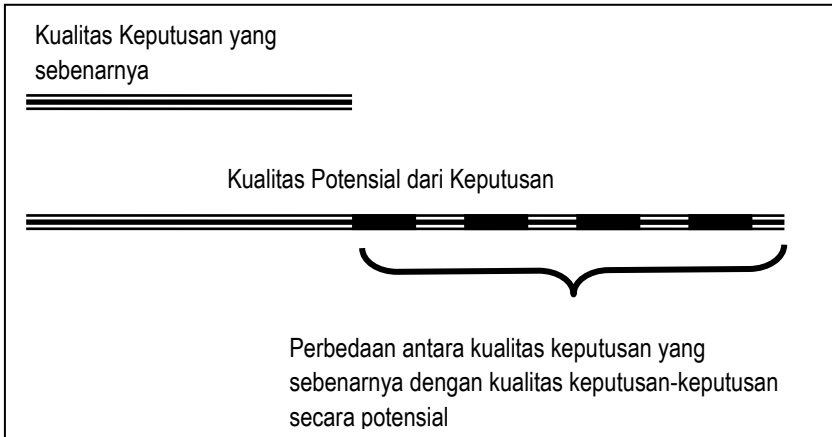
Keputusan yang diambil melalui cara pengambilan keputusan yang baik tentunya akan menghasilkan keputusan yang bermutu. Semakin mahir seseorang dalam menentukan keputusan yang bermutu, semakin meningkat kualitas dari suatu keputusan. Mutu keputusan yang semakin meningkat akan semakin meyakinkan orang lain tentang keputusan yang diambil dan bisa meningkatkan profesionalisme dari seorang pemimpin, manajer atau administrator. Profesionalisme dari pengambil keputusan juga akan semakin meningkat seiring dengan mutu keputusan yang semakin baik, karena fungsi

utama dari seorang manajer atau administrator adalah membuat keputusan dan menjaga agar keputusan tersebut dapat dijalankan.

Kualitas dari sebuah keputusan bisa dijabarkan dalam arti luas, yaitu keputusan tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien serta tepat dalam legitimasinya. Kekurangan dari penjabaran keputusan akan mengakibatkan kualitas dari keputusan akan berkurang, sehingga mengurangi pencapaian tujuan dari pembuatan keputusan. Para pengambil keputusan banyak melakukan pengambilan keputusan yang berkualitas rendah. Hal ini terjadi tanpa disadari oleh pengambil keputusan itu sendiri. Kegagalan sebagai akibat dari pengambilan keputusan yang tidak tepat atau berkualitas rendah bisa memberikan dampak terhadap semua orang yang terlibat pada keputusan yang dibuat. Hal ini akan terus berulang bila pengambil keputusan tidak mengetahui kesalahan yang dibuatnya, apalagi bila rekan seprofesi dan bawahan tidak mau atau tidak berani menunjukkan kesalahan yang dibuat pada waktu mengambil keputusan yang tidak tepat.

Kualitas keputusan yang baik pada dasarnya bisa dibuat bila pengambil keputusan mengetahui bagaimana cara atau metode untuk dapat meningkatkan kualitas suatu keputusan. Ketidaktahuan ini disebabkan oleh banyak faktor, salah satunya adalah mereka tidak pernah mendapatkan pelatihan atau pengajaran tentang bagaimana cara mengambil keputusan-keputusan yang baik, tidak pernah bekerja sama dengan para pengambil keputusan lain yang berpengalaman dalam metode-metode pengambilan keputusan, dan kesibukan kerja yang tidak memungkinkan kegiatan belajar sendiri untuk meningkatkan keterampilannya.

Seorang pengambil keputusan, bisa menghasilkan keputusan yang bermutu bila dia mengetahui metode-metode pengambilan keputusan yang baik. Potensi pengambil keputusan dalam menghasilkan keputusan yang bermutu merupakan kualitas potensial dari keputusan. Ketidaktahuan pengambil keputusan dalam pengambilan keputusan yang bermutu akan memberikan jarak atau perbedaan antara kualitas potensial dari keputusan dan kualitas keputusan yang sebenarnya (Kasim, 2003).



Gambar 1.1.
Perbedaan Kualitas Keputusan Sebenarnya dengan
Kualitas Potensial dari Keputusan.

Berdasarkan Gambar 1.1, kita dapat melihat seberapa besar jarak antara kualitas keputusan yang sebenarnya dengan kualitas potensial dari keputusan. Para pengambil keputusan harus mengetahui metode-metode pengambilan keputusan, karena jarak yang ada mencerminkan tidak profesionalnya pengambil keputusan dan akan menghasilkan proses kerja yang tidak efisien.

Sebelum kita lanjutkan pembahasan tentang aspek lain dari pengambilan keputusan, ada baiknya kita bicarakan tentang pengertian pengambilan keputusan. Pengertian pengambilan keputusan antara lain dikemukakan oleh tiga orang ahli di bawah ini (Hasan, 2004, hal. 10):

1. Menurut George R. Terry
Pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.
2. Menurut S.P. Siagian
Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
3. Menurut James A.F. Stoner
Pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.

Pengambilan keputusan yang dilakukan haruslah berlandaskan pada fungsi dan tujuan dari pengambilan keputusan itu sendiri. Secara lebih jelas akan dijelaskan sebagai berikut.

A. FUNGSI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan sebagai suatu kelanjutan dari cara pemecahan masalah, antara lain memiliki fungsi sebagai:

1. Pangkal dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional.
2. Sesuatu yang bersifat futuristik atau menyangkut keadaan masa yang akan datang, yang efeknya berlangsung cukup lama.

B. TUJUAN DARI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tujuan pengambilan keputusan dapat dibedakan atas dua jenis, yaitu:

1. Tujuan yang bersifat tunggal
Terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah, artinya sekali diputuskan tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain.
2. Tujuan yang bersifat ganda
Terjadi apabila keputusan yang dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa satu keputusan yang diambil sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih, yang bersifat kontradiktif atau yang bersifat tidak kontradiktif.

1. Metode Pengambilan Keputusan Manajemen

Pengambilan keputusan tentunya dilakukan secara ilmiah, artinya berdasarkan kaidah atau metode ilmiah. Metode ini digunakan agar hasil dari pengambilan keputusan bersifat objektif, sehingga memberikan hasil yang optimal.

Langkah-langkah dalam melakukan metode ilmiah merupakan langkah yang sistematis untuk melakukan penelitian dan banyak dilakukan di lingkungan ilmu-ilmu eksakta dan sosial. Secara lebih jelas, langkah-langkah dalam melakukan metode ilmiah dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. *Merumuskan/mendefinisikan persoalan*
Merupakan tujuan dari penelitian supaya terarah. Masalah yang akan diangkat atau coba dipecahkan harus dinyatakan secara jelas dan fokus dan biasanya dibuat dalam bentuk pertanyaan. Misalnya, apakah ada pengaruh yang berarti antara jumlah biaya iklan terhadap jumlah barang yang terjual?
- b. *Lakukan penelitian*
Tahap ini merupakan suatu studi literatur atau studi untuk mencari model pemecahan dari masalah yang sudah ditetapkan sebelumnya. Bentuk pemecahan masalah atau model penelitian ini akan menjadi alat analisis untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.
- c. *Kembangkan hipotesis*
Hipotesis merupakan dugaan dari penelitian untuk dijadikan sebagai arahan dari penelitian.
- d. *Uji hipotesis*
Tahap ini merupakan pengujian baik secara model penelitian atau statistik, setelah data atau informasi dari apa yang akan diteliti telah dimasukkan ke dalam model penelitian.
- e. *Analisis hasil*
Merupakan analisis dari hasil pengolahan model penelitian berdasarkan kerangka berpikir yang telah dicari dalam studi literatur.
- f. *Tarik kesimpulan*
Membuat kesimpulan atas masalah yang telah ditetapkan dan jawaban yang didapat dari hasil penelitian.

Salah satu metode pengambilan keputusan yang berdasarkan metode ilmiah adalah berdasarkan Pengambilan Keputusan Manajemen. Tahapan ini merupakan proses pengambilan keputusan yang ilmiah dan mempunyai unsur-unsur sebagai berikut (Supranto 2005).

- a. *Rumuskan persoalan keputusan*
Perumusan masalah ini menjadi penting sebagai batasan dari proses pengambilan keputusan yang akan dibuat. Perumusan masalah atau hakikat dari masalah, lebih rinci akan dibahas pada kegiatan belajar dua pada modul ini.

b. *Kumpulkan informasi*

Informasi yang dimaksud di sini adalah tentang penyebab dari munculnya masalah di atas. Identifikasi penyebab masalah yang muncul bisa memberikan gambaran yang lebih jelas dan bisa mempersempit atau memfokuskan tindakan pemecahan masalah yang akan diambil.

c. *Cari alternatif tindakan*

Seperti dijelaskan di atas, informasi akan memberikan langkah konkret yang akan diambil dalam memecahkan masalah yang ada. Langkah tersebut disebut dengan tindakan. Tindakan dibuat atas beberapa pilihan sebagai alternatif pilihan tindakan. Hal ini dilakukan untuk memberikan pilihan atas tindakan yang akan memberikan hasil atau cara yang paling diinginkan.

d. *Lakukan analisis alternatif yang mungkin dilakukan (feasible)*

Analisis atas berbagai alternatif tindakan dilakukan berdasarkan kemungkinan pada situasi masa depan bilamana tindakan tertentu dipilih. Hasil analisis sangat memudahkan pengambil keputusan di dalam memilih alternatif yang terbaik. Karenanya, kegiatan analisis berusaha memisahkan mana alternatif yang harus dipertahankan karena memenuhi syarat tertentu dan mana yang harus ditinggalkan karena tidak memenuhi syarat.

e. *Pilih alternatif terbaik*

Pengambil keputusan pada akhirnya harus memilih salah satu dari berbagai alternatif tindakan. Dasar dari pemilihan alternatif ini adalah tujuan dari suatu keputusan dibuat. Misalnya seorang pedagang ingin memaksimalkan keuntungan maka akan diambil keputusan yang akan memberikan keuntungan tertinggi.

f. *Laksanakan keputusan dan evaluasi hasilnya*

Setelah dipilih alternatif terbaik, pada akhirnya keputusan akan dijalankan. Proses selama keputusan dijalankan akan dilakukan evaluasi sebagai bahan masukan atas proses pengambilan keputusan dan evaluasi terhadap pilihan tindakan yang dijalankan.

2. Informasi Pengambilan Keputusan

Unsur-unsur pengambilan keputusan yang telah diuraikan di atas menyangkut salah satunya adalah informasi. Hal ini menjadi penting dan bahkan bisa membawa keputusan yang dipilih akan tepat sasaran atau tidak. Informasi yang benar akan memberikan gambaran sempurna tentang masalah

dan cara pemecahan masalah yang paling efektif dan efisien, sehingga hasil keputusan nantinya akan sesuai dengan yang diinginkan.

Ada beberapa hal mengenai informasi yang sering digunakan oleh para pengambil keputusan dalam menentukan dan memilih tindakan pemecahan masalah. Informasi tersebut bisa dijadikan dasar untuk mengambil keputusan. Beberapa hal mengenai dasar-dasar pengambilan keputusan yang berhubungan dengan informasi, adalah sebagai berikut.

a. *Intuisi*

Intuisi atau *feeling*, menyangkut perasaan dan merupakan naluri dari pengambil keputusan tentang situasi masa depan yang akan terjadi, sehingga alternatif tindakan yang dipilih akan berdasarkan intuisi dari pengambil keputusannya.

b. *Pengalaman*

Informasi yang berasal dari pengalaman merupakan informasi yang menganggap situasi di sekitar permasalahan akan sama seperti yang pernah terjadi sebelumnya. Informasi untung rugi atas peristiwa yang sama atau mirip akan mudah diperhitungkan.

c. *Fakta*

Informasi yang didasarkan atas fakta-fakta yang terkait dengan permasalahan, sehingga lebih objektif untuk dianalisis. Misalnya, rencana untuk menjual es mambo pada bulan November harus diperhitungkan matang-matang, akibat dari fakta pada bulan November merupakan musim hujan.

d. *Wewenang*

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan wewenang, sangat terbatas pada tugas atau wewenang dari pengambil keputusan. Informasi yang ada sangat sempit dan dibatasi oleh tujuan dari jabatan si pengambil keputusan.

e. *Rasional*

Rasionalitas sangat berkaitan dengan objektivitas, logika dan transparansi. Hasil keputusan akan sangat jelas awal dan ujungnya karena didasarkan pada rasionalitas yang berasal dari proses yang ilmiah.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Dari uraian di atas coba Anda kerjakan latihan berikut.

- 1) Mengapa seorang manajer dituntut untuk dapat meningkatkan keahliannya dalam proses pengambilan keputusan?
- 2) Mengapa bisa muncul keputusan berkualitas rendah dari seorang manajer?
- 3) Kapan seorang pengambil keputusan tahu dan dapat menghasilkan keputusan yang bermutu?
- 4) Apa yang dimaksud dengan Kualitas Keputusan yang sebenarnya dan Kualitas Potensial dari Keputusan?
- 5) Sebutkan pengertian pengambilan keputusan menurut S.P. Siagian!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Coba Saudara cari pada tiga alinea pertama. Fokuskan pada mengapa teori keputusan ini harus ada dalam menunjang pekerjaan seorang manajer.
- 2) Saudara baca pada alinea kelima untuk dapat menjelaskan mengapa keputusan berkualitas rendah bisa muncul dari seorang manajer.
- 3) Saudara baca pada alinea kedelapan untuk dapat menjelaskan Kapan seorang pengambil keputusan tahu dan dapat menghasilkan keputusan yang bermutu.
- 4) Saudara lihat Gambar 1.1 dan jelaskan gambar tersebut untuk dapat menjawab soal nomor 4.
- 5) Lihat pengertian pengambilan keputusan yang disebutkan oleh tiga orang pada halaman terakhir.

Setelah berlatih menjawab pertanyaan di atas, bacalah rangkuman di bawah ini supaya pemahaman Anda tentang hakikat pengambilan keputusan menjadi lebih mantap.

**RANGKUMAN**

Pengambilan keputusan perlu dipelajari untuk dapat meningkatkan kemampuan para pengambil keputusan dalam pengambilan keputusan yang bermutu. Keputusan yang bermutu akan menghasilkan produktivitas yang tinggi baik bagi pengambil keputusan maupun para bawahan yang mencoba mengimplementasikan keputusan.

Proses pengambilan keputusan bisa bermacam-macam baik dari yang berdasarkan perasaan sampai dengan metode ilmiah. Hasil yang diinginkan adalah yang bisa memecahkan masalah dan memberikan hasil seperti yang diinginkan.

**TES FORMATIF 1**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Kualitas suatu keputusan dapat dilihat dari
 - A. efektivitas
 - B. efisiensi
 - C. legitimasi
 - D. semua benar

- 2) Pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah. Pengertian keputusan tersebut dibuat oleh
 - A. George R. Terry
 - B. Siagian
 - C. James A.F. Stoner
 - D. Adolf Luternburg

- 3) Suatu proses keputusan, pada dasarnya merupakan proses ilmiah. Suatu tahapan ilmiah harus dimulai dari
 - A. tujuan
 - B. keinginan
 - C. hipotesis
 - D. masalah

- 4) Membuat alternatif tindakan dalam memberikan langkah konkret dalam pemecahan suatu masalah, mempunyai tujuan memberikan pilihan atas tindakan yang akan memberikan hasil atau cara yang paling
- A. diinginkan
 - B. efisien
 - C. optimal
 - D. rendah biayanya
- 5) Informasi keputusan yang sangat berkaitan dengan objektivitas, logika dan transparansi merupakan dasar pengambilan keputusan untuk
- A. intuisi
 - B. pengalaman
 - C. fakta
 - D. rasional

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2**Hakikat Masalah yang Dihadapi
oleh Pengambil Keputusan**

☉ Pengertian pengambilan keputusan seperti yang dijelaskan pada kegiatan belajar satu menunjuk pada cara pemecahan masalah. Oleh karena itu, kita harus mengetahui apa sebenarnya yang dimaksud dengan masalah. Masalah adalah suatu keadaan, dimana terjadi perbedaan antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi nyata. Kondisi yang diharapkan biasanya merupakan kondisi ideal sesuai dengan standar ideal yang diterapkan, sedangkan kondisi nyata adalah kondisi kenyataan yang dialami atau terjadi. Contoh, sebuah perusahaan menargetkan kenaikan laba tahun ini adalah 10 persen dari tahun sebelumnya. Pada akhir tahun ternyata kenaikan laba bukan 10 persen, tetapi 9 persen. Artinya, terjadi perbedaan antara harapan seperti yang ditargetkan dengan kenyataan sebenarnya, dan hal tersebut merupakan masalah. Bagaimana bila terjadi kenaikan laba tahun ini di atas 10 persen, misalnya 11 persen? Bila perusahaan mematok target kenaikan laba 10 persen berarti juga masalah, tetapi bukan merupakan masalah bila target kenaikan laba adalah minimal 10 persen. Artinya kenaikan laba sebesar 11 persen masuk ke dalam minimal 10 persen. Contoh lain yang lebih spesifik tentang masalah adalah, bila kita belajar untuk menghadapi ujian akhir dan mengharapkan nilai A, ternyata hanya mendapat B maka jelas itu adalah masalah.

Para manajer atau administrator dalam melakukan pekerjaannya tentu akan menghadapi berbagai masalah. Masalah-masalah yang muncul tersebut akan terjadi karena adanya perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang sebenarnya terjadi. Oleh karena itu, jarak atau perbedaan antara apa yang diharapkan atau yang diinginkan dengan apa yang sebenarnya terjadi menjadi perhatian utama dalam meningkatkan mutu dari suatu keputusan. Semakin sempit jaraknya, semakin berkualitas keputusan yang dibuat karena memperlihatkan efektivitas yang tinggi dan tentunya juga efisien.

Misalnya seorang penjual es campur membawa dagangannya hari ini lebih banyak dari hari kemarin. Pedagang tersebut melakukan keputusannya berdasarkan ramalan cuaca hari ini yang memberitakan matahari akan bersinar cerah. Harapan dan kenyataan berbeda, ternyata hari ini hujan,

sehingga penjualan es campur bahkan lebih sedikit dari hari kemarin. Peristiwa ini memperlihatkan selisih yang ekstrim dari apa yang diinginkan dengan yang diharapkan. Masalah ada pada informasi yang tidak akurat, sehingga pedagang es campur menderita kerugian akibat salah mengambil keputusan.

Renungan 1

Apa beda efisien dengan efektif?

Misalnya, ada seekor nyamuk di sekitar kita yang berdengung dan sangat mengganggu. Kita ingin membunuh nyamuk tersebut agar masalah akibat nyamuk tadi dapat teratasi. Misalnya, diambilillah sebuah granat dan dilemparkan ke arah nyamuk, granat meledak dan nyamukpun mati.

Efektifkah granat untuk membunuh nyamuk? Jawabannya, Ya.

Efisienkah granat dalam membunuh nyamuk? Jawabannya, Tidak.

Salah satu syarat dalam menjaga efisiensi adalah mengetahui prioritas dari masalah yang harus segera diatasi. Masalah yang dianggap penting akan mendapat prioritas untuk ditangani secara serius dan dicari pemecahannya, sehingga informasi dari kondisi nyata dan kondisi yang diharapkan harus benar-benar terumuskan untuk suatu masalah umum yang muncul. Hal ini dilakukan dengan melakukan penjajagan suatu masalah yang meliputi identifikasi, definisi dan diagnosis dari suatu masalah serta kemungkinan penyebab masalah.

Identifikasi dari kondisi yang diharapkan dan kondisi nyata merupakan syarat untuk bisa memecahkan masalah. Oleh karena itu, kita memerlukan informasi yang selengkap-lengkapnyanya untuk dapat mengidentifikasi apa sebenarnya yang diharapkan dan bagaimana kenyataan di lapangan. Misalnya untuk mengetahui apa sebenarnya yang diharapkan, bisa melalui pendekatan wawancara terhadap karyawan atau mengacu pada tujuan dari suatu organisasi. Kondisi nyata bisa dilihat dari dokumen-dokumen perusahaan yang ada, misalnya neraca keuangan, pertemuan dan hasil penjualan.

Penjajagan suatu masalah dapat terganggu oleh beberapa kecenderungan yang dapat mengurangi keakuratan penjajagan masalah. Huber mengatakan tiga kecenderungan yang dapat mengganggu penjajagan masalah, yaitu (Azhar Kasim 2003):

1. Kecenderungan untuk merumuskan masalah menurut penyelesaian yang ingin diusulkan
Masalah sudah ditetapkan, walaupun masalah sebenarnya belum dijelaskan atau teridentifikasi. Oleh karena itu, masalah menjadi fokus hanya pada satu pilihan dan mengabaikan kemungkinan yang lain dan berakibat alternatif penyelesaian masalah lainnya akan terabaikan. Contoh, masalah penjualan yang turun dapat mengakibatkan produktivitas kerja turun. Dalam kasus ini berarti sudah ditetapkan bahwa produktivitas kerja turun karena penjualan turun. Padahal, bisa saja masalah utamanya adalah insentif yang kurang.
2. Kecenderungan untuk merumuskan masalah secara sempit dan menurut tujuan-tujuan yang lebih rendah
Perumusan masalah yang sempit dan menurut tujuan yang lebih rendah serta mengabaikan masalah-masalah lain yang sebenarnya mencakup secara keseluruhan, dapat mengganggu efektivitas kegiatan organisasi.
3. Kecenderungan untuk mendiagnosis masalah berdasarkan gejala-gejala yang terlihat (*symptoms*)
Kita harus dapat membedakan antara gejala dan sebab masalah. Sebuah gejala dari masalah bukan merupakan masalah itu sendiri. Contohnya, kalau seseorang mengatakan sedang pusing, jangan lalu dianggap perlu obat sakit kepala, karena pusing berupa gejala dan masalah sebenarnya bisa karena sedang punya hutang banyak dan tentunya tidak memerlukan penyelesaian dengan obat sakit kepala.

Alternatif-alternatif Penyelesaian Masalah

Penyelesaian suatu masalah atau mencoba menghilangkan jarak antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi kenyataan, bisa mempunyai banyak pilihan alternatif penyelesaian. Bagian ini akan mencoba menjajaki berbagai alternatif yang muncul dalam pemecahan masalah.

Pilihan alternatif yang dibuat tanpa berdasarkan pertimbangan dan evaluasi alternatif yang benar bisa menyebabkan pengambilan keputusan menjadi tidak efektif dan efisien. Beberapa fenomena yang timbul dalam pemilihan alternatif yang tidak melalui tahapan metode pemilihan keputusan bisa digambarkan sebagai berikut.

Kepatuhan, yaitu patuhnya keputusan bersama atas pandangan yang dominan (*groupthink*) sehingga pandangan-pandangan lainnya diabaikan. Hal

ini akan mengganggu proses pengambilan keputusan dan berkurangnya kesempatan untuk mendapatkan keputusan yang berkualitas tinggi.

Untuk mengatasi kecenderungan tersebut, (Huber 1980:8) memberikan rekomendasi berupa:

1. *Brainstorming*

Suatu teknik untuk merangsang anggota kelompok agar menjajaki alternatif-alternatif yang mungkin bisa untuk menyelesaikan masalah. Hal ini dilakukan dengan diskusi menyangkut masalah yang akan coba dipecahkan.

2. *The nominal group technique*

Suatu teknik untuk merangsang anggota kelompok untuk memberi dan mengevaluasi informasi.

3. *The Delphi technique*

Suatu teknik untuk mendapatkan pendapat-pendapat dari suatu panel besar dari para ahli. Para ahli dikumpulkan lalu diberikan pertanyaan yang sama mengenai masalah yang akan coba dipecahkan berikut dengan alasannya.

Alternatif-alternatif keputusan yang timbul akan dicoba dipilih berdasarkan tujuan untuk dapat menyelesaikan suatu masalah. Setiap alternatif mempunyai cara atau mekanisme penyelesaian masalah yang berbeda. Oleh karena itu, dalam melakukan pemilihan dari alternatif-alternatif keputusan dapat berdasarkan beberapa hal di bawah ini (Azhar Kasim 2003):

1. Situasi di mana pengambilan keputusan berada dalam keadaan ‘darurat’ sehingga harus dipilih dari alternatif yang tidak terlalu banyak perbedaannya.

Contohnya: jika kita sedang mengendarai kendaraan bermotor dan meteran bensin menunjukkan tangki bensin yang kosong maka kita akan memutuskan membeli bensin pada penjual bensin terdekat. Walaupun bensin yang ditemui memberikan harga yang lebih mahal.

Contoh tersebut memberikan suatu pemilihan keputusan yang mudah dan sederhana. Pilihan tersebut diimbangi dengan pemahaman untung-rugi atau manfaat-biaya (*cost-benefit*). Bila kita mencari penjual bensin yang murah atau sesuai standar kita maka ada kemungkinan bensin akan benar-benar habis dan malah kita harus mendorong motor kita.

2. Situasi keputusan dimana sejumlah alternatif penyelesaian dan dimana kualitas keputusan adalah sesuatu yang penting.

Contohnya bila seseorang mengalami sakit batuk maka dokter akan memberikan obat batuk dan bukan obat flu, walaupun batuknya diawali oleh flu. Keputusan obat batuk merupakan keputusan terbaik sehingga keputusan untuk memberikan obat flu dapat diabaikan.

3. Situasi keputusan dimana langkah pencarian alternatif tidak berhasil mengidentifikasi penyelesaian yang dapat diterima. Bila terjadi kondisi seperti ini maka rekomendasinya adalah mempelajari berbagai keputusan yang pernah dikeluarkan sebelumnya.

Setelah suatu keputusan dipilih berdasarkan langkah-langkah sebelumnya, tahap selanjutnya adalah memastikan bahwa implementasi keputusan benar-benar dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dan dapat menyelesaikan masalah. Kurangnya perhatian terhadap langkah implementasi merupakan sebab utama mengapa suatu alternatif penyelesaian yang baik sering sekali tidak dapat menyelesaikan masalah yang seharusnya terselesaikan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan apa yang dimaksud dengan masalah!
- 2) Apa salah satu syarat menjaga efisiensi pengambilan keputusan?
- 3) Jelaskan ketiga kecenderungan yang dapat mengganggu peninjauan masalah!
- 4) Apa yang dimaksud dengan masalah kepatuhan?
- 5) Apa saja yang dilihat untuk melakukan keputusan akan pilihan dari alternatif?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Masalah terjadi bilamana ada perbedaan antara situasi ideal seperti yang diharapkan dengan kenyataan.
- 2) Salah satu syarat dalam menjaga efisiensi adalah mengetahui prioritas dari masalah yang harus segera diatasi. Masalah yang dianggap penting akan mendapat prioritas untuk ditangani secara serius dan dicari

pemecahannya, sehingga informasi dari kondisi nyata dan kondisi yang diharapkan harus benar-benar terumuskan untuk suatu masalah umum yang muncul.

- 3) Tiga kecenderungan yang dapat mengganggu peninjauan masalah, yaitu:
 - a) Kecenderungan untuk merumuskan masalah menurut penyelesaian yang ingin diusulkan.
 - b) Kecenderungan untuk merumuskan masalah secara sempit dan menurut tujuan-tujuan yang lebih rendah.
 - c) Kecenderungan untuk misdiagnosis masalah berdasarkan gejala-gejala yang terlihat (*symptoms*).
- 4) Kepatuhan, yaitu patuhnya keputusan bersama atas pandangan yang dominan sehingga pandangan-pandangan lainnya diabaikan.
- 5) Dalam melakukan pemilihan dari alternatif-alternatif keputusan dapat berdasarkan beberapa hal di bawah ini:
 - 1) Situasi di mana pengambilan keputusan berada dalam keadaan 'darurat' sehingga harus dipilih dari alternatif yang tidak terlalu banyak perbedaannya.
 - 2) Situasi keputusan dimana sejumlah alternatif penyelesaian dan dimana kualitas keputusan adalah sesuatu yang penting.
 - 3) Situasi keputusan dimana langkah pencarian alternatif tidak berhasil mengidentifikasi penyelesaian yang dapat diterima.



RANGKUMAN

Keberadaan masalah merupakan dasar utama dari seorang manajer atau administrator untuk pengambilan keputusan. Hakikat masalah adalah adanya perbedaan dari kondisi yang diharapkan dengan kenyataannya. Mengurangi perbedaan seminimal mungkin menjadi dasar pemikiran dari teori pengambil keputusan.

Efisiensi dan efektivitas dari teknik pengambilan keputusan diharapkan akan memberikan tingkat keputusan yang bermutu. Pemilihan pada berbagai alternatif pemecahan masalah berdasarkan pertimbangan dan evaluasi alternatif yang benar bisa membuat pengambilan keputusan menjadi efektif dan efisien, sehingga masalah akan teratasi dan tujuan dari pengambilan keputusan dapat terpenuhi.

**TES FORMATIF 2**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Suatu keadaan dimana terdapat perbedaan antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi yang nyata, disebut sebagai
 - A. keputusan
 - B. alternatif
 - C. symptoms
 - D. masalah

- 2) Kecenderungan untuk merumuskan masalah secara sempit dan menurut tujuan-tujuan yang lebih rendah dapat menyebabkan
 - A. masalah yang dirumuskan lebih luas daripada yang seharusnya
 - B. usaha organisasi secara keseluruhan dapat ditunjang dengan tujuan yang lebih rendah
 - C. menghalangi usaha-usaha pengembangan dan bertahannya suatu organisasi
 - D. tujuan yang lebih rendah sebagai alat untuk mencapai tujuan

- 3) Dalam literatur teori pengambilan keputusan dikenal adanya gejala "Groupthink", yaitu kepatuhan anggota-anggota kelompok terhadap kelompok, sehingga menyebabkan terganggunya proses pengambilan keputusan yang berkualitas tinggi. Untuk mengatasi hal tersebut, ada beberapa teknik yang dapat digunakan antara lain, *kecuali*
 - A. *brainstorming*
 - B. *the nominal group technique*
 - C. *the Delphi group technique*
 - D. *the Symptoms technique*

- 4) Dalam pengambilan keputusan ada beberapa tendensi yang dapat mengurangi keakuratan peninjauan masalah yaitu, *kecuali*
 - A. kecenderungan untuk merumuskan masalah menurut penyelesaian yang ingin diusulkan
 - B. kecenderungan untuk merumuskan masalah secara sempit dan menurut tujuan-tujuan yang lebih rendah.
 - C. kecenderungan untuk merumuskan tujuan berdasarkan hipotesis
 - D. kecenderungan untuk mendiagnosis masalah berdasarkan gejala-gejala yang terlihat (*symptoms*)

- 5) Contoh situasi di mana pengambilan keputusan berada dalam keadaan ‘darurat’ sehingga harus dipilih dari alternatif yang tidak terlalu banyak perbedaannya
- A. kehabisan kertas printer
 - B. kekurangan input produksi
 - C. produktivitas karyawan rendah
 - D. penjualan rendah

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) D
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) D

Tes Formatif 2

- 1) D
- 2) C
- 3) D
- 4) C
- 5) A

Daftar Pustaka

- Hasan, Iqbal. (2004). *Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Kasim, Azhar. (2003). *Teori Pembuatan Keputusan*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Levin, R. I. et. al. (2002). *Pengambilan Keputusan Secara Kuantitatif*. Edisi Ketujuh. Diterjemahkan oleh Nartanto. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Supranto, J. (2005). *Teknik Pengambilan Keputusan*. Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suryadi, Kadarsah, dan Ramdhani, Ali. (1998). *Sistem Pendukung Keputusan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.