

# KUNCI KEBERHASILAN PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh: Budi Santoso<sup>1</sup>

## ABSTRAK

*Pengambilan keputusan bukan merupakan suatu kajian sepele yang dapat diabaikan begitu saja. Masa depan organisasi dipertaruhkan, bila pengambilan keputusan mengalami kegagalan. Oleh karena itu ketepatan dalam pengambilan keputusan menjadi suatu keharusan. Namun demikian untuk mencapai hal tersebut bukanlah hal yang mudah. Diperlukan kecermatan dan ketepatan dalam merumuskan masalah dalam proses pengambilan keputusan.*

**Kata Kunci:** pengambilan keputusan, perumusan masalah, organisasi

### A. Pendahuluan

Setiap manusia memiliki tujuan yang hendak diraih. Tujuan tersebut dapat diraih secara “tersendiri”, atau dicapai melalui kelompok. Organisasi merupakan wadah atau alat yang digunakan oleh manusia untuk mengkoordinasikan seluruh tindakan mereka dengan tujuan saling berinteraksi untuk mencapai sejumlah tujuan yang sama.

Organisasi muncul didorong oleh kemunculan sejumlah masalah dan tantangan yang harus dihadapi manusia. Masalah yang dihadapi oleh pengelolanya adalah menemukan kebijakan dan strategi terbaik agar organisasi tetap dapat bertahan hidup dan menciptakan kemakmuran bagi para pemilik maupun pengelolanya. Mencari solusi yang akan membantu kelangsungan hidup organisasi sehingga organisasi dapat terus menciptakan kemakmuran bagi pemiliknya merupakan tujuan utama dari pengambilan keputusan.

Begitu strategisnya kedudukan pengambilan keputusan dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi. Persoalannya adalah bagaimana pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan efektif, sehingga kelangsungan hidup organisasi bisa terjaga?

### B. Konsep Pengambilan Keputusan

#### 1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Rizky Dermawan (2004:2-3) mengatakan pengambilan keputusan merupakan ilmu dan seni yang harus dicari, dipelajari, dimiliki, dikembangkan secara mendalam oleh setiap orang. Dikatakan seni karena kegiatannya selalu dihadapkan pada sejumlah peristiwa yang memiliki karakteristik keunikan tersendiri. Sedangkan dikatakan ilmu karena aktivitasnya memiliki sejumlah cara, metode, atau pendekatan yang bersifat sistematis, teratur dan terarah. Jogiyanto (2003:66) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah tindakan manajemen di dalam pemilihan alternatif untuk mencapai sasaran. Maman Ukas (2004:140) mengemukakan pengambilan keputusan merupakan suatu pengakhiran dari proses pemikiran tentang suatu masalah yang dihadapi. G.R. Terry (Suwatno dkk. 2002:45) mengemukakan *decision making can be defined as the selection based on some criteria of one behavior alternative from two or more possible alternative*. Koontz and O'Donnel (Hasibuan, 1986:53) mengemukakan *decision making – the among alternatives of a course of action*. Siagian (1980:82) mengemukakan pengambilan

---

<sup>1</sup> Dosen Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran FPEB UPI

keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Johannes Supranto (1998:1) memaparkan secara populer dapat dikatakan bahwa mengambil atau membuat keputusan berarti memilih satu di antara sekian banyak alternatif, yang dibuat dalam rangka untuk memecahkan permasalahan atau persoalan (*problem solving*).

Dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif terbaik untuk pemecahan suatu masalah melalui metode dan teknik tertentu.

## 2. Pengambilan Keputusan Sebagai Suatu Proses

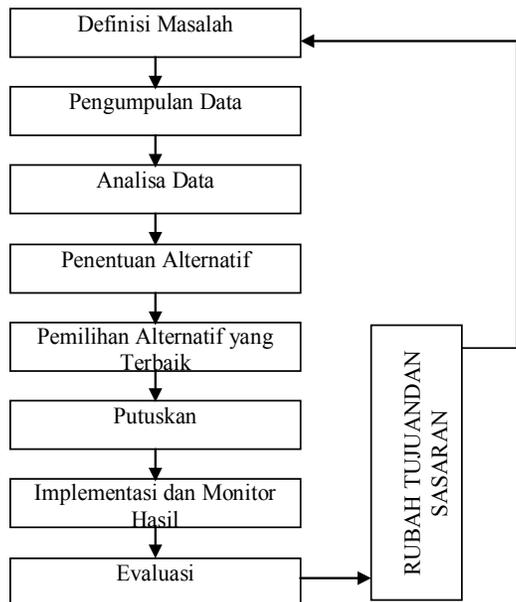
Sebagai suatu proses, pengambilan keputusan terdiri atas serangkaian tahapan kegiatan. Simon (Jogiyanto, 2003:75) memperkenalkan empat aktivitas dalam proses pengambilan keputusan, yaitu 1) *intelligence*, tahap pengumpulan informasi untuk mengidentifikasi permasalahannya; 2) *design*, adalah tahap perancangan solusi dalam bentuk alternatif-alternatif pemecahan masalah; 3) *choice*, adalah tahap memilih dari alternatif-alternatif yang disediakan dan 4) *implementation*, yaitu tahap melaksanakan keputusan dan melaporkan hasilnya.

Handoko, (1992:133-138) menjelaskan bahwa proses dasar pembuatan keputusan rasional mencakup tahapan 1) pemahaman dan perumusan masalah, 2) pengumpulan dan analisa data yang relevan, 3) pengembangan alternatif-alternatif, 4) evaluasi alternatif-alternatif, 5) Pemilihan alternatif terbaik, 6) Implementasi keputusan, dan 7 evaluasi hasil-hasil keputusan.

Johanes Supranto (1998:1) memaparkan langkah-langkah pengambilan keputusan sebagai berikut 1) rumuskan/definisikan persoalan keputusan, 2) Kumpulkan informasi yang relevan, 3) Cari alternatif tindakan, 4) Lakukan analisis alternatif yang fisibel,

5) Pilih alternatif terbaik, 6) laksanakan keputusan dan evaluasi hasilnya.

Siagian (1980:96) mengemukakan terdapat tujuh langkah yang dapat ditempuh dalam pengambilan keputusan, yaitu: 1) Mengetahui hakekat masalah yang dihadapi, dengan perkataan lain mendefinisikan masalah yang dihadapi dengan setepat-tepatnya; 2) Mengumpulkan fakta-fakta dan data yang relevan; 3) Mengolah fakta-fakta dan data tersebut; 4) Menentukan beberapa alternatif yang mungkin ditempuh; 5) Memilih cara pemecahan dari alternatif yang telah diolah dengan matang; 6) Memutuskan tindakan yang hendak dilakukan; dan 7) Menilai hasil-hasil yang diperoleh sebagai akibat dari keputusan yang telah diambil.



**Gambar 1**  
**Proses Pengambilan Keputusan**

Sumber: Sondang P. Siagian (1980). *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*, Jakarta: PT Gunung Agung.

## C. Masalah dalam Proses Pengambilan Keputusan

### 1. Pengertian, Karakteristik dan Jenis Masalah

Definisi sederhana tentang masalah adalah sesuatu yang harus ditemukan pemecahannya. Definisi lain yang diajukan adalah masalah merupakan sebuah pertanyaan yang diajukan untuk diberikan solusi atau pertimbangan jawaban. Dalam kajian manajemen dan bisnis, masalah dianggap sebagai terjadinya kesenjangan antara peristiwa yang diharapkan terjadi (*expected condition*) dengan peristiwa yang sebenarnya terjadi (*real condition*).

Dunn (1994) mengemukakan bahwa masalah menunjukkan kesenjangan antara hasil yang dicapai dengan harapan. Dalam bahasa statistik yang dimaksud dengan masalah adalah deviasi antara standar pelaksanaan dengan pelaksanaan yang berbeda. Johannes Supranto (1998:21) mendefinisikan masalah sebagai sesuatu yang terjadi tidak sesuai dengan yang diinginkan/diharapkan. Prajudi Atmosudirdjo (1990:161) mengemukakan masalah adalah sesuatu yang menyimpang dari apa yang diharapkan atau direncanakan atau ditentukan untuk dicapai, sehingga merupakan rintangan atau hambatan untuk mencapai tujuan. McLeod (1996:200) mendefinisikan masalah sebagai suatu kondisi yang memiliki potensi untuk menimbulkan kerugian yang luar biasa atau menghasilkan keuntungan yang luar biasa.

Suatu masalah memiliki beberapa karakteristik, Dunn (1994) mengemukakan terdapat empat karakteristik dari masalah kebijakan, yaitu:

#### 1) *Interdependence of policy problem*

Dalam kenyataan masalah-masalah bukan merupakan kesatuan yang berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari seluruh system masalah yang paling baik diterangkan sebagai *messes*, yaitu suatu system kondisi eksternal yang menghasilkan ketidakpuasan di antara segmen-segmen masyarakat yang berbeda. System masalah yang saling

berkaitan mengharuskan pemecahan masalah menggunakan pendekatan holistik, yaitu suatu pendekatan yang memandang bagian-bagian sebagai tak terpisahkan dari keseluruhan system yang mengikatnya.

#### 2) *Subjectivity of policy problem*

Kondisi eksternal yang menimbulkan suatu permasalahan didefinisikan, diklasifikasikan, dijelaskan, dan dievaluasi secara selektif. Meskipun terdapat suatu anggapan bahwa masalah bersifat objektif –misalnya, polusi udara dapat didefinisikan sebagai tingkat gas dan partikel-partikel di dalam atmosfer- data yang sama mengenai polusi dapat diinterpretasikan secara beda.

#### 3) *Artificiality of policy problem*

Masalah-masalah keputusan hanya mungkin ketika manusia membuat penilaian mengenai keinginan untuk mengubah beberapa situasi masalah. Masalah merupakan hasil penilaian subyektif manusia, masalah itu juga bisa diterima sebagai definisi-definisi yang sah dari kondisi sosial yang obyektif, dan karenanya masalah dipahami, dipertahankan dan diubah secara sosial.

#### 4) *Dynamic of policy problem*

Terdapat banyak solusi untuk suatu masalah sebagaimana banyak definisi terhadap masalah tersebut. Masalah dan solusi berada dalam perubahan-perubahan yang konstan, dan karenanya masalah tidak secara konstan terpecahkan. Solusi terhadap masalah dapat menjadi usang meskipun barangkali masalah itu sendiri belum usang.

Menurut Dunn (1994) terdapat tiga kelas masalah, yaitu masalah yang sederhana, masalah yang agak sederhana, dan masalah yang rumit.

#### 1) Masalah yang sederhana (*well-structured*)

Adalah masalah yang melibatkan satu atau beberapa pembuat keputusan dan seperangkat kecil alternatif-alternatif kebijakan. Kegunaan mencerminkan

konsensus pada tujuan-tujuan jangka pendek. Hasil dari masing-masing alternatif diketahui dengan keyakinan yang tinggi.

2) Masalah yang agak sederhana (*moderately-structured*)

Adalah masalah yang melibatkan satu atau beberapa pembuat keputusan dan sejumlah alternatif yang secara relatif terbatas. Kegunaan mencerminkan konsensus pada tujuan-tujuan jangka pendek. Hasil dari masing-masing alternatif belum tentu meyakinkan.

3) Masalah yang rumit (*ill-structured*)

Adalah masalah yang mengikutsertakan banyak pembuat keputusan. Kegunaannya tidak diketahui atau tidak mungkin diurutkan secara konsisten. Hasil dari masing-masing alternatif dapat tidak diketahui.

Menurut McLeod (1996:203) masalah dapat dibedakan menjadi 1) masalah terstruktur, yaitu masalah yang berisi elemen-elemen dan hubungan-hubungan antar elemen yang dipahami oleh pemecah masalah; 2) Masalah tidak terstruktur, yaitu masalah yang berisi elemen-elemen dan hubungan-hubungan antar elemen yang tidak dipahami oleh pemecah masalah; 3) Masalah semi terstruktur, yaitu masalah yang berisi elemen-elemen dan hubungan-hubungan antar elemen yang sebagian saja dipahami oleh pemecah masalah.

## 2. Proses Mendefinisikan Masalah

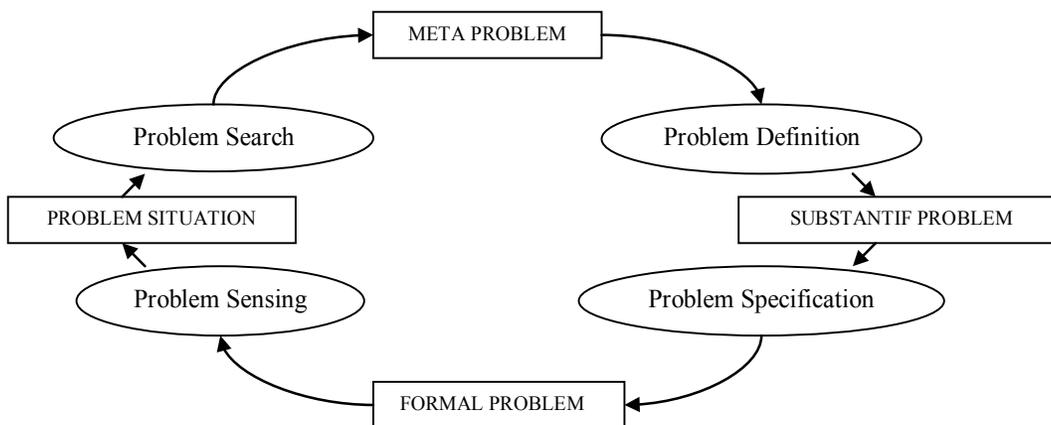
Charles F. Kettinger (Siagian, 1980:98) mengatakan suatu masalah yang sudah didefinisikan dengan baik berarti sudah separoh terpecahkan. Patton dan Sawicki (1986:103) menjelaskan bahwa definisi masalah merupakan langkah kunci.

Persoalannya adalah tidak mudah untuk mendefinisikan suatu masalah, sebab menurut Miller dan Starr (1978:504) tidak semua orang memandang hal yang sama sebagai masalah bahkan bila hal tersebut terjadi pada situasi yang serupa. Sebagian orang akan mengatasi masalah itu dan

berupaya memecahkannya. Yang lainnya akan mengabaikan atau menunda masalah, artinya, tidak segera berupaya memecahkan masalah. Bagi mereka hanya ada satu pertanyaan petunjuk-masalah, bukan masalah nyata menurut bahasa. Kondisi ini menurut Miller dan Starr (1978:504) disebabkan oleh beberapa hal yaitu 1) tujuan yang diharapkan dari pemecahan masalah, 2) ruang lingkup (*size*) organisasi, dan 3) keuntungan potensial yang diharapkan dari pemecahan masalah. Oleh karena itu menurut Ackoff (Dunn, 1994), mengemukakan “keberhasilan dalam memecahkan suatu masalah memerlukan penemuan solusi yang tepat terhadap masalah yang juga tepat. Kita lebih sering gagal karena kita memecahkan suatu masalah yang salah daripada menemukan solusi yang salah terhadap masalah yang tepat”. Dengan demikian dalam merumuskan masalah terlebih dahulu harus memahami hakikat dari suatu masalah.

Perumusan masalah dapat dipandang sebagai suatu proses. Dunn (1994) menyebutkan ada empat fase yang saling berkaitan, yaitu

- 1) Pencarian masalah (*problem search*), adalah proses penemuan dan penyatuan beberapa representasi masalah, atau *metaproblem*, yang dihasilkan oleh para pelaku kebijakan.
- 2) Pendefinisian masalah (*problem definition*), adalah proses mengkarakteristikan masalah-masalah substantif ke dalam istilah-istilah yang paling dasar dan umum.
- 3) Spesifikasi masalah (*problem specification*), adalah tahap pemahaman masalah dimana analisis mengembangkan representasi masalah substantif secara formal (logis atau matematis)
- 4) Penghayatan masalah (*problem sensing*), adalah tahapan perumusan masalah dimana analisis kebijakan mengalami kekhawatiran dan gejala ketegangan dengan cara mengenali situasi masalah.



Gambar 2 Tahapan Perumusan Masalah

Sumber: Dunn, William N. (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. p-149

Patton dan Sawicki (1986:107) menyebutkan ada 7 tahapan yang disarankan dalam merumuskan masalah, yaitu: 1) Pikirkan masalah, 2) Gambarkan batasan-batasan masalah, 3) Kembangkan fakta, 4) Urutkan tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*), 5) Identifikasi “ukuran permasalahan”, 6) Tunjukkan biaya dan keuntungan potensial, dan 7) Bahas pernyataan masalah.

Prajudi Atmosudirdjo (1990:165), menjelaskan proses analisis masalah terdiri atas langkah-langkah: 1) menentukan identitas masalah, 2) menentukan posisi masalah, 3) menentukan nilai masalah, 4) menentukan urgensi masalah, 5) menentukan penyebab-penyebab masalah, 6) menentukan struktur masalah, 7) menentukan dinamika masalah, 8) menentukan adanya masalah tertentu atau sub masalah.

Uraian di atas menunjukkan langkah strategis yang harus dilakukan terlebih dahulu dalam perumusan masalah adalah menyadari adanya suatu masalah. Bagaimana menyadari adanya suatu masalah? Miller dan Starr (1978:501-503) mengajukan empat cara, yaitu:

1) Konfrontasi Berhadapan. Suatu masalah dapat dikaji dari fenomena yang terjadi. Fenomena prestasi belajar siswa yang

rendah misalnya, menyimpan sejumlah masalah yang melekat pada strategi belajar mengajar yang digunakan atau pada motivasi belajar siswa.

- 2) Monitoring Pencegahan. Setiap keputusan yang diambil selalu mengandung risiko. Suatu masalah dapat muncul dari risiko ini.
- 3) Gangguan Eksternal. Masalah dapat ditemukan dari adanya reaksi eksternal terhadap keputusan terdahulu yang telah diambil.
- 4) Pencarian Acak. Bila tidak ada masalah yang dapat ditemukan oleh cara lain, kita mencarinya. Pencarian seperti itu biasanya diprediksi pada proposisi bahwa “tidak ada yang sempurna”.

#### D. Penutup

Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif terbaik untuk pemecahan suatu masalah melalui metode dan teknik tertentu. Implikasi dari definisi ini adalah kunci keberhasilan dari proses pengambilan keputusan terletak pada ketepatan dalam merumuskan masalah (*problem structuring*). Persoalannya adalah tidak mudah merumuskan masalah, sebab masalah mempunyai sifat yang subjektif. Bagi sebagian orang sesuatu

itu adalah masalah, tapi bagi sebagian yang lain bukan merupakan suatu masalah. Oleh karena itu diperlukan kemahiran *decision maker* dalam *problem structuring* sehingga proses pengambilan keputusan dapat berjalan efektif.

### **E. Daftar Rujukan**

- Dunn, William N. (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Jogiyanto. (2003). *Sistem Teknologi Informasi*. Andi: Yogyakarta
- Johanes Supranto. (1998). *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Malayu S.P. Hasibuan. (1986). *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Gunung Agung
- Maman Ukas. (2004). *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Agnini Bandung
- McLeod, Raymond. (1995). *Management Information System*. Science research Associates Inc., 1979.
- Patton, Carl V. dan David S. Sawicki. (1986). *Basic Methods of Policy Analysis and Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rizky Dermawan. (2004). *Pengambilan Keputusan Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- S. Prajudi Atmosudirdjo. (1971). *Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan (Decision Making)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- S.P. Siagian. (1980), *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Gunung Agung
- Suwatno, Djoko Pitoyo, dan Rasto (2002). *Manajemen Modern: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Zafira
- T. Hani Handoko. (1984). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE