

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Suryadi, M.Pd

Adminstrasi Pendidikan FIP UPI

Pengambilan Keputusan adalah kegiatan pokok yang dilakukan oleh manajer. Namun demikian, setiap orang dengan profesi yang berbeda selalu dihadapi dengan permasalahan yang semakin kompleks. Pada era sekarang ini atau era dimana terjadi revolusi IPTEK dalam bentuk magnitude dan kecepatannya, seperti kemajuan dalam bidang informatika, manusia dituntut dengan cepat untuk mengambil keputusan terhadap masalah yang bila dilihat dari segi kwalitsnya memerlukan pemikiran yang rasional, logis dan realistis. lingkungan sekitar kita yang kompleks dimasa kini menuntut suatu logika baru untuk menaggulangi faktor yang sangat banyak mempengaruhi pencapaian tujuan dan konsistensi pertimbangan yang biasa digunakan untuk menarik kesimpulan yang sah/valid.

Atas pertimbangan tersebut diatas, pada modul ini akan disajikan informasi tentang bagaimana mengambil suatu keputusan secara rasional, logis, realistis dan pragmatis secara efisien dan efektif. Pengambilan keputusan yang dimaksud adalah suatu cara memilih alternative keputusan yang “terbaik” melalui analisis keputusan (AK) penyajian modul ini secara berurutan akan menyajikan *pengambilan keputusan yang merupakn fungsi dari keseluruhan proses administrasi dan managemen, menganalisis situasi atau permasalahan(Analisis Situasi AS), menganalisis persoalan (Analisis percobaan AP), dan terakhir melakukan analisis keputusan (AK).*

Informasi pengambilan keputusan ini sangat luas, oleh karena itu saudara dapat memperkaya dengan membaca dari bahan lainnya yang relevan. Namun demikian, melalui modul ini Saudara dapat mengoptimalkan sumber informasi yang ada dan mencoba mengaplikasikannya pada situasi nyata, yaitu untuk mengambil keputusan dilingkungan kerja Saudara sebagai perencana ditingkat daerah.

1. TUJUAN]

Setelah membaca modul ini, saudara diharapkan dapat

1. memahami fungsi pengambilan keputusan dari keseluruhan proses administrasi dan manajemen
2. memahami menganalisis situasi (AS)
3. memahami menganalisis persoalan (AP), dan
4. memahami dan mempraktekan pengambilan keputusan melalui menganalisis keputusan (AK) yang bersifat rasional, logis,realistis dan pragmatis terutama dalam lingkup perencanaan ditingkat daerah.

2. MATERI POKOK

1. Teori dasar pengambilan keputusan
2. Teknik pengambilan keputusan melalui pemecahan masalah
3. Pengaruh faktor-faktor nonrasional dalam pengambilan keputusan
4. Peranan kelompok dalam pengambilan keputusan
5. Peranan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan oleh kelompok
6. Beberapa kendala dalam pengambilan keputusan
7. Analisis situasi (AS)
8. Analisis persoalan (AP)
9. Analisis keputusan (AK)

3. URAIAN MATERI

Bila saudara cermati, bahwa dalam memahami dan memecahkan masalah sehari-hari sering kali kita menggunakan cara deduksi yang logis untuk berargumentasi tentang permasalahan yang sudah akrab bagi kita semua. Sebagai ilustrasi, miasalnay dalam kegiatan berekonomi secara mudah untuk melakukan penalaran bahwa untuk *memperbesar modal diperlukan perputaran yang baik dari investasi modal itu atau dengan memperoleh suku bunga yang baik. Keputusan mengenai*

perputaran investasi modal atau memperoleh suku bunga sebagai upaya untuk memperbesar modal tersebut adalah suatu kepastian.

Bagaimana masalah lain yang lebih kompleks???

Seperti masalah yang mengandung persepsi yang lebih besar dan kurang tegas, biasanya kita cenderung mengandalkan perasaan, pengalaman, emosi dan mungkin pula himbauan terhadap pengertian orang lain. Lebih ekstrim lagi, kadangkala keputusan dilakukan melalui kekerasan. Bentuk lain keputusan juga bias didasarkan semata-mata pada kegigihan sekelompok orang untuk membujuk orang lain untuk menerima gagasannya, bukan keputusan yang diambil benar-benar didasarkan pada kejelasan gagasan atau banyaknya informasi yang saling dipertukarkan.

Untuk memberikan kejelasan tentang *pentingnya pengambilan keputusan yang benar*, coba kita kaji sekarang beberapa pandangan dari para ahli dengan beberapa teorinya seperti: teori ahli prilaku-teori belajar.

Teori ahli prilaku, yaitu teori dorongan-naluri menjelaskan bahwa *tindakan yang kita ambil didorong oleh naluri- pola-pola yang telah terjalin erat dalam pikiran, tulang, dan otot*. Kelemahan teori ini belum mampu menjelaskan sebab musabab sebageian besar prilaku orang dewasa, termasuk perasaan, nilai, ambisi, sikap, selra dan kecendrungan.

Teori nalar-impuls, menjelaskan bahwa manusia diibaratkan hewan bakal sehat (rasional) yang mampu membuat pilihan berdasarkan criteria yang obyektif dan nyata. Ahli teori ini kukuh berpendapat bahwa tindakan manusia didasarkan pada peniruan, kebiasaan, sugesti, atau bentuk pemikiran subrasional lain dan jarang disebabkan oleh logika murni.

Teori bidang dinamik, menjelaskan bahwa *faktor lingkungan atas prilaku manusia atau dengan kata lain bahwa manusia bertindak sebagai reaksi pada*

suatu "bidang dinamika" dan aneka ketegangan dan tekanan(stresses and tensions)

Teori belajar, seperti teori respons-stimulus, misalnya, mempertahankan bahwa keinginan manusia cenderung secara agak acak ke arah tertentu untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya; tindakan yang memberikan kepuasan diperkuat. Begitu pula teori Gestalt mengajarkan bahwa apa yang kita anggap "wawasan" yaitu bagaimana melihat hubungan yang perlu dalam situasi timbul dari perasaan.

Berdasarkan beberapa penjelasan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa *karena sistem dunia yang semakin kompleks, manusia dipaksa untuk menanggulangi lebih banyak masalah daripada sumberdaya yang dimiliki untuk menanganinya. Adapun pemecahan yang diperlukan bukanlah cara berpikir yang lebih rumit, melainkan suatu kerangka yang memungkinkan pemecahan secara sederhana.*

Sekarang kita mencoba membahas pengambilan keputusan yang merupakan fungsi keseluruhan dari proses administrasi dan manajemen.

Kemampuan dan kemahiran seseorang (terutama pejabat pimpinan) dalam mengambil keputusan secara *rasional, logis, realistic, dan pragmatis* merupakan suatu tolak ukur utama dalam mengukur efektivitas kepemimpinan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan haruslah dilihat sebagai salah satu fungsi utama setiap pejabat pimpinan terlepas dari bentuk, tipe, jenis dan ukuran organisasi yang dipimpinnya. Hal ini berarti bahwa teori, asas-asas, model, teknik, dan prosedur pengambilan keputusan berlaku bagi semua jenis organisasi baik yang bergerak dibidang politik, pemerintahan, keniagaan, dan bahkan organisasi nirlaba (jual-beli).

Dapat disimpulkan bahwa *pengambilan keputusan harus dilihat sebagai sesuatu yang kontekstual sifatnya*, karena beberapa hal berikut:

1. Tidak berlangsung dalam suasana vakum,
2. Berlangsung dalam rangka kehidupan organisasional,
3. Berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
4. Menyangkut berbagai model, teknik, dan prosedur yang bersifat universal, akan tetapi diterapkan dengan memperhitungkan situasi, kondisi, waktu dan tempat.
5. Analisa terakhir diukur dengan implementasinya.

Mempelajari beberapa hal tersebut di atas, *pengambilan keputusan yang bersifat kontekstual merupakan fungsi yang amat penting dalam keseluruhan proses administrasi dan manajemen*. Atas dasar itu, pemahaman yang mendalam tentang administrasi dan manajemen merupakan hal pokok dalam usaha seseorang meningkatkan efektivitasnya sebagai pengambil keputusan.

Pada hakekatnya ada 3 (tiga) pendekatan dalam mendalami administrasi baik hal itu berkaitan dengan disiplin ilmu maupun sebagai rangkaian kegiatan yang diselenggarakan oleh beberapa orang dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ketiga pendekatan tersebut adalah: (1) analisis komponen utama; (2) administrasi sebagai proses; dan (3) administrasi berdasarkan al;ur pemikiran logis.

1. Analisis komponen administrasi
2. administrasi sebagai proses
3. administrasi berdasarkan al;ur pemikiran logis

ANALISA SITUASI (AS)

Analisa Situasi (AS) merupakan upaya memisahkan permasalahan yang ada menjadi masalah tunggal yang perlu dipecahkan dan diputuskan. Dalam analisis situasi (AS) ini kita dihadapkan pada beberapa kegiatan, yaitu memisah-misahkan permasalahan, membuat prioritas, dan melokasi. Langkah dalam memecahkan masalah dan menentukan prioritas masalah:

Pertama, yaitu memisah-misahkan permasalahan dilakukan agar beberapa permasalahan yang timbul yang menjadi masalah tunggal yang perlu dipecahkan.

Beberapa hal pokok yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Jika ada penyimpangan /deviasi permasalahan yang ada, maka digunakan sistematika analisis persoalan (AP) yang nanti kita akan diskusikan. Bila permasalahan tersebut bersifat darurat/emergency dan perlu diputuskan maka analisis keputusan (AK) akan dilakukan terlebih dahulu. Informasi analisa keputusan (AK) akan disajikan kemudian.
2. Rumusan permasalahan kadang-kadang terlalu umum, dan dalam hal ini kita perlu mengajukan beberapa pertanyaan yang lebih spesifik. Berdasarkan pertanyaan yang spesifik ini maka beberapa permasalahan yang ada dapat dipisahkan satu sama lain.
3. Berbagai permasalahan yang muncul kadang kala berhubungan satu sama lain dan bias disusun kerangka sebab-musababnya. Untaian mata rantai yang demikian akan memudahkan kita menyelesaikannya. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah menggunakan teknik *stairstepping*.

Gambar

4. *Sering juga dihadapi masalah yang sudah lama terjadi dan belum dapat dipecahkan. Untuk ini mungkin diperlukan pemisahan menurut bidang atau golongan tertentu.*

Kedua, setelah masalah tersebut dipisah-pisahkan maka dihasilkan masalah tunggal.

Pertanyaan selanjutnya adalah masalah mana yang perlu dipecahkan terlebih dahulu. Atas dasar itu, urutan masalah prioritas perlu ditentukan.

Beberapa pertimbangan dalam menentukan prioritas permasalahan yang ada adalah sebagai berikut;

1. Tingkat kegawatan/*seriousness*, seperti besarnya akibat permasalahan yang ada dan kerugian dalam besaran kuantitatif.
2. Mendesak/*urgency*, pertimbangan dari aspek waktu, yaitu apakah permasalahan tersebut dapat ditunda atau harus segera dipecahkan. Sehingga semakin pendek tenggang waktunya maka semakin mendesak.
3. Perkembangan, yaitu kecenderungan atau perkembangan akibatnya sendiri, semakin meningkat atau menurun.

Berdasarkan pertimbangan di atas maka kita menilai pertimbangan permasalahan yang ada dengan kualifikasi, seperti: tinggi, sedang, dan rendah. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka masalah yang perlu dipecahkan adalah masalah yang tingkat keseriusannya tinggi dan mendesak untuk dipecahkan serta perkembangannya tinggi.

Ketiga, adalah melokasi permasalahan tunggal yang merupakan hasil seleksi dan selanjutnya menentukan proses yang cocok untuk menyelesaikannya. Terdapat 3 (tiga) kemungkinan sifat masalah, sebagai berikut:

1. jika masalahnya berupa penyimpangan dari standar, dan memang perlu diketahui sebabnya maka dapat digunakan proses analisa permasalahan (AP);
2. jika masalahnya berupa pilihan di antara sejumlah alternative, maka dapat digunakan proses analisa keputusan (AK) untuk menentukan alternative terbaik; dan
3. jika masalahnya berupa menentukan tindakan untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan suatu keputusan maka dapat digunakan proses analisa permasalahan yang berupaya mengidentifikasi persoalan potensial

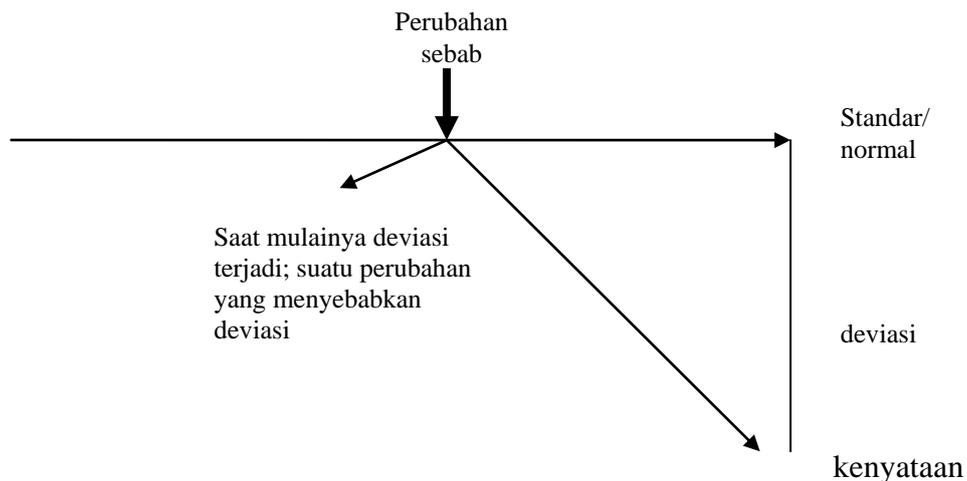
yang mungkin timbul dan menyiapkan tindakan preventif/pencegahan dan tindakan protektif/penanggulangan.

ANALISA PERSOALAN (AP)

Persoalan adalah suatu deviasi atau penyimpangan dari standar atau apa yang dianggap normal. Bagi pengambil keputusan terutama para pimpinan perlu mengetahui benar-benar apa yang merupakan standar atau apa yang harus dianggap sebagai keadaan normal.

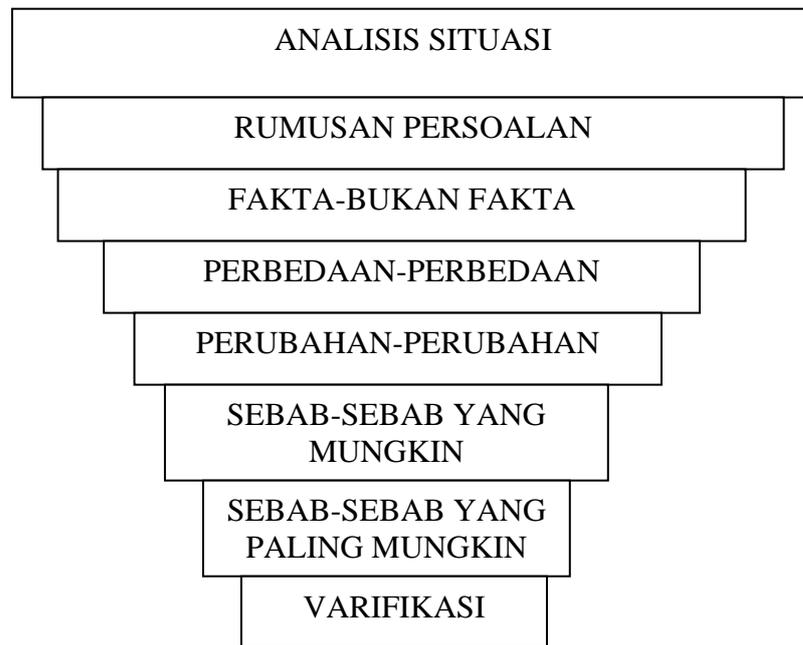
Analisa persoalan bertujuan mengidentifikasi perubahan yang menjadi penyebab dari suatu persoalan.

Ilustrasi di bawah menggambarkan bahwa penyimpangan terjadi dari suatu situasi yang bersifat standar/normal dan keadaan nyata yang ada.



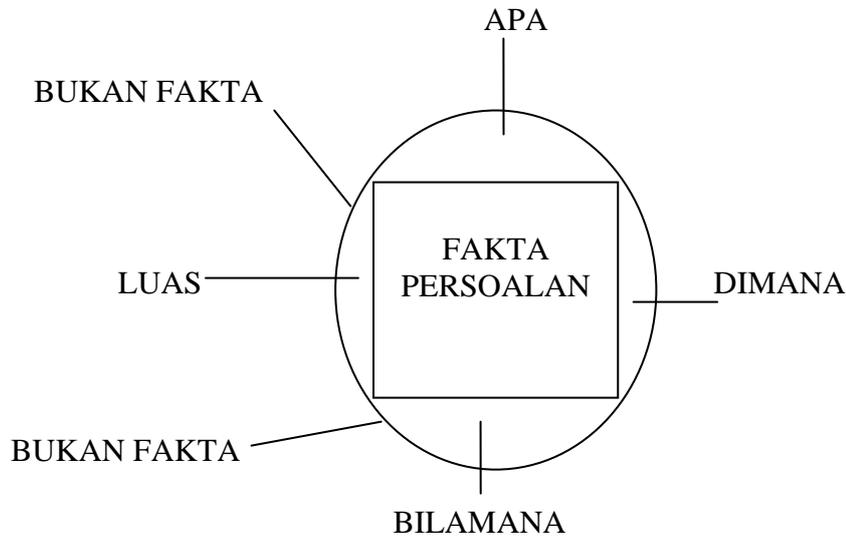
prose AP merupakan suatu cara menganalisis informasi dan memisahkan data yang tidak relevan, sehingga akhirnya tinggal sebab-sebab yang paling mungkin.

Proses AP dapat dilakukan secara bertahap seperti digambarkan berikut:



Berdasarkan proses AP di atas, sekarang kita mencoba membahas permasalahan yang ada yang didasarkan pada fakta persoalan dan bukan fakta yang dilihat dari apa, dimana, bilamana dan luasnya fakta yang ada.

Konsep Analisis Persoalan



1. Fakta dan bukan fakta

- a. fakta adalah keterangan atau rincian mengenai deviasi yang terjadi. Bukan fakta adalah keterangan atau rincian mengenai deviasi yang dapat terjadi tetapi tidak terjadi;
- b. di dalam empat persegi panjang di atas terdapat fakta-fakta persoalan menurut dimensi-dimensi apa, dimana, bilamana, dan luas. Di luar empat persegi panjang, yaitu lingkaran/elips terdapat banyak sekali bukan fakta.
- c. Penting sekali mencari bukan fakta yang sedekat mungkin pada batas-batas empat persegi panjang tersebut karena dengan demikian batas-batas persoalan menjadi lebih tegas.

2. Perbedaan

Langkah berikut dalam melakukan analisa persoalan ialah menentukan perbedaan, yaitu dalam hal apa saja fakta berbeda dari bukan fakta, atau apa saja yang mempunyai ciri khas pada fakta.

3. Perubahan

a. diantara informasi yang berbeda, kita mencari berbagai perubahan yang terjadi dalam daerah perbedaan. Seperti telah dijelaskan di atas, sebab dari suatu deviasi selalu terletak pada salah satu perubahan dari dalam atau dari

luar. Perubahan itu tidak dipikirkan sebelumnya dan mengganggu pelaksanaan rencana sehingga menimbulkan sesuatu yang tidak normal atau terjadi deviasi.

b. harus dipahami bahwa perubahan perlu dicari dalam daerah perbedaan, karena perubahan di luar daerah perbedaan berlaku juga untuk bukan fakta. Dengan demikian tidak mungkin dianggap sebagai penyebab fakta persoalan, atau dapat dikatakan sebagai perubahan yang tidak relevan.

4. Perbedaan dan perubahan

perubahan ialah suatu kejadian yang timbul atau muncul kurang lebih pada saat deviasi mulai, dan perubahan itu dinamis. Sedangkan perbedaan adalah kejadian yang sudah terdapat sebelum deviasi dimulai, dan perbedaan itu bersifat statis.

PERUBAHAN	PERBEDAAN
Kejadian	Keadaan
Muncul kurang lebih bersamaan dengan mulainya deviasi	Ada sejak deviasi mulai
Dinamis	statis
Perjadi / happens	Ada/exists

5. Perbedaan dan perubahan pada dimensi waktu

Pada dimensi waktu, perbedaan berhimpit dengan perubahan. Dengan perkataan lain perbedaan antara dua periode tidak lain adalah perubahan juga.

FAKTA	BUKA FAKTA	PERBEDAAN
Periode I (sekarang)	Periode II (sebelumnya)	Hujan
Hujan	tidak	

Perbedaan antara periode 1 (sekarang) dengan periode II (sebelumnya) adalah hujan, yang tidak lain juga berarti perubahan: sebelumnya tidak hujan.

6. nasehat

karena kesulitan di atas maka disarankan supaya tidak mencari perubahan pada dimensi waktu dan cukup mencari perbedaan saja. Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa dimensi waktu bersifat netral. Hal-hal yang ada atau terjadi selalu pada dimensi apa, dimana, dan luas, dan tidak pernah pada dimensi waktu sebagai waktu saja.

7. bahaya melompat

setelah data dikumpulkan, diteliti, dan digolongkan maka data disusun dalam golongan fakta, bukan fakta, dan perubahan menurut dimensi-dimensi apa, dimana, bilamana dan luas. Pada konteks ini belum dipikirkan mengenai sebab dari deviasi. Apabila kita memiliki suatu hipotesa mengenai sebab, ada bahaya besar bahwa data diseleksi dan dipaksa sedemikian rupa sehingga proses analisa persoalan (AP) menghasilkan sebab yang dari awal terdapat dalam pikiran kita.

8. sebab-sebab yang mungkin

seluruh konsep yang kita diskusikan di atas, yaitu fakta, bukan fakta, perbedaan, dan perubahan tidak melebihi informasi yang tersedia. Akan tetapi dengan konsep sebab-sebab yang mungkin, kita mengembangkan informasi mengenai perubahan untuk mencoba apakah ini dapat dipahami sebagai sebab deviasi. Untuk lebih memahami sebab-sebab yang mungkin, maka perubahan harus dikaitkan dengan perbedaan. Perbedaan ada 2 (dua) kemungkinan, yaitu perubahan dalam perbedaan, dan perubahan plus perbedaan. Setelah semua perubahan dikembangkan menjadi sebab-sebab yang mungkin, perlu diuji dengan cara memeriksa apakah sebab-sebab tersebut cocok dengan semua fakta dan tidak cocok dengan bukan fakta. Jadi kita menggugurkan sebab-sebab itu dan sebab-sebab yang tidak lulus ujian itu harus ditinggalkan.

9. sebab yang paling mungkin

sebab-sebab yang lulus dari pengujian di atas selanjutnya diperiksa mengenai jumlah asumsi dan logikanya. Makin sedikit jumlah asumsi yang diperlukan maka semakin baik. Dengan logika ini diperoleh hubungan antara sebab dan deviasi. Makin mudah dimengerti maka semakin baik. Dengan demikian maka tinggal satu sebab lagi yaitu yang paling mungkin.

10. jika semua sebab yang mungkin gugur karena tidak cocok dengan fakta dan bukan fakta janganlah berputus asa. Ada beberapa kemungkinan, yaitu: (1) ada informasi yang diabaikan, misalnya mengenai perbedaan dan atau perubahan. Jadi, perlu sekali lagi memeriksa kembali dengan teliti untuk memperoleh pengertian tambahan; dan (2) informasi tidak mencukupi, sehingga perlu mengumpulkan informasi tambahan.

11. verifikasi

sebab yang paling mungkin baru dapat dikatakan sebagai hasil dari suatu proses intelektual. Belum pasti terdapat pada kenyataan. Oleh karena itu, masih diperlukan suatu pemeriksaan/verifikasi untuk melihat apakah kenyataan membenarkan hasil pemikiran. Ada 3 kemungkinan, yaitu: (1) verifikasi langsung di lapangan/on the spot; (2) verifikasi dengan percobaan, misalnya di laboratorium; dan (3) verifikasi berdasarkan hasil studi/by result. Verifikasi berdasarkan studi dilakukan bila cara verifikasi langsung di lapangan dan percobaan tidak mungkin dilaksanakan atau dengan alasan memerlukan waktu. Dalam hal ini langsung diambil tindakan untuk menghilangkan sebab. Jika deviasi berhenti maka hasil itu membenarkan jalan pemikiran kita tetapi ada bahayanya.

12. spesifikasi (SPES) dan testing (TES)

spesifikasi dan testing ini dilakukan dengan mempertimbangkan 2 (dua) kondisi, yaitu:

- a. jikalau deviasi terjadi berulang kali dan menurut pengalaman sebabnya adalah selalu salah satu di antara beberapa kemungkinan yang dikenal, tidaklah perlu dilakukan AP dengan lengkap.
- b. Atas dasar itu, dapat dipergunakan cara yang pendek/shortcut sebagai berikut:

Informasi disusun menurut fakta dan bukan fakta dengan memperhatikan dimensi-dimensi apa, dst;

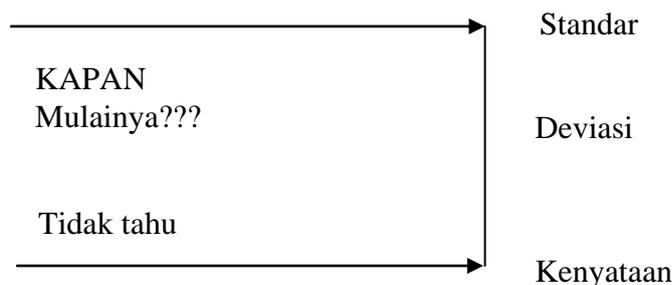
Lalu, sebab-sebab yang diketahui dari pengalaman diuji terhadap fakta dan bukan fakta;

Jikalau ada yang cocok lakukanlah verifikasi, dan jikalau tidak cocok maka diperlukan penerapan AP secara lengkap.

Pada langkah ini dinamakan jalan pintas/shortcut karena prosesnya terdiri dari spesifikasi dan testing saja.

13. Persoalan Abadi

Kadang-kadang ada persoalan yang telah lama berlangsung atau bersifat abadi, yaitu sudah ada sejak semula. Untuk keadaan seperti ini biasanya dilakukan analisis situasi (AS) sehingga dimiliki sejumlah masalah yang lebih sederhana. Selanjutnya dicari suatu situasi perbandingan dalam bagian lain yang sejenis di mana persoalan abadi itu tidak terdapat. Kemudian dilakukan proses AP, yaitu spesifikasi fakta, bukan fakta dan perbedaan. Mengenai perubahannya tidak ada informasi dan perbedaan-perbedaan yang ada menunjukkan kekhasan situasi persoalan abadi. Untuk itu, dapat dilakukan tindakan dengan menghilangkan atau mengurangi kekhasan itu. Bila dapat dilakukan maka persoalan abadi itu hilang. Secara ilustrasi persoalan abadi dapat disajikan berikut:



14. Persoalan Manusia

Persoalan-persoalan yang bersifat teknis atau fisik baik sekali untuk menerapkan AP. Akan tetapi bagaimana dengan persoalan manusia ???

AP dapat juga digunakan untuk memecahkan persoalan manusia. Akan tetapi harus diakui bahwa ada kesulitan-kesulitan khusus sebagai berikut:

- a. sebab-sebab yang sesungguhnya tersembunyi dihati manusia yang bersangkutan jadi dari gejala-gejala itu saja kita harus menduga sebab
- b. informasi sering diwarnai oleh prasangka, sentiment, dan sebagainya, sehingga jarang sekali menerima informasi yang seringkali hanya gejala-gejala atau akibat-akibatnya saja yang kelihatan, sedangkan segi obyektif
- c. dapat terjadi bahwa kita sendiri tidak sadar akan adanya deviasi atau sebabnya
- d. dapat terjadi bahwa sebab sudah lama ada sebelum (akhirnya) mengakibatkan deviasi
- e. verifikasi di lapangan atau dengan cara percobaan tidak mungkin, sehingga hanya mungkin verifikasi by result atau hasil studi.
- f. Mengingat kesulitan tersebut di atas maka dalam persoalan manusia dieperlukan lebih banyak asumsi daripada dalam persoalan teknis atau fisik.

15. Penerapan AP dalam praktek

Dalam penerapan AP pada praktek perlu memperhatikan beberapa hal berikut:

- a. informasi perlu dikumpulkan lebih lengkap
- b. rumusan permasalahan perlu spesifik
- c. karena persoalan kompleks maka masalah perlu dipisahkan
- d. permasalahan tidak ada saat permulaan, sehingga perlu dipecahkan dengan segera
- e. karena sumber yang terbatas amak tidak memungkinkan diperoleh hasil yang lebih besar.

16. Beberapa macam tindakan