

TEKNIK PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN : IDENTIFIKASI MASALAH, METODE, DAN IMPLEMENTASI SOLUSI DALAM ORGANISASI

Najwa Sekar Maulidha¹, Rusdi Hidayat², Yeni Aprilia Sari³

¹Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Negeri "Veteran Jawa Timur
najwaskr97@gmail.com¹, rusdi_hidayat.adbis@upnjatim.ac.id yeniaprilay@gmail.com²,

³indah_respati.adbis@upnjatim.ac.id⁴

Abstrak

Teori pengambilan keputusan merupakan kerangka konseptual yang mengarahkan individu atau kelompok dalam organisasi. untuk membuat keputusan yang efektif dan efisien melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi masalah, pengumpulan informasi, pengembangan alternatif solusi, evaluasi alternatif, pemilihan solusi terbaik, implementasi, dan evaluasi hasil. Identifikasi masalah melibatkan pengenalan serta penjabaran masalah yang perlu dipecahkan, diikuti oleh pengumpulan informasi yang relevan untuk memahami situasi dan opsi yang tersedia. Setelah itu, berbagai solusi alternatif dirumuskan dan dievaluasi berdasarkan kriteria seperti efektivitas dan efisiensi, menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Pemilihan solusi terbaik dilakukan setelah evaluasi menyeluruh, kemudian solusi tersebut diimplementasikan dengan pemantauan yang ketat. Tahap terakhir adalah evaluasi hasil untuk menentukan keberhasilan solusi dan memperbaiki proses pengambilan keputusan di masa depan. Dalam organisasi, teknik seperti analisis SWOT, diagram keputusan, dan model kuantitatif sering digunakan untuk mengatasi kompleksitas masalah, dengan efektivitas keputusan bergantung pada kejelasan informasi, partisipasi pihak terkait, serta ketepatan metode yang digunakan. Melalui studi ini, pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan dapat ditingkatkan, membantu pengambil keputusan dalam berbagai bidang untuk meningkatkan kualitas keputusan mereka, baik dalam konteks pribadi maupun profesional.

Kata kunci: Pengambilan keputusan; Evaluasi alternatif; Analisis SWOT

Abstract

Decision-making theory is a conceptual framework that guides individuals or groups within an organization to make effective and efficient decisions through several stages: problem identification, information gathering, development of alternative solutions, evaluation of alternatives, selection of the best solution, implementation, and evaluation of results. Problem identification involves recognizing and defining the problem that needs to be solved, followed by gathering relevant information to understand the situation and available options. After that, various alternative solutions are formulated and evaluated based on criteria such as effectiveness and efficiency, using both quantitative and qualitative methods. The best solution is selected after thorough evaluation, then implemented with close monitoring. The final stage is the evaluation of results to determine the success of the solution and to improve the decision-making process in the future. In organizations, techniques such as SWOT analysis, decision diagrams, and quantitative models are often used to address the complexity of problems, with the effectiveness of decisions depending on the clarity of information, participation of relevant stakeholders, and the accuracy of the

Article History

Received: Oktober 2024

Reviewed: Oktober 2024

Published: Oktober 2024

Plagiarism Checker No 223

DOI : Prefix DOI :

10.8734/Musytari.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Musytari



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

methods used. Through this study, an understanding of the factors influencing decision-making can be enhanced, helping decision-makers in various fields to improve the quality of their decisions, both in personal and professional contexts.

Kata kunci: Pengambilan keputusan; Evaluasi alternatif; Analisis SWOT

1.1. Latar Belakang

Teori keputusan dapat didefinisikan sebagai bagaimana orang atau organisasi berinteraksi dalam proses pengambilan keputusan. Lebih lanjut menurut Hasan (2014), teori tentang keputusan merupakan suatu konsep, metode, atau cara yang dipakai dalam menentukan keputusan. Dalam Organisasi besar maupun kecil, dapat mengalami perkembangan keadaan dimana dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi. keputusan perlu diambil dengan cepat dan akurat, dengan mempertimbangkan perkembangan dan perubahan baru. proses pengambilan keputusan yang cepat dan akurat memastikan kelancaran manajemen dan operasional.

Pengambilan keputusan melibatkan identifikasi masalah, mencari alternatif solusi terhadap masalah, mengevaluasi solusi tersebut, dan memilih solusi terbaik. kemampuan seorang manajer dalam mengambil keputusan meningkat jika ia memahami teori dan proses pengambilan keputusan. Dengan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengambil keputusan, diharapkan keputusannya sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional organisasi.

Keputusan harus dibuat di semua bidang manajemen dan administrasi. Misalnya, banyak keputusan dibuat pada tahap perencanaan selama perencanaan. keputusan dalam proses perencanaan melibatkan pemilihan rencana alternatif dan prioritasnya. pengambilan keputusan melibatkan program mendefinisikan kesulitan, merumuskan masalah, dan memilih pilihan keputusan berdasarkan berbagai statistik dan kemungkinan hasil. begitu pula dalam tahap Pelaksanaan atau pengelolaan sebuah lembaga, manajer perlu mengambil banyak pilihan untuk mengelola bisnis sesuai dengan rencana dan prosedur yang ada. selain itu juga dilakukan tahap monitoring yang meliputi pemantauan, pemantauan dan evaluasi adil pelaksanaan keputusan yang diambil.

Umumnya kegiatan manajemen didalam sebuah organisasi tersebut pengambilan tindakan. aktivitas yang dilaksanakan meliputi semua tahapan pengambilan tindakan mulai dari penentuan masalah hingga penilaian keputusan, termasuk keseluruhan aspek manajemen. Artinya untuk dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan permasalahan yang diakibatkan oleh perusahaan yang terjadi dalam organisasi. diperlukan banyak informasi dari aspek internal dan dari luar lembaga agar dapat memutuskan yang akurat dan segera

Pengambilan keputusan yang cepat dan tepat merupakan bagian dari manajemen yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul dari roda organisasi secara tepat. dengan demikian, sebuah organisasi mampu bergerak secara optimal dan tepat untuk menggapai target lembaga.

1.2. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana organisasi dapat mengidentifikasi isu-isu relevan dalam pengambilan keputusan?
2. Apa saja metode pengambilan keputusan yang efektif dalam organisasi?
3. Bagaimana cara menerapkan solusi dengan benar setelah keputusan dibuat?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis metode yang digunakan organisasi untuk mengidentifikasi isu-isu praktis dan strategis, serta menilai efektivitas metode identifikasi tersebut dalam mendukung proses pengambilan keputusan dan profitabilitas
2. Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi proses pengambilan keputusan yang efektif, tradisional dan baru, serta dampaknya terhadap kinerja dan profitabilitas organisasi.
3. mengevaluasi area implementasi dan strategi yang digunakan untuk mengimplementasikan solusi setelah pengambilan keputusan dan mengidentifikasi variabel yang mempengaruhi

LANDASAN TEORI

Pada intinya, pengetahuan diperoleh melalui pendekatan ilmiah, yaitu melalui penelitian yang memanfaatkan metode ilmiah dan berdasarkan teori-teori tertentu.

Para ahli akan dapat memahami apa yang dimaksud dengan teori tersebut dengan: Kerlinger (2021: 14) mendefinisikan teori sebagai seperangkat teori yang mewakili pandangan sistematis terhadap suatu fenomena yang berfokus pada hubungan dengan memberikan penjelasan rinci tentang keterkaitan melalui faktor serta target dan mengantisipasi peristiwa yang didefinisikan sebagai bagian-bagian penyusunnya (konsep), batasan, dan pernyataan.

Masri Singarimbun dan menurut Sofian Effendi. (2021: 37), Teori merupakan seperangkat prasangka, pernyataan, komponen, makna proposisi mengenai menjelaskan fenomena sosial dengan pendekatan sistematis melalui rumusan keterhubungan.

Nazir (2015) menyebutkan tiga aspek yang harus diperhatikan, Yaitu:

(1) Teori merupakan serangkaian proposisi yang mempunyai pengertian luas dan terdiri dari unsur-unsur yang mempunyai hubungan yang jelas antara aspek-aspek dalam rangkaian pernyataan itu.

(2) Suatu teori yang menguraikan keterkaitan antara variabel maupun konstruk dan memungkinkan sudut pandang sistematis terhadap kejadian yang dijelaskan melalui variabel dapat diidentifikasi dengan jelas.

(3) Suatu teori menjelaskan suatu fenomena dengan menunjukkan variabel spesifik yang terkait dengan variabel lain.

Sejalan dengan definisi yang telah dijelaskan, kita dapat menarik kesimpulan bahwa “konsep” yang dijelaskan dalam buku ini merupakan sekumpulan anggapan, ide, uraian serta penjelasan yang menguraikan keterkaitan variabel dengan sistematis.

Oleh karena itu, suatu ungkapan atau gagasan yang kebenarannya tidak lagi dibuktikan oleh eksperimen ilmiah bukanlah sebuah gagasan. Dengan kata lain, gagasan merupakan suatu gagasan yang kebenarannya sudah dibuktikan melalui eksperimen ilmiah.

Format gagasan Menurut Atmosudirdjo (2013: 29), format teori diklasifikasikan menjadi tiga jenis:

(1) Struktur definisi, yakni uraian singkat dan komprehensif yang merupakan representasi mudah atau mampu direduksi saja intisari atau secara keseluruhan.

Secara umum, kita dapat mendefinisikan benda-benda konkrit atau hal-hal yang langsung dapat diakses oleh indera.

Abstraksi bukannya tidak dapat diuraikan namun tidak Menyeluruh atau tidak lengkap.

(2) Struktur karangan adalah sebuah gagasan, pendapat tertentu mengenai sebuah persoalan atau sebuah aspek yang asli atau baru, yang diperoleh dari penelitian ilmiah.

Tesis ini secara umum tidak valid.

(3) struktur deskriptif, yakni teori yang mengungkapkan saran para ilmuwan sesudah melakukan penelitian ilmiah dan mengungkapkannya dengan kata-kata sambil menggambar atau membayangkan definisinya.

Fungsi teori menurut Walter L. Wallace (1994:77), ada 2 yaitu:

(1) menguraikan kesimpulan empiris yang sudah dipahami, yaitu merangkum sejarah suatu disiplin ilmu.

(2) memproyeksikan generalisasi empiris yang belum terungkap, yaitu memandu arah perkembangan ilmu

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah alat yang penting dalam proses perolehan data, analisis, dan penarikan kesimpulan yang bertujuan untuk menjawab masalah penelitian. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam setiap penelitian, metode yang dipilih sangat berpengaruh terhadap hasil akhir, karena proses yang sistematis dan terstruktur akan membantu peneliti dalam menemukan jawaban yang akurat terhadap pertanyaan atau hipotesis yang diajukan. Selain itu, metode penelitian juga memandu peneliti dalam mengidentifikasi sumber data yang relevan dan bagaimana data tersebut dianalisis.

Artikel ilmiah ini disusun menggunakan metode dan prosedur yang sistematis agar dapat dipahami dengan jelas oleh pembaca. Dengan adanya langkah-langkah yang rinci, pembaca diharapkan dapat mengikuti metode tersebut untuk melakukan penelitian sendiri. Penataan dalam penyusunan artikel ilmiah ini juga mencakup berbagai tahapan, seperti perumusan masalah, pengumpulan data, hingga analisis dan penarikan kesimpulan. Semua tahapan ini disusun dengan tujuan untuk memberikan panduan yang jelas dan terstruktur bagi siapa saja yang berminat untuk melaksanakan penelitian di bidang yang sama.

Dalam artikel ini, penulis tidak melakukan penelitian langsung, melainkan menggunakan metode studi literatur. Melalui metode ini, penulis mengumpulkan informasi dan materi dari referensi, termasuk buku, jurnal, dan artikel yang berkaitan dengan ilmu pengambilan keputusan. Studi literatur ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan tinjauan yang komprehensif mengenai topik yang dibahas, serta untuk menyusun dasar teori yang kuat bagi penelitian di masa mendatang. Dengan demikian, pembaca dapat memperoleh pemahaman mendalam tentang topik tersebut tanpa harus melakukan penelitian lapangan secara langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Baik secara sengaja maupun tidak sengaja, manusia selalu menghadapi masalah sepanjang hidup mereka. Jarang sekali seseorang melewati hari tanpa menghadapi masalah apa pun. Banyak masalah yang terjadi di masa lalu dan sekarang kemungkinan besar akan muncul kembali di masa mendatang. Karena pemahaman ini, manusia menghadapi kesulitan untuk menghindari atau memecahkan masalah. Akibatnya, orang harus belajar lebih banyak dari pengalaman mereka sendiri dengan menghadapi masalah. Individu dengan banyak pengalaman atau menghadapi banyak masalah biasanya lebih mudah memecahkan masalah daripada individu dengan kurang pengalaman atau menghadapi masalah.

Dua sumber ilmu pengetahuan yang paling bermanfaat bagi manusia adalah pengalaman dan pengetahuan yang telah diuji coba. Karena ilmu pengetahuan memiliki nilai yang umum, persoalan yang dihadapi manusia seringkali memiliki jawaban yang sama. Akibatnya, nilai ilmu pengetahuan dalam memecahkan masalah dan dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak dapat diprediksi. Ilmu, bagaimanapun, didefinisikan sebagai "sekumpulan pengetahuan yang tersusun secara sistematis dapat dikritisi dan ditelaah kebenarannya oleh orang lain" dan dapat dicerna secara sistematis oleh logika praktis sehingga orang dapat menerimanya sebagai suatu kebenaran.

Seseorang harus mengetahui cara membuat keputusan untuk memecahkan masalah karena mengetahui cara ini akan memudahkan setiap orang untuk menyelesaikan semua masalah yang dihadapinya, baik itu masalah besar maupun masalah kecil. Apapun jenis pengambilan keputusan, terapan maupun murni, harus dimulai dengan mengidentifikasi masalah dan menemukan solusinya sebelum membuat keputusan. Sebenarnya, masalah pengambilan keputusan adalah segala jenis tantangan, rintangan, atau masalah yang timbul dalam suatu bidang objek penelitian yang harus ditinggalkan dan dihilangkan untuk menemukan solusi atau jawaban. Masalah harus ada untuk pengambilan keputusan.

Untuk menemukan masalah pengambilan keputusan tidaklah tugas yang sederhana; pertanyaan seperti "Bagaimana mengidentifikasi serta menentukan isu dalam pengambilan keputusan, dan langkah awal untuk memulai, dan cara menulisnya" adalah semua contoh situasi di mana mudah untuk menentukan permasalahan pengambilan keputusan: dengan mengidentifikasi perbedaan antara konsep ideal dan realitas nyata, seperti yang disebutkan sebelumnya.

Setiap keputusan pasti bermula dari suatu persoalan. Ketika membuat keputusan, hal pertama yang harus diperhatikan adalah masalahnya, bukan namanya. Setiap masalah adalah sebuah pertanyaan yang harus dijawab, meskipun satu masalah dapat menghasilkan banyak judul. Jadi, ada tinjauan masalah, yang menunjukkan komponen atau unsur yang relevan dengan masalah. Penyusunan masalah membantu penulis memformulasikan masalah secara ringkas, jelas, dan tajam sehingga peneliti dapat menemukan jawaban yang jelas.

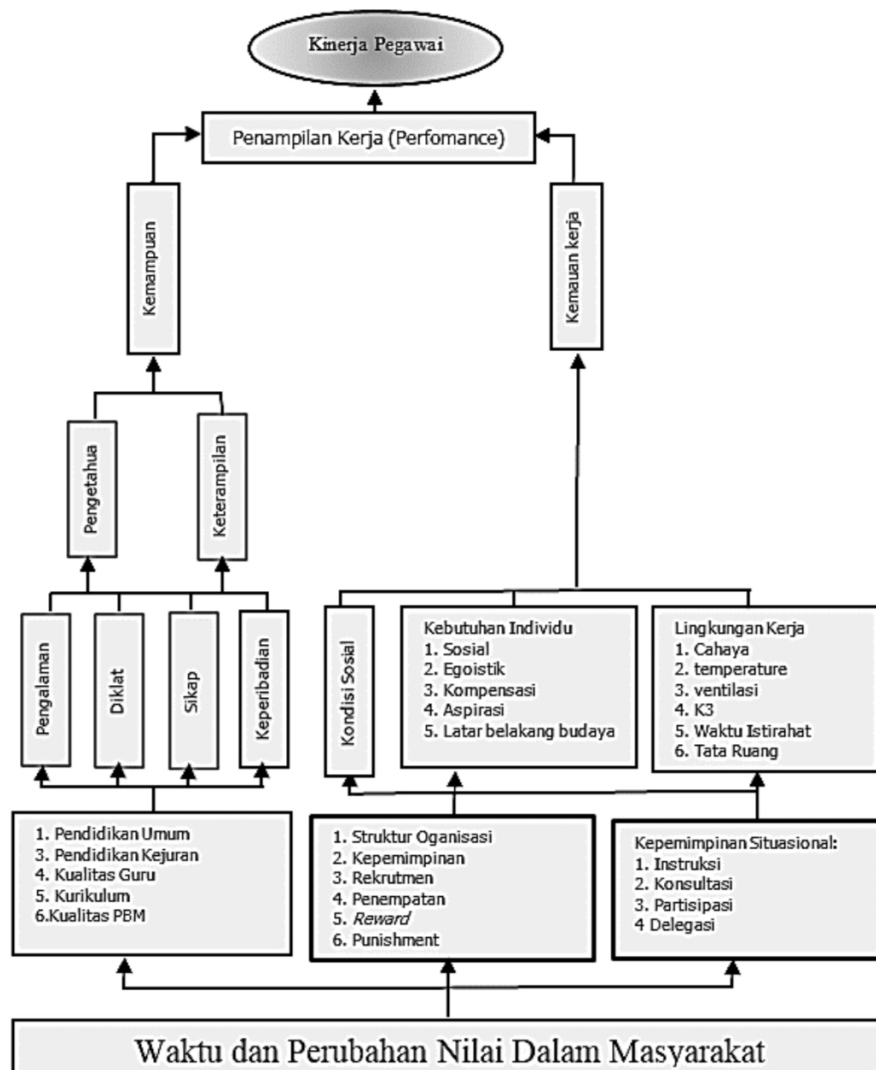
4.1.1. Jenis-jenis Masalah

a. **Masalah pribadi** adalah masalah pribadi seseorang sebaiknya diselesaikan secara mandiri, tanpa melibatkan orang lain atau pemerintah. Dengan demikian, hanya masalah yang berhubungan dengan kepentingan publik yang dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan.

b. **Masalah publik** adalah masalah yang dapat ditangani oleh kebijakan pemerintah disebut sebagai masalah publik. Ini mencakup isu-isu yang berkaitan dengan kepentingan umum, yang perlu ditangani oleh pihak lain atau pemerintah. Contoh masalah publik termasuk layanan tanda pengenalan, akta nikah, akta kematian, dan IMB, yang dapat menjadi dasar pengambilan keputusan.

4.2. Teknik Menemukan Masalah

Analisis masalah melalui "pohon masalah" adalah salah satu pendekatan yang dapat diterapkan dalam teknik menemukan masalah. Analisis pohon masalah memungkinkan untuk mengidentifikasi mana masalah prioritas tinggi, prioritas menengah, dan prioritas rendah, serta untuk menemukan sumber permasalahannya.



Gambar 1.1
Pohon Masalah

Sebuah "pohon masalah" dapat digunakan untuk menganalisis masalah dan menunjukkan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pekerja. Dua komponen utama membentuk kinerja karyawan: kemampuan dan keinginan untuk bekerja. Pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian pegawai menentukan kemampuan mereka. Pengetahuan diperoleh melalui pengalaman, pendidikan formal, pelatihan, dan kualitas pendidikan, yang mencakup pendidikan umum, pendidikan kejuruan, kualitas guru, kurikulum, dan kualitas proses belajar-mengajar. Sikap dan kepribadian juga penting untuk kinerja.

Beberapa faktor, seperti kebutuhan individu, termasuk kebutuhan sosial, kompensasi, aspirasi, dan latar belakang budaya, mempengaruhi kemauan untuk bekerja. Selain itu, kemauan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti tata ruang, waktu istirahat, keselamatan kerja (K3), pencahayaan, suhu, dan ventilasi di tempat kerja. Motivasi seseorang untuk bekerja juga dipengaruhi oleh lingkungan sosial di tempat kerja mereka, yang mencakup interaksi mereka dengan rekan kerja serta lingkungan perusahaan. Baik kemampuan maupun keinginan untuk bekerja berada dalam konteks yang lebih luas. Waktu dan perubahan nilai masyarakat mempengaruhi seluruh proses ini.

4.3. Teknik Pengambilan Keputusan

Metode dan alat yang disebut "teknik pengambilan keputusan" digunakan untuk membantu individu dan organisasi dalam membuat keputusan terbaik dari berbagai opsi yang tersedia. Proses pengambilan keputusan sangat penting, terutama dalam lingkungan organisasi yang kompleks, di mana keputusan yang diambil dapat berdampak besar pada keberhasilan dan pencapaian tujuan jangka panjang. Analisis SWOT, analisis risiko, dan metode berbasis data adalah beberapa metode yang memungkinkan pengambil keputusan untuk menilai situasi secara lebih akurat dan logis.

Selain itu, pengambilan keputusan yang efektif juga membutuhkan kemampuan untuk menemukan masalah, membuat solusi, dan mempertimbangkan berbagai komponen internal dan eksternal yang mempengaruhi hasil akhir. Teknik yang mendukung perusahaan mengambil keputusan yang lebih baik dan menurunkan risiko kesalahan. Berikut adalah beberapa teknik pengambilan keputusan :

tepat dapat 4.3.1. Brainstorming

Dalam situasi dimana sekelompok individu dalam suatu organisasi mengalami tantangan yang jelas dan dapat dikenali, meskipun tidak terlalu kompleks, diharapkan bahwa setiap anggota kelompok akan berpartisipasi dalam diskusi dan memberikan pendapat mereka. Setelah diskusi berakhir, berbagai perspektif diuraikan. Tujuannya adalah agar kelompok setuju tentang cara terbaik untuk mengatasi situasi yang sulit.

Dalam pendekatan ini, ada hal-hal yang harus diperhatikan:

- a. Ide-ide yang ganjil dan tidak logis dicatat secara menyeluruh; dan
- b. Mengusulkan sebanyak mungkin gagasan dan pendapat karena jumlah adalah yang paling penting, walau kualitas tetap diutamakan.
- c. Diharapkan bahwa moderator dan peserta lain tidak mengkritisi ide atau pendapat anggota kelompok yang lain.
- d. Peserta diharapkan untuk menentang opini atau ide pihak lain.
- e. Seluruh gagasan atau ide didiskusikan hingga kelompok mencapai kesimpulan yang kemudian ditulis dalam bentuk keputusan.

4.2.2. Teknik Partisipatif

Teknik partisipatif dalam proses pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan demokratis yang menekankan perilaku ini melibatkan individu atau kelompok dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini dapat diterapkan secara formal maupun informal, dan memerlukan keterlibatan intelektual, emosional, serta fisik dari seorang pemimpin. Tingkat partisipasi dipengaruhi oleh pengalaman individu atau kelompok serta karakteristik tugas yang dihadapi. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki, semakin terbuka partisipasi, dan semakin tidak terstruktur tugas, maka tingkat partisipasi akan semakin tinggi.

Metode partisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat diterapkan baik pada individu maupun tim, baik secara informal maupun formal dalam suatu program. Dalam metode partisipasi individu, karyawan mempengaruhi pengambilan keputusan pimpinan. Dalam

metode partisipasi kelompok, pimpinan meminta dan menerima keterlibatan karyawan dalam konsultasi untuk membantu membuat keputusan, tetapi mereka tetap memiliki kewenangan untuk menentukan keputusan. Ketetapan akhir dalam kedaulatan rakyat dibuat kesepakatan umum atau suara terbanyak dengan melibatkan peran kelompok dan total, bukan peran individu.

Untuk mengevaluasi efektivitas metode pengambilan keputusan partisipatif, seorang pemimpin perlu menyeimbangkan kondisi, data, dan perilaku anggota tim. Metode pengambilan keputusan ini tergolong kompleks karena melibatkan berbagai aspek, seperti ideologi, situasi, lingkungan, serta gaya kepemimpinan atau karakter individu. Meskipun didasarkan pada analisis data dan konteks, penerapan metode partisipatif dalam berbagai keadaan akan menghasilkan hasil yang bervariasi. Satu masalah dengan ini adalah kecenderungan terjadi partisipasi palsu dalam proses pengambilan keputusan.

Banyak pemimpin meminta keterlibatan orang lain dalam proses pengambilan keputusan. Namun, ketika anggota tim memberikan saran atau mencoba memberikan umpan balik, mereka sering diabaikan dan tidak mendapatkan tanggapan. Jika pemimpin mengharapkan partisipasi karyawan tetapi tidak melibatkan mereka secara intelektual atau emosional, serta tidak mempertimbangkan saran yang diberikan, maka hasilnya cenderung negatif. Meskipun metode pengambilan keputusan partisipatif memiliki kelemahan, seperti memerlukan banyak waktu dan menempatkan banyak tanggung jawab, dari sudut pandang perilaku, metode ini lebih menguntungkan daripada merugikan.

4.2.3. Teknik pengambilan Keputusan Kelompok

Dalam beberapa tahun terakhir, sistem informasi manajemen (SIM), sistem pendukung keputusan (DSS), pengelolaan dan analisis data, serta sistem canggih dan para ahli semakin sering digunakan untuk membantu manajer menentukan pilihan yang lebih baik. Pendekatan berbasis informasi terbukti sangat efektif dan berhasil. Teknik pengambilan keputusan kelompok mendukung pemimpin dalam membuat keputusan yang lebih baik. Saat ini, pemimpin memiliki akses ke teknik partisipatif yang telah dibahas sebelumnya. Dalam hal proses pengambilan keputusan, kreativitas dapat diimplementasikan pada individu atau kelompok. Proses pengambilan keputusan sering kali sangat mendukung keputusan organisasi.

Pada situasi ini, memahami pola perkembangan tim penting untuk proses penetapan keputusan. Misalnya, membicarakan kendala dan peristiwa yang berkaitan dengan Kesesuaian prinsip dan moral kelompok, termasuk perubahan resiko (kemungkinan tim pengambil keputusan melampaui resiko dibandingkan perorangan), mempermudah seseorang dalam memahami lebih baik kesulitan proses pengambilan keputusan kelompok. Kondisi status quo (ketika bawahan atau karyawan menolak perubahan dan lebih memilih mempertahankan tujuan atau rencana yang ada) sering kali terjadi saat proses pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi keputusan tim. Anjuran berikut ini bisa digunakan untuk mereduksi dan menentang kekuasaan status quo. Anjuran tersebut meliputi:

1. Untuk mereduksi dan menentang kekuasaan status quo, pimpinan harus tetap mewaspada dan mempertimbangkan solusi alternatif.
2. Dianjurkan ada unit terpisah yang mengawasi kondisi lingkungan, mengembangkan teknologi inovatif, dan menghasilkan gagasan baru.
3. Manajer harus mengumpulkan skenario situasi yang tidak menguntungkan dan Estimasi yang mencakup pengeluaran jangka panjang untuk mengurangi kecenderungan mengesampingkan informasi negatif yang berkelanjutan.
4. Buat poin penilaian dan syarat untuk semua rencana.
5. Jika batasan telah dilampaui, perlu ada ulasan rencana alternatif yang terpisah.
6. Mengevaluasi individu menurut perilaku mereka dalam membuat keputusan, bukan sama sekali hasilnya, terutama ketika hasil tidak sejalan dengan harapan
7. Mengukur kualitas proses pengambilan keputusan untuk melihat apakah pimpinan bersikap konsisten dan apakah pencapaian yang diraih belum mengindikasikan adanya perubahan.
8. Asosiasi mampu membuat rencana pengambilan risiko, eksperimen, dan insentif.

Dalam pengambilan keputusan, istilah "teknik" dapat digunakan. Berikut adalah beberapa teknik yang dapat diterapkan untuk pengambilan keputusan:

Pertama, satu individu bertanggung jawab atas pengambilan keputusan untuk organisasi atau kelompok. Semua anggota organisasi memiliki kemampuan untuk berusaha membuat keputusan demi kepentingan organisasi. Ketika seseorang mengupayakan pengambilan keputusan untuk tim dan tidak memperoleh dukungan atau persetujuan dari orang lain, mereka merasa dijatuhkan. Keputusan yang dibuat merasa "dibutuhkan" dan bermanfaat bagi kepentingan kelompok. Apabila penolakan dukungan diiringi dengan pertanyaan klarifikasi, diskusi, dan pertimbangan timbal balik, rasa kejatuhan akan terasa sangat berat. Ini dapat menyebabkan orang yang dijatuhkan menjadi semakin tidak berkenan menyumbang pendapat kepada kelompok dan pada akhirnya sama sekali tidak bersedia karena mereka menyadari bantuan mereka tidak diapresiasi dan tidak diabaikan.

Kedua, melibatkan individu yang percaya dapat membuat keputusan untuk kepentingan kelompok. Dalam sebuah tim, terdapat individu yang merasa memiliki otoritas untuk memutuskan atas nama kelompok. Ada kemungkinan bahwa seseorang yang berhak melakukan hal tersebut untuk dirinya sendiri karena dia tidak menghormati pendapat individu lain atau lantaran dia percaya bahwa dia memiliki semua informasi yang dibutuhkan untuk menentukan keputusan. Dengan demikian, ada sedikit komunikasi pikiran, ide, dan perspektif antara dia dan kelompok. Anggota kelompok dapat melepaskan hak untuk membuat keputusan atau mempertahankan hak tersebut jika jelas mereka tidak setuju dengan keputusan yang dibuat. Pemimpin yang kurang memberikan informasi bagi kelompok atau yang percaya bahwa posisi mereka memberinya otoritas untuk memutuskan atas nama tim setiap saat adalah perangkap bagi kelompok.

Ketiga, untuk menentukan keputusan adalah dengan berkolaboratif, yaitu ketika sebuah kelompok memberikan saran yang masuk akal. Satu, dua, atau bahkan lebih anggota kelompok kemudian mendukungnya. Setiap anggota kelompok seolah-olah mendukungnya karena dukungan dari beberapa anggota kelompok. Anggota lain tidak berpartisipasi dalam diskusi dan memberikan komentar karena berbagai alasan, apabila mereka tidak sepakat atau tidak menyetujui usulan itu. Sebagai hasilnya, terdapat kelompok yang merasa terpaksa setuju dengan keputusan yang tidak mereka sukai atau merasa tidak berkontribusi; akibatnya, kelompok lain menjadi tidak ramah dan tidak peduli.

Keempat, melibatkan kelompok minoritas yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan. Apabila sekelompok kecil orang mencoba membuat keputusan demi kepentingan kelompok secara keseluruhan, ketegangan dan tekanan muncul. Keputusan dibuat oleh kelompok kecil individu dan secara keseluruhan. Selain itu, kelompok itu dengan senang hati menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dan memberikan kemampuan mereka. Sebagai kelompok yang lebih besar, mereka mungkin menerima keputusan itu. Namun, mereka menyatakan ketidaksetujuan mereka terhadap keputusan itu secara pribadi. Mereka tidak merasa memiliki tanggung jawab terhadap keputusan tersebut dan tidak berkontribusi dalam pelaksanaannya. Jika lebih banyak orang mendukung keputusan untuk dilaksanakan daripada hanya sedikit orang, pelaksanaan keputusan menjadi sangat sulit karena mayoritas kelompok tidak berkeinginan untuk terlibat dalam keputusan itu.

Kelima, pengambilan keputusan melalui pemungutan suara, memungkinkan kemenangan mayoritas anggota. Ini menunjukkan bahwa seseorang kehilangan anggota. Dalam dirinya sendiri, pemilihan menghasilkan kompetisi yang tidak mendukung pertumbuhan kelompok. Namun, kelompok kecil biasanya ikut serta dalam keputusan yang dibuat oleh kelompok besar. Namun, kelompok yang lebih kecil sebenarnya tidak menunjukkan antusiasme atau ketertarikan yang signifikan terhadap keputusan. Tidak menyalurkan banyak bakat, keterampilan, dan upaya pada anggotanya untuk melaksanakan keputusan itu seefektif mungkin. Mereka menganggap bahwa mereka telah dikalahkan oleh bulldozer. Mereka bisa mengadopsi sikap bersaing dan menunggu kesempatan untuk menunjukkan diri atau menjadi semakin tidak peduli. Perlu diakui bahwa proses pemungutan suara adalah satu-satunya cara untuk membuat keputusan. Jika tidak ada kesepakatan bersama karena anggota kelompok yang terlalu banyak atau karena perbedaan yang signifikan dalam kelompok, tidak mungkin untuk

mencapai konsensus. Mungkin lebih baik membuat keputusan dengan opsi daripada berada di tengah jalan.

Keenam, adalah persetujuan bersama, atau pengambilan keputusan bersama. Dalam kebanyakan kasus, metode yang paling efektif untuk membuat keputusan dalam kelompok adalah tujuan bersama. Tujuan ini dianggap paling efektif ketika dibuat dalam kelompok di mana semua anggota dapat setuju dengan pendapat masing-masing. Namun, tujuan ini tidak dapat dicapai dalam kelompok memiliki nilai-nilai yang sangat bertentangan. Untuk mencapai kesepakatan bersama, setiap individu tidak akan menerima kesepakatan hanya untuk menghindari konflik. Kesepakatan seperti itu tidak akan bertahan lama. Karena mereka percaya bahwa perspektif orang lain penting, mereka mencapai kesepakatan.

Kesepakatan dapat menjadi tidak sah jika dicapai dengan cara yang "diam". Jika pemimpin percaya bahwa semua anggota tidak setuju, mereka harus menanyakan pendapat masing-masing anggota secara individu. Apakah dengan pernyataan atau anggukan kepala, mereka harus menunjukkan bahwa mereka setuju. Mungkin perlu ada diskusi lagi tentang upaya pencarian ini, tetapi ada baiknya tidak ada suara yang menentang keputusan di kemudian hari. Ketika ada tekanan untuk membuat keputusan, entah itu dari individu atau kelompok, keputusan dianggap dipaksakan. Anggota grup mungkin menyetujui keputusan tersebut karena tidak memiliki alternatif lain. Keputusan tersebut akan sulit diimplementasikan kecuali ada paksaan yang diterapkan.

4.3. Gaya Pengambilan Keputusan

Tipe Pengambilan Keputusan: Pendekatan rasional dalam keputusan bukanlah satu-satunya strategi yang digunakan untuk memahami perilaku dalam membuat keputusan. Pendekatan ini berfokus terhadap cara pimpinan menentukan solusi penanganan masalah. Pemimpin membuat keputusan dalam empat cara, yaitu:

4.3.1. Tipe Instruktif

Pengambilan keputusan dengan gaya instruktif adalah pengambilan keputusan melalui pemberian arahan atau instruksi langsung. Pemimpin yang menggunakan gaya instruktif dalam membuat keputusan memiliki toleransi rendah terhadap ketidakpastian dan lebih berfokus pada tugas serta aspek teknis. Keuntungan dari pengambilan keputusan ini antara lain cenderung lebih rasional, efisien, praktis, dan terstruktur dalam menyelesaikan masalah. Selain itu, pengambilan keputusan ini lebih berfokus pada fakta dan berusaha menyelesaikan masalah dengan cepat, dengan orientasi pada tindakan, cenderung berfokus pada tujuan jangka pendek, gemar menggunakan otoritas, ingin mengendalikan, dan mempraktikkan gaya kepemimpinan otoriter.

4.3.2. Tipe Deduktif

Pemimpin yang membuat keputusan dengan pendekatan deduktif mengambil keputusan dengan memanfaatkan landasan analisis terhadap beberapa peristiwa yang berlangsung. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini memiliki orientasi teknis, fleksibilitas yang tinggi terhadap ambiguitas, serta kecenderungan untuk menganalisis dan mengulas lebih banyak opsi dan informasi daripada penentu keputusan yang memberi instruksi. Dalam proses membuat keputusan.

4.3.3. Gaya Konseptual

Pemimpin yang memutuskan dengan pendekatan konseptual adalah mereka yang membuat keputusan dengan memanfaatkan prinsip dasar atas hal-hal yang timbul. Orang-orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial seringkali membuat keputusan dengan gaya konseptual. Tokoh masyarakat yang berpandangan luas senantiasa menimbang berbagai alternatif dan peluang yang akan datang. Sebelum melakukan pengambilan keputusan, orang-orang ini sebelumnya mendiskusikan suatu hal dengan banyak orang untuk mendapatkan data yang mereka butuhkan, lalu mereka menggunakan persepsi mereka untuk membuat keputusan. Pemimpin dengan gaya pengambilan keputusan konseptual biasanya memiliki kemampuan untuk menemukan solusi kreatif untuk masalah. Selain itu, mereka lebih berani menghadapi tantangan.

4.3.4. Gaya Perilaku

Pemimpin yang menerapkan gaya pengambilan keputusan berbasis perilaku menganalisis perilaku karyawan atau asosiasi kerja mereka. Pengambil keputusan dengan pendekatan perilaku, umumnya tidak menyukai ketidakpastian. Pengambil keputusan biasanya bekerja sama dengan efektif dengan pihak lain dalam lingkungan di mana mereka saling bertukar pendapat dan berkomunikasi secara terbuka. Mereka ramah dan sportif, sangat terbuka terhadap saran dan masukan, dan mereka lebih suka informasi yang diucapkan daripada yang ditulis. Pemegang keputusan ini sulit untuk menyatakan "tidak" kepada orang lain dan kesulitan dalam menetapkan keputusan yang pasti, terutama ketika hasilnya dapat menyedihkan pihak lain.

Seberapa efektif dan dapat dilaksanakan keputusan pimpinan dipengaruhi oleh model dan gaya keputusan yang mereka gunakan. Pemimpin biasanya menggunakan berbagai tipe pendekatan pengambilan keputusan, serta gaya ini berbeda-beda tergantung pada jenis pekerjaan, tingkat kerja, dan budaya. Metode ini berfungsi sebagai alat untuk mengetahui kekuatan dan kekurangan para pengambil keputusan. Setelah menilai informasi yang sama, metode pengambilan keputusan ini mendukung penjelasan mengapa pemimpin tertentu mengambil keputusan yang berbeda daripada pemimpin lainnya. Analisis gaya pengambilan keputusan juga bermanfaat karena memberikan perspektif tentang beragam metode pengambilan keputusan.

4.4. Proses Pengambilan Keputusan

Untuk menjamin keberlangsungan suatu perusahaan, orang harus membuat keputusan. Dalam proses ini, perusahaan harus mempertimbangkan unsur internal dan eksternal yang berdampak pada pengambilan keputusan. Sumber daya komponen internal yang diperlukan perusahaan untuk membuat keputusan yang efektif adalah contoh unsur internal. Sebaliknya, keadaan diluar lingkungan organisasi adalah contoh faktor eksternal yang akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Keduanya, dapat dipertimbangkan untuk menghasilkan keputusan yang sistematis dan logis. Ini adalah langkahnya:

1. Menentukan Keputusan: Sebelum melaksanakan, pastikan keputusan yang Anda buat rasional, dapat dinilai, implementatif.
2. Mengumpulkan Data: Mulailah dengan melakukan penelitian primer dan sekunder.
3. Dedikasikan waktu untuk mempertimbangkan semua aspek internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan berdasarkan data yang diperoleh pada tahap sebelumnya.

Dalam situasi tertentu, Anda dapat menggunakan alat khusus untuk mengkomunikasikan informasi pengambilan keputusan:

- a. Analisis Kelayakan Ekonomi : mengevaluasi pengeluaran, serta keuntungan yang didapatkan berhubungan dengan pengambilan keputusan.
- b. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) merupakan analisis yang menghitung semua kelebihan dan kekurangan eksternal yang berhubungan dengan proses penentuan keputusan dan menilai keunggulan dan kekurangan setiap perusahaan.
- c. T-Chart adalah analisis perbandingan yang menghitung semua keunggulan dan kelemahan eksternal.
- d. Melaksanakan proses penentuan keputusan: Setelah memperhitungkan elemen internal dan eksternal, Anda harus membuat keputusan terbaik. Keputusan yang diambil harus mencerminkan tujuan perusahaan dan berkontribusi dalam mengatasi masalah yang dihadapi. Setelah itu, tindak lanjut keputusan itu dan pastikan Anda memiliki persiapan untuk menangani masalah jika terjadi masalah.
- e. Pemeriksaan setiap keputusan: Evaluasi ulang setiap keputusan untuk memastikan bahwa target telah dicapai. Dengan meminta pendapat dari anggota perusahaan lainnya, Anda dapat mempertimbangkan bagaimana Anda dapat meningkatkan proses pengambilan keputusan di masa depan.

4.4.1. Perumusan Masalah

Ada empat tahap dalam perumusan masalah: (1) pencarian masalah (*problem search*), (2) pendefinisian masalah (*problem definition*), (3) spesifikasi masalah (*problem specification*), dan (4) pengenalan masalah (*problem sensing*).

4.4.2. Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah pada intinya adalah proses pengamatan yang berfungsi untuk mengidentifikasi dan mengurangi jarak antara realitas saat ini (*sein*) dan keadaan yang diinginkan (*sollen*). Pemecahan masalah bertujuan untuk mengurangi jarak yang membedakan kesenjangan. Karena masalah merupakan dinamika kehidupan, pemimpin selalu menghadapi masalah saat melakukan tugas sehari-hari. Masalah, baik kecil maupun besar, selalu ada selama manusia hidup. Seringkali, pemecahan masalah justru menghasilkan masalah baru.

Pemimpin mungkin menghadapi masalah seperti proses belajar mengajar, sarana, dan prasarana, antara lain. Pemimpin harus mampu mengintegrasikan masalah dan Menyesuaikan operasi mereka agar masalah dapat diatasi secara efektif dan efisien. Proses pemecahan masalah seperti berikut:

1. Untuk menyelidiki situasi masalah, Anda harus mengidentifikasi masalah, memahami sasaran, dan membuat ketetapan.
2. Ciptakan opsi—temukan berbagai pilihan tanpa langsung mengevaluasi; analisis opsi—lakukan evaluasi pilihan; nilai setiap opsi yang ada—pilih yang terbaik—tentukan opsi yang paling sesuai.
3. Rencanakan dan awasi pelaksanaan, melakukan penyesuaian, dan membuat keputusan.

4.4.3. Tahapan Pengambilan Keputusan

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 <i>issue</i>) 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 <i>table (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.

Gambar 1.2.

Secara keseluruhan, proses pengambilan keputusan mencakup tiga tahapan. Pertama, masalah harus didefinisikan sehingga dapat dikenali apa yang membedakan masalah dari masalah lain (masalah atau hambatan). Kedua, masalah ini kemudian diselesaikan dengan cara berikut: (1) menentukan alternatif keputusan untuk memecahkan masalah; (2) Mempelajari aspek-aspek yang tidak terduga (di luar kendali manusia), (3) Menciptakan perangkat untuk mengevaluasi atau menilai hasil seringkali berupa tabel dan (4) Memilih dan menggunakan metode pengambilan keputusan. Ketiga, keputusan dibuat berdasarkan kondisi lingkungan, seperti situasi yang pasti, situasi berisiko, situasi yang tidak menentu, dan situasi konflik. (1) Menemukan bahwa pengajuan buku mengenai kepemimpinan birokrasi telah meningkat di toko buku, dan (2) memecahkan masalah, yaitu: (1) menemukan keputusan alternatif yang tersedia untuk dipertimbangkan, seperti menambah koleksi buku yang diterbitkan oleh penerbit karya tulis mengenai kepemimpinan dan birokrasi, dan (2) menemukan peristiwa mendatang (*state of nature*), yaitu: a) tingkat permintaan sangat tinggi, b) tingkat permintaan tinggi, c) tingkat permintaan sedang, d) tingkat permintaan rendah, dan e) tingkat permintaan lebih rendah.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Demi membuat keputusan yang tepat, perusahaan harus mengidentifikasi masalah saat menghadapi masalah bisnis. Faktor internal, seperti kinerja operasional dan efisiensi, atau faktor eksternal, seperti perubahan pasar dan tren pelanggan, dapat menyebabkan masalah tersebut. Organisasi dapat memanfaatkan teknologi seperti Business Intelligence (BI) atau Big Data Analytics untuk memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih berbasis data melalui pengumpulan dan analisis data yang lebih efisien. Metode yang digunakan selama proses pengambilan keputusan harus disesuaikan dengan situasi dan kompleksitas masalah. Untuk masalah yang terukur secara kuantitatif, metode analitis seperti decision tree dan analisis SWOT sangat berguna, sementara pendekatan intuitif berbasis pengalaman lebih cocok untuk situasi yang dinamis dan sulit diprediksi.

Setelah keputusan dibuat, penerapan solusi harus dilakukan dengan baik melalui perencanaan yang cermat, alokasi sumber daya yang tepat, dan pengawasan terus menerus. Untuk memastikan solusi berjalan sesuai rencana, keterlibatan tim yang kompeten dalam implementasi sangat penting. Sangat penting untuk melakukan evaluasi secara berkala untuk memantau efektivitas solusi dan mengubah tindakan jika diperlukan. Sehingga setiap pihak memahami peran dan tanggung jawabnya, organisasi disarankan untuk melibatkan semua tingkat dalam proses komunikasi yang terbuka dan jelas. Organisasi dapat meningkatkan kinerja dan menjadi lebih kompetitif di pasar yang semakin kompetitif dengan menemukan masalah yang baik, menggunakan strategi pengambilan keputusan yang efektif, dan menerapkan solusi yang tepat.

5.2. Saran

Untuk menemukan masalah pengambilan keputusan yang signifikan, organisasi harus lebih aktif memanfaatkan teknologi seperti Business Intelligence (BI) dan Pengolahan Data Besar. Analisis data yang terperinci memungkinkan organisasi agar dapat mengenali pola, perkembangan, dan potensi masalah yang mungkin tidak terlihat secara manual. Selain itu, organisasi perlu mempertimbangkan situasi dan tingkat kompleksitas masalah saat memilih metode pengambilan keputusan. Metode analisis seperti analisis SWOT atau decision tree sangat berguna dalam pengambilan keputusan berbasis data, tetapi pendekatan intuitif mungkin lebih efektif dalam situasi yang tidak pasti.

Daftar Pustaka

- Hakim, L. (2019). "Model Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai Budaya dalam Organisasi Pemerintah di Indonesia". *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 15(1), 55-68.
- Wijaya, A. F., & Santoso, D. (2019). "Pendekatan Psikologi dalam Pengambilan Keputusan Konsumen di Indonesia: Studi Kasus pada Industri Ritel". *Jurnal Psikologi Sosial Indonesia*, 14(2), 110-123.
- Susilo, A. (2022). "Pengaruh Faktor Eksternal terhadap Pengambilan Keputusan Investasi di Pasar Modal Indonesia". *Jurnal Keuangan dan Perbankan Indonesia*, 18(1), 35-50.
- Purwanto, E., & Prasetyo, B. (2020). "Pengaruh Pengambilan Keputusan Berbasis Data terhadap Kinerja Organisasi di Indonesia". *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(3), 150-165.
- Hasan, M., & Widodo, S. (2020). "Penerapan Model Pengambilan Keputusan Multi-Kriteria dalam Pemilihan Vendor di Indonesia". *Jurnal Teknologi dan Manajemen Indonesia*, 17(4), 185-200.
- Yusuf, R., & Anshori, M. (2021). "Pengambilan Keputusan Berbasis Komunitas pada Pengembangan Ekonomi Kreatif di Indonesia". *Jurnal Ekonomi Kreatif Indonesia*, 7(1), 30-45.

- Haryanto, A., & Susanti, D. (2022). "Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Non-Profit di Indonesia". Jurnal Manajemen Sosial Indonesia, 5(3), 145-160.
- Yulianto, A., & Suryadi, D. (2023). "Pengaruh Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko dalam Manajemen Proyek Konstruksi di Indonesia". Jurnal Teknik Sipil Indonesia, 21(1), 55-70.
- Handoko, B., & Putra, P. (2021). "Analisis Pengambilan Keputusan Strategis dalam Pengelolaan Perusahaan Teknologi di Indonesia". Jurnal Teknologi dan Bisnis Indonesia, 15(3), 95-110.