

# **DECISION MAKING: Sebuah Telaah Awal**

**ERMI SOLA**

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar

Jl. HM. Yasin Limpo No. 36 Makassar

Email: [eminpatta@gmail.com](mailto:eminpatta@gmail.com)/[ermisola18@gmail.com](mailto:ermisola18@gmail.com)

## **Abstract**

*In general, decision making is a process of choosing alternatives conducted by a certain people in an organization. An accurate decision that solves or answers the problem, needs and creativity from the decision makers. The decision makers have to follow any steps of decision making itself. Generally, there many steps in decision making, starting from the clearness of problem it self, develop alternatives, assess the alternatives by determine certain criteria, choose the best alternatives to be a decision, implement it, and control the implementation especially to the decision that is not routine, rarely happens, and special. Judgement, intuition, and creativity is the key to a success and effective decision making.*

**Keywords:** *Decision making*

## **PENDAHULUAN**

**P**engambilan keputusan dalam satu organisasi merupakan komponen yang sangat penting yang mempengaruhi kesuksesan organisasi dan hal itu sangat fundamental dalam manajemen pendidikan. Pengambilan keputusan pada hakikatnya merupakan suatu proses pemilihan berbagai alternatif yang tersedia, mengevaluasi alternatif yang telah dipilih untuk kemudian di implementasikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, jelas bahwa pengambilan keputusan melibatkan rangkaian kegiatan yang diawali dengan pengertian tentang tujuan keputusan yang hendak diambil, mengembangkan dan mengavaluasi keefektifan berbagai alternatif yang tersedia, memilih dan mengimplementasikan alternatif pilihan, dan pada akhirnya memonitor hasil implementasi guna meyakinkan bahwa tujuan keputusan tercapai. Rangkaian kegiatan ini menuntut rasionalitas yang tinggi dari seorang pengambil keputusan di samping komponen-komponen lain seperti rasa percaya diri, motivasi, dan keterampilan

## **PEMBAHASAN**

### **Hakikat *Decision Making*; Pengambilan Keputusan**

*Decision making* atau pengambilan keputusan merupakan komponen yang sangat penting dalam kehidupan tiap individu, termasuk dalam sebuah organisasi. Pengambilan keputusan juga dapat mempengaruhi kesuksesan ataupun kegagalan seseorang dalam hidupnya, termasuk dalam kesuksesan ataupun kegagalan sebuah organisasi. Begitupun dalam organisasi atau lembaga pendidikan, pengambilan keputusan merupakan keharusan yang hampir selalu dilakukan oleh pengambil keputusan–pemimpin. Banyak sekali pengertian dan pemaknaan pengambilan

keputusan yang dikemukakan oleh para pakar. Di antaranya, Luthans (1995: 440) yang mendefinisikan pengambilan keputusan secara umum sebagai “*choosing alternatives*”. Dalam pengertian yang lebih rinci dan konseptual, pengambilan keputusan didefinisikan sebagai “*the process of selecting and implementing alternatives consistent with a goal*” (Hess and Siciliano; 104). Atau “*the process of generating and evaluating alternatives and making choices among them*” (Mondy, Sharplin dan Flippo, 1988: 14). Dalam pemaknaan yang lebih luwes dan operasional, Lessem (245) mengemukakan tentang pengambilan keputusan sebagai “*the actual selection from among alternatives of a course of action*”, atau “*the selection of a preferred course of action from two or more alternatives*” (Robbins, 152). Dalam pemahaman yang lebih komprehensif, Bovee, at.al. (... , 172) berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan “*the process of recognizing a problem, generating and weighing alternatives, coming to a decision, taking action and assessing the result*”. Pengambilan keputusan juga bermakna sebagai “pengakhiran atau pemutusan suatu proses pemikiran tentang suatu permasalahan dalam rangka menjawab pertanyaan “apa’ yang harus dilakukan guna mengatasi permasalahan tersebut dengan cara memilih salah satu di antara alternatif yang diberikan” (Atmosudirdjo, 1990: 67).

Dari berbagai pendapat dan pemahaman para ahli di atas, terlihat bahwa pengambilan keputusan pada hakikatnya merupakan problematika antara rasionalitas dan kekuatan, “*a process in which both rationality and power are problematics*” (Hall, ..., 158). Artinya, pengambilan keputusan melibatkan rangkaian proses yang terstruktur dimulai dari 1) memahami atau mengenal masalah yang tengah dihadapi, 2) mengurutkan dan menimbang dan atau menilai alternatif mana yang dapat menjawab permasalahan, 3) memutuskan, 4) melaksanakan keputusan yang telah diambil, dan pada akhirnya 5) menilai hasil keputusan yang telah dilaksanakan. Rangkaian kegiatan ini menuntut tingkat rasionalitas yang tinggi dari seorang pengambil keputusan serta “*power*” yang dimilikinya guna meyakinkan dan menjamin bahwa keputusan yang telah diambil dimaksudkan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditargetkan hendak dicapai.

### **Proses Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan yang dikembangkan para pakar sangat beragam. Proses tersebut dimulai dari yang sangat sederhana hingga yang paling rumit. Namun, para pakar sepakat bahwa secara umum pengambilan keputusan meliputi langkah-langkah antara lain; pemahaman terhadap masalah, formulasi masalah, pengembangan alternatif yang tersedia, penelusuran informasi terkait alternatif, seleksi alternatif yang mendekati solusi, keputusan, dan aksi/pelaksanaan keputusan. Meski dalam kenyataannya, tidak semua langkah-langkah tersebut secara berurut dilakukan. Beberapa permasalahan, terutama yang sederhana dan hampir rutin dihadapi dalam suatu organisasi/lembaga tidak

membutuhkan proses pengambilan keputusan yang “njelimet” dalam memutuskannya. Di samping itu, aspek-aspek semisal proses kognitif yang melibatkan memori, pikiran, formasi konsep, sikap, kreativitas, dan solusi, turut berperan dalam pengambilan keputusan (*decision making*, h. 1 <http://gwis.circ.gwu.edu/tip/decision.html>).

Stover (<http://www.e.rchitect.com/pia/cote/AIA-COTE/adcw/guiding.asp>) yang lebih menekankan pada pengambilan keputusan kelompok, memperkenalkan ORID (*objective, reflective, interpretive, and decisional*) dalam proses pengambilan keputusan. *Objective* mengacu kepada penjelasan atau kejelasan tujuan pengambilan keputusan; *Reflective* sebagai kilas balik terhadap ide terkait dengan permasalahan; *Interpretive* merupakan interpretasi terhadap perbedaan nilai dan tujuan kelompok yang dapat menjadi sumber konflik, dan *Decisional*; keputusan yang harus diambil. Dalam pelaksanaan ORID terdapat aspek-aspek *describe* (penjelasan terhadap fakta dan tujuan), *analyze* (analisis dilakukan sebelum evaluasi), dan *evaluate* (penilaian terhadap fakta dan analisis). Robbins (...; 152-153) membagi proses pengambilan keputusan menjadi empat bagian, yakni *problem determination, development of alternatives, analysis of alternatives, and selection of best alternatives*. *Problem determination* merupakan *judgement*- keputusan- yang harus dibuat oleh para *administrator*. Keputusan yang harus dibuat diakrrenakan berbagai deviasi penyimpangan yang dipandang sebagai masalah sehingga diperlukan suatu tindakan guna menyelesaikan masalah tersebut. Namun, sebelum keputusan dibuat adalah penting untuk secara spesifik menentukan arah permasalahan, mengembangkan dan menganalisis berbagai alternatif, mendasarnya masih merupakan *tentative alternative* pilihan jawaban sementara. Dalam hal ini, kepiawaian administrator untuk memahami alternatif-alternatif tersebut sangat dipentingkan. *Analysis of alternative* merupakan langkah ketiga yang berfokus pada penilaian terhadap berbagai kelebihan dan kelemahan setiap alternatif. terakhir, *selection of best alternative* yakni tahap penyeleksian alternatif terbaik di antara sekian alternatif yang telah dianalisis untuk dijadikan sebagai keputusan.

Selanjutnya, Robbins mengemukakan enam aspek yang mendasari suatu *good judgement* dalam pengambilan keputusan, yaitu 1) *ascertain the need for a decision*, 2) *establish decision criteria*, 3) *allocate weights to criteria*, 4) *develop alternatives*, 5) *evaluate alternatives*, dan 6) *select the best alternative* (...; 65). Pertama, *ascertain the need for a decision* merupakan kejelasan tentang adanya masalah, yakni adanya “gap” antara harapan- keadaan atau kondisi yang diinginkan- dan kenyataan. Dalam hal ini, apakah keputusan perlu dibuat atau tidak bergantung kepada persepsi administrator dalam menyikapi masalah tersebut. Kedua, *decision criteria* adalah kerelevanan antara kriteria yang dibuat dengan problem guna memperoleh keputusan yang tepat. Berbagai kriteria yang telah dibuat harus ditempatkan berdasarkan prioritas. Ketiga, *allocate weights to criteria* yaitu

menentukan sejumlah kriteria yang lebih mendekati kepada keputusan yang tepat. Keempat, *develop alternatives*—mengembangkan berbagai alternatif. Kelima *evaluate alternatives* yang harus dilakukan secara kritis dengan menilai berbagai kekuatan dan kelemahan alternatif tersebut, lalu membandingkannya dengan kriteria prioritas yang telah dibuat. Keenam, *develop alternatives* dilakukan setelah semua alternatif diketengahkan, dibahas, dievaluasi, dan dibandingkan dengan kriteria yang telah dibuat tanpa melupakan analisis kuantitatif.

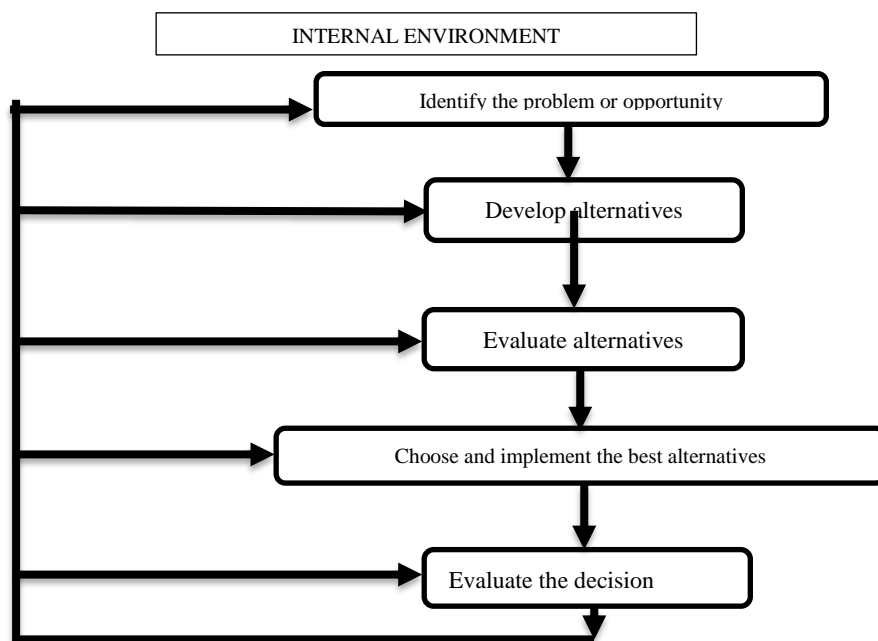
Bedeian dan Glueck (1983: 255), dengan lebih sederhana mengemukakan tiga langkah proses *pengambilan* keputusan. Ketiga langkah tersebut adalah 1) "*identification alternative*" ditujukan pada usaha yang sistematis terhadap berbagai alternative. Tidaklah mudah bagi seorang pimpinan untuk mengetahui semua alternatif yang tersedia. Untuk itu diperlukan cara-cara tertentu seperti brainstorming yaitu teknik yang dapat menstimulasi munculnya creative thinking, dan synectic yakni teknik yang menstimulasi munculnya ide-ide baru. 2) "*evaluation alternatives*" merupakan evaluasi setiap alternatif dengan memperhatikan aspek-aspek kekuatan dan kelemahannya, keuntungan dan kerugiannya, biaya, dan manfaatnya bagi pencapaian tujuan organisasi. Guna melakukan evaluasi yang lebih analitis dan sistematis maka "*operation research*" (OR) atau sering digunakan dengan piranti seperti *probability theory, queuing theory, linear programming dan simulation*, dan 3) "*selection of alternative*" ditujukan pada pemilihan sebuah alternatif yang memberikan kemungkinan terbesar bagi pencapaian tujuan organisasi, setelah melalui tahap-tahap identifikasi dan evaluasi beragam alternatif yang tersedia. Pembuatan keputusan pada dasarnya tidak terjadi dalam keadaan yang vakum. Faktor lingkungan, terutama lingkungan internal sangat membantu dalam menentukan keputusan apa yang akan dibuat dan siapa yang membuatnya (Mondy, Sharplin, dan Flippo, 1988: 154). Salah satu proses pengambilan keputusan seperti pada diagram 1., yang bersumber dari R. W. Mondy, A. Sharplin, and E. B. Flippo, *Management: Concepts and Practice* (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1988: 154).

Secara umum uraian tiap langkah dari proses tersebut dikemukakan sebagai berikut:

1. *Identify the problem or opportunity*. Pada fase ini, hal penting yang harus diperhatikan adalah jangan melihat problem yang muncul dipermukaan saja, tapi juga faktor-faktor penyebab munculnya masalah tersebut. Dengan mengetahui penyebabnya, akan sangat membantu dalam menemukan solusi.
2. *Develop alternatives* mempertimbangkan berbagai cara yang mungkin bagi pemecahan masalah tanpa melupakan rentang waktu untuk membuat keputusan.
3. *Evaluate alternatives* memberikan penilaian pada setiap alternative. Penilaian tersebut memperhatikan kelebihan dan kelemahan masing-masing alternative. Ada berbagai cara yang dapat dilakukan dalam menilai kelebihan dan atau

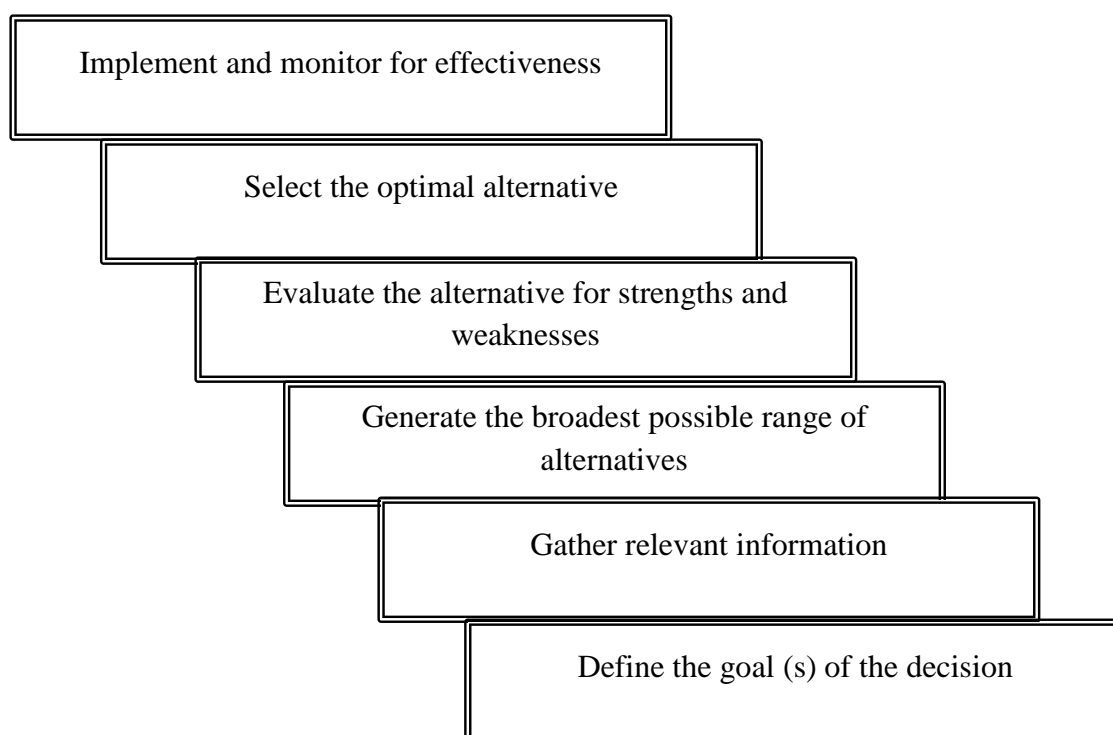
kelemahan alternatif, seperti membuat daftar pro dan kontra masing-masing alternative, menilai manfaat tiap alternative, termasuk aspek dana yang harus dikeluarkan jika alternative solusi memerlukan. Secara umum, penilaian alternative harus berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

4. *Choose and implement the best alternative* fase ini merupakan bagian tersulit yang harus dilakukan oleh seorang pengambil keputusan. Namun, dengan mengikuti prosedur yang runut dan rinci dan berorientasi pada penyelesaian masalah, dapat diyakini akan menghasilkan keputusan yang memuaskan.
5. *Evaluate the decision* merupakan tahap akhir dalam proses pengambilan keputusan menghendaki penilaian objektif tentang bagaimana keputusan dapat menyelesaikan masalah.



**Gambar 1.** Proses Pengambilan Keputusan

Luthans (...; 441), dengan mendasarkan pada teori Herbert Simon, mengemukakan tiga bentuk aktivitas dalam proses pengambilan keputusan, yaitu 1) *intelligence activity*, 2) *design activity*, dan 3) *choice activity*. Intelligence activity berkenaan dengan penyelidikan terhadap berbagai situasi kondisi yang mungkin dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Kegiatan mengemukakan, mengembangkan, dan menganalisis tindakan-tindakan yang didisain secermat mungkin merupakan kegiatan pada *design activity*. Kegiatan akhir, yakni *choice activity* merupakan tahap memilih tindakan yang tepat setelah menyelidiki, mengembangkan, dan menganalisis semua alternatif solusi. Hess & Sicilliano (1996: 105) justru proses pengambilan keputusan dari bawah seperti terdapat pada bagan di berikut ini:



Langkah pertama, *define the goal (s) of the decision* berkaitan dengan keputusan yang tepat yang sesuai/sejalan dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasi, baik tujuan umum maupun khusus. Pada langkah kedua, *gather relevant information*, berusaha mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan dengan keputusan yang akan dibuat. Langkah *generate the broadest possible range of alternatives* menekankan pada mengembangkan sejumlah alternatif solusi yang akan menggiring pada keputusan yang tepat. Langkah berikutnya, *evaluate the alternative for strengths and weaknesses* dilakukan dengan cara mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan tiap alternatif dalam usaha memperoleh alternatif terbaik yang akan diambil sebagai keputusan. Proses identifikasi dapat dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif menggunakan metode-metode seperti linier programming, break-even analysis, atau decision tree. Teknik kualitatif, seperti teknik T-Chart dapat digunakan ketika alternatif-alternatif yang tersedia sulit dikuantifikasi atau diukur. Tahap *select the optimal alternative* ditujukan pada pemilihan alternative terbaik yang akan diambil sebagai keputusan, yang dapat mewakili ketersediaan dengan tujuan organisasi. Langkah terakhir, *implement and monitor for effectiveness* merupakan keterlaksanaan keputusan yang telah diambil yang diiringi dengan pemantauan dan atau pengawasan pelaksanaan keputusan dalam rangka melihat keefektifannya.

Bovee, *et.al.*(.....; 174-175), mengemukakan dua jenis keputusan terkait dengan beragam situasi kondisi yang dihadapi oleh organisasi. Kedua jenis keputusan tersebut adalah ‘programmed decision” dan “non-programmed decision”.

Programmed decision adalah jenis keputusan yang dibuat terkait dengan masalah-masalah yang sifatnya umum, rutin dan berulang. Non-programmed decision mengacu kepada keputusan yang dibuat ketika masalah yang muncul termasuk jarang terjadi, bersifat khusus. Dalam hal ini terjadi, pimpinan biasanya tidak dapat merujuk kepada peraturan-peraturan umum organisasi. Contohnya, dalam hal pengalokasian berbagai sumber daya organisasi, atau masalah perbaikan hubungan antara organisasi dengan masyarakat yang berada di lingkungan sekolah. Untuk menghadapi masalah-masalah pelik, khas, dan kompleks ini misalnya, diperlukan teknik-teknik yang akurat, jitu, disertai judgement, intuisi dan kreativitas pimpinan.

## **PENUTUP**

Pada dasarnya, tiap organisasi memiliki visi, misi, tujuan dan sasaran yang berbeda satu dengan yang lainnya. Namun dapat dipastikan bahwa masing-masing organisasi tersebut menghadapi beragam permasalahan yang mengharuskan anggota organisasi membuat keputusan. Secara sederhana, pembuatan atau pengambilan keputusan merupakan serangkaian proses pemilihan berbagai alternatif yang dilakukan oleh pihak-pihak tertentu— organisasi. Untuk memperoleh keputusan yang tepat dan mampu menjawab permasalahan, diperlukan keakuratan, kecermatan dan rasionalitas yang tinggi dari para pengambil keputusan—*stakeholder*—dalam mengikuti berbagai tahapan dalam proses pengambilan keputusan. Berbagai jenis keputusan yang hendak dibuat sejatinya harus mengikuti proses pengambilan keputusan secara umum dapat dimulai dari kejelasan masalah yang tengah dihadapi. Pengambil keputusan, dalam hal ini pimpinan, harus cermat melihat apakah masalah tersebut tergolong kepada jenis masalah yang sifatnya umum dan rutin dialami, atau masalah yang khusus, spesifik dan jarang terjadi. Pemahaman tentang keberadaan masalah akan membantu pimpinan dalam mengembangkan berbagai alternatif solusi. Pada proses berikutnya, alternatif-alternatif yang telah dikembangkan tersebut dievaluasi dengan cara menetapkan berbagai kriteria tiap alternatif dengan memperhatikan kelebihan dan kelemahan masing-masing. Dari hasil evaluasi berbagai alternatif, maka proses berikutnya adalah memilih alternatif terbaik untuk di jadikan keputusan yang akan di implementasikan. Pada sebagian keputusan, diperlukan adanya proses pemantauan pelaksanaan keputusan dalam rangka melihat keefektifan keputusan tersebut. Judgement, intuisi dan kreativitas pimpinan organisasi merupakan kunci utama pengambilan keputusan yang tepat dan berhasil guna.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anonymus. *Decision Making*, h. 1 <http://gwis.circ.gwu.edu/tip/decision.html>
- Atmosudirdjo, Prajudi. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1990.
- Bedeian, Arthur G., Glueck, William F. *Management*. New York: The Dryden Press, 1983.
- Bovee, Courtland L., *et.al. Management*. New York: Mc. Graw Hill, Inc., 1993.
- Lessem, Ronnie. *Global Manaagement Principles*. New York: Prentice-Hall, 1989.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw-Hill, Inc., 1995.
- Mondy, R. Wayne., Sharplin, Arthur., Flippo, Edwin B. *Management; Concept and Practices*. Boston; Allyn and Bacon, Inc. 1988
- Robbins, Stephen P. *The Administrative Process*. New Delhi; Prentice-Hall. 1982
- Stoner, James A. F., dan Freeman, R. Edward. *Management; Fourth Edition*. 1989. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
- Stover (<http://www.e.rchitect.com/pia/cote/AIA-COTE/adcw/guiding.asp>)