

Prosesn Pengambilan Keputusan

Ahmad Rifa'i
Universitas Negeri Padang
Indonesia
Email: ahmadrivay466@gmail.com

ABSTRACT

The main meaning of decision-making is an act issuing a decision that is both tactical and operational such as planning programs to be achieved, implementation strategies and problem-solving strategies, through a decision based on the election results of several solution alternatives decided to achieve goals. The decision-making activities include problem identification, problem formulation, and alternative selection decisions based on calculations and the various impacts that may arise. In the stage of decision making implementation, as a leader must make many routine decisions in order to control activities in accordance with the plans. While in control stage that includes monitoring, inspection, and assessment of the implementation results was performed to evaluate the implementation of the decisions.

Keywords: Decision-Making

ABSTRAK

Hakikat pengambilan keputusan adalah tindakan dalam mengeluarkan keputusan yang bersifat taktis maupun operasional seperti memuat program yang ingin dicapai, strategi pelaksanaannya dan strategi pemecahan masalah, melalui suatu keputusan yang didasarkan pada hasil pemilihan beberapa alternatif masalah yang telah ditetapkan untuk pencapaian tujuan. Pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berda-sarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Dalam tahap implementasi atau operasionalnya. pimpinan harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan kegiatan sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Kata Kunci: Pengambilan Keputusan

A. Pendahuluan

Membuat keputusan merupakan bagian dari kehidupan kita sehari-hari baik secara individu ataupun secara kelompok, terutama dalam suatu organisasi. Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju atau mundurnya suatu organisasi. Pengambilan keputusan yang tepat akan menghasilkan suatu perubahan terhadap organisasi ke arah yang lebih baik, namun sebaliknya pengambilan keputusan yang salah akan berdampak buruk pada roda organisasi dan administrasinya.

Pembuat keputusan harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. Pengambilan keputusan membutuhkan keterampilan mulai dari proses pengumpulan informasi, pencarian alternatif keputusan, memilih keputusan, hingga mengelola akibat ataupun konsekuensi dari keputusan yang telah diambil.

Keputusan dan kebijakan merupakan alat untuk mencapai tujuan yaitu menjadikan madrasah sebagai lembaga yang memiliki standar pendidikan. Pembuatan keputusan juga dilihat sebagai suatu proses dominan seseorang (pembuat keputusan) memilih dari dua atau lebih alternatif tindakan yang memungkinkan. Proses dominan kepala madrasah memilih dua atau lebih alternatif tindakan yang memungkinkan mulai dari dasar, gaya, teknik dan teknik pelibatan *stakeholder*.

Proses pengambilan keputusan terkait dengan ketepatan pendekatan yang dilakukan baik tidaknya suatu hasil keputusan tergantung pada pendekatan yang digunakan. Setiap pendekatan mempunyai kelebihan yang berbeda-beda tergantung pada jenis permasalahan yang dihadapi. Oleh karena itu, penggunaan suatu pendekatan tidak efektif untuk memecahkan semua masalah yang dihadapi.

B. Pengambilan Keputusan

Keputusan (*decision*) secara harfiah berarti pilihan (*choice*). Pilihan yang dimaksud di sini adalah pilihan dari dua atau lebih kemungkinan, atau dapat dikatakan pula sebagai keputusan dicapai setelah dilakukan pertimbangan dengan memilih satu kemungkinan pilihan. Seperti yang diungkapkan oleh Gito Sudarmo (2000), bahwa keputusan terkait dengan ketetapan atau penentuan suatu pilihan yang diinginkan.

Definisi di atas mengandung pengertian, dalam keputusan yaitu: (1) ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan; (2) ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik; dan (3) ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekatkan pada tujuan tersebut.

Pengertian keputusan, selanjutnya dikutipkan pendapat para ahli mengenai pengertian pengambilan keputusan. Menurut Steiner (1998) pengambilan keputusan didefinisikan sebagai suatu proses manusiawi yang didasari dan mencakup baik fenomena individu maupun sosial, didasarkan pada premis nilai dan fakta, menyimpulkan sebuah pilihan dari antar alternatif dengan maksud bergerak menuju suatu situasi yang diinginkan. Pengertian ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindak lanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah.

Steers mengemukakan bahwa "*decision making is a process of selecting among available alternatives*". Artinya bahwa pengambilan keputusan menyangkut pilihan dari berbagai macam alternatif yang ada dalam organisasi. Selanjutnya Koontz (1998) mengatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan seleksi berbagai alternatif tindakan yang akan ditempuh merupakan inti perencanaan. William (1992) mendefinisikan bahwa pengambilan keputusan sebagai seleksi berbagai alternatif kegiatan yang diusulkan untuk memecahkan masalah.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan senantiasa berkaitan dengan *problem* atau masalah

dalam organisasi, sifat hakiki dari pengambilan keputusan adalah memilih satu dua atau lebih alternatif pemecahan masalah menuju satu situasi yang diinginkan, melalui keputusan atau penetapannya orang berharap akan tercapai suatu pemecahan masalah dari *problem* yang terjadi.

Siagian (2008) menjelaskan bahwa pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat dari keputusan yang diambil.

Kusnadi (2005) menjelaskan yang dimaksud dengan pengambilan keputusan adalah penetapan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang ada.

Pengertian tersebut menunjukkan dengan jelas beberapa hal, yaitu:

- a) Dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan.
- b) Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara asal jadi karena cara pendekatan kepada pengambilan keputusan harus didasarkan kepada sistematis tertentu. Sistematis tertentu perlu didasarkan pada:
 - (1) Kemampuan organisasi dalam arti tersedianya sumber-sumber materil yang dapat dipergunakan untuk melaksanakan keputusan yang diambil.
 - (2) Tenaga kerja yang tersedia serta kualifikasinya untuk melaksanakan keputusan.
 - (3) Filsafat yang dianut organisasi.
 - (4) Situasi lingkungan internal dan eksternal yang menurut perhitungan akan mempengaruhi roda administrasi dan manajemen dalam organisasi.

- c) Bahwa sebelum suatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakikat masalah itu terlebih dahulu diketahui dengan jelas.
- d) Pemecahan tidak dapat dilakukan hanya berdasarkan intuisi, akan tetapi pula perlu berdasarkan pada fakta yang terkumpul dengan sistematis, terolah dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga fakta/data itu dapat dipercayai.
- e) Keputusan yang diambil adalah keputusan yang dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisis secara matang.

Terkait dengan fungsi tersebut, maka tujuan pengambilan keputusan dapat dibedakan:

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

Dalam Dekdinas (2002) Konklusi yang diperoleh mengenai pengambilan keputusan adalah: tujuan pengambilan keputusan itu bersifat tunggal, dalam arti bahwa sekali diputuskan, tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain, kemungkinan kedua adalah tujuan pengambilan keputusan dapat juga bersifat ganda (multiple objective) dalam arti bahwa satu keputusan yang diambilnya itu sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih yang sifatnya kontradiktif.

C. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan adalah suatu usaha yang rasional dari administrator untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan pada bagian

awal dari fungsi perencanaan. Prosesnya mulai dan berakhir dengan pertimbangan. Ia memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif dan pengalaman.

Urutan-urutan langkah-langkahnya dalam oteng (1993) yaitu sebagai berikut:

- 1) Penentuan masalah,
- 2) Analisa situasi yang ada,
- 3) Pengembangan alternatif-alternatif,
- 4) Analisa alternatif-alternatif,
- 5) Pilihan alternatif yang paling baik.

Pendapat di atas, menegaskan bahwa sebenarnya proses pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif pemecahan masalah untuk mendapatkan penyelesaian yang terbaik. Bila dilakukan secara nalar, memang proses ini lebih panjang dan makan waktu, namun kemungkinan kesalahannya dapat diperkecil.

Keputusan yang diambil akan dapat diasumsikan baik bila telah memenuhi ketentuan-ketentuan dalam Anoraga (2001) sebagai berikut:

- 1) Keputusan diam- bil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi.
- 2) Sedapat mungkin cepat dan tepat.
- 3) Bersifat rasional, artinya dapat diterima akal sehat terutama bagi para pelaksana yang nantinya bertanggung jawab atas keputusan tersebut.
- 4) Bersifat praktis dan pragmatis, artinya dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada.
- 5) Berdampak negatif seminim mungkin.
- 6) Menguntungkan banyak pihak demi kelan- caran kerja dan arah tujuan yang hendak dicapai.
- 7) Keputusan yang diambil dapat dievaluasi untuk masa yang akan datang.

Dengan demikian di dalam mengambil sebuah keputusan, harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut dalam Nurs (2003):

- a) Dalam proses pengambilan keputusan tidak terjadi secara kebetulan.

- b) Pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis, yaitu: tersedianya sumber- sumber untuk melaksanakan keputusan yang akan diambil, kualifikasi tenaga kerja yang tersedia, falsafah yang dianut organisasi, situasi lingkungan internal dan eksternal yang akan mempengaruhi administrasi dan manajemen di dalam organisasi.
- c) Masalah harus diketahui dengan jelas.
- d) Pemecahan masalah harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis.
- e) Keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisa secara matang.

Apabila pengambilan keputusan tidak didasarkan pada kelima hal di atas, akan menimbulkan berbagai masalah:

- 1) Tidak tepatnya keputusan.
- 2) Tidak terlaksananya keputusan karena tidak sesuai dengan kemampuan organisasi baik dari segi manusia, uang mau-pun material.
- 3) Ketidakmampuan pelaksana untuk bekerja karena tidak ada sinkronisasi antara kepentingan organisasi dengan orang- orang di dalam organisasi tersebut.
- 4) Timbulnya penolakan terhadap keputusan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa proses pengambilan keputusan terdiri dari berbagai tindakan yang memanfaatkan berbagai ragam keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi.

Oleh karena itu, pengambilan sebuah keputusan bukanlah sebuah hal yang mudah, Karena sebuah keputusan adalah permulaan dari sebuah risiko. Benar, setiap keputusan mengandung sebuah risiko, yang mau tak mau harus dihadapi ke depannya, terutama oleh sang pengambil keputusan, yaitu manajer.

D. Tahapan Proses Pengambilan Keputusan

Setiap keputusan yang diambil itu merupakan perwujudan kebijakan yang telah digariskan. Oleh karena itu, analisis proses pengambilan keputusan pada hakikatnya sama saja dengan analisis proses kebijakan. Terdapat berbagai pendapat tentang proses pengambilan keputusan, antara lain

Menurut Campbell(1997) adalah sesuatu yang dapat menentukan tujuan, mengidentifikasi pilihan, menganalisis informasi, dan menentukan pilihan. Boeh (2002) mengemukakan langkah-langkah dalam mengambil keputusan meliputi: menu- liskan pertanyaan, menentukan pilihan-pilihan, mengumpulkan informasi, membuat daftar pro dan kontra, dan mengambil keputusan.

Sedangkan Adair (2007) mengemukakan lima langkah dalam pengambilan keputusan yakni mendefinisikan tujuan, mengumpulkan data yang relevan, menghasilkan pilihan yang layak, membuat keputusan, dan mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Sementara Thohiron (2013) menjelaskan proses pengambilan keputusan meliputi sebagai berikut:

1. Perumusan Masalah

Dalam hal ini pemimpin diharapkan mampu merumuskan masalah yang ada di dalam suatu organisasi. Suatu masalah ha- dir karena:

- a) Adanya gap atau kesenjangan antara kenyataan, titik berangkat, dengan tujuan yang ingin diraih atau standar yang ingin dicapai.
- b) Adanya halangan dan kesulitan untuk menjembatani kesenjangan itu.
- c) Adanya kemungkinan penyelesaian masalah bila perumusannya benar.

Perumusan masalah juga terkait dengan sudut pandang. Karenanya beberapa proses harus dipastikan hadir. Apakah ciri suatu perumusan masalah yang baik? Sebuah perumusan yang baik mengidentifikasi semua elemen-elemen yang relevan, elemen apa yang absen, dan elemen apa yang perlu ditam- bahkan.

Perumusan masalah dimulai dengan mengkaji fakta-fakta yang ada. Sering kali hal yang kedengarannya sederhana ini menjadi sumber kegagalan pengambilan keputusan yang benar. Masalah yang sering muncul dalam pengkajian fakta adalah pemimpin dan orang yang ada di sekitarnya sering mem- baurkan fakta dengan tafsiran tentang fakta tersebut. Sebuah perumusan yang baik mengidentifikasi semua elemen- elemen yang relevan, elemen apa yang absen, dan elemen apa yang perlu ditambahkan.

2. Pengumpulan dan Penganalisis Data

Pemimpin diharapkan dapat mengumpulkan dan mengana- lisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada. Adapun proses pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan yaitu:

- a) Fase pengumpulan fakta.
- b) Fase penemuan ide.
- c) Fase penemuan solusi.

Fase pengumpulan data/fakta meliputi kegiatan mendefinisikan masalah serta mengumpulkan masalah serta meng- analisis data yang penting. Satu cara untuk meningkatkan kemampuan pengumpulan data adalah dengan mulai dulu melihat masalah yang ada secara luas dan kemudian melan- jutkannya dengan menentukan sub masalah yang ada. Dalam hal ini, diperlukan kemampuan untuk membedakan antara gejala dari masalah yang sebenarnya.

Fase penemuan ide meliputi kegiatan pengumpulan ide-ide yang mungkin dipakai dan kemudian mencari ide yang terbaik. Dapat saja berbagai ide yang ada dimodifikasi dan dikom- binasikan.

Fase penemuan solusi ini meliputi kegiatan mengidentifi- kasi dan mengevaluasi pemecahan yang mungkin dilakukan dan bagaimana cara melakukan. Kegiatan dalam fase ini meliputi penentuan pendapat, analisis dan penerimaan/pemberian kritik. Setiap ide yang ada diberi nilai/bobot masing- masing.

3. Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan

Setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya. Cara pemecahan ini hendaknya selalu diusahakan adanya alternatif-alternatif beserta konsekuensinya, baik positif maupun negatif. Oleh sebab itu, seorang pimpinan harus dapat mengadakan perkiraan sebaik-baiknya.

Untuk mengadakan perkiraan dibutuhkan adanya informasi yang secukupnya dan metode perkiraan yang baik. Perkiraan itu terdiri dari berbagai macam pengertian:

- a) Perkiraan dalam arti proyeksi, perkiraan yang mengarah pada kecenderungan dari data yang telah terkumpul dan tersusun secara kronologis.
- b) Perkiraan dalam arti prediksi, perkiraan yang dilakukan dengan menggunakan analisis sebab akibat.
- c) Perkiraan dalam arti konjeksi, perkiraan yang didasarkan pada kekuatan intuisi (perasaan). Intuisi di sini sifatnya subjektif, artinya tergantung dari kemampuan seseorang untuk mengolah perasaan.

4. Pemilihan salah satu alternatif terbaik

Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya.

Pengambilan keputusan oleh pimpinan, kaitannya dengan pemilihan alternatif pemecahan masalah, akan melibatkan semua pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan. Hal ini karena kekuasaan pimpinan tidak dapat dioperasionalkan apabila tidak didukung dan dibantu oleh seluruh personal yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berbeda-beda.

Dalam Hikmat (2009) Pimpinan harus mengembangkan konsep kerja sama antar personal agar pelaksanaan alternatif pemecahan masalah lebih cepat dan mudah. Kerja sama dapat diciptakan jika pimpinan memiliki keterampilan manusiawi.

5. Pelaksanaan keputusan

Dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pemimpin harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif. Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain. Pelaksanaan pengambilan keputusan sering menjadi masalah karena keputusan yang mesti ditanggapi oleh banyak orang malah ditangani oleh sedikit orang.

6. Pemantauan dan Pengevaluasian Hasil Pelaksanaan

Setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat. Penilaian ulang perlu diadakan. Faktor-faktor penentu yang akan dinilai harus diputuskan sejak awal dan tidak setelah pelaksanaan ber-jalan. Dengan cara ini memang akan mudah terjadi debat yang hangat, namun akurasi akan lebih terjamin.

Berdasarkan pendapat pada ahli di atas, maka disimpulkan tahapan proses pengambilan keputusan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah:

- 1) Perumusan masalah,
- 2) Penentuan kriteria pemecahan masalah,
- 3) Pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah,
- 4) Penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah,
- 5) Pemilihan alternatif yang terbaik,
- 6) penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John.2007.*Decision Making dan Problem Solving Strategies*. London: Kogan Page.
- Anoraga,P.2001.*Psikologi Kepemimpinan*,Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Depdiknas R.I.2002.*Proses Pengambilan Keputusan*.Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertamam.
- Hikmat.2009. *Manajemen Pendidikan*,Bandung: Pustaka Setia
- Koontz.1998.*Manajemen*.terj.Tim DosenFakultas EkonomiUniversitas Indonesia Jakarta: Erlangga.
- Kusnadi,dkk.2005.*Pengantar Manajemen: Konsepsual & Perilaku*, (Malang: Unibraw, 2005).
- Siagian, P. Sondang.2008,*Filsafat Administrasi*.Jakarta: Bumi Aksara
- Steiner, A. George.2010.*Kebijakan Strategi Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, (Jakarta: Erlangga, Sunarto.2004. *Perilaku Organisasi*.Yogyakarta: Amus.