

PENGAMBILAN KEPUTUSAN SEBAGAI LANGKAH STRATEGIS TUGAS MANAJER

Oleh :
Didi Wahyu Sudirman
FIS UNY

Abstrak

Manajer dimanapun harus membuat keputusan-keputusan. Membuat keputusan yang baik adalah sesuatu yang diusahakan untuk dilakukan oleh setiap manajer, sebab keseluruhan mutu keputusan manajerial sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Dalam hal ini diperlukan pemahaman terhadap konsep membuat keputusan dan bagaimana manajer membuat keputusan-keputusan berbasis informasi.

Berkaitan dengan hal ini maka pengambilan keputusan yang dilakukan manajer selalu menyangkut bagaimana, menggariskan langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan bagaimana dan mengapa pengambilan keputusan tersebut dilakukan dalam kegiatan manajerial.

Manajer masa kini dan masa depan, harus mampu berfikir dan mampu membuat keputusan-keputusan yang cepat dan efektif. Setiap manajer harus mampu mengantisipasi dan menghindari masalah masalah. Manajer juga harus bersikap fiexsibel untuk menghadapi lingkungan dan keadaan yang terus menerus berubah yang dapat ditempuh dalam rentang aktivitas manajer yang bersangkutan.

Tantangan dari hakekat tugas manajer dalam pengambilan keputusan adalah mencegah rasa tertekan oleh keterbatasan waktu dan tidak membuat keputusan yang tidak efektif bahkan dengan kata lain pemborosan waktu dan uang.

Kata kunci : manajer, pengambilan keputusan

Pendahuluan

Setiap orang pada semua tingkatan dan di semua bidang organisasi membuat keputusan. Demikian juga seorang manajer selalu dihadapkan berbagai pilihan dan manajer dalam tugasnya harus memilih

salah satu pilihan tersebut. Proses pemilihan, dilandasi pemikiran yang rasional di antara berbagai alternatif.

Bahwasanya, membuat keputusan bukanlah sekedar sesuatu yang dilakukan oleh para manajer. Semua anggota organisasi membuat

keputusan-keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja. Bagaimana keputusan-keputusan itu diambil? Apa dan siapa yang terlibat dalam mengambil keputusan? Kesemuanya perlu dipahami manajer dalam proses pengambilan keputusan.

Walaupun pengambilan keputusan pada hakekatnya adalah memilih diantara berbagai alternatif, tapi sebenarnya pandangan ini sangat sederhana. Mengapa? Hal ini disebabkan bahwa setiap pembuatan keputusan merupakan suatu proses yang menyeluruh dan bukan sekedar tindakan memilih di antara alternatif-alternatif.

Proses pengambilan keputusan hendaknya melalui langkah-langkah yang merupakan rangkaian atau mata rantai yang tidak terputus. Semua proses pengambilan keputusan merupakan gambaran keputusan perorangan-perorangan maupun keputusan kelompok. Oleh karena itu manajer perlu memahami apa dan siapa yang terlibat dalam setiap langkah proses pengambilan keputusan. Di samping itu disyaratkan pula seorang manajer hendaknya cerdas, memiliki pandangan atau wawasan luas, memiliki kemampuan berfikir dan kreatif dalam arti harus berani mencoba dan menciptakan gagasan baru. Sehingga dengan demikian kualitas pengambilan keputusan yang diambil dari berbagai alternatif merupakan pengambilan

keputusan yang jitu dan berkualitas serta memuaskan berbagai pihak.

Langkah-langkah Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan diawali dengan adanya masalah. Masalah merupakan pintu perbedaan antara keadaan perbedaan yang ada dan keadaan perbedaan yang dikehendaki. Hal ini merupakan awal dari langkah-langkah pengambilan keputusan. Heidjrachman Ranupandojo mengemukakan bahwa tahap-tahap proses pengambilan keputusan meliputi : "(a) identifikasi dan mendiagnose masalah; (b) mengumpulkan dan menganalisis masalah; (c) pengembangan alternatif keputusan; (d) mengevaluasi alternatif keputusan; (e) pemilihan keputusan terbaik; (f) menyusun implementasi keputusan; (g) mengevaluasi hasil-hasil keputusan" (1990: 101). Sedangkan T. Hani Handoko (1992) mengemukakan bahwa tahap-tahap/proses pengambilan dimulai dari : identifikasi dan diagnosa masalah, pengumpulan dan analisa data, pengembangan alternatif-alternatif, evaluasi alternatif, pemilihan alternatif terbaik, implementasi keputusan evaluasi hasil-hasil dan umpan balik dari setiap proses tahap-tahap pengambilan keputusan.

Dari kedua wacana tersebut di atas mengenai langkah-langkah proses pengambilan keputusan, juga

dikemukakan beberapa langkah proses pengambilan keputusan melalui tujuh tahapan sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah; mendefinisikan masalah adalah tahapan kritis dalam organisasi, jika sebuah masalah tidak tepat didefinisikan maka tahapan selanjutnya akan menjadi tidak tepat.
2. Mendefinisikan faktor batasan dan kritikal; batasan-batasan tersebut akan membatasi berbagai alternatif yang mungkin terjadi
3. Mengembangkan potensi alternatif, mengembangkan dan membuat daftar berbagai alternatif yang mungkin dihilangkan, diperbaiki dan mempertajam masalah serta meningkatkan peluang.
4. Menganalisa alternatif, tujuan dari tahapan ini untuk memutuskan berbagai keuntungan relatif dengan alternatif lain.
5. Menentukan alternatif terbaik; memilih solusi yang optimal dari sebuah pilihan yang memiliki kelemahan seminimal mungkin dan keunggulan sebanyak mungkin di bandingkan dengan pilihan lainnya.
6. Implementasi; setiap orang yang terlibat dalam pelaksanaan harus mengetahui apa, bagaimana, mengapa dan kapan solusi tersebut dilakukan setiap orang harus mengetahui perannya dengan tepat.
7. Membentuk sistem pengendalian dan evaluasi; keputusan yang se-

dang dilaksanakan harus dimonitor. Sistem ini harus dapat memberi umpan balik mengenai sejauh mana keputusan tersebut dilakukan, bagaimana hasilnya dan penyesuaian-penyesuaian apa yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. (:54)

Berikut ini, menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, terjemahan dan kutipan dari T. Hermaya (1999: 173), mengemukakan adanya delapan tahapan langkah-langkah proses pengambilan keputusan: mengidentifikasi masalah; mengidentifikasi kriteria keputusan; memberi bobot pada kriteria; mengembangkan alternatif-alternatif, menganalisis alternatif, memilih satu alternatif; melaksanakan alternatif tersebut; mengevaluasi efektivitas keputusan. Dari ke delapan langkah-langkah tersebut pada setiap tahap akhir (mengevaluasi efektivitas keputusan) akan kembali ke awal tahap proses tersebut yang merupakan siklus proses-proses pengambilan keputusan.

Memperhatikan berbagai uraian tentang langkah-langkah proses pengambilan keputusan maka langkah-langkah tersebut bagi manajer perlu diperhatikan.

Pertama, bahwa sebelum sesuatu dapat disebut sebagai masalah, manajer harus sadar akan perbedaannya, harus bertindak dan harus memiliki sumber-sumber yang diperlukan untuk melakukan tindak-

an. Manajer harus menyadari ada kesenjangan. Jadi, dalam hal ini manajer harus membandingkan antar kondisi masalah saat ini dengan standar yang telah ada. Standar dapat berupa kinerja terdahulu, tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kedua, bahwa setelah manajer mengidentifikasi masalah yang membutuhkan perhatian maka kriteria keputusan penting perlu dilakukan apakah yang relevan dalam suatu keputusan. Setiap pengambilan keputusan perlu memiliki kriteria untuk mengarahkan keputusan-keputusannya.

Ketiga, bahwa kriteria yang telah didaftar dalam langkah terdahulu, tidak semuanya mempunyai bobot yang sama pentingnya. Oleh karenanya para pengambil keputusan hendaknya memberi bobot pada setiap butir-butir tersebut dan memberi label prioritas yang tepat dalam keputusan tersebut.

Keempat, bahwa langkah ini diharapkan agar pengambil keputusan mendapatkan alternatif-alternatif yang dapat dilaksanakan sehingga dapat digunakan menyelesaikan masalah tersebut. Dalam hal ini alternatif-alternatif tersebut tidak untuk dievaluasi tapi hanya dicatat sebagai bahan pengambil keputusan.

Kelima, bahwasanya setelah alternatif-alternatif teridentifikasi, pengambil keputusan secara kritis

harus menganalisis masing-masing alternatif tadi. Kekuatan dan kelemahan setiap alternatif menjadi jelas setelah diperbandingkan dengan kriteria dan bobot seperti yang telah dilakukan pada langkah kedua dan ketiga. Setiap alternatif dievaluasi, dinilai dengan kriteria tersebut.

Keenam, bahwa langkah ini merupakan langkah penting karena memilih alternatif terbaik di antara alternatif yang terdaftar dan dinilai. Sebab, dalam hal ini manajer telah menentukan semua faktor-faktor yang terkait dalam keputusan tersebut, memberi bobot, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat dilakukan. Jadi, manajer sebagai pengambil keputusan harus memilih alternatif yang memiliki angka atau bobot paling tinggi yang diperoleh dari langkah kelima.

Ketujuh, bahwa manajer walaupun dalam proses pemilihan tersebut telah selesai dalam langkah terdahulu, keputusan tersebut masih bisa gagal seandainya keputusan tersebut tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, manajer dalam langkah ketujuh sebagai pengambil keputusan hendaknya memberi perhatian penuh agar dalam melaksanakan keputusan tersebut menjadi tindakan.

Kedelapan, bahwa langkah ini merupakan langkah dalam proses pengambilan keputusan yang menilai hasil keputusan, untuk melihat

apakah masalahnya telah terpecahkan atau terselesaikan. Apakah alternatif yang dipilih dalam langkah keenam dan telah dijalankan dalam langkah ketujuh mencapai hasil yang diharapkan? Oleh karena itu perlu fungsi kontrol, karena bisa saja terjadi dari hasil evaluasi, masalah tersebut ternyata masih ada. Manajer kemudian harus memilah-milah kembali dengan baik dan hati-hati apa yang keliru dalam hal ini, apakah perumusannya tidak benar? Apakah kesalahan dalam mengevaluasi alternatif-alternatif yang kemudian menjadi pilihan? Apakah alternatif yang tepat telah dipilih tapi pelaksanaannya salah atau tidak benar?. Dad jawaban-jawaban tersebut manajer harus kembali ke salah satu langkah terdahulu. Atau bisa terjadi bahwa langkah-langkah tersebut harus dilakukan kembali dari awal untuk memulai seluruh proses langkah-langkah pengambilan keputusan.

Pengambilan Keputusan Sebagai Tugas Manajer

Dalam konteks pengambilan keputusan sebagai tugas manajer seperti telah dikemukakan pada uraian terdahulu, setiap orang dalam organisasi membuat keputusan. Hal ini menjelaskan mengapa manajer ketika merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan seringkali disebut sebagai pengambil keputusan. Jadi, makna pengam-

bilan keputusan adalah sama dengan mengelola.

Ilustrasi di bawah ini memberikan gambaran seperti yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter sebagai berikut: Keputusan dalam fungsi manajemen

- a. Perencanaan :
 - Manakah sasaran-sasaran jangka panjang organisasi?
 - Strategi-strategi manakah yang akan mencapai sasaran-sasaran tadi secara paling baik?
 - Manakah seharusnya sasaran-sasaran jangka pendek organisasi?
 - Seberapa sulitnyakah masing-masing sasaran?
- b. Mengorganisasi:
 - Berapa banyak anak buah yang seharusnya menjadi bawahan saya secara langsung?
 - Seberapa banyak sentralisasi seharusnya ada dalam organisasi? Bagaimanakah seharusnya orang merancang jabatan-jabatan?
 - Kapan organisasi harus melaksanakan suatu struktur yang berbeda?
- c. Memimpin:
 - Bagaimanakah saya menghadapi karyawan-karyawan yang tampaknya rendah motivasinya?

- Manakah gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam sebuah situasi?
- Bagaimanakah situasi perubahan tertentu akan mempengaruhi produktivitas pekerja?
- Kapanakah waktu yang tepat untuk merangsang konflik?

d. Pengendalian :

- Kegiatan-kegiatan manakah yang harus dikendalikan dalam organisasi? Bagaimanakah kegiatan-kegiatan ini seharusnya dikendalikan?
- Kapanakah suatu penyimpangan kinerja itu penting?
- Jurus sistem informasi manajerial manakah yang harus dimiliki organisasi?

Sebagian besar kegiatan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer bersifat rutin. Keputusan selalu diambil dalam setiap saat tergantung urgensinya. Keputusan tidak akan menimbulkan banyak masalah apabila ditangani dengan tepat dan cepat. Manajer, tidak teresa membuat banyak keputusan akan tetapi esensi keputusan satu sama lain berbeda. Tapi semua yang telah dilakukan manajer tersebut adalah keputusan. Manajer tetap harus mampu menyusun, menganalisis, memilih dan menjalankan alternatif-alternatif dan kemudian menilai apakah keputusan tersebut efektif atau tidak. Di sinilah

makna bahwa manajer selalu dalam posisi pengambilan keputusan.

Di samping itu meskipun telah digambarkan bagaimana posisi manajer dalam langkah-langkahnya mengambil keputusan, tapi sejauh mana posisi dan kapasitasnya dalam mengambil keputusan; perlu dirinci dari berbagai sudut pandang.

Ada tiga sudut pandang berbeda mengenai bagaimana keputusan-keputusan tersebut yang harus diambil oleh manajer:

Pertama, pengambilan keputusan yang rasional diasumsikan mempunyai permasalahan yang jelas tidak mempunyai konflik sasaran, mengetahui segala pilihan, memiliki urutan pilihan yang jelas, menjaga semua pilihan tetap stabil, tidak ada kendala biaya dan waktu. Dan pada akhirnya menyeleksi pilihan terakhir yang memaksimalkan imbalan.

Kedua, dalam proses pengambilan keputusan secara rasional dengan pembatasan: masalahnya nyata, mencerminkan latar belakang dan keinginan manajer. Selain itu, serangkaian pembatasan kriteria telah teridentifikasi di samping adanya sebuah model sederhana telah disusun untuk mengevaluasi kriteria dan satu rangkaian terbatas alternatif telah teridentifikasi. Kemudian alternatif ini dinilai satu persatu dan berlanjut sampai ditemukannya pemecahan yang memuaskan. Dalam hal ini politik dan kekuasaan ikut mempengaruhi diteri-

manya keputusan. Di samping itu hasil keputusan tersebut dievaluasi sesuai kepentingan-kepentingan dari si penilai.

Ketiga, para manajer secara berkala menggunakan intuisi mereka dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan secara intuitif tersebut merupakan proses pengambilan keputusan yang secara tidak sadar didasarkan pada pengalaman terdahulu dan berbagai akumulasi pertimbangan.

Para manajer menghadapi masalah yang terstruktur baik dan tidak terstruktur baik. Masalah yang terstruktur baik mudah dicerna, mudah dirumuskan, jelas dan mudah dipecahkan dengan keputusan terprogram. Sedangkan masalah yang strukturnya tidak baik adalah masalah baru dan masih asing, karena menyangkut informasi yang tidak jelas atau tidak lengkap. Sering terjadi juga dipecahkan dengan keputusan yang tidak terprogram.

Situasi ideal untuk mengambil keputusan adalah bila manajer dapat mengambil keputusan yang tepat karena ia bisa mengetahui hasil dari setiap alternatif. Akan tetapi dalam praktik hal semacam ini jarang terjadi. Situasi yang jauh lebih relevan adalah situasi resiko, apabila pengambil keputusan mampu memperkirakan kemungkinan hasil atau alternatif-alternatif tertentu. Jadi sendainya tidak ada kepastian maupun prakiraan probabilitas yang ma-

suk akal, yang ada adalah ketidakpastian dan pilihan pengambilan keputusan akan dipengaruhi oleh intuisi.

Di samping itu ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian manajer kaitannya dengan tugas pembuatan keputusan adalah mengenai gaya pengambilan keputusan. Gambaran tentang gaya pengambilan keputusan, bahwa ada, penghindar masalah, pemecah masalah dan pencari masalah. Penghindar masalah, adalah seorang yang mendekati masalah dengan cara menghindar atau mengabaikan informasi yang ada pada masalah itu. Sedangkan pemecah atau penyelesaian masalah, adalah seseorang yang mendekati masalah dengan mencoba memecahkan pada saat masalah-masalah itu muncul. Berikutnya, adalah pencari masalah yakni seorang yang mendekati masalah secara aktif dan antusias, mencari, menghadapi masalah untuk dipecahkan atau kesempatan-kesempatan baru untuk dihadapi sebagai tantangan dalam melaksanakan tugas.

Dimensi lain juga dikenal gaya direktif, analitis, konseptual dan perilaku. Gaya direktif, merupakan suatu gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan bersikap rasional dalam cara berfikir. Tipe ini sering membuat keputusan secara cepat dan memusatkan per-

suatu gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan bersikap rasional dalam cara berfikir. Tipe ini sering membuat keputusan secara cepat dan memusatkan perhatian pada jangka pendek, kecepatan dalam membuat keputusan sering mengakibatkan dalam hal pengambilan keputusan dengan informasi yang sangat minim dan alternatif yang sedikit. Berikutnya adalah gaya analitis, pembuat keputusan mempunyai banyak toleransi terhadap ketidakjelasan tapi berhati-hati dalam beradaptasi atau menghadapi situasi-situasi khusus. Gaya selanjutnya adalah gaya konseptual. Gaya konseptual merupakan individu yang berpandangan luas dan selalu melihat banyak alternatif dalam setiap pengambilan keputusan dan memilih dengan tepat. Pemusatan perhatian selalu dilakukan untuk jangka panjang dan sangat berkualitas dalam menemukan pemecahan alternatif dan kreatif atas masalah-masalah. Gaya berikutnya adalah gaya perilaku. Dalam hal ini para pengambil keputusan berusaha bekerja sama dengan orang-orang lain. Ada kesediaan untuk menerima sumbang saran orang lain atau berkolaborasi. Teknik menggunakan rapat dalam berkomunikasi untuk menghindari konflik. Jadi, yang diutamakan adalah penerimaan oleh orang-orang lain dalam hal peng Memperhatikan berbagai

gaya pengambilan keputusan oleh para manajer, sebenarnya muncul karena ada filosofi dan praktik pengambilan keputusan karena dipengaruhi oleh kultur setempat. Ada kultur yang menekankan penyelesaian masalah, sedangkan kultur lain lebih menekankan mengambil keputusan sebagaimana adanya sesuai situasi. Manajer harus mengakomodasi keragaman dalam praktik dan falsafah pengambilan keputusan dengan menangkap berbagai sudut pandang dan kekuatan-kekuatan yang ada disekitarnya.

Penutup

Sebagai catatan bahwa manajer masa depan harus mampu berfikir dan mampu membuat keputusan-keputusan yang cepat dan efektif. Hal ini telah tersirat dalam uraian terdahulu. Manajer harus mampu mengantisipasi dan menghindari masalah-masalah secara cerdik dan berkualitas dengan teknik-teknik pengambilan keputusan yang akurat melalui berbagai alternatif-alternatif dan pertimbangan-pertimbangan.

Seorang manajer harus fleksibel dalam menghadapi lingkungan yang selalu dan terus berubah. Tantangan bagi manajer, adalah kemampuannya menghadapi berbagai tekanan, keterbatasan waktu dan tidak membuat keputusan yang tergesa-gesa, tidak efektif dan ber-

usaha menghindari pemborosan waktu dan uang.

Bahwasanya kelompok mengikuti sang pemimpin. Kemampuan untuk mengambil keputusan-keputusan yang efektif memungkinkan pekerjaan mengalir dengan lancar sejak awal hingga akhir dan selalu bergerak ke depan dengan momentum. Kunci paling penting untuk pengambilan keputusan yang efektif adalah informasi dan selalu mendapatkan informasi semutakhir mungkin.

Daftar Pustaka

Hani Handoko, T., (1992), *Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit BPFE Yogyakarta.

Harsono, dkk., (1999), *Bisnis Pengantar*, Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.

Heidjrachman Ranupandojo, (1990), *Manajemen (Tanya-Jawab)*, Yogyakarta: Penerbit & Percetakan AMP YKPN.

Robbins, P. Stephen & Coulter Mary, (1999), *Manajemen*, Edisi Indonesia, ted. T. Hermaya, Jakarta: PT. Prenhallindo.

Uris, Auren, (1984) *The Executive Deskbook*, ted. Magdalena Jamin, Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

Biodata

Drs. Didi Wahyu Sudirman, M.M., adalah staf pengajar pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta.